



**Mémoire présenté à la Commission de l'éducation
de l'Assemblée nationale
lors des auditions tenues sur le projet de loi 44
modifiant la Loi sur les collèges
d'enseignement général et professionnel
en matière de gouvernance**

**Adopté par le conseil d'administration
le 19 août 2009**



TABLE DES MATIÈRES

NOTE LIMINAIRE.....	3
1. INTRODUCTION	4
2. LE MODÈLE ACTUEL DE GOUVERNANCE DU CÉGEP RÉGIONAL DE LANAUDIÈRE ET SES COLLÈGES CONSTITUANTS	4
3. UN COMPROMIS POLITIQUE ET HISTORIQUE	5
4. LES RÉALISATIONS DU CÉGEP RÉGIONAL DE LANAUDIÈRE.....	5
5. LA SITUATION ACTUELLE	7
6. CE QUE PERMET LE MODÈLE DE GOUVERNANCE ACTUEL	9
7. À PROPOS DU CHAPITRE XVI DU PROJET DE LA LOI.....	10
8. CONSIDÉRATIONS SUR LES AUTRES DISPOSITIONS DU PROJET DE LOI	11
9. CONCLUSION	12

NOTE LIMINAIRE

Le Cégep régional de Lanaudière remercie la Commission de l'éducation de recevoir ses commentaires et suggestions relatifs au projet de loi 44 modifiant la Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel en matière de gouvernance. Ce mémoire porte sur les dispositions du chapitre XVI du projet de loi relatives au Cégep régional de Lanaudière.

Il importe de rappeler aux membres de la Commission que le projet de loi antérieur qui voulait faire disparaître ces dispositions particulières avait conduit notre communauté régionale, notre communauté collégiale et notre conseil d'administration à faire de multiples représentations pour le maintien du chapitre portant sur la gouvernance du Cégep régional de Lanaudière. La Fédération des cégeps nous avait également appuyés dans cette démarche et nous appuie toujours.

En ce qui a trait aux autres chapitres et dispositions de la loi, nous sommes en accord avec les positions prises le 12 août dernier par l'assemblée générale de la Fédération des cégeps à ce sujet, assemblée à laquelle des représentants du Cégep régional de Lanaudière ont participé. Nous ne reprendrons donc pas dans ce mémoire les argumentaires et recommandations de notre Fédération.

Compte tenu des très brefs délais impartis, ce mémoire a été adopté par le conseil d'administration du Cégep régional à l'occasion d'une assemblée extraordinaire.

1. INTRODUCTION

Le Cégep régional de Lanaudière a été heureux de constater à la lecture du projet de loi 44 que le gouvernement du Québec souhaite maintenir le modèle de gouvernance qui lui est propre. Il lui apparaissait important cependant de présenter à la Commission de l'éducation et aux autorités du Ministère ses considérations sur le nouveau projet de loi, plus spécifiquement sur le chapitre XVI. Nous remercions la Commission de l'éducation de prendre en considération nos positions sur ce projet.

2. LE MODÈLE ACTUEL DE GOUVERNANCE DU CÉGEP RÉGIONAL DE LANAUDIÈRE ET SES COLLÈGES CONSTITUANTS

Rappelons que la Loi des collèges détermine les missions respectives du Cégep régional et de ses collèges constituants de même que la répartition entre eux des pouvoirs et des responsabilités. Tel que décrit dans la Loi actuelle des collèges, la mission du Cégep régional est d'organiser l'enseignement préuniversitaire et technique de niveau collégial dispensé par ses collèges constituants, en favorisant entre eux la collaboration ainsi que la complémentarité de leurs activités. La mission propre du collège constituant consiste à mettre en œuvre les programmes d'études collégiales que le Cégep régional lui confie et de collaborer au développement social et culturel de la région qu'il dessert.

L'entité régionale est principalement responsable des orientations, du développement et de l'accès à la formation collégiale dans la région. Elle est responsable de la répartition des programmes entre les collèges constituants, tant au niveau des DEC que des AEC, de la répartition des ressources entre les collèges constituants, de l'admission des étudiants, de la détermination des conditions d'exercice des pouvoirs des collèges constituants à l'égard de l'enseignement régulier et de la formation continue.

Pour leur part, chacun des collèges constituants est responsable de la mise en œuvre des programmes, des plans de réussite, des approches pédagogiques, des services directs à l'étudiant et des services liés à la vie étudiante. Ils font la recommandation au conseil d'administration pour l'émission des DEC et des AEC. Tout en exerçant un pouvoir d'influence sur les orientations, les interventions et les décisions du Cégep régional, les collèges constituants assurent la gestion des ressources qui leur sont allouées ainsi que des activités et des affaires courantes qu'ils génèrent. Les collèges constituants jouissent de l'autonomie nécessaire pour leur permettre de répondre adéquatement aux besoins des milieux qu'ils desservent.

Le Cégep régional de Lanaudière et ses trois collèges constituants ont fêté en 2008 leur 10^e anniversaire. Le conseil d'administration a adopté unanimement en juin 2008, sur recommandation des trois conseils d'établissements et des trois commissions des études des collèges constituants, un plan d'action stratégique qui a aussi fait l'objet d'une large consultation autant à l'interne qu'à l'externe. Les valeurs collectives approuvées dans ce plan sont la responsabilisation, le respect, l'ouverture, le partage et l'intégrité. La responsabilisation pour les membres de nos communautés se situe d'abord dans le plein

exercice, par chacun des collèges constituants, des responsabilités qui leur sont dévolues au chapitre II de la loi actuelle.

3. UN COMPROMIS POLITIQUE ET HISTORIQUE

La création du Cégep régional de Lanaudière en 1998 a été le fruit d'un véritable compromis entre deux communautés qui souhaitaient le maintien et/ou l'expansion de leur institution (Joliette et L'Assomption) et deux autres qui souhaitaient la création de leur propre cégep (Repentigny et Terrebonne). Le 3 juin 1998, le gouvernement du Québec adoptait les lettres patentes qui instituaient le Cégep régional de Lanaudière et ses trois collèges constituants. Bien avant, entre le moment où fut créée la région administrative de Lanaudière et celui où fut institué le Cégep régional, de nombreuses discussions et interventions faites à des niveaux local et régional ont permis au gouvernement de dégager la formule originale du modèle de gouvernance du Cégep régional de Lanaudière. La région de Lanaudière était à ce moment-là et demeure toujours en pleine expansion démographique et économique.

En créant ce nouveau modèle de gouvernance pour une institution qui embrassait l'ensemble d'une région administrative, le gouvernement du Québec respectait ainsi son engagement de permettre au patrimoine éducatif de deux institutions bien établies, soit le Cégep Joliette - De Lanaudière et le Collège de L'Assomption, de se perpétuer et de grandir. Il permettait l'installation d'un troisième collège à Terrebonne dans une communauté qui n'avait pas accès à de l'enseignement collégial sur son territoire.

Du même souffle, le gouvernement du Québec établissait un nouveau mode de fonctionnement regroupant à l'échelle régionale les services administratifs.

4. LES RÉALISATIONS DU CÉGEP RÉGIONAL DE LANAUDIÈRE

La création du Cégep régional et de ses trois collèges constituants ne s'est pas faite sans difficulté. Elle a nécessité une réorganisation administrative majeure des deux collèges déjà existants à Joliette et à L'Assomption, l'acquisition et l'agrandissement du Collège de L'Assomption et la construction d'un nouveau collège à Terrebonne. Tout cela s'est fait dans une période de compressions budgétaires affectant le réseau collégial, sans ajout de ressources pour les services administratifs régionaux. Sur la base de la répartition des pouvoirs et responsabilités prévue dans la Loi et confirmée dans les lettres patentes du Cégep régional, il a donc fallu concevoir et mettre en œuvre un devis administratif et les procédures qui en découlaient. Pour les collèges, il en fut de même pour les orientations, les politiques, les procédures relatives à l'ensemble de la gestion des programmes, des services éducatifs, des services aux étudiants et, dans les trois cas, d'ententes avec des partenaires locaux, telles que des institutions secondaires et universitaires, des organisations culturelles et communautaires des territoires.

En 11 ans, les trois collèges constituants ont pu développer leurs propres projets éducatifs, leurs propres politiques institutionnelles de gestion et d'évaluation (des apprentissages, des programmes), des services qui correspondent au profil de leurs clientèles, un conseil d'établissement, une commission des études, des comités de programmes, des départements qui ont leur existence propre et qui sont centrés sur les réalités et les besoins de leurs communautés respectives et de leurs étudiants.

Ils desservent aujourd'hui des MRC ayant leurs propres caractéristiques, la région Les Moulins se caractérisant par son secteur industriel tandis que la MRC de L'Assomption accueille davantage des entreprises de service. Les secteurs manufacturiers, culturels et agroalimentaires demeurent toujours d'importantes forces dans les autres MRC de la région, avec un pôle de services majeur à Joliette.

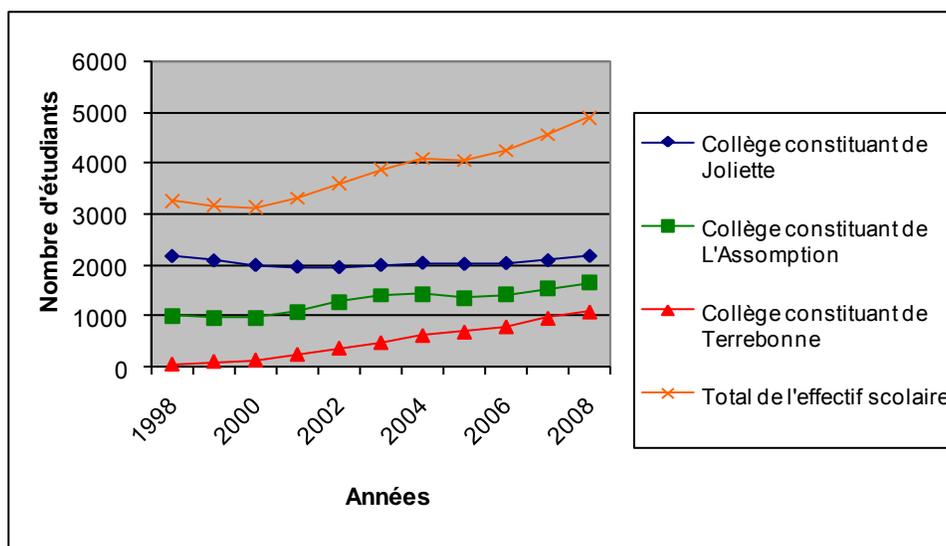
Localement, chaque collège constituant gère des programmes et des activités sportives et culturelles qui leur sont propres. Ils se sont aussi dotés de compétences et d'infrastructures qui desservent l'ensemble de la région en concordance avec les besoins régionaux dans un esprit de complémentarité.

Les collèges ont aussi mis leurs efforts en commun pour se doter de bibliothèques comprenant des collections spécialisées et confiées à la direction d'un directeur de collège constituant qui agit pour les trois. Ils ont fait en sorte que la formation continue soit déployée régionalement dans quatre sites. Le personnel du Service de la formation continue est sous l'autorité d'une direction régionale. Des activités de perfectionnement collectif et d'échange d'information régionale entre les employés des trois collèges ont été mises en place. Un service régional de soutien à la recherche a été créé. Une stratégie régionale et des stratégies locales d'internationalisation des programmes de formation et des services ont été développées. Certains services collectifs très spécialisés tels que l'orthopédagogie et la reconnaissance des acquis et des compétences ont été mis sur pied sur une base régionale. Les trois collèges se sont entendus pour organiser des événements régionaux et même, dans des disciplines spécialisées, avoir des équipes sportives régionales.

Le modèle de gouvernance actuel, repris dans le projet de loi 44, permet donc aux collèges constituants de se spécialiser et d'offrir des services très spécifiques de façon complémentaire à l'ensemble de la région. Il permet aussi une offre de formation de proximité des services de base que doit comprendre un collège de qualité.

5. LA SITUATION ACTUELLE

Voici un tableau illustrant l'évolution des clientèles à l'enseignement régulier depuis l'automne 1998.



En septembre 2009, près de 5 200 étudiants réguliers à temps plein franchiront les portes des trois collèges constituants. Le Cégep s'est doté de mécanismes pour bien aménager sa carte de programmes en complémentarité avec les besoins de la région et en concertation avec les partenaires du milieu de l'éducation. Ce faisant, le Cégep régional dessert de façon cohérente l'ensemble de sa région au chapitre de la formation.

Conformément aux dispositions du chapitre II de la Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel, le conseil d'administration du Cégep régional de Lanaudière et les conseils d'établissement des collèges constituants se sont répartis les responsabilités, le conseil d'administration demeurant l'entité juridique qui doit voir à la reddition de comptes finale. Il en va de même du partage des responsabilités entre le directeur général et les directrices de collège constituant, celui-ci étant le premier officier responsable, et les directrices de collège constituant exerçant la double fonction de direction administrative et de direction des études, relevant du directeur général.

Le conseil d'administration répartit les programmes de formation et les activités entre les collèges constituants qui en assurent la mise en oeuvre. Il détermine les grandes politiques, les orientations et les règlements de nature administrative. Il approuve, après recommandation des conseils d'établissement, les budgets.

Chacun des conseils d'établissement, par ailleurs, détermine les grandes orientations relatives à la mise en œuvre des programmes et des services aux élèves et à la communauté. Ils déterminent les politiques relatives à la gestion et à l'évaluation des programmes. Après consultation de sa propre commission des études, le conseil d'établissement établit et adopte des plans de réussite en fonction des caractéristiques de la clientèle, des réalités des collectivités qu'il dessert, des exigences réglementaires et des référents universitaires (pour les programmes préuniversitaires) et professionnels (provenant du milieu du travail pour les programmes techniques). Les conseils d'établissement sont consultatifs au conseil d'administration dans d'autres matières.

Après de nombreux ajustements, le Cégep régional a atteint sa vitesse de croisière. Le modèle de gestion du Cégep régional et de ses collèges constituants est en constante évolution. Il est d'ailleurs prévu dans sa planification stratégique 2008-2013 de procéder, au cours des prochaines années, à une révision du partage des rôles et responsabilités entre le Cégep régional et les collèges tels qu'établis dans le devis administratif initial.

Par ailleurs, le Cégep régional s'assure de la coordination et de la concertation dans un esprit de complémentarité et d'équité entre les programmes et services offerts par ses collèges constituants. Il parle d'une seule voix lorsqu'il s'associe à d'autres partenaires pour mettre en œuvre des projets de développement régional. Il a établi les mécanismes qui lui permettent de concerter l'ensemble des interventions de ses collèges constituants lorsque c'est nécessaire, et d'offrir de façon cohérente aux adultes et aux entreprises de la région des services de formation continue.

De façon générale, nous pouvons affirmer que notre modèle de gouvernance permet à toutes les instances de jouer un rôle significatif. Il est transparent. Il tient en compte des intérêts de chacune des communautés desservies par les collèges constituants. Il permet, par ailleurs, de faire du Cégep régional de Lanaudière et de chacun de ses collèges constituants, des organisations qui exercent un leadership dans le développement de leur communauté et de leur région. Il est démocratique et permet une large participation des représentants des communautés internes et externes de chaque collège dans les processus décisionnels.

Voici la situation de la répartition actuelle des programmes, des clientèles et des ressources humaines entre chacun des collèges, le Service de la formation continue et les services administratifs régionaux.

	Clientèle étudiante	Nombre programmes	Nombre employés	Budget 2009-2010
Collège constituant de Joliette	2 183	21	321	21 191 571 \$
Collège constituant de L'Assomption	1 643	8	192	13 022 433 \$
Collège constituant de Terrebonne	1 073	7	137	7 970 577 \$
Service de la formation continue	800	15	57	3 829 958 \$
Services administratifs régionaux	---	---	38	5 708 645 \$
TOTAL	5 699	51	745	51 723 184 \$

Le conseil d'administration du Cégep régional comprend 22 membres. Chaque conseil d'établissement comprend 16 membres. Deux des membres (un membre externe et la directrice de collège constituant) sont à la fois membres du conseil d'administration et du conseil d'établissement. Chaque collège constituant a sa propre commission des études, sous la présidence des directrices de collège constituant qui assument aussi la direction des études de leur collège respectif.

6. CE QUE PERMET LE MODÈLE DE GOUVERNANCE ACTUEL

Notre région comprend environ 430 000 habitants. Elle est desservie par un seul cégep et ses trois collèges constituants qui ont des caractéristiques propres et qui répondent aux besoins de leur territoire. Une gouvernance attentive et de proximité de chaque collège constituant par leur conseil d'établissement et du conseil d'administration du Cégep régional est un atout précieux.

- Il permet une gestion de proximité locale dans chaque collège constituant par les membres de sa communauté. Il permet aussi une concertation et une gestion régionale, alliant nord et sud dans une offre et un développement complémentaires de la formation préuniversitaire et technique, régulière ou continue;
- Il partage entre les collèges le leadership d'une offre commune et/ou complémentaire de programmes et services aux clientèles;
- Il donne les outils aux collèges pour gérer adéquatement les programmes d'études;
- Il offre aux trois collèges la possibilité de caractériser et, en même temps, de « complémentariser » leur offre de programmes et de services, et par conséquent de répondre à des besoins spécifiques de chaque sous-région de Lanaudière;
- De même façon, les plans de réussite étant adoptés par chaque collège constituant, le modèle nous assure que ces plans répondent aux particularités, caractéristiques et besoins qui sont différents dans chaque collège et dans les communautés qu'ils desservent;
- Les collèges constituants du Cégep régional peuvent se donner et offrir conjointement des services, des activités et des programmes qu'un seul collège ne pourrait offrir en raison des limites des ressources et des bassins de recrutement;
- Le modèle facilite le développement de réseaux d'entraide et de perfectionnement collectif (communautés d'apprentissage, groupes de réflexion ou de tâches);
- Il permet de rentabiliser ou couvrir les frais de ressources spécialisées de grande compétence grâce à une masse critique d'utilisateurs;
- Il rend possible une plus grande diversification de notre offre de services;
- Il réunit en une seule voix la négociation et la communication avec nos partenaires régionaux, nationaux et internationaux;

- Il est un modèle novateur de régionalisation de services éducatifs à l'échelle collégiale;
- La gouvernance locale de chaque collège constituant favorise du même coup la consolidation du sentiment d'appartenance à son cégep par chaque communauté desservie et le renforcement de la concertation régionale.

7. À PROPOS DU CHAPITRE XVI DU PROJET DE LA LOI

Nous comprenons que la plupart des dispositions comprises dans les chapitres allant de I à XIV et le chapitre XVII, de même que les dispositions transitoires et finales, s'appliqueront *mutatis mutandis* au Cégep régional de Lanaudière, à l'exception des dispositions prévues au chapitre XVI. Nous soumettons à la Commission de l'éducation nos considérations relatives à quelques-unes des dispositions comprises dans le chapitre XVI.

- Nous apprécions la répartition proposée des 21 membres de notre conseil d'administration. Nous apprécions que le conseil d'administration, dans son règlement intérieur, puisse nommer cinq membres indépendants. Cela nous permettra de choisir au moins un membre indépendant qui pourra siéger en même temps au conseil d'administration et à l'un ou l'autre des conseils d'établissement, assurant à la fois un équilibre dans la répartition régionale et un lien entre le conseil d'administration et chacun des conseils d'établissement.
- Nous apprécions également qu'il y ait, au sein du conseil d'administration, un enseignant et un étudiant provenant de chacun des trois collèges constituants. Ces dispositions simplifieront leur mode de nomination. Elles assureront une représentation continue de ces deux catégories de membres en provenance de chaque collège.
- Nous apprécierions qu'il en soit de même pour les directions de collège constituant, considérant l'importance de leurs responsabilités et du lien qu'elles assurent entre l'ensemble des instances de leur milieu respectif et celle du conseil d'administration. Considérant également la nature très particulière et l'importance des responsabilités qui leur sont dévolues, notamment à l'article 67 du projet de loi 44, considérant leur statut de hors cadre qui fait entre autres que leur profil de compétences et les critères de leur évaluation sont établis par le conseil d'administration, considérant aussi leurs responsabilités eu égard à la direction de leur collège respectif, considérant leur rôle primordial comme membres et comme personnes responsables d'assurer l'exécution des décisions du conseil d'établissement dont elles sont membres, considérant le fait qu'elles exercent la présidence de la commission des études de leur collège, et donc leur rôle comme premier officier supérieur de leur collège constituant, nous demandons qu'elles demeurent membres du conseil d'administration.

- Compte tenu en effet de la responsabilité dévolue aux conseils d'établissement relative à la gestion des programmes et des services aux élèves, nous apprécierions que les conseils d'établissement soient les instances qui approuvent les plans de réussite et que le conseil d'administration, par la suite, les intègre à son plan d'action stratégique, comme nous l'avons fait en 2008 et, précédemment, en 2004. Nous demandons de modifier les articles 43 et 51 du chapitre XVI de la façon suivante :

Article 43 « Le collège régional intègre le plan de réussite de chacun de ses trois collèges constituants à son plan stratégique pluriannuel. »

Article 51 « Le conseil d'établissement établit le plan de réussite du collège constituant. Le Cégep régional intègre les plans de réussite des collèges constituants et le plan stratégique établi par le ministre dans son plan stratégique pluriannuel. »

- Le Cégep régional de Lanaudière est d'accord avec la composition prévue de 15 membres de chacun des conseils d'établissement. Il considère que le nombre de membres indépendants qu'il pourra nommer lui permettra de prendre en compte une répartition équitable de la provenance des membres entre les différentes composantes de la collectivité et aussi de s'assurer qu'un membre du conseil d'établissement puisse siéger également au conseil d'administration.
- Dans les dispositions transitoires, il serait souhaitable que l'article 28 inclue la transition entre les conseils d'établissement actuels et les conseils d'établissement à venir.

De façon générale, le Cégep régional de Lanaudière est satisfait des dispositions relatives à son modèle de gouvernance, outre les dimensions précédemment citées. Il adaptera les modalités de reddition de comptes de telle sorte que chaque collège constituant y participe et que les collectivités qu'ils desservent soient régulièrement informées en toute transparence de leur évolution.

8. CONSIDÉRATIONS SUR LES AUTRES DISPOSITIONS DU PROJET DE LOI

De façon générale, le Cégep régional de Lanaudière souscrit aux objectifs du gouvernement du Québec de parfaire la bonne gouvernance du réseau collégial. Nous poursuivons le même objectif et nul doute que plusieurs des nouvelles dispositions prévues dans le projet de loi 44 nous permettront d'agir avec efficacité en toute transparence.

Des représentants du Cégep régional de Lanaudière ont participé aux travaux de la Fédération des cégeps qui ont porté sur les autres dispositions du projet de loi 44 et adhère aux positions qui seront présentées par la Fédération des cégeps. Nous souhaitons que la Commission de l'éducation considère avec attention les recommandations de notre Fédération.

9. CONCLUSION

La gouvernance de notre cégep est basée sur les principes rigoureux de démocratie, de transparence et de reddition de comptes. Elle est aussi basée sur le principe de l'autonomie de nos collèges constituants, du partage des activités nécessaires à la réalisation de notre mission entre nous et avec nos partenaires. Elle est fondée sur la confiance que nous avons réussi à construire entre nous après de nombreuses discussions, dans un esprit de compromis et de consolidation d'une longue tradition d'enseignement collégial. Le gouvernement du Québec s'était engagé il y a plus de 11 ans à mettre en place un modèle basé sur l'autonomie de gestion pédagogique et de gestion de la vie étudiante de chaque collège, et ce dans une perspective de développement de chacune de nos communautés et de la région. Le gouvernement du Québec nous a fait confiance. Notre modèle de gouvernance vient à peine de prendre son élan. Nous avons pu apprécier le soutien obtenu de notre région et l'écoute reçue de notre Ministre et des membres de l'Assemblée nationale quant au maintien de notre modèle original de gouvernance.

Les nombreuses réalisations qui sont à notre actif démontrent que nous avons relevé le défi et que nous souhaitons poursuivre en ce sens.

Le Cégep régional de Lanaudière souscrit aux objectifs d'amélioration de sa gouvernance. Il s'y emploie d'ailleurs depuis quelques années. Il tient à assurer le gouvernement du Québec de sa pleine collaboration dans la mise en œuvre des dispositions qui auront été adoptées par l'Assemblée nationale au terme de son processus de consultation conduisant à l'adoption de ce projet de loi.