



Qui gère ton école?



ASSOCIATION POUR UNE SOLIDARITÉ
SYNDICALE ÉTUDIANTE

WWW.ASSE-SOLIDARITE.QC.CA
514.390.0110

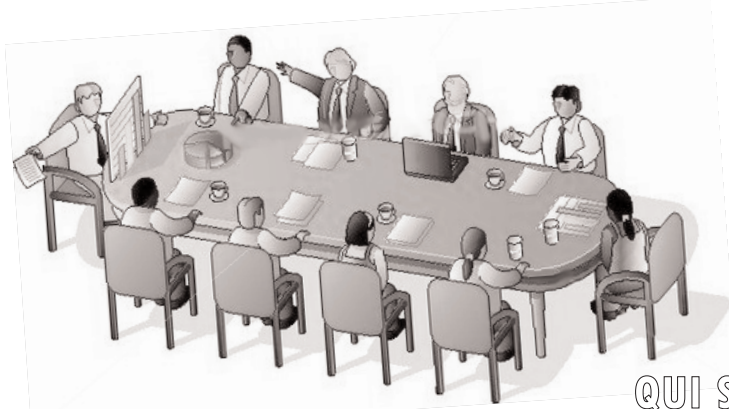


Analyse-moi ÇA : la gouvernance des cégeps et des universités!

Que ce soit au sein des cégeps ou des universités, les décisions institutionnelles sont prises par des instances de gouvernance, principalement des conseils d'administration (CA). Ces instances, bien qu'elles soient beaucoup plus bureaucratiques et opaques que démocratiques et transparentes, sont responsables de l'ensemble des grandes décisions prises par les établissements d'enseignement postsecondaire. Ces décisions ont des impacts directs sur l'accessibilité financière, la qualité de l'éducation et la culture organisationnelle des établissements. Par exemple : l'augmentation des frais afférents, d'une partie des frais différenciée, l'attribution des contrats de services de sécurité ou de cafétéria, la signature des conventions collectives des employés-e-s, les programmes offerts, ainsi que l'adoption du budget annuel, sont toutes des décisions émanant directement des CA. Ce texte tente donc de présenter brièvement la gouvernance actuellement en vigueur au sein des établissements d'enseignement postsecondaire, afin d'aider à l'émergence d'un réel débat sur la gestion des universités et des cégeps, tout en proposant une alternative concrète, soit l'**autogestion des établissements d'enseignement par leur communauté respective.**

Un conseil d'administration : comment ça marche?

En tant qu'instance décisionnelle suprême des cégeps et des universités, le CA et les instances globales devraient agir à titre de rempart face aux comités de direction (direction générale, direction des études, rectorat, vice-rectorat), afin de protéger la mission institutionnelle des établissements. En effet, les personnes composant ces CA constituent les administratrices légales des établissements et sont redevables devant la Loi. En bref, les administrateurs et administratrices se doivent d'approuver ou de s'opposer aux propositions émanant habituellement des membres de la direction de l'établissement.



QUI SIÈGE SUR CES INSTANCES?

Bien que les CA constituent les principales instances décisionnelles des cégeps et des universités, les personnes étudiant et travaillant quotidiennement au sein des différents établissements, à l'exception des membres de la direction, ne forment pas la majorité des sièges au sein des conseils d'administration. Par exemple, dans le cas des composantes de l'Université du Québec (UQ), les membres de la communauté universitaire (professeur-e-s, chargé-e-s de cours, étudiants et étudiantes) n'ont que six sièges sur un total de seize. À l'instar des autres universités et cégeps, la majorité des sièges prévus par les règlements sont comblés par les membres de la direction, les membres dits « socio-économiques », les diplômé-e-s ainsi que, dans le cas des cégeps, par les parents d'étudiantes et d'étudiants. D'ailleurs, en comparaison avec les UQ, la proportion des sièges accordés au sein des instances de gouvernance des cégeps aux personnes de la communauté collégiale est légèrement moins élevée, soit de six membres sur un total de dix-neuf. En moyenne, les membres des communautés universitaires et collégiales représentent moins du tiers (1/3)

Composition³ des conseils d'administration des cégeps et universités

	CÉGEP	UNIVERSITÉ DU QUÉBEC ⁴	UNIVERSITÉ DE MONTRÉAL ⁵	UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE ⁶	UNIVERSITÉ MCGILL ⁷
Instance suprême	Conseil d'admin.	Conseil d'admin.	Conseil de l'université	Conseil d'admin.	Conseil des gouverneurs
Composition	(19 membres) Communauté collégiale 6 (32%) - 2 étudiantes et étudiants, - 2 enseignantes et enseignants, - 1 employé-e professionnel-le, - 1 personne du personnel de soutien Autres membres 13 (68%) - Le directeur ou la directrice général-e - Le directeur ou la directrice des études - 2 membres externes en provenance d'entreprises privées - 2 membres socio-économiques - 1 personne de l'université de la région - 1 personne proposée par les commissions scolaires - 1 personne du marché de l'emploi - 2 diplômé-e-s - 2 parents d'étudiants et d'étudiantes	(16 membres) Communauté universitaire 6 (37,5%) - 3 professeur-e-s - 2 étudiants et étudiantes - 1 chargé-e de cours Autres membres 10 (62,5%) - Le recteur ou la rectrice - 2 personnes de la direction - 1 personne proposée par les CEGEP de la région - 5 personnes des milieux sociaux, culturels, des affaires et du travail; - 1 diplômé-e	(20-24 membres) Communauté universitaire max ⁸ 7 (29 à 35%) - 2 étudiantes et étudiants - 5 membres de l'Assemblée universitaire Autres membres 13 à 17 (65 à 71%) - Le recteur ou la rectrice - 2 diplômé-e-s - 10 membres socio-économiques - 4 membres socio-économiques « optionnel-le-s »	(22-23 membres votants) Communauté universitaire 11 (48 à 50 %) - 5 professeur-e-s - 1 chargé-e de cours - 1 personne du personnel professionnel ou administratif - 1 employé-e de soutien - 3 étudiants et étudiantes Autres membres 11 à 12 (50 à 52%) - La rectrice ou le recteur - Les vice-recteurs et les vice-rectrices ainsi que le ou la Secrétaire général-e - 10 membres externes	(25 membres) Communauté universitaire max ⁹ 8 (32%) - 2 personnes du personnel académique - 2 personnes du personnel administratif et de soutien - 1 étudiante ou étudiant - 1 étudiant ou étudiante de 3e cycle - 2 représentants et représentantes du Sénat Autres membres 17 (68 %) - Le principal ou la principale - La chancelière ou le chancelier - 12 membres externes - 3 diplômé-e-s

Qu'est-ce qu'on peut faire?

Bien que la gestion marchande des cégeps et universités soit institutionnellement incohérente, celle-ci ne date pas d'hier. Le désastre financier et académique de l'UQAM a démontré les conséquences à grande échelle de ce type de gouvernance. Parallèlement à cette situation, les tenants et les tenants de la privatisation et de la marchandisation de l'éducation se servent actuellement des critiques face à la gouvernance des établissements d'enseignement afin de proposer une gestion externe des universités et des cégeps. En effet, le Rapport du Groupe de travail sur la gouvernance des universités au Québec, signé par six recteurs et une principale, propose tout simplement d'attribuer une majorité écrasante de 60% à 66% des sièges sur les CA aux membres externes. Considérant la composition actuelle des CA des universités québécoises, il est certain que cet objectif marchand et antidémocratique ne pourrait être possible qu'en réduisant le nombre de sièges attribués à la communauté universitaire. Pourtant, des solutions démocratiques et transparentes s'offrent aux communautés universitaires et collégiales. En effet, l'autogestion des établissements par leurs communautés respectives pourrait facilement améliorer la situation et ce, autant au niveau économique qu'académique.

Pour l'instant, tenter de changer la gouvernance de l'intérieur est quasi impossible à cause de la structure des conseils d'administration et de leur composition. Par contre, de l'extérieur, il est possible de forcer une certaine démocratisation. Le contexte est bien sûr loin d'être favorable à ce type de changement. Il est donc essentiel d'apporter ce débat sur la place publique et que les personnes qui composent les communautés collégiales et universitaires prennent réellement le contrôle des établissements dans lesquels ils et elles travaillent et étudient quotidiennement!

Pour conclure, le choix est simple : nous ne faisons rien et ceci vient légitimer le statu quo ainsi que les évolutions proposées par la droite, ou alors nous résistons et à tout le moins il est possible d'amener un vrai débat idéologique, ce qui est plutôt rare dans notre société démagogique!

des personnes qui composent les conseils d'administration¹. De ce fait, il est possible d'affirmer que les établissements d'enseignement postsecondaire sont dirigés majoritairement par des personnes qui ne vivent aucunement les conséquences de leurs décisions au jour le jour.

COMMENT LES ADMINISTRATRICES ET ADMINISTRATEURS SONT ÉLU-E-S ?

Les personnes siégeant au sein des CA des cégeps et des universités sont élues de différentes façons, selon leur provenance organisationnelle. Par exemple, les membres du personnel enseignant, les chargé-e-s de cours, les employé-e-s de soutien, les diplômé-e-s et les étudiants et étudiantes, sont recommandé-e-s par leurs instances syndicales et associatives respectives. Les membres socio-économiques, qui sont des personnes externes à l'établissement, habituellement du milieu des affaires de la région, sont recommandé-e-s, dans le cas des cégeps et des UQ, directement par le gouvernement. Pour leur part, les autres universités recommandent et sélectionnent elles-mêmes les membres externes au sein de leurs instances. Finalement, les membres de la direction ont habituellement un siège d'office au sein des conseils d'administration, à l'exception des UQ où seulement deux membres de la direction siègent, en plus de la rectrice ou du recteur.

Mais, c'est quoi le problème avec la gouvernance?

Après avoir exposé brièvement la composition et le fonctionnement des CA, qu'en est-il maintenant des impacts concrets au sein des cégeps et des universités? Une des premières constatations réside dans les conséquences désastreuses du sous-financement et de l'idéologie marchande au sein du système d'éducation.

CONCEPTION MARCHANDE DE L'ÉDUCATION

Diriger un cégep ou une université ne consiste pas en la même tâche que diriger une entreprise privée. Pour cette dernière, le but ultime consiste en l'augmentation continue des profits, et ce, par tous les moyens possibles. Pour les établissements d'enseignement, leur mission première est la transmission et le développement des connaissances, ce qui nécessite des

1 - Moyenne basée sur les instances suprêmes de gouvernance des cégeps, des UQ, de l'Université de Montréal et de l'Université McGill (voir le tableau à la fin).

investissements financiers concrets n'étant pas basés sur des principes marchands de rentabilité, comme tout service public d'ailleurs! Malgré tout, les membres des CA peuvent être divisé-e-s en deux catégories distinctes à partir de ces valeurs, soit les membres économiques, qui accordent plus d'importance aux aspects strictement économiques et marchands, et les membres académiques, qui pour leur part priorisent les différents aspects académiques et pédagogiques, qui vont directement à l'encontre des intérêts purement économiques et vice versa.

SOUS-FINANCEMENT DU SYSTÈME D'ÉDUCATION

Par ailleurs, le sous-financement gouvernemental du système d'éducation, qui est une conséquence directe de la marchandisation de l'éducation et des services publics, amène aussi son lot de problème dans la saine gestion des universités et des cégeps. En effet, en raison du manque de ressources financières, les administrateurs et administratrices se doivent d'effectuer de la gestion de coupures afin de pouvoir obtenir du financement conditionnel de la part du gouvernement, alors que les projets académiques deviennent rapidement des dépenses considérées comme farfelues. Cette approche facilite nécessairement l'intégration de la vision marchande des institutions et en plus, occasionne une gestion à très court terme de la part des administrateurs et administratrices, soit tout le contraire de ce que devrait être la vision d'un système d'éducation de qualité, accessible à tous et à toutes et entièrement financé par l'État.

INCOMPÉTENCE DES ADMINISTRATEURS ET ADMINISTRATRICES

Parfois par ignorance, par influence, mais aussi par idéologie, les membres des conseils d'administration approuvent des décisions de la direction sans trop en connaître le sens ou les conséquences. D'ailleurs, comme l'affirmait le Vérificateur général du Québec dans son rapport concernant l'UQAM, les membres du CA de cette université ont approuvé des engagements financiers de 419 M\$ « ... sans que l'on ait procédé à une analyse sérieuse ou que l'on ait discuté afin de mesurer l'incidence de la dette et des engagements sur la stabilité financière de l'université »². Sans être alarmiste, il est possible d'affirmer que ce type de gouvernance aveugle, aussi appelé

« rubberstamping », est présent dans la plupart des institutions. En effet, une lecture rapide des procès-verbaux de la majorité des instances de gouvernance des cégeps et universités au Québec démontre un manque flagrant de questionnements, de débats et d'initiatives de la part des membres de ces instances, à l'exception de la direction, qui pour sa part est omniprésente.

Parallèlement à cette vision marchande de l'éducation, le manque de transparence des comités de direction et l'incompréhension des administratrices et administrateurs par rapport à leur rôle dans l'institution sont aussi des facteurs importants dans le dérapage de la gouvernance au sein des établissements d'enseignement. De plus, cette incompréhension des objectifs des cégeps et universités par les administratrices et administrateurs, ainsi qu'une mauvaise interprétation de leur propre rôle au sein des instances, constitue une faille majeure dans l'atteinte de leur objectif, c'est-à-dire la surveillance de la direction dans le but de protéger la mission de l'établissement. En effet, si la direction tente de détourner la mission de l'établissement, au service du privé par exemple, les communautés universitaires et collégiales devraient pouvoir minimalement avoir confiance dans l'intégrité des membres des CA, dans l'exercice de leur rôle de « chien de garde » des intérêts de l'établissement. Malheureusement, tel n'est pas toujours le cas. D'ailleurs, dans le rapport précédemment mentionné, une certaine forme d'intimidation ou de pression de la part de la direction semble avoir poussé les membres du CA à appuyer les propositions de la direction. Malgré tout, l'intimidation institutionnelle ne constitue pas une raison valable pour justifier l'inaction des administrateurs et administratrices. D'ailleurs, le Vérificateur général du Québec affirmait dans son rapport que l'inaction des membres du CA de l'UQAM devant une direction qui semblait cacher de l'information ou qui ne la faisait parvenir aux administrateurs et administratrices qu'avec de très courts délais, n'aidait en rien la situation et même qu'ultimement, elle la légitimait.

On peut donc résumer le dérapage de la gouvernance de nos institutions d'enseignement postsecondaire ainsi : idéologie capitaliste, manque de transparence des comités de direction, sous-financement gouvernemental, ingérence du privé et manque de compréhension et de compétences des administrateurs et administratrices dans leurs rôles.

2 - Rapport du Vérificateur général à l'Assemblée nationale concernant la vérification particulière menée auprès de l'Université du Québec à Montréal,

« Partie 1 - Impacts des pertes immobilières sur la situation financière », p.78, 2007, <http://www.vgq.gouv.qc.ca/publications/nov2007/RapportSpecialUqam.pdf>