

La latitude dont disposent les gestionnaires du réseau collégial par rapport aux gestionnaires des autres réseaux est parfois nettement plus importante; le collège 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 échelonnent 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 permettrez 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

pourrait mériter. Je vous entretiendrai successivement des questions suivantes qui, je l'espère bien, susciteront la réflexion sur le thème de notre atelier: le climat dans lequel baigne le collège, les relations du travail, la question d'argent et les priorités qui s'expriment dans les choix budgétaires, les rapports avec le Ministère et le professionnalisme des enseignants.

La sensation que j'ai ressentie lors des premiers contacts véritables avec les différentes instances, ou composantes du collège est celle d'un climat de malaises qui traduit un manque de confiance réciproque. Ce constat se confirme chaque jour, même si, ici et là, on tente certaines actions, on fait part d'attentes que l'on pourrait qualifier de désespérées. Comment peut s'exprimer la liberté dans de telles situations? S'il y a liberté, elle semble surveillée de toute part. Un tel climat risque de mener à l'inaction qu'on prendra volontiers pour de la sagesse, la crainte en étant le début, tout au moins du côté dit patronal. De l'autre côté, on traitera les administrateurs d'incompétents et de toqués parce qu'ils auront refusé ceci ou cela qui aurait constitué un gain pour tout le monde. Il faut entendre par là qu'on aurait sans doute réussi, localement, à aller au-delà du «livre».

Comme de fil en aiguille, j'ai abordé la grande question des relations du travail ou plutôt celle des rapports de force et de luttes de pouvoir. La convention collective des enseignants compte de plus en plus de pages; celle du personnel professionnel et celle du personnel de soutien suivent de près, sans compter les ententes locales qui ont la même force de droits acquis et indiscutables ainsi que les plans de classification qui ont tendance à préciser toujours davantage les fonctions de ces personnels.

Ces conventions, négociées par le Conseil du trésor qui s'associe parfois le ministre de l'Enseignement supérieur et de la Science, lequel consulte parfois la Fédération des cégeps, laquelle s'associe maintenant les collèges... laissent bien peu de place à la créativité locale et à sa liberté qui permettraient l'établissement d'un climat un peu détendu.

L'application de ces livres de recettes donne régulièrement lieu à des contestations qui prennent la forme de griefs. Je n'ai pas fait le décompte de ceux qui ont été logés depuis le 15 février, mais il y en a sans doute une bonne douzaine sur la table du directeur du personnel, sans compter ceux qui en sont au rôle d'arbitrage. Où est sa liberté d'action, si bien surveillée qu'il est? Heureusement, la désaffection de la base offre quelques espoirs, notamment chez les enseignants. Cependant, l'idée d'une négociation continue mise de l'avant par les protagonistes a ses effets dans le quotidien des établissements. De constantes tentatives pour «défoncer» les conventions collectives tiennent constamment les administrateurs locaux en alerte. Si cela ne convainc pas du fait que la liberté est surveillée, on peut sans doute trouver autre chose pour s'en assurer.

La question d'argent détermine les priorités des collèges. Elle est au cœur de toute l'action, de toutes les discussions, surtout en ce moment où se déterminent les budgets de l'année qui vient. Dans cette opération, j'entends régulièrement le rappel que nous sommes d'abord là pour les élèves, pour leur assurer la meilleure formation possible. J'ai parfois le sentiment que c'est une façon de se déculpabiliser, le discours étant sauf. On se donne bonne conscience. Dans les faits, les limites budgétaires font que le chauffage passe avant les besoins pédagogiques. S'il reste de l'argent, on favorisera le développement

des ressources pédagogiques, à la condition toutefois qu'on ait assez d'imagination pour recycler les vieilles choses et assez de créativité pour faire quelque chose de rien. Cela ressemble à de la caricature, mais où peut-on trouver place à l'expression de la liberté dans les contraintes qu'imposent les choix historiques qui se sont souvent imposés?

L'évocation de cette question d'argent ne peut m'empêcher de dire quelques mots de l'éducation des adultes. Tout peut sembler affaire de gros sous dans un collège. C'est doublement vrai dans les services d'éducation des adultes obligés de pourvoir à leur autofinancement. Ceci justifie une certaine liberté d'action, mais quelle liberté? Celle de se travestir en marchand de tapis? Celle de s'activer à un point tel que la cible essentielle est perdue de vue? Un financement inadéquat, des concertations interministérielles mal assurées, des acrobaties constantes pour se soustraire à l'élargissement de l'application des conventions collectives, voilà autant d'éléments qui font de ces services des otages qui luttent pour la survie...

Les rapports avec le Ministère offrent aussi de nombreux exemples de liberté surveillée. Pour n'en citer qu'un, prenons celui de la politique administrative et salariale des cadres et gérants qui se discute présentement. Cette réglementation qui touche l'argent qui sort du trésor de l'État est objet d'une surveillance étroite dans son application. Ce n'est là qu'un exemple qu'on peut généraliser à l'ensemble du financement des collèges qui est objet de contrôles serrés lors de l'analyse des états financiers. Si les contrôles de l'État sont importants, ils semblent avoir généré des contrôles internes ou plutôt des appréhensions locales qui risquent souvent de paralyser l'exercice de la liberté et de la créativité.

Ce tableau est bien sombre et il devrait me désespérer. Comment peut-on souhaiter oeuvrer à la cause si noble de la formation dans un tel contexte? Les principaux oasis que j'ai trouvés sont les moments de rencontre avec mes collaborateurs immédiats et avec les enseignants. J'ai la conviction qu'ils sont, les uns et les autres, dévoués à cette cause et que leurs efforts quotidiens en sont inspirés. Ils arrivent pour ainsi dire à surnager, à ne pas se laisser happer par la grisaille des conflits d'intérêts, des luttes de pouvoir, des mesquineries omniprésentes. Ils retrouvent des aires de liberté dans l'exercice de leur profession d'enseignants et d'administrateurs pédagogiques. Une complicité semble se construire comme dans un mouvement de conspiration. N'est-ce pas là une lueur d'espoir qui verra lentement transformer nos carcans et entraves en un chant de liberté?

En terminant, j'aimerais vous laisser une question qui m'interroge au plus haut point et qui nous ramène au thème de notre atelier. Comment expliquer que l'essentiel de la vie des collèges ne soit pas vraiment objet de contrôle, de surveillance, ou plutôt de soutien. Je veux parler de la qualité de la formation, du respect des programmes d'État et du règlement sur le régime pédagogique... Peut-être, comme je l'ai entendu hier, ne faut-il pas laisser davantage aux établissements le soin de gérer leurs propres programmes de formation? Cela ne semble pas l'orientation ministérielle...

Communication de
Benoît LAUZIERE
Directeur du journal *Le Devoir*

NOS COLLÈGES SONT-ILS EN LIBERTÉ SURVEILLÉE?

Pour répondre intelligemment, avec un souci de réalisme, à quelques-unes des questions qui sont posées — le genre de questions pièges qu'habituellement un journaliste pose, mais pas un animateur de colloque — je pense qu'il faut revenir à l'acte de création des collèges.

Il faut regarder ce que les créateurs en ont fait. Il faut également repérer quelques conditions théoriques à ce que serait une autonomie plus poussée pour se dire ensuite qu'on va cesser de faire des structures et qu'on va voir ce qu'on peut faire, étant donné ce que nous sommes.

Pour poser la question de l'autonomie des collèges, il n'est pas inutile de revenir à la base. L'autonomie se conçoit à travers une mission originelle et originale, reflétée et décrite dans son acte constitutif. L'acte de création des cégeps s'appuyait sur le principe du caractère public de l'enseignement. Il faut se souvenir que pendant longtemps le service public ne valait que pour l'école primaire. Le fait de prendre ainsi position, politiquement, est relativement récent dans notre histoire.

On a accrédité l'enseignement collégial comme service public, c'est-à-dire une activité d'intérêt général que le Gouvernement entend assurer. Ce qui est particulier dans le cas des collèges, c'est que le Gouvernement avait décidé de déléguer une partie non négligeable de ses pouvoirs à des corporations publiques, personnes morales qui avaient un patrimoine, jouissaient d'un certain pouvoir et de la capacité d'accomplir un certain nombre d'activités, dont l'enseignement de niveau collégial.

Deux traits dominants découlaient de ce statut juridique d'institutions et de corporations publiques:

— l'appartenance au milieu — qui se concrétisait, se monnayait dans la composition de leur conseil d'administration et dans leur vocation propre, encore à définir;

— le partenariat avec l'État. Cela a toujours été un petit peu difficile à démêler dans la pratique, mais il n'en demeure pas moins que les cégeps n'ont pas été des boîtes privées à qui l'on a confié l'enseignement public.

On a assimilé à un service public une activité que l'État assurait d'une façon très originale en en confiant la mise en oeuvre et le développement à des corporations relativement indépendantes. Ces dernières ont ensuite beaucoup parlé d'autonomie en essayant de la situer dans leur mission fondamentale, celle de partager avec l'État des responsabilités d'intérêt général.

Il est intéressant de revenir aux origines, que ce soit dans le domaine de la littérature, de la politique ou de l'histoire juridique. Un texte m'a toujours hanté, séduit: le chapitre IV du document d'éducation no 3, où ce que je viens de dire est merveilleusement bien décrit avec une grande économie de mots. Ce n'est pas du chinois, on ne parle ni de «s'éduquant» ni «d'apprenant», on parle de ce qu'on a envisagé avec beaucoup de foi, d'enthousiasme et d'espérance, en mots simples.

Ce qui est d'une belle naïveté dans ces textes-là, c'est qu'on prévoyait une tendance à l'élargissement de l'action des collèges. On précisait que ce qui n'est pas explicitement dévolu à l'action du Gouvernement relève de l'action autonome du collègue. «La réalité vivante se chargera, dans une bonne mesure, de définir progressivement les modes de collaboration entre les collèges et le Gouvernement», écrivait-on. On n'a pas tout à fait reflété dans la loi 21 tout ce bel idéal. La réalité s'est passée un peu différemment. Les résultats ont été parfois merveilleux, parfois désastreux. Il ne s'agit surtout pas de pointer le responsable: chacun y a mis du sien pour que ça aille un peu plus mal.

Deux conditions contre l'autonomie

Deux conditions ont, d'entrée de jeu, joué contre une prise en charge plus forte, par les collèges, de leur mission, de l'organisation de l'enseignement et des services de formation.

La première chose qui frappe dans le régime administratif et financier, c'est le régime particulier du groupe 2 A, c'est-à-dire toute la gestion du portefeuille «enseignants». L'essentiel du personnel, les enseignants, constitue un budget à part. On gère ces institutions comme si une partie qui constitue à peu près les deux tiers du budget de fonctionnement ne pouvait relever du pouvoir local.

Un autre facteur a joué massivement: une politisation presque immédiate de tout le processus de négociation des relations de travail, une centralisation poussée qui allait contre toute possibilité d'un développement singulier, et la pollution de tous les champs d'activité par celui des relations de travail. On peut l'évoquer avec une certaine distance, parce que je crois comprendre à plusieurs signes, dont ce qui se déroule dans des activités comme celle-ci, que, sans que ce soit complètement dépassé, il existe un goût de faire autre chose.

Cette centralisation a des effets pervers. Le premier est l'éclipse des instances et des acteurs locaux. Vous passez un an et demi sur trois à préparer, à vivre et à appliquer une convention collective. Toutes ces grandes choses-là se font au-dessus des acteurs locaux. J'ai toujours pensé que l'État a, comme Dieu le Père, créé immédiatement quelque chose à son image et à sa ressemblance, qui s'appelait des centrales. C'est comme si — je sais bien que ce n'est pas le cas — les syndicats avaient machiavéliquement planifié ce genre de centralisation. C'était dans l'air, appelé par ce qui constituait l'environnement de la création de ces institutions-là tant sur le plan sociologique que de l'évolution des forces en présence.

Autre effet pervers: la perte d'énergie dans une pratique souvent épuisante et laborieuse et même un peu insignifiante (qui ne donne pas de sens aux choses que l'on fait). Revenus chez eux, dans l'institution, les gens avaient perdu le goût et le sens de faire quelque chose ensemble tellement les troupes avaient été épuisées dans les guerres de frontière.

Je pourrais résumer en disant que l'inscription de tous et de toutes choses dans la dialectique des partis a engendré les fruits que l'on connaît. Je les énumère parce que je pense qu'ils caractérisent bien une situation presque dépassée, du moins je le souhaite: le narcissisme des groupes, quels qu'ils soient, leur enfermement, la raréfaction de l'air, l'asphyxie de l'initiative locale, l'occultation des finalités et des valeurs, l'étouffement