

Mémoire relatif au projet de loi n° 44 :
Loi modifiant la Loi sur les collèges
d'enseignement général et professionnel
en matière de gouvernance.

Présenté par :

**L'Institut sur la gouvernance d'organisations
privées et publiques (IGOPP)**

Par

Jean-Marie Toulouse, Ph. D.

Président du Groupe de travail sur la
gouvernance des universités du Québec et
professeur honoraire, HEC Montréal

Michel Nadeau, M.B.A.

Directeur général
Institut sur la gouvernance d'organisations
privées et publiques (IGOPP)

Août 2009

TABLE DES MATIERES

L’Institut sur la gouvernance	3
LES PRISES DE POSITION	3
LES GROUPES DE TRAVAIL	4
LE CONSEIL D’ADMINISTRATION.....	6
 Introduction.....	 7
 La mission	 8
 Le conseil d’administration.....	 9
 Les comités du conseil.....	 13
 La commission des études	 14
 La reddition de compte.....	 15
 Conclusion	 17

INSTITUT SUR LA GOUVERNANCE D'ORGANISATIONS PRIVÉES ET PUBLIQUES (IGOPP)

Fruit d'une initiative conjointe des deux établissements universitaires, HEC Montréal et l'Université Concordia (École de gestion John-Molson), l'Institut sur la gouvernance d'organisations privées et publiques (IGOPP), lancé en septembre 2005, a pour objectif d'être un centre d'excellence au Canada et à l'étranger en matière de recherche et de formation sur la gouvernance ainsi qu'un centre d'études sur les meilleures pratiques dans le fonctionnement du conseil d'administration et de la haute direction des organisations.

Par ses contributions originales l'IGOPP entend devenir un **organisme de référence sur les enjeux de gouvernance** incontournable au Québec, important au Canada et émergent sur la scène internationale. Les activités de l'Institut sont concentrées principalement dans les quatre domaines suivants: la **recherche**, la **formation**, la **prise de position** et la **diffusion des connaissances**.

Pour alimenter le débat sur les grands enjeux de la gouvernance, le conseil et la direction de l'IGOPP participent activement à la réflexion publique. Depuis sa création en 2005, l'IGOPP a formulé **quatre prises de position** fondées sur des travaux rigoureux de recherche et a créé **trois groupes de travail**.

Les prises de position de l'IGOPP ont porté sur :

- **La place des femmes au sein des conseils d'administration : *pour faire bouger les choses***

Après deux décennies de pratiquement aucun progrès, l'Institut propose **cinq mesures incitatives** qui, tout en respectant la situation propre à chaque organisation, devraient servir de guide pour augmenter le nombre de femmes au sein des conseils d'administration des entreprises québécoises et canadiennes.

Parmi ces mesures figure un objectif d'une masse critique minimale de **40% de représentants de femmes et d'hommes** selon un échancier ajusté au rythme de renouvellement de leur conseil.

- **L'indépendance des administrateurs : un enjeu de légitimité**

L'Institut propose dans ce document une approche nouvelle et originale sur la question de l'indépendance des membres des conseils d'administration et précise que toute organisation dotée d'un conseil d'administration cherche à constituer un conseil qui soit à la fois **légitime et crédible** : c'est par sa crédibilité qu'un conseil contribue à la bonne performance de l'organisation, mais c'est par sa légitimité que le conseil acquiert le droit et l'autorité d'imposer sa volonté à la direction.

- **Loyauté des actionnaires et citoyenneté dans l'entreprise ouverte**

Ce document de politique met l'accent sur **le phénomène de la présence d'investisseurs à court terme dans le capital des entreprises cotées en bourse**. Cette présence, lorsqu'elle est importante, peut avoir des effets nuisibles pour le développement à long terme de l'entreprise. Aussi, l'Institut propose la notion de « citoyenneté d'entreprise » de façon à n'accorder le droit de vote qu'au terme d'une période d'une année de détention des titres. Le document décrit également un ensemble de mesures susceptibles de relever le niveau de loyauté et de stabilité de l'actionnariat des entreprises.

- **Les actions multivotantes : quelques modestes propositions**

Cette prise de position fait un examen des différents arguments, favorables et défavorables, aux doubles classes d'actions pour conclure qu'en autant que les actionnaires minoritaires sont bien protégés, cette structure de capital comporte les avantages de la continuité, de l'engagement à long terme de l'entrepreneur-fondateur. Le document montre que plusieurs recherches ont établi qu'en général, l'entreprise familiale, dont le contrôle est parfois conservé au moyen d'actions multivotantes, présente des résultats financiers de meilleure qualité. Le rapport définit des conditions auxquelles ce type d'actions à vote multiple devrait être soumis pour en tirer le plein bénéfice.

Les trois groupes de travail avaient comme mission de faire l'examen des pratiques de gouvernance et formuler des propositions d'amélioration, et ce dans trois secteurs :

- **Groupe de travail sur la gouvernance des universités**

En novembre 2007, le Groupe de travail sur la gouvernance des universités, mis sur pied par l'Institut, a rendu public un rapport incluant **12 grands principes une meilleure gouvernance des universités**. Le Groupe a examiné les pratiques et les enjeux de gouvernance propres aux

universités et formulé plusieurs recommandations de nature à améliorer la qualité de la gouvernance universitaire. Ce rapport a fait l'objet d'analyse par la plupart des conseils d'établissements universitaires du Québec.

- **Groupe de travail sur la gouvernance des établissements de santé et services sociaux**

Présidé par M. André Bisson, ex président du conseil de l'hôpital Notre-Dame et président du conseil d'administration de CIRANO, ce Groupe de travail d'experts du secteur de la santé a énoncé en février 2008 **neuf recommandations pour s'assurer d'une gouvernance en santé au Québec et dans le but d'améliorer les pratiques de gouvernance du système de santé québécois.**

- **Groupe de travail sur la gouvernance des PME**

Dans un rapport rendu public en mai 2008, le Groupe de travail présidé par M. Michel Audet, ex-ministre des finances du Québec et composé de 18 personnes préoccupées du soutien et de la croissance des PME au Québec, propose **des mesures pour une gouvernance flexible adaptée aux PME et aux besoins des propriétaires-dirigeants d'entreprises québécoises.**

Ces propositions concrètes ont pour objectif d'améliorer la gouvernance des PME plus particulièrement celles qui, n'étant pas inscrites en bourse, ne sont pas soumises à des obligations réglementaires en matière de gouvernance.

MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DE L'IGOPP

Yvan Allaire, Ph. D. (MIT), MSRC
Président du conseil d'administration
Professeur émérite de stratégie (UQAM)
Membre de la Société Royale du Canada

Pierre Bernier
Vice-président exécutif
Autorité des marchés financiers

Paule Doré
Administratrice de sociétés

Claude Lamoureux
Administrateur de société
Ex Président et chef de la direction
Régime de retraite des enseignants (es)
de l'Ontario

Michel Magnan, Ph. D., FCA
Professeur et titulaire de la Chaire de
Comptabilité Lawrence Bloomberg
Université Concordia

Michel Nadeau
Directeur général
Institut sur la gouvernance
d'organisations publiques et privées

Robert Parizeau
Président du conseil
AON Parizeau

Sebastian van Berkom
Président et chef de la direction
Van Berkom & Associés

Hélène Desmarais
Présidente du conseil et chef de la direction
Centre d'entreprises et d'innovation de
Montréal

Stephen Jarislowsky
Président du conseil
Jarislowsky Fraser Limitée

Monique Lefebvre, Ph. D.
Psychologue en coaching exécutif et
administratrice de sociétés

Andrew Molson
Vice-président du conseil
Groupe conseil RES PUBLICA

Jacques Nantel, Ph. D.
Secrétaire général
HEC Montréal

Guylaine Saucier
Administratrice de sociétés

INTRODUCTION

Le projet de loi 44 soulève d'entrée de jeu la question de l'autonomie des CÉGEPS. Les cadres législatifs et réglementaires montrent que la présence du gouvernement est importante : il finance la totalité des coûts, il nomme la majorité des administrateurs, il détermine le plan stratégique des CÉGEPS (article 16.6), il décide si le CÉGEP peut établir et administrer un centre de transfert (article 16.11) sans mentionner les nombreux contrôles administratifs qu'il exerce.

À cette situation qui s'applique à tous les CÉGEPS il faut ajouter celle des CÉGEPS régionaux. Ces derniers sont une supra-structure composée de collèges constituants : les pouvoirs du CÉGEP régional ressemblent aux pouvoirs d'un CÉGEP mais les collèges constituants ont un conseil d'établissement dont les pouvoirs sont plutôt minces. En terme de gouvernance, il y a fort à parier que le CÉGEP régional deviendra celui qui dirige alors que le conseil du CÉGEP constituant sera l'intendant local. En bref, l'autonomie du CÉGEP constituant sera bien mince donc la responsabilité des administrateurs et celle des dirigeants des CÉGEPS constituants seront de même facture. De plus, on pourrait argumenter que le modèle de gouvernance des CÉGEP régionaux est une gouvernance à deux étages : une telle gouvernance est toujours complexe à vivre. L'IGOPP estime que de telles structures ne sont pas propices à une saine gouvernance. Ce type de structure a peut-être été imaginé pour des fins de rationalisation. L'IGOPP doute que le moyen soit approprié à l'objectif. C'est pourquoi certains états ont choisi d'avoir un seul conseil d'administration pour des établissements de type CÉGEP régional et un comité aviseur pour aider le dirigeant de chacun des collèges constituants dans la gestion courante de l'établissement.

Le président du conseil d'administration de l'IGOPP a souvent dit : *«pas d'autonomie sans bonne gouvernance, pas de bonne gouvernance sans autonomie»* (Allaire, Y., 2004; 2006).

Dans ce document nous aborderons cinq questions : **la mission, le conseil d'administration, les comités du conseil, la commission des études, et la reddition de comptes.**

1. LA MISSION

Le projet de loi 44 reformule la mission des CÉGEPs en y ajoutant « *font également partie de leur mission la recherche appliquée et le transfert de connaissances ainsi que le service à la collectivité* » (article 2). Ajouter la recherche appliquée dans la mission crée une nouvelle exigence pour tous les CÉGEPs; c'est un nouveau devoir. Tous les CÉGEPs se demanderont comment s'en acquitter et dans leur exploration ils chercheront à se donner une définition. Ils réaliseront sans doute que ce devoir sera complexe à exercer car le concept de recherche appliquée n'est pas défini dans le projet de loi.

Cette absence de définition risque de créer une zone de conflits avec les universités. La recherche appliquée est omniprésente dans les universités : toutes les facultés qui offrent des programmes professionnels font de la recherche appliquée : en génie, il y a la recherche appliquée, la recherche clinique en médecine est de la recherche appliquée, la recherche sur les normes comptables est une recherche éminemment appliquée, une partie de la recherche en service social est de la recherche appliquée. Comment séparer tout cela de la recherche appliquée que le législateur veut confier aux CÉGEPs?

Introduire l'expression « *les services à la collectivité* » c'est utiliser un vocabulaire qui était traditionnellement celui des universités du Québec et de l'ensemble du Canada. Ce vocabulaire est accepté par les universités mais ce qu'il signifie varie d'une université à l'autre. L'IGOPP a commandé une étude sur ce sujet; le texte démontre la complexité de l'expression « *service à la collectivité ou à la communauté* » et il illustre comment la mesure d'une telle expression est loin de faire consensus. Le législateur veut-il aller dans cette direction ou était-il à la recherche d'une reformulation contenue dans les textes actuels qui demandent aux

CÉGEPS de rendre disponibles leurs infrastructures sportives et culturelles. L'IGOPP suggère au législateur de remplacer l'expression « *service à la collectivité* » par une identification des services qu'il juge important. Les CÉGEPS sauront ce que l'on attend d'eux et leur reddition de compte en sera simplifiée.

2. LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

D'abord la composition, le projet de loi 44 suggère 17 membres pour un CÉGEP, 21 membres pour un CÉGEP régional et dans ce cas il faut ajouter 15 membres pour le conseil d'établissement.

Ce sont là des « gros » conseils; l'IGOPP a toujours recommandé de chercher à diminuer la taille des conseils d'administration. Dans son rapport sur la gouvernance des universités l'IGOPP a indiqué que le « nombre de membres devrait se situer entre 12 et 20, le nombre idéal étant 15 ».

Le cas des CÉGEPS régionaux est inquiétant : 21 membres auquel il faut ajouter les 15 membres du conseil d'établissement. Si on prend l'exemple du CÉGEP régional de Lanaudière, on compte 21 membres au conseil du CÉGEP et 45 membres dans les trois conseils d'établissement : donc 66 membres de conseil dans cette structure dont 17 nommés par le ministre (8 au conseil du CÉGEP régional et 9 pour les conseils des collèges constituants). En termes de gouvernance, on a ici un chassé croisé dans lequel il n'est pas facile d'établir les responsabilités d'autant plus que le gouvernement nomme un grand nombre de ces membres.

Partout une obligation d'avoir un nombre égal d'hommes et de femmes (article 9) car rien n'indique que le conseil du CÉGEP régional ni que les conseils d'établissement des collèges constituants sont exemptés de cette obligation.

Dans un avis publié le 17 juin 2009, l'IGOPP a suggéré de viser un minimum de 40 % d'hommes et de 40 % de femmes laissant à chaque établissement le choix de combler le 20% résiduel à sa guise selon les circonstances et les besoins spécifiques.

Partout une majorité de membres indépendants et une définition claire du mot «*indépendant* » dans le projet de loi (article 11). L'IGOPP se réjouit de ces choix du législateur, choix conformes aux pratiques courantes en matière de gouvernance.

Mentionnons que dans tous les cas, les professeurs ou les autres membres du CÉGEP sont élus par leurs pairs. C'est sans doute un excellent choix. **L'article 16.4** mentionne que « *la diversité des profils d'expérience et de compétence des membres indépendants doit être privilégiée... dans de permettre...d'exercer adéquatement ses fonctions* ». L'IGOPP suggère de réviser cet article pour indiquer que le conseil doit définir le profil de compétence de chaque nouveau membre qu'il désire voir se joindre au conseil. Cette définition doit tenir compte des personnes déjà en poste au conseil et poursuivre l'objectif d'élargir ou de renforcer des compétences dans le but de lui permettre d'exercer adéquatement ses fonctions. Il appartient au comité de gouvernance et d'éthique de développer ce profil et de le présenter au conseil pour discussion et approbation. De plus l'IGOPP recommande que ce profil soit rendu public de façon à éviter les surprises, à guider le choix.

L'article 16.4 ne vise que les membres indépendants; L'IGOPP croit que le concept de profil de compétence devrait s'appliquer à tous les membres du conseil à l'exception des étudiants.

Quelques remarques sur les pouvoirs. **L'article 16.6** du projet de loi stipule que le conseil « *établit le plan stratégique pluriannuel du collège* », **l'article 16.10 b** stipule que le conseil doit « *adopter le plan stratégique* » et **l'article 16.17** stipule que le directeur général « *propose au conseil le plan stratégique ainsi que les*

prévisions budgétaires et le plan d'immobilisations», L'IGOPP suggère d'éliminer l'article 16.6 car un conseil ne peut pas « établir » le plan stratégique; il le reçoit, l'examine et l'adopte. Nous suggérons que l'article 16.10 soit revu pour dire que « le conseil reçoit du directeur général le plan stratégique, qu'il examine ce plan, l'adopte ainsi que les mesures de succès du plan ». Nous comprenons que cet article s'applique aussi aux CÉGEPS régionaux. Ceci nous amène à s'interroger sur le rôle des CÉGEPS constituants en matière de planification stratégique : l'article 51 indique que le collège régional doit tenir compte du plan de réussite du ou des collèges constituants dans l'établissement de son plan pluriannuel; c'est un rôle bien modeste, un rôle qui a bien peu de chances de mobiliser les membres d'un CÉGEP constituant surtout les professeurs.

L'article 16.7 du projet indique que le plan stratégique doit intégrer un plan de réussite et demande au conseil d'administration d'approuver un document relatif au plan de réussite. L'IGOPP ne voit pas le mérite de faire une place particulière dans le plan stratégique au plan de réussite car un bon plan stratégique contiendra des mesures de succès; il est presque certain que certaines de ces mesures porteront sur le succès des étudiants. Est-il nécessaire de créer un autre document pour expliquer comment le CÉGEP atteindra ses objectifs académiques?

L'article 16.7 demande aux CÉGEPS de transmettre une « *une copie du plan stratégique et, le cas échéant, une copie de son plan actualisé* » à la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial. Ceci est une recommandation surprenante car le texte ne précise pas le rôle de cette commission en regard du plan. Qu'arriverait-il si la commission décidait d'évaluer les plans stratégiques et de commenter ces plans après que les conseils d'administration, qui sont l'instance souveraine des CÉGEPS, les aient approuvés? Doit-on comprendre que la commission pourrait demander des modifications au plan stratégique? L'IGOPP croit que le projet de loi 44 devrait préciser clairement le rôle de la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial en matière de gouvernance des CÉGEPS.

L'article 16.9 indique que « *le plan stratégique et les orientations financières font l'objet d'une consultation préalable d'un comité consultatif représentatif de la communauté collégiale* ». Consulter un comité consultatif voilà un devoir un peu bizarre pour un conseil car en lisant le projet de loi on comprend que c'est un comité ad hoc créé par le conseil pour les fins d'élaborer le plan stratégique. L'IGOPP répète que le plan stratégique doit être développé par le directeur général, que ce dernier a le devoir de consulter la communauté collégiale et non pas un comité consultatif et que le conseil doit examiner et approuver la procédure de consultation proposée avant le début des consultations.

En parlant du devoir de consulter la communauté collégiale, l'IGOPP veut répéter que l'élaboration et le développement du plan stratégique d'un CÉGEP (peu importe qu'il soit un CÉGEP, un CÉGEP régional ou un CÉGEP constituant) doit permettre une participation réelle des professeurs. La mise en œuvre du plan stratégique reposera en partie sur eux. Les autres groupes de la communauté collégiale doivent également être invités à s'exprimer. C'est le devoir du conseil de demander au directeur général de lui présenter comment il entend procéder pour mener ces consultations.

Dans sa loi sur la gouvernance des sociétés d'État, le gouvernement a choisi de rémunérer les administrateurs des certaines sociétés d'État. L'IGOPP était d'accord avec ce choix car le fait de rémunérer crée un lien plus fort, une obligation et aiguise le sens des responsabilités des administrateurs face à l'établissement. Dans son document sur la gouvernance des Institutions Universitaires, l'IGOPP aborde cette question mais choisit de laisser la discussion ouverte car le comité de travail était divisé. L'IGOPP invite le gouvernement à poursuivre la réflexion tant pour les CÉGEPs, les Universités, les Hôpitaux et les CLSC; l'IGOPP se permet de souligner que l'objectif doit être d'attirer des administrateurs légitimes et crédibles. La rémunération rendrait-elle plus facile l'atteinte de cet objectif? Certains le croient.

3. LES COMITÉS DU CONSEIL

Le projet de loi 44 crée trois comités du conseil : gouvernance et éthique, ressources humaines et vérification. L'IGOPP s'en réjouit. Cependant certains devoirs imposés au conseil devraient être transférés à l'un ou l'autre de ces comités :

- le devoir d'évaluer la performance des membres du conseil (article 16.14) et celui de développer des programmes d'accueil pour les nouveaux membres du conseil (article 16.19) sont habituellement délégués au comité de gouvernance et d'éthique; l'IGOPP suggère d'adopter cette pratique;
- **les articles du type 16.10** sont habituellement le fruit du travail du comité de vérification; de tels articles indiquent habituellement que ce comité doit examiner les risques, proposer au conseil pour examen et approbation la ou les politiques de gestion des risques; l'IGOPP suggère d'adopter cette pratique;
- **l'article 16.27 alinéa h** indique que le comité de vérification doit « *examiner les états financiers avec un vérificateur externe nommé par le conseil d'administration* ». Cet article est incomplet et un peu ambiguë car il laisse penser que le vérificateur externe qui participe à l'examen des états financiers n'est pas nécessairement celui qui a procédé à la vérification de ces états financiers. L'IGOPP propose que cet article précise les devoirs suivants du comité de vérification: *identifier et suggérer au conseil au conseil d'administration le vérificateur externe à qui on confiera le mandat de vérification; recevoir du vérificateur externe les états financiers; examiner ces états financiers en présence du vérificateur externe, recommander au conseil d'adopter les états financiers et indiquer au conseil son opinion sur la qualité des états financiers.*
- **l'article 16.28** exige que le comité de vérification saisisse le conseil par écrit s'il découvre des opérations ou des pratiques de gestion qui ne sont pas saines ou contraires à des règles. L'IGOPP comprend l'intention du législateur mais il croit que l'obligation d'aviser par écrit crée des difficultés d'application car la pratique démontre que les comités qui croient que des irrégularités ont été commises doivent d'abord procéder à une enquête discrète afin de vérifier leurs doutes. De plus ils cherchent à procéder avec doigté et discrétion car souvent les irrégularités mettent en cause des hauts dirigeants voir un directeur général qui est d'office membre du conseil.

- **l' article 16.31** semble indiquer que le rapport annuel est un rapport qui décrit les progrès dans la réalisation du plan stratégique, les rapports des comités du conseil et un rapport sur la gestion des plaintes des étudiants; **l'article 16.32** présente la liste de ce qui doit apparaître sur le site Internet du CÉGEP; **l'article 16.33** traite des indicateurs et se termine par l'obligation de transmettre au ministre les résultats de l'application des indicateurs. L'ensemble des articles crée un besoin de gérer correctement toutes ces informations qui sont rendues publiques; le souci de transparence ne doit s'accompagner d'un excès d'information, excès qui peut conduire à la bureaucratisation. Nous reviendrons sur cette question en parlant de la reddition de comptes.
- **l'article 15.35** exige d'organiser une séance annuelle d'information et de consultation publique auprès de la communauté desservie. Le concept de « *communauté desservie* » est facile à appliquer dans une région où il y a un seul CÉGEP, mais il est beaucoup plus difficile à appliquer en milieu urbain surtout dans le cas des villes dans lesquelles il y a plusieurs CÉGEPs et dans le cas des CÉGEPs régionaux. Une telle consultation publique est en soi une idée noble, mais son application est parsemée d'embûches. On peut facilement imaginer que ces séances puissent devenir des arènes politiques pour des groupes qui poursuivent des objectifs qui ne sont pas ceux du CÉGEP ou qui veulent contester des choix du CÉGEP ou une arène publique où se transportent les débats internes. Il y a sans doute d'autres façons d'interagir avec la communauté : pourquoi ne pas laisser chaque CÉGEP trouver son approche pour interagir avec sa communauté?

4. LA COMMISSION DES ÉTUDES

Le projet de loi 44 confie au conseil d'administration le devoir de créer une commission des études, modifie légèrement le rôle de cette commission mais laisse au conseil le devoir de déterminer les règles de fonctionnement et la composition de la commission des études. L'IGOPP invite le législateur à préciser dans la loi la composition de cette importante commission en établissant le profil des membres qui devraient y siéger. Laisser cette question ouverte prête flanc à l'émergence de pratiques qui ne nous semblent pas optimales.

La commission des études est une instance pédagogique majeure dans la vie d'un CÉGEP car c'est le forum où se discutent les choix pédagogiques fondamentaux. Ce statut oblige à préciser son rôle lorsque l'établissement est

face à des grandes décisions telles que le plan stratégique. L'IGOPP estime que la commission des études comme instance pédagogique doit pouvoir s'exprimer durant la démarche qui mènera au plan stratégique et sur le projet de plan stratégique avant que ce dernier soit soumis au conseil d'administration. Le conseil doit examiner et adopter le plan proposé mais il doit aussi procéder en sachant que les groupes de la communauté collégiale et la commission des études ont été entendus. L'IGOPP estime qu'un nouvel article du projet de loi devrait refléter cet esprit.

5. LA REDDITION DE COMPTES

Pour L'IGOPP une bonne reddition de compte doit être complète et transparente. Dans le cas des CÉGEPS comme celui des institutions universitaires la reddition de comptes doit permettre un dialogue, des échanges, des discussions entre les dirigeants et les divers groupes qui composent la communauté collégiale ou universitaire. La reddition de comptes doit porter sur les résultats ainsi que sur l'usage des ressources pour les obtenir. Les matières sur lesquelles on doit en priorité rendre des comptes sont celles mentionnées dans la mission.

La nouvelle mission présentée dans le projet de loi 44 créera un devoir (selon l'article 3) de rendre des comptes au moins sur :

- « la formation pré-universitaire...en enseignement régulier »;
- « la formation pré-universitaire ...en formation continue »;
- « la formation technique...en enseignement régulier »;
- « la formation technique... en formation continue »;
- « la recherche appliquée »
- « le transfert de connaissances »
- « les services à la collectivité ».

Le projet de loi 44 divise la reddition de comptes en quatre: le rapport annuel (article 16.31), le site internet (article 16.32), un rapport au ministre, au moment fixé par celui-ci sur l'usage des indicateurs généraux qualitatifs et quantitatifs (article 16.33) et une séance d'information et de consultation publique

(article 16.35). L'IGOPP croit que cette approche n'est pas optimale, qu'elle rendra difficile la discussion et que le grand nombre de rapports créera de la confusion.

L'IGOPP propose de simplifier la reddition de comptes en distinguant les informations qui seront communiquées des processus par lesquels elles seront partagées et discutées.

L'IGOPP croit que ce que le projet de loi appelle rapport annuel à l'**article 16.31** devrait s'appeler rapport financier et comprendre exclusivement les informations financières i.e. les états financiers et des notes explicatives dont certaines devraient couvrir le contenu des articles **16.32 b** (dates de nomination et d'échéance des mandats), **c** (participation à d'autres conseil), **d** (profil de compétence et d'expérience des membres), **e** (rémunération du directeur général et du directeur des études), **g** (honoraires payés aux vérificateurs). L'IGOPP croit que les procès verbaux des comités du conseil (article 16.31a, b, c)n'ont pas à apparaître dans un tel rapport.

L'IGOPP estime que l'**article 16.33** serait le rapport de reddition de comptes auquel on ajouterait que les indicateurs doivent couvrir les composantes de la mission définies à l'article 3.

L'IGOPP suggère de remplacer le dernier paragraphe de l'article 16.33 qui porte sur le dépôt « *au ministre au moment choisi par ce dernier* » et par un nouvel article qui spécifierait que les deux rapports (le rapport financier et le rapport de reddition de comptes) sont remis au ministre quatre mois après la fin de l'année financière et rendus accessibles dès leur dépôt. Cette suggestion viendrait aussi changer la date indiquée à l'article 16.31.

L'IGOPP suggère d'inclure un article qui indique que le rapport de reddition de comptes doit être présenté par le directeur général à chacun des groupes suivants : les professeurs, les cadres, les personnels de soutien, les étudiants et « la collectivité desservie par le collège » (article 16.35). Le conseil devrait demander

au directeur général de préciser la procédure qu'il entend suivre pour faire ces présentations et s'assurer qu'il y aura une période raisonnable de questions-discussions raisonnable. Cette approche permet d'engager le dialogue avec tous les groupes et il fournit à tous la même base d'information.

CONCLUSION

Déposer un projet de loi 44 sur la gouvernance des CÉGEPs c'est poser un geste majeur dans l'histoire des ces établissements. Un regard en arrière permet d'affirmer que les CÉGEPs de 2009 ont acquis une grande expérience, une maturité institutionnelle qui invite à revoir le cadre juridique, les structures, les relations avec le MELS et la gouvernance. Le projet de loi apporte des nouvelles réponses et sème les bases d'une gouvernance qui laisse un peu plus d'autonomie aux établissements mais des responsabilités plus grande aux administrateurs avec également plus de devoirs en matière de reddition de comptes. Ces avancées du projet de loi permettront peut-être à certains CÉGEPs de se différencier, d'offrir à certains étudiants des voies qui correspondent davantage à leur intérêts, à leur talent et à leur situation particulière.

L'IGOPP espère que le projet de loi incitera les administrateurs des CÉGEPs à développer encore plus leur compétence en matière de gouvernance, qu'il ouvrira la voie à plus d'autonomie pour ces établissements. L'IGOPP invite les comités de gouvernance et d'éthique à se donner des mécanismes d'amélioration continue de la gouvernance car il est évident que développer une saine gouvernance c'est un objectif toujours en mouvement.