



---

---

# ASSEMBLÉE NATIONALE

---

---

PREMIÈRE SESSION

TRENTE-NEUVIÈME LÉGISLATURE

## **Journal des débats**

**de la Commission permanente  
de la culture et de l'éducation**

**Le mardi 11 mai 2010 — Vol. 41 N° 20**

Étude détaillée du projet de loi n° 44 — Loi modifiant  
la Loi sur les collèges d'enseignement général et  
professionnel en matière de gouvernance (5)

**Président de l'Assemblée nationale:  
M. Yvon Vallières**

---

**QUÉBEC**

Abonnement annuel (TPS et TVQ en sus):

Débats de l'Assemblée	145,00 \$
Débats des commissions parlementaires	500,00 \$
Pour une commission en particulier:	
Commission de l'administration publique	75,00 \$
Commission de l'agriculture, des pêcheries, de l'énergie et des ressources naturelles	50,00 \$
Commission de l'aménagement du territoire	100,00 \$
Commission de l'Assemblée nationale	5,00 \$
Commission de la culture et de l'éducation	100,00 \$
Commission de l'économie et du travail	100,00 \$
Commission des finances publiques	75,00 \$
Commission des institutions	100,00 \$
Commission des relations avec les citoyens	25,00 \$
Commission de la santé et des services sociaux	75,00 \$
Commission des transports et de l'environnement	100,00 \$
Index (une session, Assemblée et commissions)	30,00 \$

Achat à l'unité: prix variable selon le nombre de pages.

Règlement par chèque à l'ordre du ministre des Finances et adressé comme suit:

Assemblée nationale du Québec  
Distribution des documents parlementaires  
1020, rue des Parlementaires, bureau RC.85  
Québec, Qc  
G1A 1A3

Téléphone: 418 643-2754  
Télécopieur: 418 643-8826

Consultation des travaux parlementaires de l'Assemblée ou des commissions parlementaires dans Internet à l'adresse suivante:  
[www.assnat.qc.ca](http://www.assnat.qc.ca)

Dépôt légal: Bibliothèque nationale du Québec  
ISSN 0823-0102

**Commission permanente de la culture et de l'éducation**

**Le mardi 11 mai 2010 — Vol. 41 N° 20**

**Table des matières**

Étude détaillée

Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel

Conseil d'administration

Fonctionnement et responsabilités du conseil d'administration (suite)

1

**Intervenants**

M. Pierre Marsan, président

Mme Michelle Courchesne

Mme Marie Malavoy

M. Pierre Curzi

M. Émilien Pelletier

Mme Francine Charbonneau

M. Michel Pigeon

Mme Noëlla Champagne

Le mardi 11 mai 2010 — Vol. 41 N° 20

**Étude détaillée du projet de loi n° 44 — Loi modifiant la Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel en matière de gouvernance (5)**

(Dix heures quatre minutes)

**Le Président (M. Marsan):** Alors, à l'ordre, s'il vous plaît! Ayant constaté le quorum, je déclare la séance de la Commission de la culture et de l'éducation ouverte. Je demande à toutes les personnes de bien vouloir éteindre la sonnerie de leurs téléphones cellulaires.

La commission est réunie afin de poursuivre l'étude détaillée du projet de loi n° 44, Loi modifiant la Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel en matière de gouvernance.

Mme la secrétaire, est-ce qu'il y a des remplacements?

**La Secrétaire:** Oui, M. le Président. M. Matte (Portneuf) remplace Mme Vallée (Gatineau) et Mme Malavoy (Taillon) remplace M. Blanchet (Drummond).

**Étude détaillée**

**Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel**

**Conseil d'administration**

**Fonctionnement et responsabilités du conseil d'administration (suite)**

**Le Président (M. Marsan):** Je vous remercie. Lors de l'ajournement de nos travaux, le 22 avril dernier, nous en étions à l'étude de l'article 16.6 proposé par l'article 5 du projet de loi. Mme la ministre, la parole va être à vous. J'aimerais vous suggérer ceci: étant donné que l'amendement à 16.6 remplace complètement l'article 16.6, eh bien, de nous lire seulement cet amendement à ce moment-ci. Alors, la parole est à vous.

**Mme Courchesne:** Merci, M. le Président. Mais permettez-moi d'abord de vous saluer de même que les membres de la commission, mes collègues parlementaires bien sûr, les collègues de l'opposition officielle de même que la chercheuse. Alors, nous avons, je crois, quatre heures aujourd'hui?

**Une voix: ...**

**Mme Courchesne:** Oui, quatre heures ensemble, donc, M. le Président, en espérant que nous puissions progresser dans ce projet de loi.

Alors, l'article 5 remplace l'article 16.6 tel que vous l'avez mentionné et qui se lit comme suit:

«16.6. Le plan stratégique du collège est établi selon la forme et la périodicité déterminées par le ministre et doit tenir compte du plan stratégique établi par ce dernier.

«Il comporte notamment les éléments suivants:

«a) une description de la mission du collège et l'énoncé de ses valeurs;

«b) le contexte dans lequel évolue le collège et les principaux enjeux auxquels il fait face;

«c) les orientations stratégiques et les objectifs;

«d) les résultats visés au terme de la période couverte par le plan;

«e) les indicateurs de performance utilisés pour mesurer l'atteinte des résultats;

«f) tout autre élément déterminé par le ministre.

«Le conseil d'administration s'assure de la mise en application du plan stratégique et s'enquiert de toute question qu'il juge importante.»

M. le Président, je veux juste mentionner que ce nouvel article regroupe l'article 16.6 du projet de loi mais aussi une partie de l'actuel article 16.7 du projet de loi.

**Le Président (M. Marsan):** Oui, Mme la députée de Taillon.

**Mme Malavoy:** Est-ce que je pourrais demander à la ministre de relire le tout début? C'est parce que j'ai... là, on a des feuilles vertes, des feuilles blanches, là, puis... Oui, j'aimerais que la ministre me relise le tout début qui n'est pas...

**Une voix: ...**

**Mme Malavoy:** Parce que...

**Mme Courchesne:** Oui, oui, madame. Oui, M. le Président.

**Mme Malavoy:** Bien, je pense que la ministre devine mon interrogation.

**Mme Courchesne:** Je m'excuse, M. le Président.

**Le Président (M. Marsan):** Allez-y, Mme la ministre.

**Mme Courchesne:** Je recommence. «Le conseil d'administration établit le plan stratégique du collège selon la périodicité que peut déterminer le ministre et en tenant compte du plan stratégique établi par le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport.»

Vous aurez compris, M. le Président, que cet article vient baliser le plan stratégique du collège mais dans le contexte où il doit respecter le plan stratégique du ministère. Merci.

**Le Président (M. Marsan):** Mme la députée de Taillon.

**Mme Malavoy:** Bon. Donc, le début de la phrase me convient. Là, on dit donc: «Le conseil d'administration établit», pose un geste d'établir, donc je vais suivre les feuilles vertes. Parce que, d'une fois à l'autre, M. le Président, puis ce n'est pas un reproche, là, c'est juste que ça demande une gymnastique intellectuelle...

**Mme Courchesne:** ...reproche.

**Mme Malavoy:** ...qui teste notre...

**Mme Courchesne:** ...accepter le reproche, je vais l'accepter.

**Une voix:** On n'a pas de feuille verte.

**Le Président (M. Marsan):** Moi, je travaille actuellement avec un amendement qui nous avait été déposé la dernière fois.

**Mme Malavoy:** ...même chose.

**Le Président (M. Marsan):** Alors, on m'indique que cet amendement-là aurait été changé.

**Mme Courchesne:** Alors, M. le Président, je conseille à tous les membres de cette commission de travailler avec les feuilles vertes, celles que nous venons de vous déposer. Et là ça me prend des feuilles vertes pour les collègues députés.

**Le Président (M. Marsan):** Alors, il y en a pour tous les membres de la commission.

(Consultation)

**Le Président (M. Marsan):** ...que je comprends, Mme la ministre, Mme la députée de Taillon, c'est que l'amendement qui avait été déposé à la dernière séance doit être retiré. Alors, l'amendement est retiré. Consentement. Et ensuite nous allons redéposer l'amendement qui est sur la feuille verte et qui est l'article 5(16.6). Alors, nous étudions donc ce nouvel amendement. Merci.

Alors, est-ce qu'il y aurait des commentaires, des questions? Mme la députée de Taillon.

● (10 h 10) ●

**Mme Malavoy:** Oui. D'abord, un petit exercice de comparaison, là, parce que, si on dépose un nouvel amendement version feuille verte aujourd'hui, c'est qu'on a modifié la version feuille blanche.

Je vois que, dans le paragraphe donc que la ministre a bien voulu relire, il y a une différence. Il y en a deux, en fait. C'est qu'on dit: «Le conseil d'administration établit le plan stratégique...» Ça, je pense que c'est correct. Mais on disait avant «selon la forme et la périodicité déterminées par le ministre» et ici on dit «selon la périodicité». Je me permets de dire que, dans la version antérieure, on pouvait se questionner sur la nécessité que la ministre établisse elle-même la forme. Là, je comprends que, la forme, elle ne l'établit plus. Elle laisse à chaque collègue la possibilité d'établir la forme selon ses us et coutumes et puis selon peut-être ses traditions. Je trouve que cet allègement, me semble-t-il, va dans le sens de ce que les collègues souhaitaient. «Selon la périodicité» demeure. Et est-ce qu'elle peut être précisée? Parce que certains collègues m'ont dit: Nous, notre périodicité, elle est généralement, par exemple, sur cinq ans, mais il se pourrait qu'on décide d'avoir une périodicité qui soit plus courte, selon les événements. Par exemple, quand une nouvelle direction arrive dans le décor, c'est sûr que cette direction peut-être voudrait avoir la possibilité de juger de la périodicité, que ce ne soit pas

un carcan déterminé par la ministre, tout le monde pareil, les 48 cégeps.

Alors, j'aimerais peut-être que la ministre me précise pourquoi elle garde «périodicité» puis ce qu'elle entend par cette périodicité. Pourquoi les cégeps ne pourraient pas en convenir eux-mêmes?

**Le Président (M. Marsan):** Mme la ministre.

**Mme Courchesne:** Merci, M. le Président. D'abord, je veux revenir sur la forme parce que je veux quand même mentionner aux collègues qu'il faudra quand même que dans la forme les cégeps suivent les exigences qui sont prévues par la Loi sur l'administration publique. On ne l'inscrit pas parce qu'ils le font déjà, mais la forme doit respecter ces exigences-là. Il doit y avoir une coordination avec la loi.

Sur la périodicité, M. le Président, la députée de Taillon a raison de dire que ces échéances-là sont variables d'un collège à l'autre, et on veut garder cette possibilité-là. C'est pour ça que dans la loi je ne pense pas qu'il faille inscrire «trois ans ou cinq ans», parce qu'on veut laisser cette latitude. Par contre, en disant que ces plans devront suivre le plan stratégique du ministère, ça veut donc dire que, oui, même si c'est variable, il faut quand même qu'il y ait une coordination entre le plan du cégep et le plan du ministère. Mais on a raison de dire qu'il peut y avoir des éléments dans chacun des cégeps, qui puissent faire varier cette périodicité. La venue d'un nouveau directeur général, très certainement, est probablement une des raisons fort valables de retarder de un an ou de reprendre certains éléments de l'exercice.

Donc, c'est pour ça qu'on préfère ne pas mettre dans la loi une période déterminée ou fixe, pour que les cégeps puissent s'adapter à leur situation, à la situation qui leur est propre.

**Le Président (M. Marsan):** D'autres commentaires, Mme la députée de Taillon?

**Mme Malavoy:** Je voudrais savoir si le... un autre changement que ça... ce que ça a comme conséquence. Est-ce que ça donne plus de liberté aux collègues ou non? Dans la version blanche, on disait que le plan stratégique est établi «selon la forme et la périodicité déterminées par le ministre». Et ici on dit «selon la périodicité que peut déterminer le ministre». Est-ce que l'introduction du mot «peut» est comme un assouplissement? C'est-à-dire avant ça on disait «déterminées par le ministre», c'est comme absolu, là, il n'y a pas de variation possible. Mais là, «que peut déterminer le ministre», est-ce qu'on peut sous-entendre s'il y a lieu ou c'est quoi que ça veut... Qu'est-ce que ça change de mettre «peut»? Je le comprends comme un assouplissement, mais je voudrais être certaine.

**Le Président (M. Marsan):** Mme la ministre.

**Mme Courchesne:** C'est vraiment un assouplissement, M. le Président, c'est-à-dire qu'au lieu que ce soit le ministre qui détermine pour chaque cégep cette périodicité-là que nous venons de dire, qui peut être fort variable... Donc, en ajoutant le «peut», bien ça voudra dire que, dans certaines situations plus exceptionnelles, si, par exemple, un cégep décidait de ne pas déposer son plan

stratégique, bien là le ministre peut déterminer cette périodicité-là si, par exemple, il y avait des cégeps qui étaient fautifs ou trop lents ou ne se soumettaient pas à cet exercice-là.

Donc, oui, M. le Président, c'est vraiment un élément de souplesse.

**Le Président (M. Marsan):** Mme la députée Taillon.

**Mme Malavoy:** Autre question, mais ce n'est pas une question pointue.

Mais, avant d'en arriver au texte des alinéas, dans le projet de loi initial, il y avait un article 16.6 puis un article 16.7. Là, on a compris que tout ça était fondu en un article. Dans l'article 16.7 donc d'origine, on parlait, entre autres choses, d'un élément, je ne sais pas, moi, qui me semblait intéressant. Il y a tout un paragraphe qui disait ceci: Après le point e — oui, je veux être sûre que vous le voyez — après le point e, on disait: «Le plan stratégique intègre un plan de réussite constitué d'une planification particulière visant l'amélioration de la réussite des étudiants. Le conseil d'administration adopte un document, rédigé de manière claire et accessible, expliquant le plan de réussite et le rend disponible aux étudiants et aux membres du personnel du collège selon le moyen qu'il juge approprié.»

Et cet aspect-là, à moins que je me trompe, à moins qu'on le retrouve ailleurs, je ne sais pas, parce qu'il y a des choses qu'on retrouve à différents endroits, il n'est plus dans le plan stratégique tel quel. Or, la réussite des étudiants, et particulièrement leur persévérance, c'est un enjeu qui est certainement majeur. Alors, j'aimerais être éclairée là-dessus.

**Le Président (M. Marsan):** Mme la ministre.

**Mme Courchesne:** Bien, M. le Président, nous allons le garder, le plan de réussite. C'est-à-dire qu'il y a une partie de l'article 16.7 du projet initial, qui demeure. On le verra après. Donc, cette partie qui insère, qui intègre un plan de réussite à l'article 16.7 est conservée. Alors, si on regarde l'article 16.7, il y a l'avant-dernier paragraphe. L'avant-dernier paragraphe de l'article 16.7 demeure. Donc, le plan de réussite est toujours présent à l'intérieur du plan stratégique.

**Le Président (M. Marsan):** Mme la députée de Taillon.

**Mme Malavoy:** Bien, à ce moment-là, c'est à vous que je vais m'adresser. En introduction, est-ce que j'ai compris que vous disiez: «On étudie dorénavant, ensemble, 16.6 et 16.7»?

**Le Président (M. Marsan):** Non, seulement 16.6. Mais, si vous voulez étudier 16.6 et 16.7, sur consentement, vous savez, on peut faire beaucoup de choses.

**Mme Malavoy:** Je sais cela. Mais non. Non, non, je n'ai pas eu de demande pour l'étudier en même temps. C'est que je craignais qu'on ait comme tout fondu ensemble et que ces aspects-là disparaissent. Mais je comprends qu'ils vont venir après, tout à l'heure.

**Le Président (M. Marsan):** C'est bien ça. Nous étudions donc l'amendement 16.6.

**Mme Malavoy:** Bon. Revenons donc à 16.6.

**Une voix: ...**

**Mme Malavoy:** Non, non, c'est bien. On peut prendre le temps de se saluer. Dans la liste des éléments, on parle de la mission du collège, on parle du contexte dans lequel évolue le collège et les principaux enjeux auxquels il fait face. J'aimerais juste qu'on me le...

**Une voix: ...**

**Mme Malavoy:** Oui, qu'on me le précise, qu'on me l'illustre, ce que ça veut dire.

**Une voix:** Contexte.

**Mme Malavoy:** Oui, contexte puis enjeux.

**Le Président (M. Marsan):** Mme la ministre.

● (10 h 20) ●

**Mme Courchesne:** M. le Président, je pourrais dire que le contexte, par exemple, pourrait s'appliquer dans le cas du cégep de Lanaudière, où il y aura peut-être un contexte particulier. Donc, s'il y a des changements sur la structure du collège, du cégep de Lanaudière, il y a là un contexte qu'il faut expliquer, qui peut se dérouler sur un certain nombre d'années.

Principaux enjeux auxquels il fait face? Par exemple, les jeunes du renouveau pédagogique qui doivent commencer le cégep en septembre prochain ou alors certains cégeps de Montréal qui font face à une clientèle composée très majoritairement de nouveaux arrivants au Québec. Il y a là un contexte et des enjeux qui sont propres. Donc, il y a des situations comme ça... qui peut... Ça peut être aussi un cégep qui peut, par exemple, diversifier son offre de services, surtout en formation technique, peut-être un cégep qui a des nouveaux équipements pour de la formation technique ou un nouveau programme qui nécessite des investissements importants.

En fait, ça peut être extrêmement varié, beaucoup lié certainement à la démographie, comme je le disais tantôt, par exemple, dans les cégeps de régions éloignées, la Gaspésie par exemple, où je me suis rendue récemment, où on a établi un cadre de travail plus spécifique, mais où on s'assure que ce cégep, malgré une baisse démographique, peut continuer à oeuvrer dans des créneaux d'excellence qui soient extrêmement importants pour la région. Donc, infiniment variable. Ce sera au conseil d'administration de prioriser le contexte mais de prioriser les enjeux à l'intérieur du contexte. Ça, je pense que c'est la responsabilité du conseil de le faire. Je ne sais pas si ça répond à la question, M. le Président.

**Le Président (M. Marsan):** Mme la députée.

**Mme Malavoy:** Bien, je comprends que c'est large.

**Mme Courchesne:** Oui.

**Mme Malavoy:** Ça peut tout autant être lié à des changements éventuellement structurels qu'à des changements

démographiques, qu'à des ajouts de nouveaux programmes. Donc, ça va varier très certainement, beaucoup, d'un collège à l'autre, le contexte et les enjeux.

**Mme Courchesne:** Mais, si vous me permettez, M. le Président, je trouve que c'est une précision qui est intéressante, cela dit, parce que, si on fait cette planification stratégique sur un certain nombre d'années, qu'on puisse justement préciser le contexte et les enjeux, ça ajoute à la transparence, ça ajoute à la clarté, ça ajoute à l'explication des décisions qui sont prises et ça ajoute à la nécessité de cohérence. Le fait qu'on exige que ce contexte et que ces enjeux soient décrits, ça veut donc dire que, dans la reddition de comptes, le cégep devra démontrer la cohérence par rapport à ses enjeux et à ce contexte dans la prise de décision. Moi, personnellement, je trouve que c'est un ajout qui est important et certainement fort valable.

**Le Président (M. Marsan):** M. le député de Borduas.

**M. Curzi:** Oui. Bien, c'est une question. Quand on parle des résultats visés au terme de la période, évidemment c'est le conseil d'administration qui établit ce plan stratégique là, mais il doit tenir compte du plan stratégique du ministère. Ça fait que les résultats sont entièrement déterminés par le conseil d'administration et tiennent compte... et la même chose pour les indicateurs de performance. Quel est le lien entre, disons, la liberté du conseil d'administration de définir et, en même temps, ce qui sera contenu dans, j'imagine, le plan stratégique? Est-ce que... C'est juste pour que je comprenne mieux ce que ça veut dire.

**Le Président (M. Marsan):** Mme la ministre.

**Mme Courchesne:** Bien, c'est évident qu'il faudra qu'il y ait une coordination obligatoire entre les deux. Par exemple, je vais... le meilleur exemple que je vais donner, puis je suis certaine, M. le Président, que ça va intéresser le député de Borduas, puisque c'est son dossier comme critique, par exemple, nous allons déposer un plan d'action sur l'amélioration de la qualité de la langue dans l'enseignement au cégep. Alors ça, c'est une orientation gouvernementale qui fera partie du plan stratégique du ministère. Il est évident que tout cégep devra se conformer et devra démontrer à l'intérieur de son plan stratégique qu'il tient compte de cette orientation, et ça va vouloir dire, bien, comment, hein, à un moment donné... va devoir... Et c'est là que, plus loin dans le projet de loi, on verra, à l'étape de la reddition de comptes, par exemple, et en fonction des indicateurs de performance énumérés ici, à 16.6... mais, dans le cadre de la reddition de comptes, devra démontrer qu'il y a effectivement ce lien entre le plan stratégique du ministère et celui du cégep parce qu'il y a là des orientations qui doivent être respectées.

**Le Président (M. Marsan):** Merci. Allez-y, M. le...

**M. Curzi:** Juste dans la foulée de la compréhension, je comprends bien ce processus-là, est-ce qu'il y a un moment où il y a une sorte de négociation ou... Parce que, comme il s'agit là d'un plan stratégique, au final, s'il y avait, disons, non-concordance entre les objectifs

de l'un et de l'autre ou... qui, au bout du compte, oui, la décision finale vous revient, j'imagine. Et ça, ce processus-là est aussi prévu ou...

**Mme Courchesne:** Bien, en fait, M. le Président, c'est que ces plans stratégiques sont déposés au ministère, et, dès qu'ils sont déposés, ils sont analysés. Et c'est à ce moment-là que, s'il n'y a pas concordance, évidemment la ministre est prévenue et là la ministre doit entamer ces discussions, et le ministère doit entamer ces discussions avec le cégep.

**Le Président (M. Marsan):** D'autres commentaires?

**M. Curzi:** Non, ça va. Ça répond.

**Le Président (M. Marsan):** Est-ce que vous êtes prêts à voter?

**Des voix:** Ha, ha, ha!

**Mme Malavoy:** Pas de précipitation, M. le Président.

**Le Président (M. Marsan):** Alors, la parole est à la députée de Taillon.

**Mme Malavoy:** Non, c'est parce qu'il y a quand même beaucoup de choses dans cet article, puis je pense qu'il faut être capables d'illustrer ce que ça veut dire.

Les résultats visés au terme de la période couverte par le plan, ces résultats, ça veut dire... est-ce que ça comprend, par exemple, les résultats, mettons, en termes de persévérance scolaire ou est-ce que c'est toute nature de résultat? Parce que, là, on précise beaucoup plus qu'on le faisait avant. Les collèges avaient quand même une planification, mais là on précise ce que ça doit contenir. Puis la ministre vient de dire, je le comprends: On va les recevoir, on va les évaluer, on va voir s'ils sont conformes ou pas. Et je veux savoir jusqu'où va, je dirais, la précision de ce qu'on appelle les résultats dans ce qui est indiqué ici. Puis, tant qu'à y être, je peux dire la même chose pour les indicateurs de performance.

**Mme Courchesne:** Bien, M. le Président, oui, si vous me permettez, je pense que les indicateurs de performance devraient être identifiés à la loi avant les résultats parce que ce sont les indicateurs de performance qui vont déterminer si les résultats sont atteints ou pas. Alors, c'est évident que nous verrons à l'article 16.7 qu'il y a, entre autres, un plan de réussite qui est décrit. Donc, c'est effectivement une portion du résultat que l'on attend. Et ce sont les indicateurs de performance qui vont pouvoir déterminer quels types de résultat nous anticipons. Ça, c'est d'un point de vue plus pédagogique. Mais on peut avoir aussi à vérifier des résultats sur le plan administratif. Si, par exemple, il y avait un cégep qui était en déficit et que le ministre demande au cégep de résorber son déficit sur une période de temps, bien il faut qu'à chaque année on soit capable de vérifier si effectivement les mesures sont prises pour que le déficit budgétaire... le déficit financier, en fait le déficit, soit résorbé avec des moyens et des mesures appropriés.

Donc, ce n'est pas uniquement des résultats sur le plan pédagogique, ce sont aussi des résultats parfois sur

le plan administratif qui peuvent être sollicités. Et il faudra que, là aussi, il y ait des indicateurs de performance qui puissent le démontrer. Je ne voudrais pas compliquer la vie à quiconque, mais, très honnêtement, et je connais la rigueur de la députée de Taillon, c'est pour ça que j'aime ça travailler avec elle, c'est qu'effectivement, à mon humble avis, le e devrait être avant le d.

**Mme Malavoy:** ...inverser, M. le Président. Ce n'est pas très compliqué à faire.

**Mme Courchesne:** ...avant le d. Si on veut mesurer des résultats, il faut d'abord définir les indicateurs de performance.

**Le Président (M. Marsan):** Alors, sur consentement, vous savez qu'on peut faire tellement de choses. Alors, moi, je vous confirme que le e devrait précéder le d. Donc, on va lire a, b, c, e, d, f. C'est bien ça?

**Mme Courchesne:** Oui, et nous allons préparer le document en conséquence pour être sûrs que c'est clair pour tout le monde. Ça va?

**Mme Malavoy:** ...m'a toujours dit que j'étais trop logique. Mais ça me sert de temps en temps, que voulez-vous.

**Une voix:** ...

**Mme Malavoy:** Ah, elle m'a dit ça toute mon enfance. Je posais trop de questions, puis elle me disait: Marie, tu es trop logique. Bien, voilà où ça m'a menée.

Je voudrais aborder le f parce que le f, là, il ajoute quelque chose qu'on n'avait pas dans le projet de loi version initiale. Je sais qu'il y a des gens qui se demandent... qui s'inquiètent peut-être un peu de ce que ça veut dire, «tout autre élément déterminé par le ministre». Là, c'est comme une porte grande ouverte, là, hein? Tout autre élément, c'est...

**Une voix:** C'est vaste.

**Mme Malavoy:** ...le moins qu'on puisse dire, c'est que c'est vaste.

Je comprends bien qu'il peut y avoir, à un moment donné, nécessité de donner des indications, mais, moi, ce que je comprenais, M. le Président, c'est qu'à partir du moment où on dit en haut que le plan stratégique qui est établi par un conseil d'administration, il doit tenir compte du plan stratégique établi par le ministère, à partir du moment où il y a ça d'écrit, à partir du moment où on sait très bien que le plan, il va arriver au ministère après puis il va être, la ministre l'a dit tout à l'heure, il va être étudié, évalué, puis, s'il y a des choses qui ne vont pas, on va le renvoyer, est-ce que vraiment il faut rajouter «tout autre élément déterminé par le ministre», ce qui fait...

Honnêtement, là, ça fait un peu autocratique, là, de rajouter ça. C'est un peu irritant pour les gens qui ont l'impression qu'on leur demande beaucoup de choses, mais qu'après il peut y avoir tout autre élément qui soit ajouté, alors qu'il y a déjà un encadrement qui est bien prévu dans le premier paragraphe. Puis mon collègue veut peut-être renchéris, mais je questionne la pertinence de l'article f.

● (10 h 30) ●

**Le Président (M. Marsan):** Mme la ministre.

**Mme Courchesne:** ...M. le Président, certainement pas notre intention d'être irritants. Vraiment pas. Tu sais, ce n'est pas un article qui se veut irritant d'aucune façon, c'est plutôt un article, du point de vue du législateur, qui se veut prudent.

C'est pas mal plus ça. Parce que c'est impossible dans une loi de tout, tout, tout prévoir ou prévoir toute situation qui pourrait s'appliquer à un cégep. Parce qu'il faut bien comprendre, c'est un article de prudence, au cas où il y a un cégep où il y a des enjeux particuliers ou il y a une situation exceptionnelle qui justifie que le ministre demande que ce soit pris en considération dans un plan stratégique. Vous savez, le législateur, M. le Président, il écrit ces articles pour les situations qui sont les pires, pas pour les situations qui sont les meilleures. Par exemple, je ne sais pas, moi, il y aurait un conflit particulier dans un cégep, qui rendrait la gestion difficile ou la prise de décision difficile, ou il y aurait des transitions de personnel ou... Je ne veux pas revenir au cas de Lanaudière, mais ça pourrait être un exemple, qui est beaucoup plus positif, celui-là. Mais il y a des situations par moments qu'on ne peut pas prévoir et qui ne se retrouvent pas nécessairement dans le plan stratégique du ministère. Parce que tout n'est pas... Surtout quand c'est spécifique à un cégep particulier, on n'a pas à l'écrire dans le plan stratégique du ministère.

Donc, ce n'est vraiment pas un article pour irriter, c'est un article de prudence pour pallier à toute situation, et ça peut être fort utile que le ministre puisse le faire, dans l'intérêt du cégep et dans l'intérêt public. Il faut que le ministre puisse avoir cette latitude et cette marge de manoeuvre comme telle.

Ça peut, par exemple, M. le Président, je ne sais pas, moi... un cégep en région éloignée qui vraiment a une baisse de clientèle dramatique. Bien, ça ne sera pas dans le plan stratégique du ministère, mais le ministre peut dire: Écoutez, il faut absolument que vous teniez compte de cette situation-là de façon très, très ciblée parce que chez vous ça a des conséquences importantes et puis que... Bon. Alors, c'est plus dans ce sens-là.

**Le Président (M. Marsan):** M. le député de Borduas.

**M. Curzi:** Oui. Bien, je comprends. C'est un drôle de... Là, on est dans... Évidemment, c'est une loi, ça fait qu'on comprend que le législateur veut pouvoir tout prévoir, donc surtout l'imprévu, hein? En même temps, c'est vrai qu'au niveau... quand on lit ça à la suite de tout ce qui précède, on a l'impression, et c'est aussi... La loi, c'est aussi une perception. C'est que, tout d'un coup, c'est comme s'il y avait une tutelle ou une mainmise complètes. Moi, la question que je me posais suite à l'intervention de ma collègue, c'est: Est-ce qu'on ne pourrait pas exprimer ça d'une autre façon qui serait à la fois... préserverait la liberté linguistique, je dirais... je dis n'importe quoi, mais, tu sais, ça pourrait être «tout élément non décrit» ou non... Tu sais, enlever le caractère... Celui-là, c'est «tout». C'est comme si, quoi que vous ayez fait, on a encore tous les recours ou tout moyen d'intervention. C'est ça, ce que ça donne. Je sais bien qu'on est...

C'est ça. Alors, c'est une question de langage. Est-ce que le langage juridique blindé est vraiment, dans ce cas, le plus adéquat? C'est la question que je pose, moi.



**Mme Courchesne:** ...M. le Président, c'est sûr qu'on est dans un cadre législatif. C'est sûr que, dans un cadre législatif, il y a un vocabulaire utilisé par les légistes et les comités de législation.

Sincèrement, ce n'est pas quelque chose qui doit heurter. C'est quelque chose qu'on retrouve dans toutes les lois, comme je le disais tout à l'heure, M. le Président, par mesure de prudence et pour éviter qu'il y ait des situations qui nécessitent de recourir à la loi. Et, M. le Président, c'est vraiment, vraiment le vocabulaire qui est utilisé dans la Loi sur l'administration publique. Je veux juste attirer l'attention... c'est vraiment ce qui est utilisé dans la Loi sur l'administration publique. Et je vous disais tout à l'heure que dans la forme, même si on ne l'inscrit pas ici, les cégeps, comme les commissions scolaires, comme les universités, sont tenus de respecter la Loi sur l'administration publique. Et c'est ce type de vocabulaire et d'expression qui est utilisé dans cette loi-là. Et c'est évident que, si on va au Comité de législation, ils vont nous dire: Bien, par souci de cohérence, dans les lois gouvernementales, il faut reprendre le même libellé. Parce que, je le répète, ce n'est pas coercitif, cet élément-là. Ce n'est pas de donner des pouvoirs.

D'ailleurs, un ministre qui abuserait, là, M. le Président, peu importe le gouvernement, là, peu importe, un ministre qui abuserait de l'utilisation de cet alinéa f, là, se ferait taper sur les doigts, M. le Président. Le ministre doit aussi travailler avec jugement, avec responsabilité et doit faire preuve de discernement mais ne doit pas abuser d'un pouvoir qui lui est donné par la loi. Puis, très franchement, dans toute l'histoire du Québec, à moins que j'aie manqué quelque chose, j'ai rarement entendu des cas où des ministres pouvaient utiliser ce type d'alinéa de façon abusive. Habituellement, quand le ministre le fait, en tout cas, mon expérience même d'il y a 25 ans, même bien avant que je sois ministre, c'est utilisé dans des cas où il y a des situations critiques, où il y a des situations difficiles, où il y a des situations qui imposent l'utilisation de cet article-là pour être capables de poursuivre les activités correctement et adéquatement.

Donc, sincèrement, je ne vois pas de problème.

**Une voix:** ...

**Mme Courchesne:** Bien, je le dis amicalement, en toute franchise.

**Le Président (M. Marsan):** M. le député de Borduas.

**M. Curzi:** Moi, je ne veux pas créer un problème, mais, puisqu'on est dans... Il y a un plan stratégique qui comporte un certain nombre d'éléments, hein, qui sont bien définis, qui disent: Voici ce sur quoi on vous demande de proposer et ce que nous allons évaluer. Puis ce qu'on fait, c'est qu'on établit dans la loi un rapport de force qui donne préséance au ministère sur le contenu, puisque c'est le plan stratégique qui va définir en quelque sorte les plans stratégiques qui vont être soumis. Il va falloir qu'il y ait une sorte de conformité. Non, mais on est dans quelque chose qui a du sens, là. Le seul endroit où, tout d'un coup, il y a comme apparition d'une autorité supérieure... si on dit: Malgré cela, tout autre élément pourrait faire...

Alors, comme ça succède... J'essaie d'avoir la rigueur de ma collègue. Mais, comme ça succède dans

a, b, c, d, e, f, je me dis: Si cet élément-là est nécessaire, est-ce qu'il ne devrait pas être détaché comme étant un autre... ne pas être implicite dans la description du plan, mais que, s'il y avait une proposition qui disait: Tout autre élément déterminé par la ministre pourrait faire l'objet d'une demande dans le plan stratégique... Vous voyez ce que je veux dire. Donc, enlever l'espèce de perception qu'il s'agit là d'une tutelle forte ou d'un rapport de force plus important de la part du ministère. C'est ça, la... Je suggère, là, j'essaie de trouver comment ne pas créer de problème puis en même temps ne pas être inconséquent avec moi-même.

**Le Président (M. Marsan):** Mme la ministre.

● (10 h 40) ●

**Mme Courchesne:** Bien, M. le Président, très, très amicalement, je trouve que l'utilisation du terme «rapport» de force est fort. C'est-à-dire qu'en fait ce qu'on dit, c'est plus en tenant compte du plan stratégique du ministère, c'est par souci de cohérence, de coordination, mais, tu sais, ce n'est pas un rapport de force. Sincèrement, ce n'est pas du tout le sens de cet article-là. Et, vous savez, M. le Président, en plus d'être un alinéa de prudence, tu sais, on fait des lois pour très, très, très longtemps. Parfois, on les modifie plus souvent, mais, il y a d'autres fois, il y a certaines lois qu'on modifie peut-être une fois par 10 ans. Mais, pendant ce temps-là, les pratiques liées à l'élaboration d'un plan stratégique peuvent évoluer. Puis on ne soupçonne pas aujourd'hui comment l'élaboration d'un plan stratégique peut évoluer dans le futur.

Donc, cet article-là permet à la loi d'évoluer sans qu'on soit constamment obligé de la modifier. Et, encore une fois, ce n'est pas du tout, du tout dans ce sens coercitif ou même de rapport de force. Je l'ai dit tantôt. Écoute, moi, je pense, il faut se donner cette marge de manoeuvre comme législateurs et dans des situations qu'on ne peut pas prévoir aujourd'hui, M. le Président.

Maintenant, de détacher de l'article, est-ce que ça fait vraiment une différence? Le Comité de législation va exiger qu'il soit libellé de la même manière... ou à peu près parce que c'est une sorte de pouvoir délégué au ministre, mais qui ne peut pas être abusif. Dans son essence même, le ministre ne peut pas abuser d'un tel alinéa. Honnêtement, je le vois tellement... Moi, contrairement aux députés d'en face, je vois ça tellement positif. Au contraire, je vois ça comme étant un élément facilitateur, un élément de soutien, un élément qui va permettre au ministre, en partenariat avec le collège, de corriger une situation ou alors de pallier à une situation, de soutenir des éléments liés à une situation donnée. Je le vois beaucoup plus dans un esprit de partenariat que... Et l'histoire des cégeps depuis 40 ans démontre que, c'est le cas de le dire, les relations ont toujours été extrêmement collégiales, sauf que c'est une loi, sauf que c'est un législateur qui parle, qui s'exprime, c'est un législateur qui dit: Bien, ça évolue.

Les lois évoluent... en fait, pas les lois, les pratiques évoluent. Les lois doivent s'adapter aux pratiques qui évoluent. Donc, ça peut être de façon transitoire, mais il faut qu'on puisse continuer à faire avancer la situation du cégep dans son contexte et dans ses enjeux et que, dans ce sens-là, le ministre peut avoir besoin de cette marge de manoeuvre pour que le cégep s'adapte à toute possibilité ou toute situation qui se présente.

Sincèrement, ce n'est pas que je ne veuille pas, mais je trouve qu'on risque de se faire retourner à nos

devoirs par un comité de législation sur cet aspect-là puis de façon non nécessaire. Pourquoi je dis ça? Parce qu'il faut que ce soit en conformité avec la Loi sur l'administration publique. Tout est interrelié, tout est intégré.

**Le Président (M. Marsan):** Mme la députée de Taillon.

**Mme Malavoy:** De façon générale, cette loi-ci, elle demande aux cégeps beaucoup plus de choses que la loi actuelle, elle est très exigeante par rapport à leur façon de procéder actuelle. Non pas que les collèges manquent de rigueur, là, mais ils ont actuellement, si on regarde la loi actuelle, beaucoup plus de souplesse dans l'exercice de leur mandat. Et, quand on met bout à bout beaucoup des choses qui sont là, parce qu'il y a la loi vue par le petit bout de la lorgnette comme je le fais là, là, le point f de l'article 16.6, mais il y a la loi dans son esprit et il y a un certain nombre de contraintes qui arrivent avec cette loi dans l'administration des cégeps, qui n'étaient pas là avant. Puis je pense que, quand on a écouté ce que les gens avaient à nous dire lors des consultations publiques ou quand on continue de leur parler, on voit bien que ça demeure comme exigeant pour les collèges tout à coup de se voir dire: Vous devez faire ceci, cela, précisé en 10 points, puis il y a d'autres articles auxquels on va venir plus tard, qui sont extrêmement pointus également.

Je comprends bien qu'il y a une loi de l'administration publique, mais elle existe, de même que les pouvoirs de la ministre existent. La ministre, dans le fond, même si ce n'est pas écrit, ce n'est pas écrit qu'elle va recevoir les plans puis qu'elle va en juger, mais c'est implicite qu'un plan doit être établi par le collège. Il doit tenir compte de celui établi par la ministre qui va les recevoir, les 48 plans, qui va les scruter et qui, même s'il n'y avait pas f, là, qui pourrait très bien dire, par exemple: Bien, écoutez, je constate que vous n'avez pas parlé de votre situation financière qui est précaire et je vous demande de corriger la situation. À mon avis, même si f n'était pas là, dans la mécanique, la ministre peut le faire, puisque le plan doit tenir compte de son plan à elle qui est certainement un plan qui impose de la rigueur.

Bon. Alors, la ministre me dit non. Donc, j'aimerais qu'elle me dise pourquoi je suis dans l'erreur.

**Le Président (M. Marsan):** Mme la ministre.

**Mme Courchesne:** Bien, écoutez, c'est un point important parce que le plan stratégique du ministère ne couvre pas, par exemple, les situations où un cégep serait déficitaire et, pour toutes sortes de raisons, déciderait qu'il ne veut pas déposer un plan de résorption. Un cégep pourrait décider ça pour toutes sortes de raisons, puis je ne veux pas revenir sur des exemples malheureux, mais il pourrait.

Bien, si je n'ai pas ce pouvoir-là, même si on dit que ça doit être coordonné, tenir compte du plan stratégique du ministère, je ne pourrai pas... puis les avocats derrière moi infirmeront ou confirmeront, mais je ne pourrai pas exiger de façon précise un plan de résorption de déficit, parce que, dans le plan stratégique du ministère, on n'aborde pas de façon pointue tous ces éléments-là. Le plan stratégique du ministère est bien davantage au niveau des grandes orientations stratégiques. Alors, il faut que, sur le plan juridique, s'il y a une... Puis, je le répète, cet article...

cet alinéa-là est uniquement pour des situations que je vais qualifier de situations catastrophe ou de situations qui nécessitent une intervention ministérielle, donc. Et, quand, M. le Président, la députée de Taillon dit que cette loi-là en impose beaucoup plus aux cégeps, nuance, nuance, parce que sur les plans stratégiques ils le font déjà. Ce que l'article 16.6 fait, il vient préciser les responsabilités, mais les cégeps doivent déjà se soumettre aux meilleures pratiques de planification stratégique.

Cela dit, là on précise le contenu parce que, quand ça évolue, de nouvelles personnes arrivent, puis, bon, à un moment donné, quelqu'un peut décider qu'il y a des éléments qui ne sont pas... que la mission, par exemple, bien ce n'est pas nécessaire ou je ne sais trop. Je veux dire, on est là... le législateur est là pour planifier des situations qui présentent des lacunes, qui présentent des difficultés spécifiques ou particulières qu'on ne retrouve pas, M. le Président, nécessairement dans le plan stratégique du ministère.

Donc, ici c'est un article de précision pour des responsabilités qui sont déjà exercées par le cégep. Donc, c'est faux, M. le Président, d'utiliser l'argument qu'on en rajoute beaucoup. Moi, personnellement, M. le Président, toute la Loi sur la gouvernance, c'est une loi de précision sur les bonnes pratiques en fonction des responsabilités des conseils d'administration et des directeurs généraux et des directeurs des études. C'est une loi de clarté, pour moi, c'est une loi de transparence, pour moi. C'est une loi de précision, mais ce n'est pas une loi qui ajoute à ce fardeau. Déjà, il faut que tous les conseils d'administration au Québec, pas juste dans les cégeps, se conduisent avec une saine gouvernance. Mais, dans notre société comme dans bien d'autres sociétés, ça prend des lois pour encadrer tout ça.

**Le Président (M. Marsan):** Mme la députée de Taillon.

**Mme Malavoy:** Je persiste à croire que cette loi...

**Une voix: ...**

**Mme Malavoy:** Non, mais, au moins sur le, je dirais, le... comme on dit, l'économie d'une loi, c'est ça qu'on dit?, je crois que, quand elle impose, par exemple...

On n'est pas rendu à cette période-là de... ce chapitre-là du projet de loi. Mais, quand elle impose trois comités qui n'existent pas, elle est très exigeante par rapport aux pratiques actuelles. C'est une chose que de dire: On précise des éléments de plan stratégique ou on va préciser des éléments de responsabilité d'un conseil d'administration, là, je veux bien croire qu'il s'agit de précisions et de choses plus pointues, mais, quand on regarde la loi dans son ensemble, elle impose, au nom de la gouvernance, un encadrement, la création de comités qui n'existaient pas et en ce sens elle est beaucoup plus exigeante pour les collèges, et je crois qu'ils le perçoivent comme ça. Ne pas dire que c'est juste un exercice de précision, c'est vraiment un exercice d'encadrement, de restructuration, pour une part. Je ne dis pas qu'ils ne peuvent pas vivre avec ça, mais je pense qu'on a raison de vérifier. Par exemple, on a enlevé, dans la version que nous discutons actuellement de 16.6, l'idée que la ministre impose une forme. C'était dans la version juste antérieure de cet article. Je pense

qu'effectivement d'enlever ça, déjà ça leur donne un peu plus de latitude, de liberté de manoeuvre.

Mais, cela dit, je ne ferai pas une guerre à finir sur f, là, je souhaite surtout que ce soit quelque chose qui soit interprété comme une espèce d'article de réserve au cas où on en ait besoin, mais que ça ne donne pas l'impression, moi, que ça me donnait à la lecture, là, que la ministre peut à tout moment ajouter des choses à ce qui est déjà dans les orientations et le plan stratégique du collège.

● (10 h 50) ●

**Le Président (M. Marsan):** Est-ce que vous avez d'autres commentaires? M. le député de Borduas.

**M. Curzi:** Oui. Ce que je comprends, c'est qu'on est prêts à dire qu'on conserverait ça. Moi, j'aurais aimé ça que ça soit atténué par le fait que ce ne soit pas un f, mais que ça soit indépendant, donc détaché de a, b, c, d, e, de telle sorte que ça ne soit pas lié à... obligatoirement et que ça fasse... ça puisse répondre à l'esprit que vous décriviez, que cet article prévoit l'imprévisible ou enfin s'appliquerait dans des cas exceptionnels, que c'est là pour dire: S'il y avait des situations autres, non décrites ou non prévues dont on n'a pas là... tu sais, qui ne sont pas déterminées, cet élément-là est dans là... donne le loisir à la ministre d'agir. C'est tout.

Alors, c'était là... Pour moi, le... c'était au niveau formel justement qu'il y avait une possibilité d'atténuer tout en conservant toute la liberté juridique. C'était ça, la proposition, mais je...

**Mme Courchesne:** M. le Président, si vous me permettez de conclure là-dessus, je pense qu'à un moment donné il faut faire confiance aux ministres qui sont là, là, peu importe qui ils sont, là, peu importent les gouvernements, tu sais.

Il ne peut pas y avoir d'abus sur l'utilisation d'un alinéa comme ça, sincèrement. Et puis, je le dis, là, avec toute l'expérience que j'ai, là, des 30 dernières années, tant au niveau... à titre de sous-ministre qu'à titre de ministre, tu sais, à un moment donné, il n'y a pas un gouvernement qui va laisser son ministre de l'Éducation abuser d'un tel article et de s'en servir de façon extrêmement coercitive et qui ne soit pas dans l'intérêt du cégep, tu sais. C'est, à un moment donné... Tu sais, je veux bien, là, mais, à un moment donné, il ne faut pas aller trop loin non plus, là. Tu sais, ça fait partie des règles juridiques, ça fait partie de la prudence du législateur. Puis que les juristes de l'État disent: Écoutez, de l'expérience des 100 dernières années, c'est un article de prudence et qui s'avère nécessaire pour pallier à ces situations-là... moi, personnellement, je n'en connais pas beaucoup, de ministres qui ont abusé de ça, là. Nommez-moi des ministres, quels qu'ils soient.

Tu sais, ça ne peut pas se présenter de cette façon-là. Ça peut juste aider. C'est un article qui peut juste être facilitateur.

**Le Président (M. Marsan):** M. le député de Saint-Hyacinthe.

**M. Pelletier (Saint-Hyacinthe):** Juste un commentaire. Moi, j'ai toujours pensé que la ministre... ou le ministre dans un poste comme celui-là, quand il y a des situations exceptionnelles ou critiques, elle est déjà... c'est son rôle d'intervenir auprès des intervenants. Donc, pourquoi l'écrire si c'est déjà sa responsabilité d'intervenir?

**Le Président (M. Marsan):** Mme la ministre.

**M. Pelletier (Saint-Hyacinthe):** C'est dans ce sens-là que je ne vois pas pourquoi c'est là.

**Mme Courchesne:** ...M. le Président, je m'excuse, mais un ministre n'a pas tous les pouvoirs. C'est faux. Quand on arrive dans des situations délicates...

**Une voix: ...**

**Mme Courchesne:** Bien non. Encore plus dans les... C'est là, encore plus dans des situations exceptionnelles. Il faut que le ministre ait vraiment, sur le plan juridique, les coudées franches et ait le pouvoir explicite de le faire, parce que souvent les situations exceptionnelles peuvent justement entraîner des poursuites. Et pourquoi le législateur écrit ça? C'est au cas où il se retrouverait aussi devant les tribunaux. Ça devient un élément de preuve.

Cela dit, M. le Président, il faut aussi que, le fait que ce soit écrit comme ça et que ce soit expressément l'article 16.6, je fais le lien encore avec la reddition de comptes, il faudra que cet élément-là soit connu publiquement, parce que toutes les objections que les députés d'en face me livrent très correctement, M. le Président, et je prends ça très positivement, mais c'est comme si tout... Oui, mais la ministre peut tout faire ça. Oui, je peux tout faire ça dans mon bureau, puis il n'y a jamais personne qui va le savoir. Si c'est écrit là, là ça va devoir être public et ça va devoir paraître publiquement dans le plan stratégique. Et le cégep dira: Bien, ça, là, c'est à la demande du ministre.

Alors, ça ajoute au poids de la transparence et de la reddition de comptes et que ça ne se passe pas tout en catimini dans le bureau du ministre. Ah, le député de Borduas, il aime ça. Le député de Borduas, il aime ça.

**M. Curzi:** ...là, mais c'est le ministre. Sauf que l'argument voulant que la conduite des anciens ministres n'a jamais... ce n'est pas, à mon sens, un argument valable parce qu'on ne sait jamais, on ne peut pas inférer de la conduite des anciens ministres, de ce que sera celle des futurs ministres.

**Mme Courchesne:** De la même façon qu'on ne peut pas prévoir les situations. Là-dessus, on s'entend.

**M. Curzi:** Donc, à cet égard-là, je ne trouve pas que c'est un argument très fort juridiquement. Merci.

**Mme Courchesne:** On s'entend là-dessus.

**Le Président (M. Marsan):** Est-ce qu'il y a d'autres commentaires? Est-ce que vous êtes... Oui, Mme la députée de Taillon.

**Mme Malavoy:** Pas là-dessus mais juste sur le début. Quand on parle du plan stratégique établi par le ministère, est-ce qu'il est sur une base de trois ans, triennal? Il est triennal? Il est révisé?

**Mme Courchesne:** Révisé annuellement, je crois, oui. Mais c'est une base, il est déposé par trois ans.

**Mme Malavoy:** O.K. Donc, il peut y avoir une périodicité différente pour le plan du ministère et le plan des collèges, mais ils doivent tenir compte de ce qui est là au moment où ils font leur plan à eux.

**Mme Courchesne:** Oui. Et, M. le Président, si jamais le gouvernement, ou la ministre, ou le ministère ou peu importe ajoutait ou modifiait une orientation stratégique extrêmement importante, c'est évident que les cégeps devront corriger et réviser leurs plans en conséquence. Ça demeure. Mais, dans les meilleures pratiques, habituellement c'est entre trois et cinq ans. Alors, je prends, par exemple... Et j'ai l'air de toujours vouloir revenir sur Lanaudière, mais c'est un bon exemple. Peut-être que dans leur cas une périodicité pourra être cinq ans, tu sais, et puis après ça ils reviendront à une périodicité de trois ans. Ça dépend de la nature des changements, ou des activités, ou des planifications qu'ils se donnent en fonction d'une situation très, très particulière.

Donc, c'est pour ça que cette souplesse-là, et cette flexibilité-là, m'apparaît sage.

**Le Président (M. Marsan):** Mme la députée de Taillon.

**Mme Malavoy:** Prenons, par exemple, le cas d'objectifs de réussite. Mettons que, dans le plan stratégique du ministère, il y ait, à un moment donné, vraiment une volonté de bien illustrer, voire quantifier des objectifs, mettons, de réussite en français, bon, ou de persévérance scolaire, bon. Est-ce que ça veut dire que, quand le plan stratégique du ministère arrive, le plan stratégique du collège doit éventuellement ajouter des éléments? Parce que le plan stratégique, mettons, d'un collège, qui serait quinquennal, il peut donc devoir être rouvert, d'une certaine façon, pour intégrer des éléments du plan stratégique du ministère. C'est ça que ça voudrait dire?

**Mme Courchesne:** Ça pourrait aller jusque-là, M. le Président. Ça pourrait aller jusque-là, bien sûr.

**Mme Malavoy:** O.K. Mais je vois d'ailleurs, effectivement, plus loin qu'on va parler d'actualisation du plan. Donc, ça pourrait aller jusqu'à ce qu'on doive intégrer des éléments qu'on n'avait pas intégrés, parce que, du côté du plan stratégique du ministère, on a ajouté des éléments.

**Mme Courchesne:** ...

**Mme Malavoy:** Ça va. C'est tout pour mes questions à moi.

**Le Président (M. Marsan):** Alors, est-ce qu'on est prêts à voter? Je voudrais simplement rappeler que j'ai accepté une rectification, sur votre consentement également, dans l'ordre des paragraphes et je vous les rappelle: a, b, c, e, d et f.

Et je vais mettre aux voix l'amendement d'abord de l'article 16.6. Est-ce que cet amendement est adopté?

**Des voix:** Adopté.

**Le Président (M. Marsan):** Adopté. Est-ce que l'article 16.6 est adopté?

**Des voix:** Adopté.

**Le Président (M. Marsan):** Tel qu'amendé. C'est vrai. Alors, nous allons maintenant poursuivre et nous allons étudier l'article 16.7 et toujours introduit par l'article 5, et je vais reconnaître Mme la ministre. Mme la ministre, la parole est à vous sur l'article 16.7.

● (11 heures) ●

**Mme Courchesne:** M. le Président, il y a un amendement à l'article 16.7. Alors, je vais lire l'article et l'amendement par la suite si on veut se comprendre. Est-ce qu'on est d'accord? Parce que l'amendement peut modifier certains aspects. En fait, M. le Président, c'est qu'à l'article 16.7 tout le premier alinéa est supprimé par l'amendement. Alors, si vous me permettez, je ne relirai pas l'objet pour lequel nous venons de voter l'article 16.6 et je commencerai donc ma lecture au deuxième alinéa.

Alors: «Le plan stratégique intègre un plan de réussite constitué d'une planification particulière visant l'amélioration de la réussite des étudiants. Le conseil d'administration adopte un document, rédigé de manière claire et accessible, expliquant le plan de réussite et le rend disponible aux étudiants et aux membres du personnel du collège selon le moyen qu'il juge approprié.

«Le plan stratégique est révisé chaque année et, le cas échéant, il est actualisé.

«Le conseil transmet au ministre et à la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial une copie du plan stratégique et, le cas échéant, une copie de son plan actualisé et les rend publics.»

Je crois qu'il serait préférable, M. le Président, que je lise l'amendement.

**Le Président (M. Marsan):** Allez-y.

**Mme Courchesne:** Alors, modifier l'article 16.7 proposé par l'article 5 du projet de loi:

- 1° par la suppression du premier alinéa;
- 2° par l'insertion, dans le deuxième alinéa et après le mot «stratégique», des mots «du collège»;
- 3° par le remplacement, dans le quatrième alinéa, des mots «de son plan actualisé et les rend publics» par les mots «du plan actualisé et les rend publics sur le site Internet du collège».

**Le Président (M. Marsan):** Alors, ces amendements sont recevables... cet amendement est recevable. Est-ce qu'il y a des...

**Des voix:** ...

**Le Président (M. Marsan):** Alors, est-ce qu'il y a des commentaires ou des questions? Mme la députée de Taillon.

**Mme Malavoy:** Donc, quand on dit «le premier alinéa», c'est tous les a, b, c, d, e, là, c'est ça? Tout ça, c'est compris dans le premier alinéa. Donc là, on parle du plan stratégique du collège, et c'est là qu'on en vient à la question du plan de réussite, là, que je craignais avoir vu disparaître tout à l'heure. Ça veut dire que sur cet aspect-là en particulier on demande qu'il y ait un plan spécifique qui va contenir, j'imagine, un état de situation, des objectifs, qui va contenir des moyens, parce qu'on sent le besoin,

puis ce n'est pas un reproche, là, pas du tout, mais on sent le besoin d'ajouter ça. On a dit tout à l'heure: Voici ce que le plan stratégique du collège doit contenir, et là on sent le besoin d'ajouter qu'il doit intégrer en plus... bien, pas en plus, mais que, dans tout ce qu'on vient dire avant, il faut qu'il y ait en plus, bon, un plan stratégique constitué d'une planification particulière.

J'aimerais juste que la ministre peut-être me situe l'importance de l'ajout de cet article par rapport à ce qu'on a dit tout à l'heure de complet.

**Le Président (M. Marsan):** Mme la ministre.

**Mme Courchesne:** C'est une bonne question, M. le Président. Le plan stratégique couvre les grandes orientations mais couvre les grandes orientations pas uniquement au plan pédagogique, couvre la mission, couvre ses orientations, bon, etc. Mais nous avons voulu, par le biais de cette introduction du plan de réussite, insister sur l'importance justement que les cégeps accordent une très grande priorité à des moyens d'action, à des mesures pour augmenter la réussite scolaire de nos élèves et, par le fait même, augmenter le taux de diplomation, forcément. Mais, encore là, M. le Président, pourquoi cette Loi sur la gouvernance, une loi pour ajouter à la transparence, que ces éléments-là soient obligatoirement publics et que publiquement un cégep puisse dire comment il compte augmenter la réussite en français, par exemple, quels sont les moyens précis, spécifiques qu'il entend déployer pour augmenter cette réussite?

Parce que, si c'est dans un plan de réussite, et là on touche vraiment à l'aspect pédagogique, là, on n'est plus du tout dans les grandes orientations stratégiques dans un contexte régional particulier avec des enjeux parfois régionaux, particuliers, qui peuvent être liés à la démographie ou autres, ici on est dans un plan de réussite scolaire, dans un plan de réussite pédagogique, dans un plan de réussite où il faut énumérer ces éléments-là, se donner ces objectifs et se donner les moyens pour être capables d'évaluer les résultats liés à ces objectifs, que ce soit obligatoirement fait de cette façon-là pour que ce soit obligatoirement public et que par la suite, lorsque nous serons à l'article sur la reddition de comptes, bien, que le cégep soit capable de rendre des comptes sur: Est-ce qu'il y a bel et bien une amélioration ou si on est stable, on stagne ou s'il y a détérioration de la situation?

Et ça, ça nous apparaît être des éléments absolument importants. Je situe ça, M. le Président, comme étant une évolution des pratiques. Quand, moi, j'étais au cégep et que probablement que la députée de Taillon y était aussi à peu près en même temps que moi, oui, à peu près en même temps...

**Mme Malavoy:** ...à mon égard, mais on peut continuer, il n'y a pas de problème.

**Mme Courchesne:** ...bien on ne parlait pas de ça. On ne parlait pas de plan de réussite et puis on... les cégeps. Bon, ça ne veut pas dire que les enseignants et les administrateurs de l'époque n'avaient pas le souci de la réussite, mais on ne sentait pas le besoin de rendre ça public et de le faire de façon plus précise et plus détaillée, alors qu'aujourd'hui ça m'apparaît être des objectifs qu'une société se donne. Et c'est là la nuance, pour moi. Bien sûr, ça va être dans

le plan stratégique de la ministre, du ministre, c'est sûr, mais ça démontre que toute une société québécoise veut travailler en priorité sur certains de ces éléments-là et que nous convenons publiquement que les moyens choisis sont les bons moyens.

**Le Président (M. Marsan):** Mme la députée.

**Mme Courchesne:** M. le Président, me permettez-vous un petit ajout parce que...

**Le Président (M. Marsan):** Oui. Mme la ministre.

**Mme Courchesne:** ...à ma gauche, on m'indique que — c'est tout à l'honneur des gens d'en face — les plans de réussite existent depuis 2002. Alors, c'était probablement, quoi, M. Legault qui était ministre de l'Éducation en 2002? Ça allait avec les contrats de performance, j'imagine. C'est à peu près... sûrement qu'on a défini les plans de réussite au même moment qu'on a défini les contrats de performance, alors.

Et, M. le Président, je termine vraiment en disant que, quand la députée de Taillon et moi, nous étions au cégep, la réussite était une responsabilité individuelle. En parlant des plans de réussite dans le plan stratégique, nous voulons que dorénavant cette réussite soit une responsabilité collective et de société. Donc, collectivement, nous devons prendre les moyens pour assurer la réussite de nos élèves. Moi, je trouve que c'est un élément extrêmement mobilisateur et important de conserver et de mettre en valeur. Voilà. J'ai vraiment fini.

**Le Président (M. Marsan):** Mme la députée de Taillon.

**Mme Malavoy:** Je ne le critique pas. Je ne trouve pas que ça soit impertinent de parler de ça, pas du tout. Dans la version précédente, on avait mis ça dans le même article que celui qui faisait la liste de ce que contient le plan stratégique. C'était comme si on disait: Voici, ça doit contenir ça, mais n'oubliez pas que ça doit intégrer un plan de réussite. Là, on en fait un article à part... juste à part. Je comprends que c'est pour lui donner encore plus d'insistance. Quand on dit que le plan stratégique intègre un plan de réussite, ça suppose qu'il va aussi dans le sens du plan de la ministre, qui m'a dit, M. le Président, tout à l'heure que son plan à elle, son plan triennal du ministère comporte des questions touchant la réussite. Oui.

**Le Président (M. Marsan):** Mme la ministre.

**Mme Courchesne:** M. le Président, le ministre ne va pas définir un plan de réussite parce que chaque cégep aura son propre plan de réussite en fonction des besoins de sa clientèle puis en fonction de la situation qui est la sienne. Mais, oui, la ministre peut donner des éléments de réussite qui devront être considérés par les cégeps, mais sans avoir, lui ou elle, son propre plan de réussite. Je pense que le plan stratégique du ministre devra comporter des éléments indiquant des aspects importants de la réussite qui devront être pris en considération, mais le ministre ne va pas définir un plan de réussite. Je ne sais pas si la nuance est claire.

● (11 h 10) ●

**Mme Malavoy:** Mettons que je l'illustre. Il arrive qu'on se questionne sur des objectifs carrément en termes de pourcentage. On devrait, par exemple, avoir tant d'élèves qui, une fois entrés, obtiennent leurs diplômes. Bon. On peut dire: On se donne des objectifs nationaux. Pour moi, ça fait partie de la réussite. Et un plan ministériel pourrait comporter de tels objectifs qui ensuite peuvent être modulés selon la réalité des collèges. Il y a des collèges qui, pour différentes raisons, ont des clientèles plus à risque de décrochage que d'autres, mais je comprends que le plan de la ministre intègre éventuellement des objectifs nationaux clairs de ce point de vue là.

**Mme Courchesne:** ...

**Mme Malavoy:** La dernière phrase... Non, ce n'est pas la dernière phrase, c'est le deuxième donc paragraphe... alinéa: «Le plan stratégique est révisé chaque année et, le cas échéant, il est actualisé.» Est-ce qu'il faut sous-entendre que ça intègre le plan de réussite?

**Mme Courchesne:** Oui.

**Mme Malavoy:** Le plan de réussite...

**Mme Courchesne:** Oui.

**Mme Malavoy:** ...lui aussi va être...

**Mme Courchesne:** Oui, si nécessaire.

**Mme Malavoy:** Si nécessaire.

**Mme Courchesne:** Oui. Il faut qu'il soit revisité.

**Mme Malavoy:** D'accord. Et il y a une volonté, parce qu'on dit «rédigé de manière claire et accessible», rendu public sur Internet, que tout ça soit dans un langage compréhensible...

**Mme Courchesne:** Accessible.

**Mme Malavoy:** ...accessible, compréhensible du commun des mortels qui s'intéresse à ces questions-là.

Autre question, peut-être. Juste dans la façon dont les choses se passent, «le conseil transmet au ministre et à la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial une copie du plan stratégique». Il se passe quoi, là, dans les deux? C'est-à-dire, il y a la ministre qui reçoit le plan, la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial. Est-ce que la commission, dans ses fonctions, doit rendre un avis là-dessus ou ils le gardent en réserve au cas où? Juste pour comprendre qui fait quoi dans le processus éventuellement d'approbation ou de...

**Mme Courchesne:** D'évaluation.

**Mme Malavoy:** ...d'évaluation.

**Mme Courchesne:** M. le Président...

**Le Président (M. Marsan):** Mme la ministre.

**Mme Courchesne:** ...la commission, en fait, on fait pas mal la même chose.

Je vous dirais que la Commission d'évaluation peut-être va un peu plus en profondeur, mais c'est une évaluation qui est faite par des gens qui sont indépendants du ministère, donc indépendants du ministre aussi, et qui, en toute liberté et objectivité, doivent évaluer ces plans de réussite, et évaluer ces planifications stratégiques, et s'assurer qu'il y a, là aussi, cohérence et coordination entre le ministre, le gouvernement et les cégeps, mais c'est fait par... Et, M. le Président, cette commission peut aussi faire des recommandations à chacun des cégeps concernés, de même qu'elle peut faire des recommandations au ministre aussi.

Donc, c'est tout simplement fait par des personnes indépendantes du ministère et du ministre donc et qui sont gérées par une loi et qui... Mais c'est comme une double protection, finalement, M. le Président, c'est: double évaluation, double analyse, double protection, c'est la ceinture et les bretelles.

**Le Président (M. Marsan):** Mme la députée de Taillon.

**Mme Malavoy:** Bon, j'essayais de faire le lien avec d'autres articles, parce que notre exercice, il doit avoir la rigueur d'une étude article par article. À d'autres endroits, par exemple, on va parler d'indicateurs généraux qualitatifs et quantitatifs portant sur un certain nombre de choses, mais y compris les résultats du plan stratégique. Donc, on y revient plus tard, là. Ça, c'est l'article 16.33 actuel qui parle de...

**Mme Courchesne:** Sur la reddition de comptes.

**Mme Malavoy:** Sur la reddition de comptes, effectivement, mais intégrant les résultats dont nous parlons à ce moment-ci.

**Mme Courchesne:** Voilà.

**Mme Malavoy:** Je suis bien, jusqu'ici?

**Le Président (M. Marsan):** D'autres commentaires?

**Mme Malavoy:** Moi, ça va pour moi. Vous autres?

**Le Président (M. Marsan):** Ça va? Alors, je vais mettre aux voix l'amendement à l'article 16.7. Est-ce que cet amendement est adopté?

**Des voix:** Adopté.

**Le Président (M. Marsan):** Adopté. Est-ce que l'article 16.7 est adopté tel qu'amendé?

**Des voix:** Adopté.

**Le Président (M. Marsan):** Adopté. Alors, nous allons poursuivre nos travaux avec l'article 16.8. Mme la ministre, la parole est à vous.

**Mme Courchesne:** Merci, M. le Président. L'article 16.8 se lit comme suit: «Le conseil d'administration est imputable de ses décisions et le président du conseil est chargé d'en répondre auprès du ministre.»

Et j'aurai, M. le Président, par la suite un amendement pour ajouter à cet article.

**Le Président (M. Marsan):** On va d'abord adopter le 16.8 et ensuite on pourra analyser et étudier l'amendement 16.8.1. Mme la députée de Taillon, est-ce que vous avez des commentaires sur l'article 16.8?

**Mme Malavoy:** Oui. Attendez un peu que je regarde l'amendement. Non, l'amendement, c'est une autre question, hein?

**Une voix:** ...

**Mme Malavoy:** Donc, ce n'est pas par rapport... Ça ne change pas 16.8.

Bien, à moins que je me trompe, là, on introduit... Puis je sais que ça pose question à plusieurs collèges. On a introduit l'idée que le président du conseil est chargé de répondre des décisions auprès du ministre. Il y a d'autres articles, là, qui posent vraiment encore plus de questions dans le rôle du président du C.A. On va y venir un peu plus tard, là. Je ne me souviens pas lequel, mais en tout cas j'ai vu que ce n'est pas très loin par rapport à ici. Bon. La ministre a déjà expliqué la logique de sa compréhension d'un organigramme avec qui est président et qui fait quoi, mais j'aimerais quand même qu'on en discute un peu parce qu'on est dans une loi qui touche aux établissements d'enseignement supérieur que sont les cégeps, qui ne sont pas n'importe quel type d'entreprises.

Dans le milieu de l'enseignement supérieur, la personne qui dirige est généralement un pair ou en tout cas est souvent quelqu'un qui est vu comme étant la personne qui vraiment, à temps plein, là, porte à la fois les objectifs de sa communauté, ses espoirs, ses difficultés et qui se sent obligatoirement comme un interlocuteur privilégié parce que c'est la personne qui est quotidiennement, donc, confrontée à la vie de son collège. Et les directeurs de collège se sentent légitimes de pouvoir être des interlocuteurs pour bon nombre des éléments qui touchent la vie de leur collège. Les présidents de conseil, si... Je sais qu'on est à 16.8, mais j'ai quand même vu l'ensemble. Les présidents de conseil, dans cette loi, on leur donne un rôle vraiment accru. Et à certains moments, là, puis j'ai parlé à quelques-uns, ils n'en veulent pas, ils n'en voudront pas, de toutes les responsabilités qu'on leur donne, parce que c'est trop. On leur demande, par exemple, dans un autre article, d'évaluer le directeur général, d'évaluer les membres du conseil. Et ce n'est pas des choses que les présidents de C.A. actuellement font.

Le président de C.A. de mon collège, ça ne me gêne pas de le dire parce qu'il le dit publiquement, mais ce n'est pas un cas d'exception, il m'a dit: Marie, moi, je n'en veux pas, de toutes ces responsabilités-là. Si c'est comme ça, je n'ai plus envie d'être président du C.A. de mon collège parce que je me vois comme un président de C.A. responsable, mais le directeur général, lui, assume des fonctions quand même qui sont essentielles. Et il a raison de se voir comme étant un interlocuteur privilégié et il ne veut pas, lui, le président de C.A., être la courroie de transmission qui va intégrer toutes les orientations du collège et devenir la personne qui va téléphoner à la ministre, à qui la téléphoniste va téléphoner et qui va devenir le répondant du collège. Ça me semble n'être pas adapté

à ce qu'est un collège. C'est peut-être adapté à d'autres types d'organismes, de sociétés d'état, je ne sais pas, mais, à ce que c'est qu'un collège, là, c'est un changement quand même culturel assez important par rapport à la décision actuelle.

Puis je vous dis que je fais mes remarques à 16.8, mais j'anticipe des discussions qu'on pourrait avoir à d'autres articles qui viennent plus loin, 16.14, auquel on reviendra plus tard, mais qui pose honnêtement des problèmes à plusieurs personnes.

**Le Président (M. Marsan):** Mme la ministre.

● (11 h 20) ●

**Mme Courchesne:** Je comprends ce que la députée de Taillon dit, là, M. le Président, mais je suis un peu sous le choc. Ça démontre à quel point on a besoin d'une loi sur la gouvernance.

Si on regarde l'article 16.8, j'aimerais qu'elle me dise si elle est d'accord avec le fait que le conseil d'administration est imputable de ses décisions. C'est de là que ça part, parce que qui est le porte-parole, qui est l'instance suprême du conseil d'administration, qui va aller porter l'imputabilité de ses décisions au ministre? Bien, c'est le président. Sinon, pourquoi qu'on a un président? Sinon, à quoi ça sert d'avoir un président? Écoutez, c'est évident qu'il y a des responsabilités qui viennent avec le titre et le rôle de président. Ce n'est pas un rôle prestigieux, là, ce n'est pas une nomination de notoriété, simplement de prestige. Il y a une loi sur la gouvernance, M. le Président, pour être capables de clarifier qui est imputable de quoi.

Le directeur général est imputable de la gestion, mais la gestion découle des décisions que prend le conseil d'administration, et c'est pour ça que dans la loi on définit les responsabilités du conseil d'administration. Alors, M. le Président, je ne comprends pas, là. S'il y a des présidents qui ne sont pas à l'aise avec ça, je respecte ça, mais ça me démontre à quel point nous avons besoin d'une loi sur la gouvernance dans les cégeps et, au Québec, dans bien d'autres institutions, M. le Président. Il faut que dans une société les rôles soient clairs puis il faut que dans une société... Parce que, M. le Président, ce qui m'étonne tout le temps, c'est que, quand on parle de... quand ça ne va pas bien, que ce soit l'opposition ou que ce soient d'autres bien-pensants de notre société... exigent que cette imputabilité soit exercée, exigent que cette imputabilité soit identifiée. Là, on le fait par le biais d'une loi parce que c'est ça, le mécanisme qui règle, qui gère les règles de notre société, qu'une société veut se donner. Puis là on me dit: Non, non, non, le président, lui, n'est pas celui qui va, au fond, transmettre et répondre de cette imputabilité-là auprès du ministre, parce que le président, à mon sens, M. le Président, corrigez-moi, mais est l'instance suprême qui gère les travaux de ce conseil d'administration, qui a ce rôle de faire en sorte que le conseil d'administration prend les bonnes décisions, prend les décisions en fonction des responsabilités dévolues par la loi mais, en sus, est imputable.

Alors, M. le Président, la question que pose la députée de Taillon est une question de fond. Moi, je reçois ça comme si elle me disait qu'elle n'est pas d'accord avec le fait que le conseil d'administration soit imputable de ses décisions et que ça ne peut pas être le directeur général. Sinon, qu'elle me dise quel est le rôle d'un président de conseil d'administration. Quand on accepte ce poste-là, c'est parce qu'on accepte une responsabilité qui est plus

grande. Puis je vais faire une mauvaise analogie, M. le Président, une mauvaise analogie, mais, par exemple, le ministre est imputable de décisions que les députés ne sont pas imputables. Ça vient avec le travail, ça vient avec la fonction. Bien, il y a une hiérarchie qui doit être établie, définie clairement, et le rôle du président est un rôle hiérarchique.

Alors, voilà, M. le Président, j'arrête là, parce que, je me dis, il y a probablement quelque chose que je n'ai pas compris dans l'intervention de la députée de Taillon, là.

**Le Président (M. Marsan):** Mme la députée de Mille-Îles.

**Mme Charbonneau:** Courte intervention pour une expérience tout à fait personnelle.

Je pense que la présidence a aussi un recul obligatoire à prendre. Le directeur général étant dans le quotidien, puis je pense que la députée de Taillon le disait bien, il est dans le quotidien, il est dans la journée même de l'établissement, le président doit avoir cette distance qui fait qu'il peut donner une perspective d'un conseil d'administration et non d'une gestion quotidienne, et c'est là l'importance du senti du conseil d'un établissement comme un cégep. Et je pense aussi qu'il faut regarder le suivi qui se fait en éducation. Il y a, dans nos volontés mutuelles, un regard qui se porte sur les commissions scolaires, et le suivi se fait au cégep. Et j'espère qu'éventuellement on se rendra à l'université, mais on va commencer par les cégeps. Mais, dans la volonté de voir une présidence active au niveau des cégeps, je pense que c'est intéressant de savoir qu'un homme ou une femme peut donner une perspective différente parce qu'ils gèrent un regroupement d'individus qui prennent des décisions pour un établissement et non un individu qui au quotidien prend des décisions pour l'établissement.

**Le Président (M. Marsan):** Merci. Mme la députée de Taillon.

**Mme Malavoy:** Bien, d'abord, je voudrais tout de même préciser, là, que, bien entendu, je n'ai pas de problème avec le fait qu'un conseil d'administration soit imputable de ses décisions ni avec le fait que le président du conseil représente ce C.A., imputable de ses décisions.

Ce que je soulève, puis, comme je vous le dis, M. le Président, je vais y revenir aussi à 16.14, c'est le rôle accru que l'on donne au président du C.A. Puis je rappelle aussi, et je ne crois pas me tromper, que, dans une version antérieure de la loi, je crois que c'était le projet de loi n° 110, on avait évoqué que les membres de conseil d'administration soient rémunérés. Et ce n'est pas... comment je dirais, ce n'est pas anodin, la différence, c'est-à-dire que dans, là encore, là, la façon dont la loi avait été pensée, on voulait donner plus de responsabilités aux membres d'un conseil d'administration et on liait donc, puis on peut le comprendre, le fait de retirer un bénéfice monétaire... on liait ça à l'accroissement de leurs responsabilités.

Pour des raisons qu'on comprend fort bien, puis, moi, je n'aurais pas défendu de toute façon qu'ils soient payés, mais, pour des questions, entre autres, de conjoncture, on a enlevé le fait qu'ils soient payés, mais on a gardé des... on a gardé le volet d'accroissement de leur tâche, et de leur rôle, et de leurs responsabilités. Et, entre

autres, le président de C.A. devient quelqu'un qui a un rôle accru et qui devient même un juge par rapport à ses pairs, ce qui n'est pas le cas actuellement. Actuellement, ce n'est pas les présidents de C.A., par exemple, qui vont évaluer le directeur général.

Alors, je déborde un peu de l'article 16.8, mais les deux articles sont quand même des articles qui ont une certaine correspondance.

**Le Président (M. Marsan):** Mme la ministre.

**Mme Courchesne:** Bien, M. le Président, je veux tout de suite préciser que je ne peux pas m'inscrire avec cette idée que nous accroissons les responsabilités ou les rôles, au contraire. C'est pour ça qu'il y a une loi de la gouvernance, c'est parce que ça doit être comme ça, et ils le font déjà.

Ils le font déjà. Il y a déjà bon nombre de présidents qui évaluent leur directeur général, M. le Président, et qui transmettent et qui partagent cette évaluation-là avec leur conseil d'administration. Mais il faut qu'il y ait quelqu'un qui évalue quelqu'un, sinon qui évalue qui? Et qu'un président évalue les membres du conseil d'administration, ça m'apparaît absolument important. Sinon, qui va évaluer, si ce n'est pas le président? Ce n'est quand même pas le D.G. qui va évaluer les membres du conseil d'administration. Par exemple, un membre du conseil d'administration qui ne se présente jamais aux séances du conseil, je pense qu'il faut que le président agisse et qu'il l'évalue puis qu'il évalue quelle est sa contribution s'il se présente rarement au conseil. Qui va faire ça si ce n'est pas le président, monsieur?

Alors, moi, je m'inscris en faux sur l'accroissement. Moi, cette loi-là, au contraire elle définit et elle précise ce qui était confus, ce qui était confus et très inégal dans la gouvernance des cégeps au Québec. Il y a des cégeps où ça se passait selon les règles de l'art, mais il y a d'autres cégeps où... Et la preuve est donnée, puis je prends ça très amicalement, là. Je respecte l'opinion des gens. Je prends ça amicalement, mais je le dis. Non, ce n'est pas accru, c'est ce que ça doit être et ce que ça doit être dans la façon dont se déroulent non seulement les séances, mais aussi... Et, pour moi, M. le Président, il y a une nuance entre le porte-parole du collège et le porte-parole du conseil d'administration. C'est deux choses, pour moi, qui sont complètement différentes. Et la députée de Mille-Îles a raison, M. le Président, quand elle parle de l'importance du recul. Le D.G. est dans le quotidien, il, ce que je disais tantôt, il gère les décisions du conseil d'administration. Il ne peut pas être juge et partie non plus.

Alors, il faut que le conseil d'administration soit imputable, et, dans ce sens-là, je pense que, quand on dit que le président évalue le D.G. et le directeur des études, c'est le C.A. qui, par la voie de son président, évalue le D.G., le directeur des études. Sinon, qui les évalue? C'est ça, la question. Je rappelle, M. le Président, qu'habituellement nous sommes évalués par ceux qui nous nomment. Or, le D.G., et le directeur des études, est nommé par le conseil d'administration, mais le porte-voix du conseil d'administration, c'est obligatoirement le président. Ça ne peut pas être tout le monde en même temps.

● (11 h 30) ●

Alors, voilà. Je pense qu'il faut reconnaître que ce sont des responsabilités, et la loi reconnaît les responsabilités



des uns et des autres. Et, dans ce cas-ci, on reconnaît la responsabilité du président. Mais ça ne veut pas dire que le D.G. ne parlera jamais au ministre, là. Ce n'est pas ça que ça veut dire, là. On parle ici d'imputabilité. Ça ne veut pas dire que le directeur général ne peut pas accompagner le président pour faire valoir certains points de vue. L'article 16.8 fait référence à la notion d'imputabilité. C'est bien différent que de rendre des comptes sur une gestion.

**Le Président (M. Marsan):** D'autres commentaires? Oui, M. le député de Borduas.

**M. Curzi:** En fait, on peut se demander si effectivement le conseil d'administration... et le président du conseil est chargé d'en répondre. C'est vrai. Je pense qu'on peut dire qu'il est chargé de répondre, puis il est imputable. Mais tout l'exercice a pour but, c'est ce que vous avez dit tantôt, de rendre la gestion la plus transparente possible. Et, dans le fond, le président, il se trouve à devoir rendre des comptes à la population.

C'est bien ça, l'idée. Et peut-être que ce qui est plus important ou ce qui est plus embêtant, c'est plus qu'il soit chargé d'en répondre auprès de la ministre, puisqu'on sait très bien que le ministre ou la ministre a les pouvoirs d'intervention sur les plans stratégiques. On définit plusieurs moyens pour gérer, en quelque sorte. Puis il va y avoir aussi des indicateurs de performance puis une reddition de comptes. Mais sa véritable responsabilité, là, sa véritable imputabilité, au président du conseil et à l'ensemble du conseil, c'est devant les gens qui... c'est devant les électeurs en quelque sorte, c'est devant les gens qui... c'est devant les citoyens, l'ensemble des citoyens qui, eux, participent et soutiennent la structure.

**Mme Courchesne:** Bien, M. le Président, c'est parce que la personne responsable de faire appliquer la loi, c'est aussi le ministre, là.

Il faut qu'il en rende compte devant le ministre parce que le ministre a une responsabilité très grande face à la loi, là. Je veux dire, dans un gouvernement ou dans une société... Puis la ministre est imputable, à la limite, là. Je ne rappellerai pas un certain dossier où, en face, c'était bien important de rendre la ministre imputable, là. C'est parce qu'en quelque part le ministre, il est imputable. Alors, s'il est imputable, le ministre, à la toute, toute, toute fin des situations, il faut que le président rende compte au ministre. Il ne peut pas rendre compte à... À qui? Au secrétaire général de l'État? Ça ne marche pas, ça, là, là. Alors, moi, ça m'apparaît... oui, à la population, puis cette loi-là va permettre que tout soit rendu public, ce qui n'existait pas avant. Mais, dans la vraie vie, dans des... Encore une fois, M. le Président, si on se retrouve dans des situations conflictuelles, bien ça ne sera pas la population. Vous allez être les premiers, ils vont être les premiers en face à dire: C'est la faute du ministre, c'est le ministre qui est imputable. Comment ça se fait que le ministre n'a pas posé les bonnes questions? Comment ça se fait que le ministre n'a pas vu ça? Comment ça se fait que le ministre ne s'est pas impliqué? Comment? Ils vont être les premiers, premiers à taper sur le ministre.

Alors là, là, regarde, il faut que ce soit clair. Il faut, donc, pour que le ministre puisse faire son travail, il faut aussi qu'il y ait quelqu'un au conseil d'administration qui répond devant le ministre, et c'est tout à fait, à mon

sens, logique et cohérent que ce soit le président. Ça ne peut pas être n'importe quel membre du conseil d'administration. Ça prend un minimum non seulement de hiérarchie, mais de clarification des responsabilités. Ça prend quelqu'un qui accepte cette fonction-là, parce qu'on n'oblige personne, M. le Président, entendons-nous bien. Puis on est très conscients que c'est du grand bénévolat, là, c'est très exigeant... conscients de ça. Mais c'est le choix qu'un citoyen fait. Il dit, lui: Moi, je redonne à la société puis je fais le choix de m'impliquer dans mon cégep à titre de président. C'est un choix. Mais il faut qu'il sache clairement, en lisant la loi, il faut qu'il sache clairement à quoi il doit s'attendre, quelles sont ses responsabilités.

Puis, oui, ça prend quelqu'un qui répond devant le ministre parce que le ministre est aussi imputable de la gestion des fonds publics du cégep, est aussi imputable des bonnes et mauvaises décisions. Mais on fait la loi pour les mauvaises décisions, on ne fait pas la loi pour les bonnes décisions. On fait la loi pour prévenir des situations qui soient chaotiques ou difficiles. Mais, à la fin de la journée, là, puis parce que je ne veux pas en parler, de ce dossier, là, là, mais, eux autres, ils s'en rappellent, là, puis pas juste en matière d'éducation, dans n'importe quel secteur d'activité, ils vont être les premiers à demander la...

Regarde, M. le Président, M. le Président, soyons logiques, soyons logiques. La maman de la députée de Taillon, je ne suis pas sûre qu'elle serait fière. Elle dirait: Voyons, Mme la députée, soyons logiques.

**Le Président (M. Marsan):** Est-ce qu'il y a d'autres commentaires, Mme la...

**M. Curzi:** ...

**Mme Courchesne:** Oui, parce qu'elle en a parlé, M. le député de Borduas.

**M. Curzi:** ...la logique ne prévalait pas chez moi, c'était plutôt l'imagination, c'était plutôt la...

**Mme Courchesne:** Mais elle prévalait chez la députée de Taillon.

**Le Président (M. Marsan):** Alors, on va revenir à notre projet de loi et à l'article 16.7. Est-ce qu'il y a d'autres...

**M. Curzi:** Mais...

**Le Président (M. Marsan):** Est-ce qu'il y a d'autres commentaires? M. le député de Borduas.

**M. Curzi:** Mais justement c'est... Non, mais c'est un bon argument parce que la ministre, visiblement, se dit: Ultimement, c'est moi qui suis responsable. Donc, c'est la ministre...

**Mme Courchesne:** ...

**M. Curzi:** ...c'est les gens d'en face, là, actuellement c'est la ministre d'en face, là, qui est responsable de... donc et c'est vrai. Et, en un sens, peut-être que ce n'est pas juste, peut-être que c'est exagéré. Parce que, dans le fond, le président du conseil, là, les vrais... sa véritable

imputabilité, c'est face à soi-même, d'abord, la charge qu'il a acceptée. Et on sait que c'est quelqu'un d'indépendant qui vient donc nommément, consciemment, prendre des responsabilités, qui est choisi par ses pairs pour devenir le président du conseil. Il va avoir à s'acquitter de toute une reddition de comptes qui vont être publics, qui vont être publiés sur Internet.

Alors, sa véritable imputabilité, c'est face à l'ensemble de la communauté qu'il a consciemment décidé d'accepter. Qu'ultimement la ministre soit responsable, personne n'en doute. La ministre est responsable d'à peu près tout ce qui se passe dans son ministère. Ça, c'est l'imputabilité ministérielle. Mais est-ce que le président du conseil doit nécessairement rendre compte de son imputabilité directement à la ministre? Est-ce que ça a besoin d'être mentionné, puisque par définition c'est la ministre... ou le ministre qui est, lui, ultimement responsable?

Alors, il y a comme juste dans, encore là, dans les mots... Jusqu'où veut-on aller dans les mots, puisque l'exercice a pour but de rendre tout cela transparent, public, ouvert et de susciter la participation de l'ensemble des citoyens, donc de faire un appel direct aux citoyens pour leur dire: «Venez regarder ce qui se passe et rendez imputables les gens qui ont choisi d'aller là, que vous avez délégués là»?

**Le Président (M. Marsan):** Mme la ministre.

**Mme Courchesne:** M. le Président, la reddition de comptes se fait une fois par année, publiquement. Ici, là, si, en cours d'année, il y a une situation, là, qui ne va pas, là, bien le président, il n'a pas le droit de cacher la situation au ministre.

Ce que ça dit, c'est que, là, le président, il faut qu'il en rende compte au ministre, il faut qu'il en rende compte à quelqu'un. Je veux dire, il ne peut pas arriver puis, tu sais, il ne va pas... L'obligation de la loi sur rendre compte à la population, c'est une fois par année sur une assemblée annuelle. Mais, dans la vraie vie, s'il y a une situation en cours d'année qui se présente puis qui met en cause, par exemple, la gestion des fonds publics, bien il doit en rendre compte au ministre puis il faut le dire. Parce que, ce n'est pas vrai, il y a des gens qui pourraient décider: Non, non, on n'en parle surtout pas au ministre. Non, non, on n'en parle pas au gouvernement. Non. Bien, il faut prévoir ces situations-là. Il faut que le président qui accepte cette fonction-là sache que, dans l'imputabilité des décisions ou dans l'imputabilité de ce qui se passe, il faut qu'on rende compte, puis ça ne peut pas être au gouvernement. C'est qui, le gouvernement? C'est nous tous.

Bien là, c'est le ministre de l'Éducation qui doit veiller à l'application de cette loi. Sincèrement, M. le Président, ça m'apparaît comme, je vais dire, simple comme bonjour parce que, oui, il peut y avoir des situations. Puis on l'a vu, M. le Président, encore une fois, on l'a vu récemment, ça ne fait pas si longtemps, un président de conseil qui n'a pas donné toute l'information.

Alors, si on se retrouve devant les tribunaux, le juge va dire: Aïe, vous, M. le Président, est-ce que vous avez, conformément à la loi, rendu des comptes au ministre? C'est pour ça qu'on fait des lois, M. le Président. C'est pouvoir outiller les avocats, si nécessaire. Et je ne suis pas avocate moi-même, je n'ai jamais été avocate dans un procès, mais, à mon avis, ce sont des articles qui deviennent

extrêmement importants, encore une fois, dans des situations malheureuses, dans des situations qui peuvent porter flanc à des recours ou dans des situations où le ministre doit agir, doit agir. Mais, pour agir, encore faut-il qu'il soit informé. Je veux bien qu'on soit imputable de tout, là, mais, à un moment donné, encore faut-il qu'on soit informé et qu'on le sache.

Alors, c'est là où le rôle de clarification et de précision des rôles et des responsabilités devient extrêmement important.

**Le Président (M. Marsan):** Mme la députée de Taillon.

● (11 h 40) ●

**Mme Malavoy:** Dans l'échange, j'ai fait référence à la fois à 16.8 et à 16.14. Donc, il y a des choses auxquelles je reviendrai à 16.14, parce que je comprends que le projet de loi introduit ou formalise en tout cas des façons de faire qui n'existent pas actuellement, hein? Actuellement...

**Une voix: ...**

**Mme Malavoy:** Non, mais actuellement ce n'est pas formalisé dans la loi. Donc, c'est juste ça que je voudrais préciser. Il y a des manières de faire qui existent. Par exemple, à ma connaissance, actuellement ce n'est pas les présidents de C.A qui évaluent tous les membres du conseil, bon, mais...

**Une voix: ...**

**Mme Malavoy:** Oui. Alors, le projet de loi introduit des éléments nouveaux puis, dans d'autres cas, il met des mots sur des choses qui se font déjà. Mais là on introduit des éléments nouveaux. Actuellement, par exemple, quand il y a un problème avec une... bon, un cégep, est-ce que l'interlocuteur de la ministre, c'est le président du C.A., ou c'est le directeur général, ou c'est l'un ou l'autre, selon les types de problème?

**Le Président (M. Marsan):** Mme la ministre.

**Mme Courchesne:** Bien, M. le Président, moi, je peux témoigner des derniers trois ans où j'exerce cette fonction.

Pour moi, c'est le président du C.A. Et je peux vous dire que, dans le dossier de Lanaudière, on aura l'occasion d'en reparler, vendredi dernier, c'est le président du C.A. qui est venu m'informer de la résolution de son conseil d'administration. Le directeur général était à ses côtés, mais, dans la prise de parole, celui qui m'a remis la résolution, il était accompagné avec sa vice-présidente, mais c'est le président du conseil d'administration qui est venu m'indiquer quelles étaient la volonté et la décision. Et c'est le président du conseil d'administration qui m'a expliqué toutes les étapes qui avaient été suivies par le conseil d'administration parce que c'est une décision extrêmement importante pour ce cégep-là. On y reviendra, là. Je ne veux pas induire les auditeurs à... Je ne veux pas être nébuleuse, mais... Et, oui, c'est des présidents de conseil d'administration. Un autre cégep dans la région du député de Saint-Hyacinthe, c'est le président du conseil d'administration qui a effectivement... Alors, c'est dans les situations difficiles, oui, c'est le président du conseil

d'administration, M. le Président. Ou, dans des décisions extrêmement importantes pour l'avenir d'un cégep ou extrêmement stratégiques pour l'avenir d'un cégep, bien sûr que c'est le président du conseil d'administration qui parle au nom du conseil d'administration parce que le conseil d'administration doit prendre des décisions en vertu de la loi.

Alors, le porte-parole, le porte-voix du conseil, ce n'est pas le D.G., c'est le président du conseil. Mais il faut le clarifier parce que c'est très inégal. Quand la députée de Taillon parle de l'article 16.14, il y a actuellement des présidents qui évaluent leur D.G. mais en partageant l'information et l'évaluation avec les membres du conseil. Mais, moi, je trouve ça très grave que les membres du conseil d'administration ne soient pas évalués, M. le Président. Je trouve ça sérieux, que des présidents, des membres de conseil d'administration ne... Alors, on posera la question à la députée de Taillon: Est-ce que ça veut dire dans son esprit que les membres de conseils d'administration ne doivent pas être évalués? C'est tout ça qu'il faut regarder, M. le Président.

**Le Président (M. Marsan):** Mme la députée de Taillon.

**Mme Malavoy:** Oui. Mais je redis, M. le Président, que, pour moi, la discussion, elle chevauche deux articles. Sur le 16.8, j'ai ouvert la discussion parce que je trouvais que c'était mieux d'indiquer tout de suite des réserves que j'ai mais qui sont plus sérieuses à 16.4.

**Mme Courchesne:** Je veux juste compléter, M. le Président, en disant que, depuis trois ans que j'exerce cette fonction, j'écris toujours aux présidents de conseil d'administration tant dans les cégeps que dans les universités. Je n'écris pas aux D.G., j'écris aux présidents avec copie conforme aux D.G., copie conforme en bas aux D.G. Mais, quand je m'adresse à l'institution, j'écris toujours, toujours, toujours au président du conseil d'administration. Je veux quand même le préciser. Ce n'est pas nouveau, là. Je veux que ce soit bien clair.

**Mme Malavoy:** Donc, ce que la ministre me précise, c'est que cette loi formalise des choses qui existent puis en introduit des nouvelles.

**Mme Courchesne:** Oui.

**Mme Malavoy:** Et donc, quand on viendra, un peu plus tard à 16.14, à cette question d'évaluation des membres du conseil, je reprendrai la discussion là-dessus parce que, là, on sera dans quelque chose qui est nouveau par rapport aux pratiques qui ne sont pas uniformes de ce point de vue là. Et, moi, je voudrais indiquer à ce moment-là que ça pose un certain nombre de difficultés. Mais, pour 16.8, là, restons en là pour l'instant. On aura déjà fait une partie de discussion pour un peu plus tard... probablement un peu plus tard dans la journée. Donc, ça va.

**Le Président (M. Marsan):** Alors, est-ce que vous êtes prêtes à voter sur l'article 16.8?

**Mme Malavoy:** ...16.8.1, c'est après?

**Le Président (M. Marsan):** C'est après. Oui. Alors, je vais mettre aux voix l'article 16.8. Est-ce que l'article 16.8 est adopté?

**Des voix:** Adopté.

**Le Président (M. Marsan):** Adopté. Alors, nous allons maintenant introduire un nouvel article, 16.8.1, et je vais demander à Mme la ministre de nous le présenter.

**Mme Courchesne:** Merci, M. le Président. Modifier l'article 5 du projet de loi par l'insertion, après l'article 16.8 proposé, du suivant:

«16.8.1. Tous les documents pertinents doivent avoir été transmis aux membres du conseil d'administration au moins 10 jours avant la tenue d'une réunion.»

L'article parle de lui-même, M. le Président.

**Le Président (M. Marsan):** Alors, vous avez bien compris que c'est un amendement, c'est l'article 16.8.1. Est-ce que vous avez des commentaires, Mme la députée de Taillon?

**Mme Malavoy:** Oui. Mais, quand la ministre me dit: L'article parle de lui-même, là je comprends qu'elle voudrait passer au suivant puis que, bon...

**Mme Courchesne:** ...

**Mme Malavoy:** ...mais c'est parce que c'est très précis. Une loi comme celle-là doit vraiment aller jusqu'à préciser «au moins 10 jours». Je n'ai rien contre le fait. Je trouve ça tout à fait logique que les documents soient transmis aux membres du conseil d'administration, mais il y a beaucoup de règles que les C.A. se donnent et qui déjà, non pas dans un loi mais plus dans un règlement, vont dire: Voici les règles d'opération qu'on se donne. Là, on met dans la loi que c'est au moins 10 jours.

Je veux juste comprendre pourquoi on fait cet effort-là d'encadrement aussi précis.

**Le Président (M. Marsan):** Mme la ministre.

**Mme Courchesne:** Bien, parce que, M. le Président, la ministre parle aussi à beaucoup, beaucoup, beaucoup de membres de conseil d'administration de cégep qui se plaignent abondamment de recevoir les documents ou la veille au soir ou même le jour même. Alors, si on impute des responsabilités, si on veut faire son travail correctement, puisque ce sont des gens qui gagnent leur vie ailleurs et qui sont bénévoles, bien il faut qu'ils aient les documents suffisamment longtemps d'avance pour être capables de les lire, de les comprendre et peut-être même de poser des questions avant la séance du conseil pour s'assurer que, lorsqu'ils se présentent à la séance du conseil, ils font leur travail correctement. Et c'est unanime.

Moi, en tout cas toutes les personnes à qui j'ai parlé au Québec, là, qui sont sur ces conseils d'administration se plaignent abondamment qu'ils reçoivent les documents beaucoup, beaucoup trop tard. Maintenant, c'est un choix qui est fait, 10 jours. Je suis ouverte à d'autres suggestions. Par exemple, on pourrait... oui, 10 jours qui ne sont pas nécessairement 10 jours ouvrables. En fait, on ne précise pas que ce sont 10 jours ouvrables. C'est 10 jours de

calendrier. C'est exigeant, il faut en convenir, mais c'est évident que de le mettre dans la loi, ça a un poids plus grand que le mettre dans un règlement de régie interne.

**Une voix:** ...

**Mme Courchesne:** Oui, c'est plus long, «ouvrables».

**Le Président (M. Marsan):** Mme la députée de Taillon.

**Mme Malavoy:** Si les gens ne les reçoivent pas dans ces délais... C'est parce que, comment je dirais, dans la loi il y a des... comme des grosses choses, bon, il y a comme un plan stratégique qui doit être déposé. Ça, je le comprends. Et, si le plan stratégique ne comprend pas les éléments, la ministre peut revenir en disant: Écoutez, il manque tel et tel élément. Mais là on est dans du très pointu, là, O.K., et on va gérer ça comment, l'application de cet élément de la loi? Ça me semble complexe.

**Le Président (M. Marsan):** Mme la ministre.

**Mme Courchesne:** Sincèrement, M. le Président, on corrige là une grave... bien, une sérieuse lacune, c'est-à-dire elle est grave... mais une pratique, plutôt, que je devrais dire, qui est plus que courante, plus que courante.

Combien de fois, même devant nous, en commission parlementaire, ceux qui sont venus témoigner nous ont dit que, même quand il y avait consultation publique, ils n'avaient pas les documents? Alors, comment un membre de conseil peut-il prendre une décision éclairée s'il n'a pas les documents suffisamment longtemps d'avance? Alors, je pense que, tu sais, c'est important que ce soit... Encore là, si on veut une loi de transparence et de reddition de comptes, il faut que, quand la population lit cette loi-là ou quand le membre accepte de siéger, bien, qu'il soit conscient que... Puis il faut bien se rappeler, M. le Président, là, qu'ils se réunissent à peu près quatre fois par année, là, ils ne se réunissent pas tous les mois, certains peut-être, là, mais, tu sais...

Alors, dans ce sens-là, je ne pense pas que ce soit abusif. C'est évident, M. le Président, que c'est un signal qu'on veut donner puis c'est évident que, tu sais, il n'y aura personne pour... il n'y a personne du ministère qui va aller vérifier. Mais, si un membre, lui, se sent lésé, si un membre... Si, par exemple, à répétition, les documents n'arrivent pas, bien le membre va dire: Aïe, aïe, vous contrevenez à la loi, là. Ça met une pression. C'est forcément que ça met une pression. Et, à ce moment-là, le membre peut exiger que le délai soit respecté. C'est dans ce sens-là qu'on met l'article, c'est pour... Si des membres croient que les documents n'arrivent pas ou qu'il y a abus et que c'est répétitif, bien là la loi vient protéger le membre du conseil en disant: Écoute, si je veux, moi, faire mon travail, j'exige que le délai soit respecté.

● (11 h 50) ●

**Le Président (M. Marsan):** Mme la députée de Taillon.

**Mme Malavoy:** Moi, je suis absolument en accord avec la volonté que les membres d'un conseil d'administration reçoivent des documents avant.

Je me souviens très bien qu'au moment des consultations publiques plusieurs sont venus indiquer qu'il y a

des membres de C.A. qui arrivaient avec une enveloppe encore cachetée, hein, qu'ils ouvraient sur place, et là, bien évidemment, si on présentait, par exemple, des états financiers, c'est clair qu'ils n'étaient pas en mesure d'avoir une contribution pertinente, à moins d'être des experts, là, mais, bon. Donc, que l'on veuille que les gens aient les documents à l'avance, qu'ils puissent se préparer, que la loi... Bon, je comprends que la ministre veut le mettre dans la loi, mais qu'on ait cet état d'esprit, je n'ai rien contre. C'est juste dans la façon de l'appliquer. Est-ce que, par exemple, on devrait dire «un délai raisonnable»? C'est parce que le 10 jours, là, ça devient pointu pour une loi. Je répète qu'on n'est pas en train d'écrire un règlement, on est en train d'écrire une loi. Et donc, bien entendu, si des gens ne reçoivent pas ça dans un délai raisonnable, ils auraient raison de se plaindre, de dire à leur C.A.: Écoutez, vous ne respectez pas la loi. Mais là est-ce qu'on ne risque pas de s'enfarger, M. le Président, entre guillemets, dans un nombre de jours extrêmement pointu, qui me semble peut-être un peu excessif pour une loi de cette nature-là?

C'est le sens de mon intervention. Ce n'est pas pour remettre en question aucunement que les gens reçoivent les documents pertinents à l'avance.

**Le Président (M. Marsan):** Mme la ministre.

(Consultation)

**Mme Courchesne:** M. le Président, c'est à moi?

**Le Président (M. Marsan):** Oui. Excusez.

**Mme Courchesne:** M. le Président, moi, j'ai un inconfort avec le délai raisonnable parce que quelqu'un pourrait nous dire que 48 heures, c'est un délai raisonnable. Moi, j'ai beaucoup de difficultés avec ça et je ne pense pas que 48 heures pour, par exemple, analyser des états financiers, ce soit un délai raisonnable.

Est-ce que le 10 jours est trop? Est-ce que c'est cinq jours, au moins cinq jours? Est-ce que les députés d'en face seraient plus confortables avec au moins cinq jours? Mais, moi, je pense que c'est au moins cinq jours parce que ces gens-là font autre chose dans la vie. Ils ne lisent pas nécessairement ça le jour, pendant qu'ils gagnent leur vie ailleurs. Ils lisent ça le soir. Ils lisent ça les fins de semaine. Moi, je connais des gens qui veulent profiter du week-end pour lire ça. Ça fait que j'aime mieux... C'est pour ça que c'est au moins cinq jours plus qu'au moins 10 jours, mais un délai raisonnable. M. le Président, je suis convaincue qu'il y en a qui vont nous dire que 48 heures, c'est un délai raisonnable, puis, pour moi, ça ne l'est pas.

Mais je pourrais me rallier, M. le Président, à cinq jours, qui veut dire une semaine ouvrable.

**Le Président (M. Marsan):** M. le député de Saint-Hyacinthe.

**M. Pelletier (Saint-Hyacinthe):** C'est sur le principe de mettre le 10 jours dans le projet de loi. Ça peut laisser sous-entendre aussi que, s'il arrive des situations exceptionnelles ou urgentes, que, si les gens n'ont pas reçu les documents avant la soirée même... ou le C.A. même... la tenue du C.A., ils ne sont pas tenus de les étudier vu qu'ils n'ont pas reçu les documents. Cette partie-là, il

ne faudrait pas l'oublier non plus, parce que ça arrive souvent sur les conseils d'administration qu'en situation exceptionnelle, à la dernière minute... Moi, je siége au CLD, puis on ne reçoit pas tous les documents, là. À la dernière minute, il arrive une fermeture d'usine, là. Il faut se pencher dessus en urgence au conseil d'administration. Là, s'ils n'ont pas eu les documents avant 10 jours, est-ce que... ne laissez pas sous-entendre que le conseil d'administration pourrait dire: Bien là, on ne les étudie pas parce que ce n'est pas marqué dans le projet de loi?

**Mme Courchesne:** Bien là, j'espère qu'à ce moment-là...

**M. Pelletier (Saint-Hyacinthe):** Non, mais, à ce moment-là...

**Mme Courchesne:** ...le président saura évaluer les membres du conseil. Ça fait partie de la responsabilité, tu sais.

**M. Pelletier (Saint-Hyacinthe):** Non, non, mais il faudra, à ce moment-là, vu que vous jugez bon de mettre 10 jours... Pourquoi ne pas dire aussi: En situation exceptionnelle ou d'urgence, il y aurait peut-être moyen de...

**Mme Courchesne:** ...M. le Président, cet article-là, il faut le prendre a contrario. C'est-à-dire que, si un cégep ne remet jamais les documents dans des délais impartis, c'est ce que je disais tantôt, un membre pourra exiger que le délai soit respecté. Il faut le prendre a contrario, ce qui ne veut pas dire qu'effectivement il n'y a pas des situations où ça peut arriver dans des situations exceptionnelles. Puis je vous dirais que, sincèrement, puis ce n'est pas tout à fait comparable non plus à des fermetures d'entreprise où, là, il y a vraiment un caractère d'urgence, mais... Et il faut faire attention.

Quand on parle des documents ici, au moins de 10 jours, c'est des documents nécessaires pour décision et non pas... Alors, dans le cas du député de Saint-Hyacinthe, on espère que quelqu'un pourrait prendre l'habitude de dire: Ah, oui, oui, c'est pour décision, puis on est toujours en urgence. Quelqu'un peut décider qu'il est toujours en... tu sais, pas décider, mais faire en sorte... toujours en urgence. Ça discipline les gestionnaires aussi de dire: Si vous voulez que le conseil d'administration prenne une décision... Là, on ne parle pas de document pour discussion. Ça, c'est autre chose. Mais, si vous voulez que le conseil prenne des décisions, bien il faut que ce soit... disciplinez-vous. Il faut que ce soit au moins 10 jours avant, parce que sinon on dérape très facilement. On le vit comme députés, on le vit comme ministres dans les comités ministériels. Il faut qu'on se discipline. Si on veut passer au conseil des ministres la semaine prochaine, bien il faut qu'on prévoie dans notre tête qu'il y a plein d'étapes à franchir. C'est une question de responsabilité individuelle de ceux qui exercent les fonctions aussi.

Mais là ce qu'on veut, c'est d'envoyer un signal très fort, puis c'est un signal où il faut que, dans les meilleures pratiques, on se discipline puis qu'on dise: Bien, s'il y a une décision importante à prendre... sinon, un membre pourrait exiger que le délai soit respecté, puis, si c'est une décision importante, dire au président: Bien, écoute, on n'a pas les documents, reconvoque une assemblée pour

dans quelques jours, pour dans quelques jours. Et c'est là que la discrétion du président devient une discrétion importante. Mais ça protège le membre du conseil d'administration. Ça le protège parce qu'il peut exiger à ce moment-là et dire: Non, non, moi, je ne peux pas, lever la main, dire: Je ne peux pas exercer mon rôle parce que je n'ai pas eu les documents. C'est une décision trop importante dans l'intérêt du cégep.

**Le Président (M. Marsan):** Mme la députée de Taillon.

**Mme Malavoy:** Oui. Bien, je trouve quand même que mon collègue posait une bonne question. Il faut pouvoir prévoir la possibilité que des cas d'urgence nécessitent que l'on se penche sur une question. Je vais prendre un exemple qui est dur, là. Mais, quand il y a, par exemple, une vague de suicides dans un cégep, bien là, là, il faut peut-être que les gens s'attellent à la tâche...

**Mme Courchesne:** ...pourrait déposer un amendement ce soir qui dit «à moins de circonstances exceptionnelles», et puis on pourrait réduire le délai de 10 à cinq jours, si les députés, les parlementaires sont d'accord. Cinq jours, moi, je dirais, «ouvrables» pour qu'on puisse bénéficier du week-end.

**Une voix:** Oui, très bonne idée.

**Mme Courchesne:** Est-ce que ça pourrait rallier? En fait, vous avez jusqu'à ce soir pour y penser, et, nous, on va rédiger l'article et on va rajouter, à la suggestion du député de Saint-Hyacinthe: À moins de circonstances exceptionnelles.

**Le Président (M. Marsan):** Et, compte tenu de l'heure, la commission suspend ses travaux jusqu'à 19 h 30. Je vous remercie. Et bon appétit.

*(Suspension de la séance à 11 h 59)*

*(Reprise à 19 h 35)*

**Le Président (M. Marsan):** Alors, à l'ordre, s'il vous plaît! Ayant constaté le quorum, la Commission de la culture et de l'éducation reprend ses travaux. Je demande encore une fois à toutes les personnes dans la salle de bien vouloir éteindre la sonnerie de leurs téléphones cellulaires.

La commission est réunie afin de poursuivre l'étude détaillée du projet de loi n° 44, Loi modifiant la Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel en matière de gouvernance.

Avant la suspension, nous en étions à l'étude de l'amendement introduisant l'article 16.8.1. Est-ce qu'il y a des commentaires sur cet article? Mme la ministre, la parole est à vous.

**Mme Courchesne:** Bien, M. le Président, je pourrais déposer le sous-amendement tel que nous l'avons discuté dans les dernières minutes de la commission ce matin. Alors, je ne sais pas si on a déposé des copies. On pourrait vous déposer des copies, à tous et toutes.

**Le Président (M. Marsan):** On vous remercie.

**Mme Malavoy:** ...couleurs.

**Le Président (M. Marsan):** Bien oui. Alors, l'amendement est recevable.

**Mme Courchesne:** ...il n'a pas de bleu puis pas de rouge.

**Mme Malavoy:** Non, il n'a pas de bleu, pas de rouge. C'est vrai. C'est neutre.

**Mme Courchesne:** Les fonctionnaires sont neutres.

**Une voix:** C'est vrai.

**Mme Courchesne:** Qu'on se le tienne pour dit. Pas de bleu, pas de rouge. Alors, M. le Président, je vais lire le sous-amendement, si vous me le permettez.

**Le Président (M. Marsan):** Oui, allez-y.

**Mme Courchesne:** Modifier l'article 16.8.1 proposé par l'amendement à l'article 5 du projet de loi:

1° par l'insertion, au début, de «À moins de circonstances exceptionnelles,»;

2° par le remplacement de «10 jours» par «cinq jours ouvrables».

Alors, M. le Président, je crois que ça rejoint les remarques du député de Saint-Hyacinthe notamment sur le premierement. Et nous nous rallions volontiers sur les cinq jours ouvrables, que j'ai soumis ce matin, voulant qu'on puisse bénéficier d'un week-end, d'une fin de semaine, d'un samedi et d'un dimanche. J'aime ça, les samedis et les dimanches, M. le Président, dans tout ce que je fais.

**Le Président (M. Marsan):** Je vous remercie. Je vous remercie, Mme la ministre de l'Éducation. Est-ce qu'il y aurait des commentaires sur le sous-amendement de l'article 16.8.1.

**Mme Malavoy:** Bien, je...

**Le Président (M. Marsan):** Mme la députée de Taillon.

**Mme Malavoy:** Je pense effectivement que ces amendements rejoignent bien ce dont nous avons parlé un petit peu plus tôt. Alors, «à moins de circonstances exceptionnelles», c'est sûr que c'est toujours à évaluer, mais ce que ça veut dire, c'est qu'on peut déroger à cette règle si quelque chose de très important survient et qu'on n'a pas le temps de respecter les délais. Et puis les cinq jours ouvrables, c'est donc au moins une semaine.

**Une voix:** Raisonnable.

**Mme Malavoy:** Donc, c'est raisonnable. Alors, nous sommes en accord avec. C'est un sous-amendement, n'est-ce pas?

**Le Président (M. Marsan):** Alors, vous êtes prêts à voter sur le sous-amendement? Est-ce que le sous-amendement, introduit par l'article 5, à l'article 16.8.1 est adopté?

**Des voix:** Adopté.

**Le Président (M. Marsan):** Adopté. Nous revenons maintenant à l'amendement. Est-ce qu'il y a d'autres commentaires à l'amendement 16.8.1?

**Mme Malavoy:** Tel qu'amendé, non.

**Le Président (M. Marsan):** Tel que... ou sous-amendé, oui.

**Mme Malavoy:** Tel que sous-amendé. Du moment qu'on s'y reconnaît, ça va.

**Le Président (M. Marsan):** C'est ça. Alors, est-ce que l'amendement, tel que sous-amendé, introduit par l'article 5 à l'article 16.8.1, est adopté?

**Des voix:** Adopté.

**Le Président (M. Marsan):** Adopté. Donc, le nouvel article 16.8.1 est adopté tel qu'amendé et sous-amendé. Je vous remercie. Alors, nous allons poursuivre à l'article 16.9, et je vais reconnaître Mme la ministre pour nous présenter cet article.

**Mme Courchesne:** En fait, M. le Président, pour présenter un amendement qui va supprimer l'article 16.9 proposé par l'article 5 du projet de loi, puisque nous avons réaménagé cet article-là à l'article 8 et à l'article 16.6... et 16.36, que nous étudierons plus tard.

En fait, M. le Président, je peux dire que la consultation préalable qui était prévue à cet article se retrouve maintenant au nouveau chapitre V.1 portant sur la commission consultative de la communauté collégiale, et la définition de la notion de communauté collégiale est maintenant prévue à l'article 8.

**Le Président (M. Marsan):** Est-ce qu'il y a des commentaires ou des questions?

**Mme Malavoy:** J'avais repéré, M. le Président, que nous ne perdons rien pour attendre. Nous discuterons de cet article à 16.36 et 16.37. Donc, c'est un chapitre qui a été ajouté.

**Le Président (M. Marsan):** Alors, est-ce que l'amendement de l'article 16.9 est adopté?

**Des voix:** Adopté.

**Le Président (M. Marsan):** Adopté. L'article, tel qu'amendé, est-ce qu'il est adopté également?

**Des voix:** Adopté.

**Le Président (M. Marsan):** Adopté. Je vous remercie.

● (19 h 40) ●

**Mme Malavoy:** Attendez un petit peu. Je m'excuse, mais on appelle ça l'article tel qu'adopté quand on l'a supprimé?

**Le Président (M. Marsan):** Tel qu'amendé.

**Mme Malavoy:** Non, c'est vraiment juste technique, mais on supprime un article. Donc, on ne peut pas adopter un article qu'on a supprimé.

**Le Président (M. Marsan):** Alors, vous êtes d'accord?

**Mme Malavoy:** Adopté tel que supprimé?

**Le Président (M. Marsan):** Adopté tel que supprimé. Ça, c'est correct, ça vous convient? C'est-u ça? Non, il me semble que ça...

**Mme Malavoy:** Il me semble que ça cloche.

**Le Président (M. Marsan):** Non. Moi, je serais d'accord, là, sur... Oui, M. le député de Charlesbourg.

**M. Pigeon:** Si l'amendement a pour effet de supprimer l'article, c'est réglé. On adopte l'amendement, puis c'est réglé.

**Le Président (M. Marsan):** C'est une formalité. Alors, si tout le monde est d'accord, l'amendement étant accepté, étant adopté, alors nous allons poursuivre à l'article 16.10 étant donné que l'article 16.9 a été supprimé. Ça vous convient tous? Merci. Alors, à 16.10, Mme la ministre.

**Mme Courchesne:** M. le Président, 16.10 est un long article. C'est un très long article, et il y a des amendements. Alors, je ne sais pas, là, si, M. le Président, je dois lire, et je demanderais à la députée de Taillon son avis, si je dois lire tout l'article 16.10 jusqu'à r ou si on procède petit morceau par petit morceau, puisqu'il y a des amendements à quelques alinéas. Ou ce que je pourrais faire, M. le Président, c'est lire chaque petite lettre en insérant, en indiquant à chacun les amendements proposés. Je pense que ce serait plus facile de se comprendre.

**Une voix:** Une vue d'ensemble.

**Le Président (M. Marsan):** Alors, sur consentement, ça va, c'est toujours facile. Ça va.

**Mme Courchesne:** Ça vous va?

**Des voix:** Oui.

**Mme Courchesne:** Alors, l'article 16.10 se lit comme suit:

«Le conseil d'administration exerce notamment les fonctions suivantes:

«a) s'assurer du respect de la mission et des valeurs du collège, ainsi que des principes prévus à l'article 16.5.»

Il y aurait un amendement qui dirait la chose suivante: Par l'insertion, avant le paragraphe a du premier alinéa, des suivants. Il y aurait un 0.a, M. le Président, qui dirait: «veiller à la pertinence et à la qualité des services éducatifs offerts par le collège.»

Il y aurait un 0.1a: «s'assurer de l'application des dispositions du régime des études collégiales.»

Ensuite, l'article b se lit: «adopter le plan stratégique.»

Il y aurait un amendement qui dirait: Par l'ajout, à la fin du paragraphe b du premier alinéa, des mots «adopter le plan stratégique et les orientations financières du collège».

«c) approuver...»

**Mme Malavoy:** ...M. le Président, peut-être qu'on ne s'est pas bien compris, mais, moi, je croyais qu'on faisait chaque alinéa.

**Mme Courchesne:** ...les amendements après?

**Mme Malavoy:** Non, avec les amendements.

**Mme Courchesne:** C'est ce que je fais.

**Mme Malavoy:** Oui, mais là vous les faites toutes, vous les faites tous ou on en discute au fur et à mesure?

**Le Président (M. Marsan):** ...le premier alinéa.

**Mme Courchesne:** Bien, vous ne voulez pas une vue d'ensemble de ce que sont les fonctions du conseil d'administration? D'accord?

**Mme Malavoy:** Oui, oui. O.K. Continuez. Mais après on les reprendra pour la discussion, parce que sinon on va se perdre.

**Mme Courchesne:** Oui, absolument. Absolument, oui.

Alors: «c) approuver les prévisions budgétaires, le budget annuel, le plan d'immobilisations, les états financiers et le rapport annuel du collège;»

«d) approuver les règles de gouvernance du collège;

«e) approuver le code d'éthique applicable à ses membres, au directeur général, au directeur des études ainsi qu'aux membres du personnel du collège.»

Il y aurait un amendement qui se lirait comme suit... en fait, j'aurais dû... par le remplacement du paragraphe e du premier alinéa par le suivant, c'est: «approuver le code d'éthique et de déontologie applicable à ses membres de même qu'un tel code applicable aux membres du personnel du collège.» Donc, c'est carrément un remplacement, là.

Ensuite: «f) s'assurer que la démarche de recherche de candidatures, aux postes de directeur général et de directeur des études, accorde l'égalité des chances aux candidats de l'externe et de l'interne et que la procédure permet l'examen des candidatures de façon indépendante et confidentielle.»

Alors, ce serait par... l'amendement dirait: Par le remplacement, dans le paragraphe f du premier alinéa, des mots «l'égalité des chances aux candidats de l'externe et de l'interne» par les mots «l'égalité des chances à tout candidat», ce qui m'apparaît plus clair.

«g) approuver les profils de compétence et d'expérience requis pour la nomination de ses membres, du directeur général et du directeur des études.»

Alors, par le remplacement, dans le paragraphe g du premier alinéa, des mots «de ses membres» par «des administrateurs indépendants».

«h) approuver les critères d'évaluation de ses membres et ceux applicables au directeur général et au directeur des études;

«i) convenir avec le directeur général des objectifs à atteindre, fixer sa rémunération incluant, le cas échéant, la partie incitative, et déterminer les modalités d'évaluation de sa performance; il en est de même avec le directeur des études;

«j) approuver les critères d'évaluation de son fonctionnement;

«k) s'assurer de la gestion efficace et efficiente des ressources humaines, matérielles, financières et informationnelles dont dispose le collège;

«l) établir les politiques d'encadrement de la gestion des risques;

«m) suivre régulièrement la situation financière du collège et s'assurer que les contrôles appropriés sont en place afin de préserver sa santé financière à court, à moyen et à long terme;

«n) s'assurer que le comité de gouvernance et d'éthique, le comité de vérification, le comité des ressources humaines ainsi que les autres comités exercent adéquatement leurs fonctions.»

Alors, il y aurait un amendement, M. le Président, qui remplacerait le paragraphe n du premier alinéa par le suivant: «n) s'assurer que chacun de ses comités — s-e-s, les comités du conseil — exercent adéquatement leurs fonctions.»

«o) pourvoir, par règlement intérieur, à sa régie interne.»

Et, M. le Président, des amendements supprimeraient les paragraphes p et r. Je peux les lire. P, c'est: «déterminer les délégations d'autorité.» Je vais lire r tout de suite: «établir un mécanisme de gestion des différends pour l'étudiant qui s'estime lésé par un acte, une décision ou une omission du collège ou d'un membre de son personnel, au regard de son cheminement scolaire, à partir de son inscription jusqu'à la délivrance de son bulletin terminal ou de son diplôme.» Alors, M. le Président, ce r serait supprimé. Il resterait q: «adopter des mesures d'évaluation de l'efficacité, de l'efficience et de la performance du collège.»

Et j'indique que «les paragraphes e à i du premier alinéa s'appliquent à un directeur d'un collège constituant».

M. le Président, j'avais des explications pour chacun. Je peux peut-être les donner au moment de l'étude de chacun... de donner vraiment les explications requises pour chacun des amendements proposés. Ça va?

**Mme Malavoy:** Oui. Ce serait parce qu'on a beau en prendre...

**Mme Courchesne:** Je peux le faire maintenant.

**Mme Malavoy:** ...large, au fur et à mesure, dans le fond, je comprends que, là, on va les reprendre, puis, au fur et à mesure, l'amendement sera expliqué. Et je ne sais pas si vous appelez ça une discussion générale ou... mais en tout cas on peut discuter de l'ensemble, et puis, systématiquement, je pense qu'il y en a 18... bien il y en a... oui, il y en a 18, je crois... Et, au fur et à mesure, vous nous indiquez les amendements, on en dispose puis on continue.

**Le Président (M. Marsan):** Ça vous convient?

**Mme Courchesne:** Oui.

**Le Président (M. Marsan):** Alors, premier commentaire. Mme la députée.

**Mme Malavoy:** Bien, je croyais que la ministre disait: Je vais les expliquer.

**Mme Courchesne:** Alors, je vais y aller.

**Le Président (M. Marsan):** Alors, un par un.

**Mme Courchesne:** Un par un. Alors, le premier amendement qui ajoute le 0.a et le 0.1a ajoute... donc, cette première modification ajoute deux fonctions au conseil d'administration en précisant sa responsabilité relativement aux services éducatifs du collège et à l'application du régime d'études collégiales. Ça m'apparaît logique.

**Le Président (M. Marsan):** Vous voulez faire la discussion sur ce premierement?

**Mme Malavoy:** Oui. Bien, je pense que c'est plus simple...

**Mme Courchesne:** Allez-y.

**Mme Malavoy:** ...de faire la discussion pour chaque...

**Mme Courchesne:** Oui.

**Mme Malavoy:** ...hein, chaque élément, parce que sinon on va se promener de l'un à l'autre. Ce que je comprends, c'est qu'avec l'ajout donc on précise qu'il s'agit de veiller à la pertinence et à la qualité de services éducatifs. Donc, on est bel et bien dans les fonctions d'un collège.

**Mme Courchesne:** Dans la mission.

**Mme Malavoy:** Dans la mission d'un collège.

● (19 h 50) ●

**Mme Courchesne:** Mais en fait, le but de cet ajout, aussi on ajoute deux fonctions, mais, au fond, vous aurez compris que l'on souhaite protéger la mission intrinsèque, la mission inhérente du collège. C'est pour ça qu'on sent le besoin de le préciser.

**Mme Malavoy:** Et je crois que ça va dans le sens de certaines remarques qui nous ont été faites, de bien indiquer que c'est une mission d'ordre éducatif. Et, en disant ça, «qualité des services éducatifs», ça devient précis. Cet aspect-là, pour moi, il est très utile et correspond à ce que plusieurs nous ont indiqué comme souhait.

Le deuxième, s'assurer de l'application des dispositions du régime des études collégiales, lui, je voudrais juste qu'on m'explique un peu plus pourquoi il fallait rajouter ça dans le premier... le petit a, là. Pourquoi il fallait rajouter cet élément?

**Mme Courchesne:** Parce que, M. le Président, on veut être... Quand on parle du régime, c'est le RREC, hein, le régime d'études collégiales, communément appelé



le RREC. Alors, ce régime-là contient les dispositions sur l'admission, sur le contenu des programmes, sur l'évaluation, sur la certification, sur les structures d'encadrement. Donc, le régime en soi couvre les éléments que je viens de mentionner. Donc, il est important de le mentionner, il est important de le dire parce que le régime d'études collégiales est aussi intrinsèque à son fonctionnement et aussi à sa mission, parce que, quand on fait du contenu de programme, c'est la mission d'enseigner, l'évaluation, la certification. Donc, c'est tout aussi important de l'indiquer. C'est le régime de fonctionnement, si vous voulez.

Alors, on veut s'assurer que le conseil d'administration a l'obligation de veiller à cette application de façon locale mais de respecter ce régime d'études collégiales qui a une force de loi puisque c'est un décret gouvernemental.

**Le Président (M. Marsan):** Mme la députée de Taillon.

**Mme Malavoy:** Et on garde la référence à l'article 16.5, hein? Ça, ça demeure...

**Mme Courchesne:** Oui.

**Mme Malavoy:** ...qui était l'article qui indiquait que le conseil d'administration exerce ses pouvoirs dans le respect de la mission du collège.

**Mme Courchesne:** Oui, mais là on le précise.

**Mme Malavoy:** Et là on le précise par ces deux éléments-là. Techniquement, ça, ça va être comme ça: 0.a puis 0.1.a. C'est ça?

**Mme Courchesne:** C'est ce qu'on m'indique.

**Mme Malavoy:** C'est ce qu'on vous indique.

**Mme Courchesne:** Voilà.

**Mme Malavoy:** Je ne questionnerai pas ça. C'est juste... c'est la première fois.

**Mme Courchesne:** Ah, on me dit, M. le Président, qu'il y aura une renumérotation dans la version finale.

**Mme Malavoy:** D'accord. Bien, ce sera bienvenu parce qu'à un moment donné, pour le commun des mortels, c'est plus facile à comprendre quand c'est une renumérotation, mais là c'est pour les besoins de notre exercice, il faut appeler ça comme ça.

**Une voix:** ...

**Mme Malavoy:** O.K.

**Le Président (M. Marsan):** Mme la députée de Champlain.

**Mme Champagne:** Oui. Pour ma compréhension, là, le conseil d'administration exerçait déjà ces fonctions-là. Là, on vient les préciser. Il les avait déjà, ces fonctions-là, quand même, on n'invente pas ça aujourd'hui, là.

**Mme Courchesne:** Non. Mais peut-être que tout le monde ne comprenait pas ça de la même façon.

**Mme Champagne:** O.K. Donc, c'est une précision, c'est un ajout total, là.

**Mme Courchesne:** De clarté.

**Mme Champagne:** O.K. Parfait. Merci.

**Le Président (M. Marsan):** Est-ce qu'il y aurait d'autres commentaires sur le premierement?

**Mme Malavoy:** Ça va aller pour le premierement, pour le a.

**Le Président (M. Marsan):** Nous passons au deuxièmeement.

**Mme Courchesne:** Alors pour le b, M. le Président, nous avons ajouté, et je pense que c'est extrêmement important... c'est qu'on doit ajouter que, dans les fonctions du conseil d'administration, ils doivent aussi adopter les orientations financières. Très important, M. le Président, très, très. Je pense que la députée de Taillon sera d'accord avec ça, M. le Président, qu'il faille adopter aussi des orientations pas uniquement stratégiques, mais des orientations financières. Cela va de soi. Mais de le préciser m'apparaît extrêmement important.

**Mme Malavoy:** Je n'ai pas de problème avec l'idée que ce soit nécessaire, mais c'est juste que juste après on parle d'approuver les prévisions budgétaires, dans un autre alinéa...

**Mme Courchesne:** Ce n'est pas la même chose.

**Mme Malavoy:** ...et le budget annuel. Alors, c'est ça. Est-ce que le ministre peut me préciser qu'est-ce qu'on met dans «orientations financières»?

**Mme Courchesne:** Bien, dans les orientations financières, M. le Président, c'est les grands principes qui vont guider, cette année-là, les prévisions budgétaires, justement. C'est des orientations, qu'on se donne, financières. Ça peut être en termes de grande répartition des sommes où on va identifier des secteurs prioritaires dans lesquels on veut investir. Par exemple, s'il y a, une année, des investissements importants à faire en informatique, par exemple, dans les ressources informationnelles, bien il faudra que ça devienne une orientation financière pour cette année-là, alors que les prévisions budgétaires, bien là c'est le détail, ce sont les chiffres précis qui sont nécessaires à l'étude des budgets.

Alors, il y a une nuance entre les orientations et les prévisions.

**Le Président (M. Marsan):** D'autres commentaires?

**Mme Malavoy:** Bon. Ça va pour ça.

**Le Président (M. Marsan):** Le c.

**Mme Courchesne:** Ah, excusez-moi. Bien, le c, oui, il n'y a pas d'amendement.

**Le Président (M. Marsan):** Est-ce qu'il y a des questions?

**Mme Malavoy:** Oui. Bien, juste pour comprendre. Il y a les prévisions budgétaires puis le budget annuel, mais le budget annuel ne comprend pas les prévisions. C'est deux choses. Le budget, c'est le budget réel, les dépenses réelles au fur et à mesure où elles sont faites?

**Mme Courchesne:** Bien, c'est-à-dire que le budget, il doit être fait par département, il doit être bien... Tu sais, les prévisions budgétaires sont faites par département. Le budget, c'est l'ensemble du document qu'il compose, mais il faut... Il y a une différence entre les prévisions et ce que l'on accepte comme budget.

Je ne sais pas si vous voyez la nuance. Mais on fait des prévisions, mais en même temps, une fois qu'on a fait les prévisions, il faut adopter ce budget département par département, secteur par secteur. Alors, c'est ça qui fait qu'il y a une nuance entre les deux. Il y a une répartition qu'on doit faire. Une fois qu'on a fait les prévisions, il faut les répartir dans le budget, dans les postes budgétaires. En fait, c'est les postes budgétaires. Alors, il y a des prévisions budgétaires sur l'ensemble de ce qu'on croit devoir investir, mais après il faut que dans le budget ces prévisions-là soient détaillées par répartition des postes budgétaires.

**Mme Malavoy:** ...

**Mme Courchesne:** Oui.

**Mme Malavoy:** Par poste budgétaire.

**Mme Courchesne:** Voilà. C'est ce qui constitue le budget annuel.

**Mme Malavoy:** Et actuellement dans les collèges il y a des orientations financières?

**Mme Courchesne:** Bien là, on le demande. Ce n'est pas tout le monde qui le font.

**Mme Malavoy:** Non.

**Mme Courchesne:** Il faut le faire.

**Mme Malavoy:** Donc, le fait de l'introduire, ça oblige tout le monde à le faire, mais ce n'est pas le cas actuellement, c'est variable, c'est ça, alors que tout le monde a évidemment des prévisions budgétaires et un budget annuel.

**Mme Courchesne:** Voilà. Oui.

**Mme Malavoy:** Mais les orientations financières, cela s'ajoute. Est-ce qu'on a mis ça dans le... Est-ce qu'on a parlé de ça avant dans le projet de loi, des orientations financières? Non, hein?

**Mme Courchesne:** Peut-être pas.

**Mme Malavoy:** Dans le plan, on l'introduit.

**Mme Courchesne:** Je peux vous dire, M. le Président, que le Vérificateur général nous le demande parce que ça fait partie de l'amélioration des pratiques de gestion. Ça n'existait pas il y a quelques années, mais je peux vous dire que maintenant le Vérificateur général le demande.

**Mme Malavoy:** Est-ce qu'il y a un guide pour ça? Est-ce que...

**Mme Courchesne:** Sur les orientations financières?

**Mme Malavoy:** Oui.

**Mme Courchesne:** Bien, oui, il y a des guides, il y a des guides de bonnes pratiques, c'est défini. Ça peut être défini, absolument. Les comptables vont être en mesure de guider les administrateurs à cet effet-là. Et, nous-mêmes, au ministère, on peut déjà orienter, absolument. Nos gens peuvent certainement soutenir dans cette information.

**Le Président (M. Marsan):** Mme la députée de Taillon.

**Mme Malavoy:** Est-ce qu'il y a une périodicité? Il me semble qu'on a indiqué un peu plus tôt que pour le plan stratégique il y avait une périodicité mais qui peut être variable, là, qui n'est pas normée. C'est un ajustement qu'on a fait, là, dans les amendements. Mais est-ce que les orientations financières, c'est quelque chose qui peut aussi se prévoir sur plusieurs années ou est-ce qu'obligatoirement c'est annuel?

**Mme Courchesne:** Non, parce que les orientations financières doivent être en cohérence et en accord avec les orientations stratégiques. C'est-à-dire qu'il faut que, dans la description des orientations financières, nous reconnaissions qu'il y a véritablement un lien dans les choix que l'on fait avec les orientations du plan stratégique.

Donc, des orientations financières peuvent être faites sur une période de plus que un an. C'est le budget qui est annuel. Mais on a dit que le plan stratégique était révisé annuellement donc s'il y a lieu. On s'entend.

● (20 heures) ●

**Mme Malavoy:** Juste pour bien comprendre. Est-ce que le sens de ça, c'est comme de dire: «Adopter le plan stratégique et les orientations financières qui en découlent»? Est-ce que c'est un peu le sens?

**Mme Courchesne:** Absolument.

**Mme Malavoy:** Donc, il y a comme un lien entre les deux, là.

**Mme Courchesne:** Forcément.

**Mme Malavoy:** C'est les orientations qui découlent de ce plan stratégique. Ça matérialise le plan stratégique.

**Mme Courchesne:** Oui.

**Le Président (M. Marsan):** M. le député de Saint-Hyacinthe.

**M. Pelletier (Saint-Hyacinthe):** Ça demeure des orientations. Donc, il y a le budget annuel, puis les orientations l'année suivante pourraient être modifiées en fonction des besoins ou des... C'est ce que ça veut dire en gros, là, c'est...

**Mme Courchesne:** Oui. Absolument.

**Le Président (M. Marsan):** D'autres commentaires? On est toujours sur le c, l'alinéa c.

**Mme Malavoy:** Oui. Je me demandais juste si ça aurait un intérêt de dire «et les orientations financières qui en découlent». Non?

**Mme Courchesne:** Non.

**Mme Malavoy:** Pas d'intérêt.

**Mme Courchesne:** Honnêtement, non. Non, parce que...

**Une voix: ...**

**Mme Courchesne:** Je n'ai pas le choix, là.

**Mme Malavoy:** Si c'est compris clairement comme étant imbriqué l'un dans l'autre...

**Mme Courchesne:** ...dans les pratiques de gestion, c'est clair.

**Mme Malavoy:** Pour ceux qui en font.

**Mme Courchesne:** Mais oui, mais ça, ça s'adresse à ceux qui en font.

**Mme Malavoy:** Mais ça impose cela aussi à ceux qui n'en font pas, pour le moment, d'orientation financière.

**Mme Courchesne:** Oui, mais ils ont... le conseil d'administration a la responsabilité de s'entourer des gens qui sont compétents et qui en font.

**Le Président (M. Marsan):** Mme la députée de Champlain.

**Mme Champagne:** Même si les pratiques n'étaient peut-être pas toujours adéquates, là, à mon avis, il n'y a pas un collègue qui aurait survécu après autant d'années sans avoir un minimum de plan stratégique puis d'orientations financières, là. Qu'on le précise, c'est bien, mais je pense qu'ils ont dû apprendre avec les années, à moins que je me trompe, à gérer un budget pour un collègue. Un budget moyen d'un collègue, Mme la ministre, ça peut être de l'ordre de combien... un collègue moyen?

**Mme Courchesne:** Peut-être quelques centaines de millions.

**Mme Champagne:** Alors, j'espère qu'ils ont appris à gérer ça un peu.

**Mme Courchesne:** Oui, mais, vous savez, M. le Président, maintenant les cégeps ne peuvent plus faire

de déficit d'orientation. C'est pour ça qu'on leur demande ça. C'est aussi pour s'assurer qu'ils ne... en cours de route, ils...

**Une voix: ...**

**Mme Courchesne:** Oui, c'est ça, puis ils n'ont pas de déficit d'opération. Donc, pour ça, il faut pouvoir le dire en amont puis il faut pouvoir l'avoir prévu, il faut l'avoir planifié. Il faut qu'on soit capable de faire ces liens de cohérence entre les orientations stratégiques et les orientations financières. Il faut que publiquement on soit capable de voir et...

**Une voix: ...**

**Mme Courchesne:** Bien oui, c'est sûr que c'est le conseil d'administration parce que ça fait partie des... En fait, on est à l'article qui donne les fonctions au conseil d'administration. Donc, c'est la façon pour le conseil d'administration aussi de dire à son D.G.: Voilà, il faut suivre et les orientations stratégiques et les orientations financières. Parce que le conseil d'administration, une fois qu'il a adopté ça, on en a parlé un petit peu ce matin... c'est le directeur général qui aura la responsabilité de l'appliquer et de le mettre en oeuvre. C'est le guide de travail premier du directeur général. Et en fait ce n'est pas juste un guide. Le directeur général est tenu... c'est plus qu'un guide, il est tenu de respecter ce plan stratégique et ces orientations financières et de s'assurer qu'il n'y a pas de déficit d'opération.

**Le Président (M. Marsan):** D'autres...

**Mme Courchesne:** Oui, c'est beaucoup d'argent, mais il faut...

**Le Président (M. Marsan):** D'autres commentaires? Mme la députée de Taillon.

**Mme Malavoy:** Je sais qu'on aura plus tard d'autres articles qui vont parler, entre autres, du comité de vérification, mais est-ce que, quand on met ça ici pour le conseil d'administration, il aura, dans le fond, un rapport du comité de vérification qui va lui fournir les matériaux pour exercer...

**Mme Courchesne:** C'est-à-dire que le comité de vérification...

**Mme Malavoy:** ...cette fonction-là.

**Mme Courchesne:** ...va devoir s'assurer que, dans la gestion courante des affaires du cégep, ce plan et ces orientations sont suivis. Ce sera le mandat qu'aura le comité de vérification. En fait, ça, ça servira de guide au comité de vérification pour s'assurer que le directeur général et son équipe de direction respectent les décisions du conseil d'administration à travers le plan stratégique et les orientations financières.

**Mme Malavoy:** Ça va, pour moi.

**Le Président (M. Marsan):** Ça va? Alors, on peut poursuivre au paragraphe d.

**Mme Courchesne:** Approuver les règles de gouvernance du collège.

**Le Président (M. Marsan):** Ça va?

**Mme Courchesne:** Ça va de soi.

**Mme Malavoy:** Bien, ce n'est pas que ça ne va pas, mais j'aimerais qu'on me dise un peu ce que ça comprend, parce qu'un budget, là, je vois bien ce que ça comprend, mais, les règles de gouvernance du collège, les approuver, elles seront arrivées d'où, là, puis elles ont quelle forme, je voudrais savoir un peu ce que cela contient. Moi, je ne connais pas bien ces règles.

**Mme Courchesne:** Alors, M. le Président, ça veut dire les règles de fonctionnement du conseil d'administration, avec quelle périodicité il se réunit, quels sont les avis de convocation, les règles de régie interne.

En fait, c'est tout le mode de fonctionnement parce que, là, on est vraiment... quand on dit «du collège», on fait référence au conseil d'administration puisqu'on est au chapitre des fonctions du conseil d'administration. Donc, il faut que le conseil d'administration se dote de ces règles-là. Est-ce qu'on se réunit, par exemple, une fois par trois mois ou une fois? Et il y a d'autres règlements du collège, des règlements qui gèrent la vie du collège, qui gèrent certains aspects de cette vie-là. Donc, il faut qu'il y ait des règlements du collège. Par exemple, ça pourrait être un règlement sur, je ne sais pas, moi, l'habillement d'une certaine façon. Il y a des choses dans un collège qui sont acceptables ou pas acceptables. L'habillement n'est peut-être pas un bon exemple, mais il y a, tu sais, il y a peut-être des limites à ne pas dépasser, par exemple. Je ne sais pas, moi, tu ne peux pas aller à l'école torse nu, par exemple, quelque chose comme ça, ou je ne sais pas. Il y a des règles qu'un collège... des règles de vie. En fait, ce sont des règles de vie propres à ce collège-là. Par exemple, ça peut être des heures d'ouverture, par exemple, d'une salle de... ou d'une bibliothèque, de la bibliothèque du collège. Il peut y avoir des heures d'ouverture. Il peut y avoir aussi des politiques d'évaluation des apprentissages, des programmes, en fait toute règle, un peu comme le Conseil des ministres fait.

C'est un peu la même équivalence que, par exemple, les règlements qu'un conseil de ministres doit approuver. Bien là, c'est sur la vie du collège. C'est dans ce sens-là.

**Une voix:** ...

**Mme Courchesne:** Oui. Mais, cela dit, c'est...

**Le Président (M. Marsan):** Mme la députée de Mille-Îles.

**Mme Charbonneau:** M. le Président, je faisais juste le commentaire discrètement à la ministre que, dans le fond, tout découle d'une responsabilité à l'autre dans ce texte-là, puisqu'on commence par un plan stratégique, après ça on va avec une gouverne, après ça on y va avec des règles qui appartiennent à chacune de ces... de cette stratégie-là. Donc, ce n'est que l'aspect, la suite sensée des gestes à poser pour un conseil d'administration. Puis, parce qu'il faut nommer les choses puisqu'il faut être précis, bien je pense qu'on arrive à celle-là qui dit: Approuver

les règles de gouvernance, parce que, de par le plan stratégique, de par les règles financières, de par les choix qu'ils vont faire, il y aura probablement des règles de gouvernance qui vont s'appliquer aussi.

**Le Président (M. Marsan):** D'autres commentaires ou questions? Oui, Mme la députée de Champlain.

**Mme Champagne:** Moi, M. le Président, là, je suis convaincue que... J'ai tenté de le dire à mon collègue que, si on avait pris entre nos mains certains cégeps et qu'on regardait qu'est-ce qu'ils se sont donné comme façon de fonctionner, qu'on retrouverait plusieurs de ces éléments-là, j'en suis convaincue, parce qu'on a des cégeps qui pour la plupart fonctionnent drôlement bien et se sont donné des moyens de fonctionner bien, également, puis d'arriver dans leur budget.

Alors, je pense qu'on vient comme conforter ou confirmer, de façon encore plus concrète, ces éléments-là, mais je ne vois pas de surprise à le voir là non plus. Je ne pense pas qu'on inquiète personne en faisant ça non plus.

**Mme Courchesne:** Non plus.

**Mme Champagne:** Je ne croirais pas.

**Mme Courchesne:** Non.

**Mme Champagne:** Pas celui-là, en tous les cas.

**Mme Courchesne:** J'espère que non.

**Mme Champagne:** J'espère que non.

**Le Président (M. Marsan):** Mme la députée de Taillon.

● (20 h 10) ●

**Mme Malavoy:** Dans la liste, là, il y a... C'est parce que j'essaie de voir d'où proviennent les choses qu'on va adopter, approuver, où à certains moments le conseil d'administration, dans ses fonctions, il décide vraiment... il établit, par exemple, des choses.

Je vais prendre un exemple sur lequel on discutera tout à l'heure. Bien, on l'a enlevé, «établir un mécanisme de gestion des différends», mais, mettons, «déterminer les délégations d'autorité». Le C.A., il décide de certaines choses. Là, dans la formulation, il approuve les règles de gouvernance, donc il approuve quelque chose qui lui est fourni. Est-ce que ça lui est fourni? Ça lui est fourni par qui? Parce que, quand on dit qu'il approuve, ça veut dire que ça lui est fourni, par ailleurs, puis, à d'autres moments, lui, comme C.A., de sa propre autorité, il va décider quelque chose, établir une délégation d'autorité et des choses comme ça.

**Mme Courchesne:** Alors, M. le Président, la députée de Taillon a totalement raison, il approuve ce que d'autres comités vont lui soumettre.

Par exemple, un comité de ressources humaines pourrait soumettre pour approbation une politique de rémunération, donc ils vont l'approuver, ou ce que le... un directeur général ou un directeur des études, et c'est là que, par exemple, sur l'évaluation des programmes, bien c'est le directeur des études qui va soumettre au conseil

d'administration les critères d'évaluation ou des critères de définition de programmes. À ce moment-là, il approuve, parce que ce sont d'autres responsables qui lui fournissent ces règles, ou ces codes, ou ces critères et que, là, on demande au conseil d'approuver. Le conseil d'administration va adopter des plans stratégiques, va adopter des politiques, va adopter des règlements mais dont il a lui-même initié l'élaboration ou le processus d'élaboration. Mais la députée de Taillon a raison quand elle dit qu'on approuve ce que d'autres nous remettent. Donc, dans ce cas-ci, ça pourrait être d'autres comités, d'autres responsables ou le directeur général et le directeur des études, qui sont deux personnes qui ont des responsabilités très précises et qui font approuver leur travail, si vous voulez, ou le résultat de leurs réflexions, analyses par le conseil d'administration.

**Mme Malavoy:** Et, dans le cas précis des règles de gouvernance... Parce que je comprends que la loi ne fait pas que... Elle n'invente pas des choses, elle met des mots sur des pratiques qui existent déjà en bonne partie. Et, dans ce cas-là, ça émane d'où, ça, les règles de gouvernance?

**Mme Courchesne:** Ça peut émaner de différentes sources. Ça peut émaner du comité d'éthique. Ça peut émaner du directeur des études sur l'évaluation des programmes. Ça peut émaner du directeur général sur des règles de mode de vie, dont je parlais tout à l'heure, des règles de vie de la vie au collège. Ça, ça vient du directeur général. Il peut même y avoir des codes qui sont soumis par le comité de vérification. Ça peut être un comité du conseil qui soumet des codes, et, à ce moment-là, c'est le conseil d'administration qui doit l'approuver. Mais, sur des règles de gouvernance, M. le Président, le comité d'éthique va avoir un grand rôle à jouer, va avoir un grand rôle à jouer.

**Le Président (M. Marsan):** Mme la députée de Champlain.

**Mme Champagne:** En fait, M. le Président, pour avoir moi-même, comme plusieurs autres collègues autour de cette table, siégé sur des C.A., il est évident que nos directions de certains départements, peu importe l'endroit où on était, que ce soit un centre de santé ou autres, ce que j'ai eu à vivre... tous ces éléments-là sont apportés par nos gens qui travaillent à chaque jour dans leur... chacune leur mission.

Or, effectivement, le C.A. approuve ce qu'un fonctionnaire souvent lui apporte, et c'est au C.A. à décider si c'est ce genre, exemple, de règles de gouvernance là qu'il veut pour son collège. Alors, je comprends, moi aussi, l'approbation dont on parle aujourd'hui. Que ce soient les prévisions budgétaires, tu vas voir ton responsable des finances, qui va te présenter quelque chose. Que ce soit le plan stratégique... Donc, tout ça vient des personnes qui sont employées à temps plein et qui déposent, devant leurs C.A., qui sont un peu, je n'aime pas le mot, mais c'est un peu ça que tout le monde comprend, les chiens de garde de la bonne administration... et on vient dire: Écoute, tu dois l'approuver. Ça ne peut pas se faire comme ça, sur le bord d'une table, là, tu le déposes à tous les trois, quatre mois, s'il faut, par année, puis tu viens le déposer, et là on l'approuve, là. Le code d'éthique, évidemment ça va venir de notre comité d'éthique, qui va avoir à déposer ces règles-là.

Ça veut donc dire qu'au départ, à chaque année, les personnes qui ont à travailler à la gestion de tous ces... à toutes ces règles-là se doivent de se faire approuver par leur C.A.

Je pense que ça vient, d'une certaine façon, sans faire peur, là, donner aux membres du C.A. l'importance de leur rôle. Ce n'est pas de se réunir quatre fois par année pour se parler seulement puis de dire: On a fait notre tâche, c'est de dire: On se réunit quatre fois par année, mais on a des exigences puis on se doit de les faire. Pour certains comités, ça va peut-être être plus difficile parce qu'ils avaient perdu l'habitude et, pour d'autres qui le font déjà très bien, je pense qu'ils vont simplement être confortés. Je n'ai pas de problème, moi, personnellement, à voir cela, puisque je l'ai vécu, puis on était très, très en questionnement avec notre D.G., qui répondait à... question. C'est son rôle. Il est payé pour faire un travail. Il le fait souvent fort bien et est beaucoup plus au courant que, nous, on peut l'être de toutes les tractations qui se font quotidiennement dans un lieu qu'on appelle cégep ou autres, là.

Alors, je comprends, moi aussi, que les membres du C.A. vont devoir réaliser le sérieux de la tâche qu'ils ont, sans qu'on ait à leur mettre une pression indue. Ce n'est pas ça non plus notre objectif. En tout cas, ce n'est pas le mien, là.

**Mme Courchesne:** D'ailleurs, M. le Président, si vous me permettez, tu sais, on dit, à l'article 16.25, que c'est le comité d'éthique et de gouvernance qui va élaborer et proposer les règles, et c'est le C.A. qui approuve ces règles, à l'article 16.10, article que nous étudions en ce moment. Mais c'est sûr qu'il faut voir au bon fonctionnement. C'est un peu ce que la députée de Champlain nous dit, M. le Président, c'est que ça prend des règles administratives, oui, mais des règles de bon fonctionnement aussi dans un collège. Alors, on appelle ça aussi des règles de gouvernance.

**Une voix:** Je vais aller siéger là, moi, un jour.

**Une voix:** Tu vas être bonne.

**Une voix:** Au cégep de Trois-Rivières.

**Le Président (M. Marsan):** D'autres commentaires? Nous sommes toujours au paragraphe d.

**Mme Malavoy:** Ça va pour le paragraphe d, oui. Il n'a pas d'amendement. Oui, ça va.

**Le Président (M. Marsan):** Alors, nous poursuivons au paragraphe e.

**Mme Courchesne:** Alors, M. le Président, le paragraphe e est une modification de concordance avec l'expression «code d'éthique et de déontologie» prévue à la Loi sur le ministère du Conseil exécutif. Elle précise également que deux codes doivent être approuvés par le conseil, soit un qui est applicable aux membres du conseil et un autre qui est applicable aux membres du personnel.

**Le Président (M. Marsan):** Oui, Mme la députée de Taillon.

**Mme Malavoy:** On remplace le paragraphe e, c'est ça? On le remplace par cette nouvelle version?

**Mme Courchesne:** Oui. C'est: «approuver le code d'éthique et de déontologie applicable à ses membres, de même qu'un tel code applicable aux membres du personnel du collège.» Donc, il y a deux codes: il y en a un pour les membres du conseil d'administration puis il y en a un qui s'applique aux membres du personnel du collège.

**Mme Malavoy:** Donc, je veux bien comprendre qu'on enlève ce qu'il y avait dans la version précédente: le directeur général et le directeur des études. C'est ça?

**Mme Courchesne:** M. le Président, on ajoute «et de déontologie» pour se conformer à la loi, pour être cohérents, si vous voulez, parce que c'est une règle de concordance avec la Loi sur le ministère du Conseil exécutif. On veut vraiment avoir la même concordance. On utilise la même expression, «code d'éthique et de déontologie».

**Mme Malavoy:** Attardons-nous d'abord à ça. Si on sent le besoin de dire deux choses, c'est que ça représente deux choses différentes. Est-ce que quelqu'un peut nous éclairer sur ce que comporte le code d'éthique par rapport au code de déontologie, puisque ça a l'air d'être plus qu'une expression consacrée, là, une...

**Mme Courchesne:** «Éthique», c'est la...

**Une voix:** ...

● (20 h 20) ●

**Mme Courchesne:** C'est ça. L'éthique, c'est au niveau des valeurs, hein, tandis que la déontologie, c'est au niveau des comportements à suivre. Ce n'est pas au niveau des valeurs, c'est des choses à faire et à ne pas faire pour avoir un comportement qui corresponde aux principes de déontologie, tandis que l'éthique, c'est une valeur. D'ailleurs, les experts vont vous dire que souvent on confond les deux et que ce sont deux choses totalement différentes. L'éthique, c'est une valeur. La déontologie, c'est qu'est-ce qu'on fait, qu'est-ce qu'on ne fait pas.

Maintenant, il faut que ce soit différent des membres du... Bien, il y a certaines choses qui sont les mêmes, mais il y a d'autres choses qui sont différentes pour les membres du conseil et pour le personnel parce que les deux n'ont pas tout à fait les mêmes... n'exercent pas les mêmes responsabilités ni les mêmes fonctions. Mais la déontologie, ça te dit qu'est-ce que tu peux faire. Peux-tu accepter un cadeau? Si oui, de quel montant? Qui peut accepter quoi? Mais la valeur de l'éthique, c'est... la valeur, c'est le sens moral du conflit d'intérêts, c'est l'intégrité. La valeur, c'est l'intégrité, qu'il n'y ait pas de soupçon sur nos intentions quand on prend une décision, qu'on s'assure que nos décisions sont prises en toute liberté et qu'on n'est pas soumis à des pressions ou des faveurs parce que quelqu'un nous...

Enfin, je pense que la députée de Taillon comprend bien cette nuance, M. le Président.

**Mme Malavoy:** Oui. Bien, je trouve qu'effectivement c'est deux choses différentes. Si on ne fait qu'appliquer des règles de déontologie, on peut se donner bonne conscience d'appliquer des règles, mais, en mettant

«éthique», ça veut dire que ça ne nous exempte pas d'exercer un jugement moral sur ce qui est bien ou ce qui n'est pas bien, là, parce que parfois les codes de déontologie servent un petit peu de paravent pour se donner bonne conscience.

**Mme Courchesne:** Aussi, parce que tout ce qui est bien pour un n'est pas nécessairement bien pour l'autre, et vice-versa. Tout ce qui est mal pour un n'est pas nécessairement mal pour l'autre. Alors, je pense que c'est superimportant d'avoir ces définitions dans un code et d'éthique et de déontologie; encore là, transparence, clarté, précision, qu'il n'y ait pas d'ambiguïté surtout sur ces questions-là. On n'a pas tous le même sens moral. Mais il faut que, lorsqu'on accepte de siéger sur un conseil d'administration, par ailleurs que tous aient... acceptent d'avoir le même sens moral et les mêmes valeurs.

**Le Président (M. Marsan):** Mme la députée de Champlain.

**Mme Champagne:** Oui. Question: Pourquoi on enlève «directeur général», «directeur des études»?

**Mme Courchesne:** Pourquoi quoi?

**Mme Champagne:** On enlève «directeur général» et «directeur des études»?

**Mme Courchesne:** Parce qu'on veut que ça s'applique à tous les membres du personnel. Ce n'est plus... Anciennement, oui, anciennement on allait... En fait, anciennement, on pensait que ça s'appliquait seulement aux gens de direction. Là, il y a deux choses: on veut que ça s'applique à tous les membres du personnel, mais, dans le cas du directeur général, du directeur des études, ils sont membres du conseil d'administration, alors c'est pour ça qu'on l'enlève. Parce qu'on dit que ces codes doivent s'appliquer à tous les membres du conseil d'administration, donc. Or, ils sont membres du conseil d'administration. On n'a pas besoin de le spécifier. Et, d'autre part, on souhaite que tous les membres du personnel soient soumis à ces mêmes codes.

**Le Président (M. Marsan):** Mme la députée de Taillon.

**Mme Malavoy:** C'est un code ou deux codes?

**Mme Courchesne:** Un code... bien, c'est deux codes.

**Mme Malavoy:** Non, mais c'est parce que... Bien oui, mais c'est parce que, de la façon dont en parle, c'est plus deux que un.

**Mme Courchesne:** Bien, c'est deux codes dans un document. On peut-u dire ça comme ça? Oui. C'est deux codes. C'est deux codes parce que c'est deux choses différentes: éthique, c'est les valeurs; déontologie, c'est un... Donc, ce sont deux codes mais qui peuvent être regroupés dans un seul document.

**Mme Malavoy:** C'est parce que, si je lis l'amendement, il dit: «approuver le code d'éthique et de déontologie applicable à ses membres, de même qu'un tel code

applicable...» Mais ce n'est pas un, c'est deux, en fait. C'est parce que, si on veut distinguer ce qu'est l'éthique, et la déontologie, ce que je suis bien prête à faire, ce n'est pas... on dit spontanément...

**Mme Courchesne:** Un tel code de déontologie puis un tel code d'éthique. Mais c'est deux codes.

**Mme Malavoy:** Oui, mais en fait un code de déontologie, c'est extrêmement formel, c'est très... parce que, de la manière dont on le met en mettant «un», c'est comme... c'est un peu la même chose, c'est un peu un code. Alors, j'imagine que ça doit être des documents probablement différents.

**Mme Courchesne:** C'est-à-dire que c'est un code, on a fait le choix. On dit: L'éthique, la déontologie, ce n'est pas la même chose, d'accord? Donc, on doit décrire ces deux aspects-là dans un document, document qui va s'appeler *Code d'éthique et de déontologie*. Mais c'est un seul document. Mais cet article dit qu'il doit y avoir deux codes: un pour les membres du conseil puis un pour les membres du personnel.

**Mme Malavoy:** Mais donc c'est...

**Mme Courchesne:** Un code d'éthique et de déontologie.

**Mme Malavoy:** Dans les faits, ça va être un document...

**Mme Courchesne:** Un document.

**Mme Malavoy:** ...qui va avoir deux chapitres, parce que ce n'est pas le même registre, l'éthique et la déontologie.

**Mme Courchesne:** Et il y aura deux chapitres dans un document. Mais il y aura un document pour les membres du conseil puis un document pour les membres du personnel. Et le directeur général, le directeur des études auront celui des membres du conseil, puisqu'ils sont membres du conseil.

**Mme Malavoy:** Bien, ça veut dire que ce ne sera pas la même chose dans le contenu?

**Mme Courchesne:** Des membres du personnel et des membres du conseil?

**Mme Malavoy:** Oui.

**Mme Courchesne:** Non, pas du tout.

**Mme Malavoy:** Alors qu'avant, dans la version antérieure du projet de loi, on avait un code applicable à tout le monde, un peu comme si on avait un seul code et que tout le monde devait s'y conformer, et là on sent le besoin...

**Mme Courchesne:** Mais il y aura certainement des similarités, hein, on s'entend.

**Mme Malavoy:** Oui.

**Mme Courchesne:** Mais...

**Mme Malavoy:** Mais qu'est-ce qu'il peut y avoir comme différences entre le code... Parce que, là, on sent le besoin de le séparer en deux. J'essaie juste de comprendre la nécessité de distinguer en deux versions finalement: un tel code mais un tel code, j'imagine, d'une version différente, puisqu'on sent le besoin de le distinguer.

**Mme Courchesne:** Bien, les responsabilités des fonctions des membres du personnel et des membres du conseil sont différentes, ça fait que forcément il y a des situations qui vont se présenter différemment. Par exemple, les enseignants peuvent avoir un code en fonction de... oui, en fonction de leur travail, qui va être différent de...

**Une voix:** ...

**Mme Courchesne:** Face aux élèves, absolument. Ce ne sera pas la même chose. Et, face aux élèves, c'est sûr. De la même façon que, je ne sais pas, moi, le directeur des finances, il va y avoir des spécificités probablement pour lui dans l'adjudication, par exemple, de contrats, ce que les enseignants ne font pas. Les enseignants... Mais il y a des généralités, mais il peut y avoir des spécificités. Mais, à mon avis, ce n'est pas... il y a des similitudes, mais ce n'est pas nécessairement identique. Et ce qu'on veut signifier aussi, M. le Président, c'est qu'il faut que les membres du conseil adhèrent à un code d'éthique et de déontologie. Ça, c'est important de l'élargir et que ce ne soient pas que les dirigeants qui soient soumis à... Mais les membres du personnel par exemple, ne doivent pas exercer d'influence indue, ne doivent pas... doivent déclarer... bon, on a déjà discuté de ça, sur, par exemple, la déclaration des conflits d'intérêts. C'est sûr. Et, moi, je dirais que les membres du conseil vont être davantage dans un cas de situation de conflit d'intérêts, tandis que les employés doivent respecter les règlements du collège et donc, dans leur éthique, doivent avoir cette valeur puis, dans leurs comportements, doivent démontrer qu'ils sont respectueux des règles du collège, pour le bon fonctionnement du collège.

Donc, ce n'est pas tout à fait les mêmes situations. Et, dans le cas d'un conseil d'administration, sincèrement, c'est plus en lien avec des situations potentielles de conflit d'intérêts.

**Mme Malavoy:** M. le Président? Donc, il risque d'y avoir peut-être... Bien, j'essaie d'imaginer ce qu'il y a dedans, là, mais il risque d'y avoir peut-être un tronc commun, des éléments communs aux deux, des éléments spécifiques aux membres du conseil d'administration puis des éléments spécifiques aux membres du personnel.

**Mme Courchesne:** Mais, M. le Président, on m'indique... par exemple, c'est vrai que pour, par exemple, les employés, ils doivent adhérer à des principes de loyauté et de discrétion. Mais on peut dire que les membres du conseil ont des obligations de réserve aussi et de discrétion. Mais c'est important de dire que les employés ont des obligations de loyauté et de discrétion.

**Mme Malavoy:** Mais, dans le rôle d'enseignant, par exemple, les membres du personnel enseignant peuvent avoir des éléments de déontologie dans leurs rapports avec

les élèves, qui vont être spécifiés là et qui ne seraient pas nécessaires pour les membres du C.A., par exemple. Ça peut être un élément de distinction. Puis les membres du C.A. peuvent avoir des éléments de conflit d'intérêts qui sont spécifiques à leur situation puis qui ne seraient pas les mêmes pour les membres.

**Mme Courchesne:** Parce qu'ils prennent des décisions que les enseignants ne prennent pas.

● (20 h 30) ●

**Mme Malavoy:** Actuellement, est-ce qu'il en existe?

**Mme Courchesne:** Oui. Des codes?

**Mme Malavoy:** Oui.

**Mme Courchesne:** D'éthique et de déontologie?

**Mme Malavoy:** Bien, pour... Il en existe, oui, mais est-ce qu'il en existe qui soient appliqués dans les cégeps?

**Mme Courchesne:** Oui. Pas dans tous les cégeps. La réponse, c'est oui.

**Mme Malavoy:** Et là ça vient obliger tous les cégeps à en avoir en distinguant les deux. Mais il existe des modèles et il existe des pratiques.

**Mme Courchesne:** Oui.

**Mme Malavoy:** O.K.

(Consultation)

**Mme Malavoy:** Ça va pour ça.

**Le Président (M. Marsan):** Alors, on peut... Vous êtes d'accord pour poursuivre au paragraphe f? Mme la ministre.

**Mme Courchesne:** Le paragraphe f, très honnêtement, la modification, M. le Président, elle est vraiment pour alléger le texte. Mais en même temps je trouve que c'est beaucoup plus clair aussi.

**Le Président (M. Marsan):** Commentaires?

**Mme Malavoy:** Bien, juste une petite remarque en souriant, mais... Je ne suis pas du tout en désaccord avec l'amendement, mais je remarque simplement que dans le texte, là, on avait mis «l'égalité des chances aux candidats de l'externe et de l'interne».

**Mme Courchesne:** On l'a changé. Nous sommes à l'écoute.

**Mme Malavoy:** Alors, oui?

**Mme Courchesne:** Oui.

**Mme Malavoy:** Vous êtes très à l'écoute. Non, mais ce que je veux dire, c'est que, là, ce n'était pas indépendant, c'était interne, externe.

**Mme Courchesne:** Mais ça, c'était le vieux texte, c'était le premier projet.

**Mme Malavoy:** Oui. C'est ça.

**Mme Courchesne:** Oui, oui. Mais on l'a changé. Nous sommes à l'écoute.

**Mme Malavoy:** Alors, on avait gardé, dans le premier projet, interne, externe.

**Mme Courchesne:** Mais, moi, je préfère l'égalité des chances pour tous les candidats.

**Mme Malavoy:** On va se rallier à cette formulation qui nous évite de nous rembarquer dans d'autres discussions. Mais l'égalité des chances pour tous, c'est un principe d'une vertu incontestable.

**Une voix:** Quelle belle vertu!

**Le Président (M. Marsan):** Mme la députée de Champlain.

**Mme Champagne:** Une petite question, puis c'est mon collègue de Saint-Hyacinthe qui vient de me la soumettre: Tous ces codes-là d'éthique et de déontologie que le cégep va se donner, est-ce que c'est approuvé autrement que par les gens de l'interne? Non? C'est le C.A.?

**Mme Courchesne:** Conseil d'administration.

**Mme Champagne:** Il se donne des règles.

**Mme Courchesne:** La ministre va juste s'assurer qu'il existe.

**Mme Champagne:** Excellent. Parfait. C'est excellent.

**M. Pelletier (Saint-Hyacinthe):** Vous allez vous assurer aussi qu'il existe, mais qu'il est complet, qu'il répond aux lois de la gouvernance, mettons, aux règles de gouvernance?

**Mme Courchesne:** Absolument, puisque je suis responsable de la loi, de l'application de la loi comme ministre titulaire. C'est ce que je disais ce matin, ça prend quelqu'un d'imputable.

**Le Président (M. Marsan):** D'autres commentaires? Nous sommes toujours au paragraphe f. Oui, Mme la députée de Taillon.

**Mme Malavoy:** Oui. Plus sérieusement, là, que parler d'externe et interne, ce que j'en comprends, là, je veux vérifier si je comprends bien, c'est de s'assurer, par exemple, qu'il n'y ait pas de privilège indu, par exemple, à des candidatures uniquement de l'interne. Parce que des fois, quand on cherche des candidatures, on les ouvre, mais certains craignent que ce soit un peu bidon, si vous me permettez l'expression. Et je veux savoir si c'est à ça que répond cet élément de l'article qui décrit les fonctions du conseil d'administration. C'est que, si on recherche des



candidatures, ce n'est pas rien, là, aux postes de directeur général et directeur des études, on ait vraiment une procédure qui soit réellement ouverte et qui ne soit pas une procédure qui ait de fausses apparences d'ouverture qu'on nous... autrement dit, qu'on aille chercher autant à l'extérieur des rangs qu'à l'intérieur en jugeant les candidatures à leur mérite et avec probablement des critères de sélection qui font que, bon, on évalue sur telle et telle base l'intérêt de telle candidature.

Est-ce que c'est à ça que ça répond?

**Mme Courchesne:** Bien, en fait, on dit que ça doit être évalué de façon indépendante. Habituellement, ce qui est fortement suggéré, c'est que le conseil d'administration va nommer un comité de sélection qui va déterminer des critères, les profils en fait recherchés, les profils, les compétences recherchés qui vont déterminer les critères d'évaluation des candidatures. Mais, vous savez, ça rejoint en quelque part le code d'éthique aussi. C'est une valeur, parce que ce que la députée de Taillon nous soumet, M. le Président, ça fait appel aux valeurs, aux valeurs d'égalité, donc aux valeurs d'égalité des chances. Ça veut dire: Oui, il faut que ce soit juste, équitable, il faut que ce soit fait correctement, dans les règles de l'art et avec cette valeur et ce principe... en fait, ce principe, plus qu'une valeur, mais le principe de l'égalité des chances.

Donc, ça veut dire qu'il faut que le conseil d'administration s'assure que ce sera respecté véritablement. C'est là que le sens de l'égalité des chances est défini. Et ça veut dire que ça doit se traduire dans la façon de sélectionner, dans les critères qu'ils vont se donner pour évaluer. Et là ça vient chercher notre éthique et notre déontologie dans les façons de faire pour s'assurer que c'est véritablement respecté. Il y a un sens moral à ça aussi. En tout cas, moi, dans mon esprit, il y a un sens moral à ça important dans l'exercice des fonctions de ces personnes. Et d'ailleurs c'est pour ça qu'il est toujours fortement recommandé de nommer un comité de sélection pour s'assurer aussi de l'indépendance du processus. Et c'est pour ça aussi qu'un comité de sélection va être composé habituellement de trois personnes, mais non pas de 19 personnes. Parce qu'en n'ayant que trois personnes tu protèges encore davantage, et ça donne une rigueur au processus et ça fait que ces trois personnes sont imputables de leur processus, de leur façon de faire et des critères qu'ils vont définir.

Maintenant, ces critères-là doivent être approuvés par le conseil d'administration. Il faut que le conseil d'administration dise: Nous, on souhaite qu'il y ait une sélection de faite sur un profil qui est celui-là. En fait, le comité de sélection va suggérer un profil de candidature, mais le conseil peut au préalable avoir donné déjà des orientations, puis ils vont soumettre le profil, puis là le conseil va dire oui de la même façon sur le processus et sur les critères d'évaluation. Parce qu'après le comité de sélection doit rendre des comptes au conseil d'administration, et il faut que tout ça soit respecté.

Ça peut être le comité de ressources humaines qui établit le profil aussi. Ça, c'est variable. Ça peut...

**Le Président (M. Marsan):** Mme la députée de Champlain.

**Mme Champagne:** Et j'ai cru comprendre également que beaucoup d'organismes de tel cégep ou autres vont vers des firmes de professionnels également...

**Mme Courchesne:** Oui, de plus en plus.

**Mme Champagne:** ...pour se détacher. Ils mettent... bien sûr, ils vont établir tous les profils de compétence qu'ils veulent...

**Mme Courchesne:** Oui, pour être guidés.

**Mme Champagne:** ...puis ils vont souvent aller vers des firmes professionnelles... qui va les rendre un peu plus blancs que blancs et va éviter des pressions autres. Et, dans les municipalités, entre autres, ça se fait régulièrement, ce genre de...

**Mme Courchesne:** Oui. Ça se fait partout maintenant.

**Mme Champagne:** Alors, c'est une façon de se protéger.

**Mme Courchesne:** Et, M. le Président, il y a une nouveauté dans la loi, qu'on regardera à l'article 16.37 mais qui m'apparaît être une nouveauté très importante, c'est que dorénavant la commission consultative de la communauté collégiale devra être consultée sur les profils de ces postes importants que sont le directeur général... C'est nouveau, mais à mon avis... on a eu beaucoup de discussions sur cette commission consultative de la communauté collégiale. Il y a ces assemblées universitaires qui existent, mais dans les collèges ça n'existe pas. On l'introduit, et ils vont devoir se prononcer sur la description du profil et la définition du profil. Pourquoi? Parce que, par exemple, un directeur général a une immense influence sur les décisions et la vie collégiale.

Donc, que la commission consultative soit consultée m'apparaît de bon augure.

**Le Président (M. Marsan):** M. le député de Saint-Hyacinthe.

**M. Pelletier (Saint-Hyacinthe):** Moi, je veux juste poser la question suivante: Est-ce que le ministère... est-ce qu'il impose et pourrait imposer des balises dans l'embauche du personnel des cégeps, exemple: discrimination positive, embauche d'immigrants, embauche de... dans les endroits?

**Mme Courchesne:** Non. La seule chose que nous faisons à travers cette loi-là, M. le Président, c'est la parité hommes-femmes au conseil d'administration. Mais, pour le reste, non, pas du tout.

**M. Pelletier (Saint-Hyacinthe):** ...

● (20 h 40) ●

**Mme Courchesne:** Non. Ça, c'est le comité de ressources humaines qui pourrait suggérer de tels...

**M. Pelletier (Saint-Hyacinthe):** ... interne.

**Mme Courchesne:** Oui, dans le règlement, oui... pourrait suggérer au conseil d'administration d'avoir des politiques d'embauche, parce que, là, ça devient une politique d'embauche propre à chacun des cégeps. Donc, le comité de ressources humaines pourrait faire cette recommandation-là au conseil d'administration puis dire: Bien, le cégep

devrait avoir une telle politique d'embauche, mais le ministre ou le ministère, non, pas du tout, parce que ça, ça fait vraiment partie de l'autonomie des conseil d'administration des collèges.

**M. Pelletier (Saint-Hyacinthe):** Bien, à ce moment-là, M. le Président, à ce moment-là, le mot «égalité» des chances ne s'appliquerait pas à tout candidat à ce moment-là s'il y a une politique dans ce sens-là qui pourrait s'établir.

**Mme Courchesne:** Non, ça s'appliquerait parce que ce serait connu. Par exemple, si un cégep décide, choisit de faire une, je n'aime pas le terme, discrimination positive... Il y a une autre expression maintenant pour ça, là, qui est plus politiquement correcte, mais...

**Une voix:** ...

**Mme Courchesne:** Oui, mais, s'il décidait ça, par exemple, décidait qu'il veut encourager l'embauche de représentants des communautés culturelles, il l'énonce clairement au départ du processus, mais, l'égalité des chances, à ce moment-là, il faudrait qu'elle soit appliquée pour l'ensemble des représentants de communautés culturelles. L'égalité des chances de tous ceux et celles qui font partie de ces comités-là doit être respectée, mais ce serait clairement établi, énoncé au départ du processus. Alors, peu importe. Par exemple, pour les personnes handicapées, c'est la même chose. On a ces politiques-là au gouvernement. Au gouvernement, on encourage l'embauche des communautés culturelles, des personnes handicapées, des autochtones, alors ça, mais il faut s'assurer que, par exemple, tous les handicapés ont la même égalité de chances de pouvoir postuler à un poste. On ne dit pas qu'on va l'embaucher, mais au moins de postuler et que la candidature soit étudiée et évaluée à son juste mérite, donc sur la base de la même égalité en fonction de critères qui sont énoncés et au sens où la députée de Taillon disait tantôt: Bien, il ne faut pas qu'il y ait de... il ne faut pas que les dés soient pipés d'avance.

C'est ça, le principe d'égalité des chances, c'est d'éviter que des décisions soient prises d'avance puis que ce soit ce qu'on appelle des concours bidon.

**Le Président (M. Marsan):** D'autres commentaires? Mme la députée de Taillon.

**Mme Malavoy:** C'est un commentaire un peu général. Mais c'est sûr que, pour comprendre ce qui est là, on est obligés d'être aussi, un petit peu, déjà dans la suite des comités puis un petit peu déjà dans la commission consultative, donc.

**Mme Courchesne:** ...en même temps.

**Mme Malavoy:** Pardon? Non, on ne peut pas tout étudier en même temps, mais on étudiera aussi avec rigueur les autres aspects. Mais c'est parce que ce que la ministre vient de dire, ça me semble être l'élément important, c'est-à-dire qu'une politique de ressources humaines pourrait prévoir qu'on veut favoriser l'accès de tel type de personnel à son cégep. On pourrait avoir une politique, par exemple, concernant des personnes handicapées. On

pourrait aussi vouloir, je ne sais pas, moi, je vais dire ça peut-être d'une façon qui ne serait pas correcte, mais rajouter son personnel ou, écoutez, bon...

**Mme Courchesne:** ...contre la charte.

**Mme Malavoy:** Alors ça, c'est contre la charte. Bon.

**Mme Courchesne:** Ça, ce serait contre la charte.

**Mme Malavoy:** Mais c'est contre la charte à cause qu'on n'a pas le droit de parler d'âge. C'est ça?

**Mme Courchesne:** Bien oui. Discrimination d'âge, ce n'est pas permis.

**Mme Malavoy:** Mais d'avoir des mesures de redressement pour avoir plus de personnes en provenance de tel ou tel groupe...

**Mme Courchesne:** Bien, c'est les groupes généralement reconnus. Habituellement, ce sont les minorités visibles, les communautés culturelles, les personnes handicapées. Bien sûr, l'égalité hommes-femmes, ça ne se pose même plus comme question. Mais il faut que ça respecte la Charte des droits. On n'a pas le droit de discriminer en fonction de la race, de l'âge, de la religion, du sexe. Il faut qu'on... Alors, il faut...

**Une voix:** De l'orientation sexuelle.

**Mme Courchesne:** Oui, l'orientation sexuelle. Mais il faut respecter les chartes et les droits des personnes.

**Mme Malavoy:** Mais il faudra donc qu'il y ait ailleurs... Là, on est sur le f de 16.10, mais il faudra donc qu'il y ait ailleurs une politique de ressources humaines qui nuance ça... bien, qui le nuance, en tout cas qui l'encadre. Parce que dit comme ça: Accorde l'égalité des chances à tout candidat, c'est comme sans nuance. Mais après je comprends qu'il est non seulement pensable, mais souhaitable qu'on vienne encadrer ça par une politique de ressources humaines qui serait légale, là, de dire...

**Mme Courchesne:** Oui. Mais, M. le Président, vous me permettez la précision. Il faut faire attention, là, parce que le f, là, ne concerne que les postes de directeur général et directeur des études, là. Ça fait que c'est sûr que, si c'est directeur général, directeur des études, on ne va pas limiter ça à des personnes handicapées ou limiter ça à des personnes issues des communautés culturelles. Ce serait étonnant.

**Une voix:** Mais il faut qu'il y ait égalité de chances.

**Mme Courchesne:** Mais il faut qu'il y ait égalité de chances.

**Mme Malavoy:** Il faut qu'il y ait?

**Mme Courchesne:** Égalité des chances.

**Mme Malavoy:** Oui, mais on pourrait...

**Mme Courchesne:** Autrement dit, on ne pourrait pas rejeter, mais ça, c'est la charte, on ne pourrait pas rejeter une candidature parce que la personne est handicapée. Mais ça, c'est la charte. On n'a pas le droit de discriminer.

**Mme Malavoy:** Ce n'est pas cette loi-ci qui...

**Mme Courchesne:** Non, qui va changer ça.

**Mme Malavoy:** ...qui en déciderait. Mais on pourrait vouloir faire accéder une femme, par exemple, à un poste de direction...

**Mme Courchesne:** Je l'espère.

**Mme Malavoy:** ...si on pense que...

**Mme Courchesne:** Si elle est compétente pour le faire mais si elle est aussi compétente qu'un homme. Mais on peut décider que... on pourrait décider... un conseil pourrait décider qu'à compétence égale il privilégie la candidature féminine. Il pourrait décider ça.

**Mme Malavoy:** Absolument. Donc, sa politique de ressources humaines par ailleurs pourrait l'influencer pour ces postes qui sont des postes cruciaux, quoiqu'actuellement...

**Une voix:** ...

**Mme Courchesne:** Ce serait délicat? Bien, ça peut être un choix courageux et audacieux.

**Mme Malavoy:** Je n'ai pas compris le dernier choix: courageux?

**Mme Courchesne:** Bien, monsieur mon adjoint parlementaire, M. le Président, disait: Bien, ce serait délicat, mais j'ai dit: Non, ça pourrait être un choix audacieux et courageux.

**Une voix:** M. le député de Charlesbourg.

**Le Président (M. Marsan):** M. le député de Charlesbourg.

**M. Pigeon:** M. le Président, ce n'est pas que je voulais intervenir, mais, étant donné qu'on en parle, on veut choisir la meilleure personne pour être directeur ou directrice générale avec quelle que soit, comme on disait, l'origine ethnique, etc. L'égalité des chances à tous les candidats, c'est un peu ça aussi. Et on ne veut pas, par exemple, avoir un profil qui privilégierait les gens qui ont déjà été profs dans l'établissement parce qu'on se serait arrangé pour que le profil de compétence colle à quelqu'un, etc. Et donc je vois difficilement comment on pourrait privilégier autre chose que la meilleure personne pour le poste.

**Mme Courchesne:** Selon le profil défini.

**M. Pigeon:** Oui, c'est ça.

**Mme Courchesne:** Selon le profil que le conseil d'administration aura défini ou que le comité de sélection aura défini.

**M. Pigeon:** Ce qui n'exclut absolument personne.

**Mme Courchesne:** On est un peu d'accord, franchement.

**Le Président (M. Marsan):** Mme la députée...

**Mme Courchesne:** Pour ce type de poste là, je suis vraiment d'accord avec le député de Charlesbourg.

**Le Président (M. Marsan):** Mme la députée de Champlain.

**Mme Champagne:** ...une forme de discrimination, et j'en parle parce que je trouve que c'est pertinent, où on indiquait dans le profil demandé que la personne ne devait pas avoir eu un diplôme avant, mettons, telle année. Alors, c'était une discrimination par l'âge quelque chose de rare, alors, c'est évident. Et ça m'a été soumis il n'y a pas plus de deux semaines et...

**Une voix:** Ah oui?

**Mme Champagne:** ...tout à fait, une offre d'emploi où on disait: La personne devra avoir eu son diplôme avant... non pas avant telle date. Alors, on venait de dire, exemple: Tu ne peux pas avoir plus que 40 ans. Ça venait de s'éteindre là.

**Mme Courchesne:** Mais on peut exiger par contre pour un poste de directeur général qu'il ait au moins 10 ans d'expérience.

**Mme Champagne:** On peut le faire. Ça, on peut le faire. Ça, on peut le faire, tout à fait. Alors, c'est délicat.

**Le Président (M. Marsan):** D'autres commentaires?

**Mme Malavoy:** Non, ça va, moi. Tout à l'heure, non, mais, honnêtement, je me demandais si ça avait lieu d'être là, mais là plus on en parle, plus je trouve que ça a lieu d'être là.

**Le Président (M. Marsan):** Alors, nous pouvons poursuivre avec le paragraphe g. Mme la ministre.

**Mme Courchesne:** Alors, le cinquième amendement... bien, le cinquième amendement, je pense qu'il est clair, M. le Président, c'est l'importance de parler des administrateurs indépendants, donc la cohérence avec ce fameux amendement qu'on a discuté il y a fort longtemps, un certain soir, je crois, où on avait eu avec le député de Borduas une joute linguistique et sémantique intéressante.

**Le Président (M. Marsan):** Et théâtrale.

**Mme Courchesne:** Et théâtrale? Intéressante, intéressante.

**Le Président (M. Marsan):** Je voudrais à ce moment-ci...

**Mme Courchesne:** Entre 17 heures et 18 heures, hein?

**Le Président (M. Marsan):** Excusez, Mme la ministre. On m'a indiqué qu'il y aurait peut-être juste une rectification de forme à des fins de concordance, et c'est au niveau des guillemets.

Je vais juste relire l'amendement, si vous me permettez — vous me corrigerez:

5° par le remplacement, dans le paragraphe g du premier alinéa, des mots — là, il faut ouvrir les guillemets — «de ses membres» par «des — là, il faudrait ouvrir de nouveau les guillemets — administrateurs indépendants». Et là vous auriez les doubles guillemets. Alors, on m'indique que c'est ce qui devrait être fait. Je le fais dans le micro, là, pour nos transcripteurs et transcriptrices.

Alors, je comprends que tout le monde est d'accord avec cette rectification. Je vous remercie. Maintenant, est-ce que vous voulez discuter du paragraphe g? Vous avez des questions ou des commentaires?

● (20 h 50) ●

**Mme Malavoy:** Moi, ce que j'aimerais, c'est savoir si ce qui est là, c'est, à toutes fins pratiques, ce qui se passe actuellement ou s'il y a des différences. Je pense particulièrement au directeur des études. Est-ce qu'actuellement le directeur des études est quelqu'un qui est... dont le profil de compétence est approuvé par le C.A. ou est-ce qu'il y a un pouvoir plus déterminant du directeur général?

**Mme Courchesne:** La réponse, c'est oui, M. le Président.

**Mme Malavoy:** Oui?

**Une voix:** ...

**Mme Courchesne:** Ah oui. Bien, on demande un avis à la commission des études actuellement, tandis que, là, dans l'article 16.37, on va devoir soumettre pour consultation donc avis à la commission collégiale.

**Mme Malavoy:** Pouvez-vous reprendre ça?

**Mme Courchesne:** Bien, actuellement...

**Mme Malavoy:** J'aimerais que la ministre reprenne.

**Mme Courchesne:** Actuellement, ça se fait. Et on demande un avis à la commission des études. Dans ce projet de loi là, à l'article 16.37, nous allons demander une consultation... nous allons consulter la commission consultative de la communauté collégiale. C'est comme ça que ça s'appelle, la commission consultative de la communauté collégiale. Nous allons donc consulter ces gens-là. Qui sont sur cette commission-là? Bien, les enseignants, les étudiants, les membres du personnel. Donc, il y a une étape plus formelle de consultation, et cette consultation, au lieu qu'elle soit uniquement à la commission des études...

**Une voix:** ...

**Mme Courchesne:** ...bien... et un avis en plus à la commission des études, parce que c'est un poste qui est très important à l'intérieur du cégep. Alors, il y a actuellement un avis qui est demandé à la commission des études.

**Mme Malavoy:** Mais, avec ce g, est-ce que ça enlève la consultation à la commission des études?

**Mme Courchesne:** Non.

**Mme Malavoy:** Et ça se retrouve ailleurs?

**Mme Courchesne:** Ça se fait avant.

**Mme Malavoy:** Pardon?

**Mme Courchesne:** Ça se fait avant. Ce qui se... mais que ça ne se retrouve pas dans la loi. La commission des études, ça ne se retrouve pas dans la loi, c'est une pratique qui se fait. Dans la loi, le projet de loi actuel, c'est une consultation auprès de la commission consultative de la communauté collégiale, qui ressemble beaucoup à la commission des études, cela dit. Mais c'est parce qu'on introduit dans ce projet de loi la notion de commission consultative de la communauté collégiale.

**Mme Malavoy:** On va y venir plus tard.

**Mme Courchesne:** Oui.

**Mme Malavoy:** Mais mettons que cette commission consultative soit dans la loi, là, même si on l'étudie plus tard, est-ce qu'il y aurait la consultation à la commission consultative, la consultation à la commission des études...

**Mme Courchesne:** Pas dans la loi.

**Mme Malavoy:** ...puis l'approbation des profils de compétence...

**Mme Courchesne:** Au conseil.

**Mme Malavoy:** ...au C.A.? Est-ce qu'il y aurait les trois?

**Mme Courchesne:** Bien, pas dans la loi. Dans la loi, on n'a pas l'avis de la commission des études. Pas dans la loi.

**Mme Malavoy:** Non, mais dans les faits.

**Une voix:** ...

**Mme Courchesne:** Dans la loi. À quel article?

(Consultation)

**Mme Courchesne:** En fait, là, M. le Président, les étapes seraient les suivantes: le profil peut être défini par le comité des ressources humaines, qui le soumet au conseil d'administration, ou par le comité de sélection; la deuxième étape, c'est la consultation de la commission consultative de la communauté collégiale; la troisième étape, c'est un avis qui est demandé à la commission des études, et on va nous référer l'article; et finalement il faut qu'il y ait approbation, par le conseil d'administration, de ce profil. On est toujours dans le profil, là.

**Une voix:** ...

**Mme Courchesne:** Oui, oui, on en fait du chemin, certain. C'est du gros chemin, mais on ne veut pas se tromper.

**Mme Malavoy:** C'est beaucoup de circuits, et normalement tout ça devrait se retrouver dans le projet de loi pour qu'on s'y retrouve. Normalement, il faudrait qu'on trouve ce que vous dites dans le projet de loi, mais le point de départ, c'est le comité de ressources humaines qu'on verra plus tard.

**Mme Courchesne:** Qui doit définir le profil.

**Mme Malavoy:** Qui définit un profil parce qu'ici on approuve des profils qui ont été définis dans un comité...

**Mme Courchesne:** Oui, définis par quelqu'un d'autre. C'est ça.

**Mme Malavoy:** ...qui apporte le fruit de son travail...

**Mme Courchesne:** Voilà, comité des ressources humaines, oui.

**Mme Malavoy:** ...qui le fait adopter. Et est-ce que c'est entre les deux, entre le travail du comité des ressources humaines puis l'approbation, qu'il y a la consultation des deux groupes, là?

**Mme Courchesne:** Absolument. Le conseil d'administration va approuver le profil uniquement après la consultation. Il ne peut pas approuver le profil avant. Il va l'approuver. Il va s'assurer... Il va décider s'il tient compte des éléments qui sont ressortis de la consultation.

**Le Président (M. Marsan):** Ça va? Non?

**Mme Malavoy:** C'est-à-dire que je sais qu'on ne le fera pas ce soir, mais, moi, je veux simplement soulever que, quand on arrivera à la commission consultative de la communauté collégiale, on aura un certain nombre de questions à se poser quand même sur ce qu'elle fait par rapport à ce que font des instances existant déjà, comme la commission des études, pour que tout cela soit viable et dans des délais raisonnables, là. Mais je sais bien que ce soir on ne fait pas tout, mais il faut quand même l'avoir à l'esprit, parce que je trouve que ça fait un processus relativement complexe et long. Alors, je ne veux pas... Je voudrais juste indiquer que je reviendrai là-dessus.

**Le Président (M. Marsan):** Très bien.

**Mme Malavoy:** Vous voyez. Parce que je comprends bien qu'on approuve les fonctions du C.A., mais, ce faisant, on est obligés de voir qu'est-ce qu'il y a en amont, puis en amont il commence à y avoir pas mal de choses, et j'aimerais qu'on y revienne. Mais enfin je le soumets aussi.

**Mme Courchesne:** Je suis un peu d'accord.

**Mme Malavoy:** Je le soumets comme réflexion... et qu'au besoin, rendus à 16.36, on fasse, s'il y a lieu, des ajustements pour ne pas avoir des processus quand même trop lourds.

**Le Président (M. Marsan):** Est-ce que vous seriez d'accord pour poursuivre au paragraphe h?

**Mme Malavoy:** Oui, oui.

**Le Président (M. Marsan):** Mme la ministre, nous sommes rendus au paragraphe h.

**Mme Courchesne:** Oui, le paragraphe h: «approuver les critères d'évaluation de ses membres et ceux applicables au directeur général et au directeur des études.»

Là, on est dans un autre volet, on est dans l'évaluation.

**Mme Malavoy:** Est-ce que je peux revenir en arrière un instant?

**Mme Courchesne:** Oui.

**Le Président (M. Marsan):** Certainement.

**Mme Malavoy:** Dans la loi actuelle...

**Mme Courchesne:** ...

**Mme Malavoy:** Oui, c'est ça. Vous l'avez sous les yeux. Ah! Eh qu'on travaille en concordance.

**Mme Courchesne:** C'est l'article 20. Nous sommes dans le g, et c'est l'article 20 qui dit que «le conseil, après avoir pris l'avis de la commission des études, nomme un D.G. et un directeur des études pour une période d'au moins trois ans et d'au plus cinq ans. L'avis de la commission des études n'est toutefois pas requis pour la nomination du premier directeur général et du premier directeur des études.»

**Mme Malavoy:** Du premier, ça veut dire...

**Mme Courchesne:** Bien, par exemple, un nouveau cégep.

**Mme Malavoy:** Un nouveau cégep.

**Mme Courchesne:** Oui.

**Mme Malavoy:** D'accord. Puis après, pour le renouvellement, on demande l'avis de la commission des études. C'est ça?

**Mme Courchesne:** Oui.

**Mme Malavoy:** Alors, écoutez, moi, M. le Président, pour ce soir, là, je vais me contenter de ça, mais je reviendrai à la fameuse commission consultative, parce qu'on comprend que ce projet de loi doit encadrer, préciser des choses. En même temps, il faut être sûrs que tout cela soit viable par les personnes et par des cégeps aussi de dimensions variées.

**Mme Courchesne:** Oui. Mais oui. Cela dit, M. le Président, peut-être qu'on peut se donner le loisir de... ou d'y revenir à l'article 16.37. Et puis, s'il y a lieu de proposer un amendement, on le fera. On verra. Je ne

suis pas fermée à ça du tout. Je ne suis pas fermée du tout à cela. Pour ce qui est du profil, on s'entend. Pour ce qui est de la définition du profil, de l'approbation du profil, je ne suis pas fermée à cela.

**Le Président (M. Marsan):** Nous poursuivons avec le paragraphe h.

● (21 heures) ●

**Mme Malavoy:** Oui. Moi, je l'ai noté. Bien, à moins que les feuilles changent de couleur et que je sois obligée de recharger de pile, mais, sur ma pile verte, je l'ai noté puis je ne l'oublierai pas. Oui, M. le Président, je vous ai interrompu, là.

**Mme Courchesne:** ...le h. Nous sommes dans les critères d'évaluation des membres du conseil, et du directeur général, et du directeur des études.

(Consultation)

**Mme Malavoy:** ...poser une question, M. le Président?

**Le Président (M. Marsan):** Sûrement.

**Mme Malavoy:** Là, je vais être un peu à cheval avec un article dont j'ai déjà soulevé qu'il me posait quelques questions. Mais plus loin on va voir que le président du C.A. doit évaluer chacun des membres et le directeur général. Là, le C.A. approuve des critères d'évaluation de ses membres, donc de chacun d'eux, et ceux du directeur général et du directeur des études, hein? C'est ça?

**Mme Courchesne:** Oui.

**Mme Malavoy:** Bon. Après ça, on y reviendra plus tard, mais le président du C.A., lui, devra utiliser ça pour évaluer. Actuellement, le directeur des études, il est évalué par qui, autrement dit? Je vais le dire autrement. Est-ce que le directeur général d'un collègue a un rôle à jouer par rapport à l'évaluation du directeur des études qui demeure sous son autorité?

**Mme Courchesne:** Oui.

**Mme Malavoy:** Et est-ce que cet article-ci vient changer cet état de fait? C'est-à-dire que les critères d'évaluation... je comprends les critères d'évaluation de ses membres et du directeur général, mais, si on met: Et au directeur des études, est-ce que ça enlève un rôle que jouait actuellement le directeur général, comme si c'est le C.A. maintenant qui s'emparait de ce rôle et que le directeur général...

**Mme Courchesne:** Il faut faire attention, parce que le directeur des études, il est membre du conseil d'administration. Alors, effectivement, la question se pose.

S'il est membre du conseil d'administration et que c'est le président qui évalue les membres du conseil d'administration... Mais, vous savez, dans cet article qu'on va étudier plus tard, là, il n'est pas dit que le président ne peut pas s'adjoindre les services de son directeur général, là. Le président, là, il a l'imputabilité d'évaluer, mais il peut être secondé par qui il veut. Il peut être secondé par

un autre membre du conseil d'administration comme il pourrait, dans le cas du directeur des études, être secondé par le directeur général. Et je suis convaincue qu'un président de conseil va demander l'avis du directeur général sur le directeur des études, puisque le directeur général vit quotidiennement et travaille quotidiennement avec le directeur des études. Et c'est évident que l'établissement des critères d'évaluation vont en tenir compte.

Mais il faut bien comprendre que le directeur des études, il est membre du conseil d'administration, hein, il ne sera pas évalué deux fois.

**Mme Malavoy:** Mais actuellement il est membre du conseil d'administration.

**Mme Courchesne:** C'est-à-dire qu'il pourrait être évalué comme membre du conseil mais évalué dans ses fonctions de directeur des études.

**Mme Malavoy:** Bien, c'est ça. C'est que...

**Mme Courchesne:** C'est ça. C'est ça, la question.

**Mme Malavoy:** Oui. Bien, c'est parce qu'on met tout le monde ici comme membres du conseil d'administration. C'est sûr que d'évaluer la performance des membres du conseil d'administration sous l'angle, par exemple, de leur présence... sous l'angle de leur présence, sous l'angle de leur partage de responsabilités, etc., ça vaut pour tout le monde, tous ceux qui sont membres, mais, quand on parle de l'évaluation du directeur des études, c'est aussi en tant que directeur des études et...

**Mme Courchesne:** C'est le directeur général. Dans son rôle de directeur des études, c'est le directeur général qui va devoir l'évaluer.

**Mme Malavoy:** C'est ce que je pense aussi. Mais est-ce que le libellé laisse entendre ça?

**Mme Courchesne:** Le libellé... Actuellement, nous sommes dans les fonctions du conseil d'administration. Donc, le libellé ici dit que le conseil va établir les critères d'évaluation de ses membres, incluant, si vous voulez, le directeur général et le directeur des études mais en tant que membres du conseil d'administration. Autrement dit, est-ce que ce directeur des études a une présence assidue, par exemple, au conseil d'administration? Est-ce qu'il a une contribution positive comme membre du conseil d'administration, et non pas comme directeur des études, dans son travail quotidien? Il y a une nuance entre les deux.

Et cet article-ci fait référence uniquement à sa participation comme membre du conseil d'administration. Mais, en tant que directeur des études, on s'attend de lui à ce qu'il ait une participation qui est la sienne mais dans les délibérations et les décisions du conseil d'administration et non pas une évaluation dans le cadre de son travail quotidien de directeur des études auprès de la communauté collégiale. Il y a une nuance entre les deux, là.

**Mme Malavoy:** Mais pourquoi on ajoute, alors? Pourquoi on ne dit pas juste: Approuver les critères d'évaluation de ses membres? C'est...

**Mme Courchesne:** C'est parce qu'on veut... Oui, vous avez raison, on pourrait ne pas le dire, mais, parce qu'on veut s'assurer qu'il n'y ait pas de confusion non plus et que le D.G. et le directeur des études ont aussi à être évalués comme membres du conseil et pas uniquement à être évalués dans le cadre de leurs fonctions comme employés mais... doivent aussi, comme les autres, être évalués comme membres du conseil d'administration où il y a une règle d'éthique qui est propre aux membres du conseil d'administration, où il y a une déontologie, où il y a un comportement, où il y a, tu sais... Comme membre du conseil d'administration, tu représentes l'intérêt suprême de ton collège.

**Mme Malavoy:** Ça, je le comprends très bien, que le directeur des études doit être évalué en tant que membre du C.A., par exemple, s'assurer qu'il participe vraiment, qu'il partage l'information, que, bon, il n'arrive pas simplement comme...

**Une voix:** ...

**Mme Malavoy:** ...ou un cheveu sur la soupe ou quelqu'un qui garde tout pour lui-même et qui ne partage rien. Je le comprends.

Ma seule préoccupation, c'est que le libellé ne donne pas l'impression que le directeur des études n'est évalué que là et qu'il est évalué dans son rôle de directeur des études par rapport à ses responsabilités de président de la commission des études, etc. Qu'il soit évalué aussi comme membre du C.A., je suis tout à fait d'accord. Et, dans le fond, les critères d'évaluation de sa présence au C.A. sont des critères différents de son rôle comme président, par exemple, de la commission des études. Mais je pense que vous comprenez ma préoccupation.

**Mme Courchesne:** ...M. le Président...

**Le Président (M. Marsan):** Allez-y.

**Mme Courchesne:** ...ici, là, dans cet aspect-là, on n'est vraiment, uniquement, que sur l'aspect du membre du conseil d'administration.

Il est évident dans notre esprit que le directeur des études est évalué par le directeur général dans sa fonction d'employé et que ça relève des responsabilités de la fonction du directeur général d'évaluer le directeur des études. On ne le retrouvera pas spécifié ici, là. Là, ici on ne fait que parler de l'évaluation des membres du conseil d'administration. D'ailleurs, l'article 16.14, qu'on rediscutera parce que la députée de Taillon a beaucoup de questions, mais c'est ce que ça dit. Le président, il va évaluer la performance du D.G. et du directeur des études uniquement à titre de membres du conseil d'administration. Le directeur des études, dans son travail de directeur des études, va être évalué par le directeur général. Et on n'a pas besoin de le spécifier dans la loi parce que dans la loi on parle des responsabilités du directeur général uniquement à l'égard du conseil d'administration, parce que cette loi-là, c'est une loi de la gouvernance, sur la gouvernance du conseil d'administration.

Alors, on ne décrit pas toutes les fonctions du directeur général autres que de dire qu'il assure la direction et la gestion du collège. Donc, dans son rôle de direction

et de gestion du collège, il doit évaluer ses employés, et le directeur des études est un employé qu'il doit évaluer. Ça fait partie de son rôle, à temps plein, de la direction et de la gestion du collège parce que tout patron doit évaluer ses employés. Ça, ça va de soi, à mon avis.

**Le Président (M. Marsan):** Mme la députée de Champlain, vous voulez poser une question?

● (21 h 10) ●

**Mme Champagne:** Oui. Alors, quand je fais la... J'écoute, là, ce qui se dit, là, mais, quand je fais la lecture du paragraphe h, là j'entends ceci et je lis ceci. Je lis: «Le conseil d'administration [doit] approuver les critères d'évaluation de ses membres...» Donc, les membres du C.A., incluant le D.G. puis le directeur général... le directeur des études, je veux dire.

Alors, je recommence: Le conseil d'administration doit approuver les critères d'évaluation de ses membres et les critères d'application... et les critères applicables au directeur général et au directeur des études. Je le vois comme deux critères. Je l'évalue comme étant membre comme directeur général et directeur des études et je l'évalue également... les critères qui sont applicables en termes de... en tant que directeur général et directeur des études.

Je le vois comme s'il y avait deux formes de critères. Le premier critère, c'était: tu es membre du conseil. Je le vois vraiment dans deux morceaux, là.

**Mme Courchesne:** Bien, honnêtement, M. le Président...

**Mme Champagne:** Ce n'est pas clair.

**Mme Courchesne:** Oui. Bien, écoutez, là, je peux comprendre qu'il y ait peut-être une confusion parce qu'on dit «approuver les critères d'évaluation de ses membres et ceux applicables au directeur général et au directeur des études». Ce n'est pas si clair que c'est dans le cadre de leurs fonctions de membres du conseil d'administration. C'est clair parce que, si on regarde le début de l'article 16.10, on dit: «Le conseil d'administration exerce les fonctions suivantes.» Mais, moi, M. le Président, je serais d'avis qu'on pourrait peut-être l'enlever. Puisqu'ils sont membres du conseil d'administration, donc on approuve les critères d'évaluation de ses membres, point. C'est un peu ça que la députée de Taillon et la députée de Champlain veulent nous dire, M. le Président.

**Le Président (M. Marsan):** J'aimerais entendre le commentaire de Mme la députée de Mille-Îles.

**Mme Charbonneau:** Bien, je serais d'accord avec la ministre, puisque ce sont les deux seuls membres qui sont, d'office, du comité. Tous les autres membres seront choisis et votés en place, mais ces deux personnes-là sont d'office. Le directeur général et le directeur des études, ce n'est pas un choix, là, ils sont d'office du conseil d'administration.

**Mme Courchesne:** ...un amendement... un sous-amendement.

**Le Président (M. Marsan):** ...concurrent.

**Mme Courchesne:** Un amendement. Nous sommes dans un amendement qui se lirait... où on enlèverait les mots «et ceux applicables au directeur général et au directeur des études». Donc: Le conseil d'administration approuve les critères d'évaluation de ses membres, point. Comme ça, il n'y aura pas de confusion. Vendu.

**Le Président (M. Marsan):** Ça convient à tous? Oui?

**Mme Malavoy:** Oui, parce que, qu'on le veuille ou non, il y a comme une zone un peu d'imprécision, là, dans ces rôles-là. Donc, au moins, ça clarifie. À trop vouloir préciser, des fois on embrouille.

**Une voix:** C'est bien dit, ça.

**Le Président (M. Marsan):** Alors, est-ce que vous seriez d'accord pour poursuivre au paragraphe i)?

**Mme Malavoy:** Oui, mais je comprends que l'amendement, là, il est...

**Une voix:** Il est là.

**Mme Malavoy:** Bien, il est là, donc...

**Mme Courchesne:** ...pour être sûrs qu'on n'oublie rien, mais...

**Mme Malavoy:** Vous pouvez l'écrire pour votre...

**Mme Courchesne:** Mais on peut le voter, si vous voulez.

**Mme Malavoy:** Bien là, pour le moment, on fait un tour d'horizon.

**Le Président (M. Marsan):** Bien, on va les voter en bloc.

**Mme Courchesne:** En bloc. O.K., c'est correct.

**Mme Malavoy:** Si vous voulez qu'on vote tout un par un...

**Mme Courchesne:** Non, non, non, on ne fera pas ça.

**Mme Malavoy:** Mais pour le moment...

**Mme Courchesne:** C'est parce que je sens que ce n'est pas ce soir qu'on va le voter. Mais il va falloir recommencer quand? Demain?

**Le Président (M. Marsan):** Oui. M. le député de Saint-Hyacinthe.

**M. Pelletier (Saint-Hyacinthe):** J'essaie de comprendre. Dans le côté pratique des choses, là, sur le terrain, là, «approuver les critères d'évaluation de ses membres», je pense que tout le monde est d'accord avec ça, mais, dans le pratico-pratique, ça s'applique comment, ça? Ça va se faire comment sur un conseil d'administration?

Les membres internes qui sont là sont évalués par le conseil d'administration puis après ça ils sont nommés par des pairs, eux. Ça va...

**Mme Courchesne:** Bien, c'est le président qui va évaluer.

**M. Pelletier (Saint-Hyacinthe):** Bien, ça va servir à quoi, cette évaluation-là, si ce sont des pairs qui nomment les représentants syndicaux, mettons, ou les enseignants? Ils sont nommés par leurs propres représentants. Donc, qu'ils soient mal évalués ou bien évalués, le président du conseil d'administration va avoir son mot à dire sur le choix de ces gens-là?

**Mme Courchesne:** Pas sur le choix mais sur le comportement et la... En fait, ce n'est pas juste la contribution. C'est surtout évaluer la contribution de chacun des membres au conseil d'administration. L'exemple que je donnais ce matin: si un membre de conseil n'est jamais là, on peut avoir une décision à prendre. Et je pense qu'il y a une notion d'équité à l'intérieur de ça, parce que ce n'est pas équitable pour les autres, tu sais. Les autres s'investissent, ils s'impliquent, etc. Puis, bon, vous allez me dire: Ils ne sont pas payés. Puis c'est sûr que, s'ils étaient rémunérés, ce serait différent. Mais il reste quand même que, tu sais, il y a des membres qui s'impliquent, qui s'engagent, qui lisent.

Alors, moi, je pense que c'est important que ça puisse être évalué. Puis cette évaluation-là, très honnêtement, elle peut être publique, hein, et c'est souhaitable. C'est sérieux quand on accepte un engagement comme ça. Et c'est sûr que le projet de loi ajoute un élément d'engagement important des individus. Et là, par cette loi-là, on envoie le signal très clairement: Écoutez, quand vous acceptez un poste comme celui-là, c'est très, très sérieux. Pensez-y comme il faut avant de l'accepter et soyez sûrs que vous allez être capables de vivre avec les obligations et les responsabilités.

**M. Pelletier (Saint-Hyacinthe):** ...règles internes, je pense, M. le Président, à l'intérieur des conseils d'administration pour dire: Si tu es absent plus que trois fois, tu sais, tu es...

**Mme Courchesne:** Non, pas partout. Non. Tu as ça dans les banques maintenant, tu as ça dans les grandes entreprises qui rémunèrent, qui paient très cher leurs membres de conseil, mais, dans ces organismes-là, non, on n'a pas ça.

**Le Président (M. Marsan):** Ça va, M. le député de Saint-Hyacinthe? Alors, est-ce que vous êtes d'accord pour poursuivre au paragraphe i)? Mme la ministre.

**Mme Courchesne:** Oui. Bien, je n'ai pas besoin de le relire.

**Le Président (M. Marsan):** Non. Est-ce qu'il y a des commentaires ou des questions? Allez-y, Mme la députée de Taillon.

**Mme Malavoy:** Oui. Bien, je vais saisir l'occasion pour faire un commentaire à cause de... le petit «le cas échéant», la partie incitative.



Je m'explique, M. le Président. Cela fait référence, je pense, à ce qu'on appelle communément les primes. C'est ça? Bon. Et donc, que ce soit le conseil d'administration qui fixe la rémunération du D.G. et éventuellement, bon, ce qu'on appelle les primes et les modalités de performance, ce n'est pas ça que je questionne, mais je veux juste souligner qu'il y a actuellement, vraiment, un grand mécontentement, j'en profite pour le dire, de la part de directeurs généraux. Il se trouve qu'hier j'ai passé la journée à Chicoutimi. J'ai rencontré le D.G. de Jonquière, la directrice de Chicoutimi puis je parle à d'autres aussi, et ils sont très, très, très...

**Une voix:** ...

**Mme Malavoy:** ...outrés, oui, parce que les autres cadres continuent d'avoir une possibilité de prime, mais pas les directeurs généraux et directeurs des études. Enfin, c'est ce qu'ils m'ont expliqué, qu'ils sont les seuls dans le...

**Mme Courchesne:** On verra dans le projet de loi.

**Mme Malavoy:** Oui, on verra le projet de loi. Mais, dans ce qui est annoncé, ils ont l'impression que ça leur tombe sur eux, alors que pour des hauts cadres de société d'État on parle d'un pourcentage de réduction puis pour les autres cadres des collèges on n'abolit pas les primes. Alors...

**Mme Courchesne:** Alors, on verra, M. le Président, le projet de loi. Attendons le dépôt du projet de loi.

**Mme Malavoy:** Je comprends dans les paroles de la ministre qu'il y aura...

**Mme Courchesne:** Attendons. Non, je ne sais pas, attendons. Voyons, attendons le projet de loi.

**Mme Malavoy:** Mais attendons le projet de loi veut dire qu'on pourrait, à l'occasion de ce projet de loi, éventuellement le...

**Mme Courchesne:** ...le ministre des Finances réfléchit à la question. Peut-être. Je ne sais pas. Attendons de voir ce qu'il y aura dans le projet de loi.

**Mme Malavoy:** D'accord. Mais il reste que pour le moment ce que les gent ont compris...

**Une voix:** Je comprends. Je les comprends.

**Mme Malavoy:** ...c'est... ça ne leur convient pas parce qu'ils ont l'impression d'être un peu... bien, d'être pénalisés ou plutôt d'être un peu sortis du lot...

**Mme Courchesne:** Pointés.

**Mme Malavoy:** ...comme étant ceux qui paient puis pour donner le bon exemple puis que les autres s'en sortent.

**Mme Courchesne:** Non, non, mais attendons de voir le projet de loi.

**Mme Malavoy:** Alors, on reviendra éventuellement, quoique ce n'est pas un projet de loi que nous aurons à étudier, je ne pense pas.

**Mme Courchesne:** Non, mais...

**Mme Malavoy:** Ça reviendra ailleurs. Mais voilà, c'était mon petit commentaire.

**Mme Courchesne:** Éditorial de la journée.

**Mme Malavoy:** Quand j'ai vu «le cas échéant», bien, comme en plus on m'en a parlé très récemment... Bon. Ça, c'est pour les questions de rémunération.

On dit également: convenir avec le directeur général de sa rémunération et déterminer les modalités d'évaluation de sa performance. Il en est de même avec le directeur des études. Là, c'est un peu pareil que tout à l'heure, c'est la performance. C'est parce que le directeur général, c'est différent, c'est le directeur général du collège, il doit rendre compte au conseil d'administration de son travail et il est comme nommé par le... bien, pas nommé, mais il a à rendre des comptes au conseil d'administration sur l'ensemble de son travail de direction. Le directeur des études est un employé, on l'a précisé tout à l'heure, et à ce titre il est sous l'autorité du directeur général. Puis il faut que ce soit comme ça parce que sinon on a une hydre à deux têtes, là, puis, bon, il y a des problèmes.

Alors, quand on dit ici: «Il en est de même avec le directeur des études», ça me pose encore une question.

● (21 h 20) ●

**Mme Courchesne:** Bien, c'est un petit peu différent, si vous me permettez, M. le Président, parce qu'ici, là, le directeur des études est tellement important que tous les cégeps ont réclamé haut et fort qu'il soit au conseil d'administration, hein? On se rappelle de ça. Puis on nous a... et j'ai tout à fait adhéré, M. le Président, à la démonstration qui a été faite devant nous de l'importance que le directeur des études avait dans la vie d'un collège.

Ici, l'article, là, M. le Président, ne fait que déterminer les modalités. Alors, comme c'est le numéro deux, si vous voulez, du cégep, comme c'est une personne qui a une responsabilité sur tout le volet pédagogique du collège, c'est gros, à ce moment-là, on dit: Le conseil d'administration va définir les modalités uniquement. On veut que le conseil d'administration soit d'accord sur les modalités d'évaluation qui seront utilisées par le directeur général pour évaluer le directeur des études. Le directeur des études va être évalué par le directeur général. Mais que le conseil d'administration se prononce sur ces modalités d'évaluation là, pour une personne qui a un rôle extrêmement important, moi, ça ne me contrarie pas, au contraire. Et ça vient appuyer le directeur général aussi dans son travail d'évaluation.

Ça vient l'appuyer drôlement, là, parce qu'il a des modalités qui lui sont suggérées par les membres du conseil d'administration et qui démontrent totalement l'importance du rôle qu'exerce le directeur des études.

**Mme Malavoy:** Je ne suis pas convaincue, M. le Président.

**Mme Courchesne:** M. le Président, la députée de Taillon, là, elle me fait travailler tellement fort, là, surtout après une si longue journée.

**Mme Malavoy:** Mais je suis désolée, mais, moi, honnêtement, j'essaie de voir comment les gens vont vivre avec ça, vraiment, là, alors. Puis je sais qu'il est tard, mais ce n'est pas moi... C'est son leader qui a choisi les horaires, ce n'est pas moi, alors. Bon. Je veux voir comment les gens vont vivre avec ça. On vient d'avoir une discussion sur le h: «approuver les critères d'évaluation de ses membres», puis on a convenu que ça incluait tout le monde et qu'on les évaluait en tant que membres du C.A. On s'est entendu là-dessus. Là, je reviens à l'article plus loin, et là, tout à coup, on me parle... alors qu'on l'a déjà évalué en vertu de h, on dit: Évaluer sa performance, du directeur des études.

**Mme Courchesne:** Non, non, non, M. le Président. On convient avec le directeur général. Disons qu'on convient avec le directeur des... Le conseil d'administration convient, avec le directeur des études, des objectifs qu'il doit atteindre comme directeur des études. Le conseil d'administration convient, fixe la rémunération du directeur des études. Ça m'apparaît tout à fait correct. Je vois très mal que ce ne soit que le directeur général qui fixe la rémunération du directeur des études. Donc, le conseil d'administration fixe la rémunération du directeur des études et, le cas échéant, la partie incitative, et le conseil d'administration détermine les modalités d'évaluation de sa performance. C'est très différent. C'est correct que le D.G. ne soit pas le seul à déterminer les modalités d'évaluation de la performance du directeur des études parce que ça, honnêtement, ça devient du un à un, là.

Je répète, le directeur des études est tellement important que tout le monde a réclamé sa présence au conseil d'administration, et tout le monde a fait la démonstration de l'importance de son rôle dans la vie d'un conseil... d'un collège. Alors, c'est tout à fait correct que le conseil... et logique que le conseil d'administration ne détermine que les modalités d'évaluation. C'est tout. Ce n'est même pas des critères d'évaluation, c'est des modalités d'évaluation.

**Mme Malavoy:** ...

**Mme Courchesne:** Bien, des modalités, c'est: Est-ce qu'il est évalué annuellement? Est-ce qu'il est évalué? Est-ce qu'il y a effectivement des critères d'évaluation? Est-ce qu'il y a des consultations sur son travail? Est-ce que... Comment on procède à son évaluation? Mais habituellement comment on procède à son évaluation, effectivement? Sur quelle base on procède à son évaluation? Mais, moi, je pense que c'est correct que ce ne soit pas que le directeur général qui... parce que, là, tu peux te retrouver avec «je t'aime», «je ne t'aime pas», tu sais. Au contraire, ça protège le directeur général, et ça soutient le directeur général, et ça évite qu'il y ait des conflits entre deux personnes importantes dans la vie de ce collège.

**Le Président (M. Marsan):** D'autres commentaires? Mme la députée de Taillon.

**Mme Malavoy:** Bien, c'est parce que je trouve qu'on met beaucoup de choses là-dedans. Si on le regarde attentivement, je sais bien qu'on va terminer nos travaux bientôt pour ce soir, mais, dans le même paragraphe, on parle des objectifs à atteindre. Là, entre vous et moi, là, ce n'est pas absolument limpide. On parle de la rémunération. Ça, c'est plus clair, la rémunération, incluant la partie

incitative. On en a parlé. Ça, c'est clair. Les modalités d'évaluation de sa performance, incluant le directeur des études, ça recommence à être un petit peu plus flou.

Mais on met beaucoup de choses dans le même paragraphe, entre autres convenir, avec le directeur général, des objectifs à atteindre.

**Mme Courchesne:** ...des objectifs à atteindre. Chaque employé a des objectifs à atteindre. On a des attentes. Moi, mon patron, il me fixe des attentes à tous les ans.

**Une voix:** ...

**Mme Courchesne:** Non, mais c'est vrai. Ne riez pas, c'est sérieux. Le premier ministre, il nous fixe des attentes. Quand on est dans n'importe quelle entreprise, on nous fixe des attentes. Attentes ou objectifs, pour moi, c'est pas mal la même chose, honnêtement. Mais c'est important qu'on ait des objectifs et c'est important que le conseil d'administration donne des objectifs à atteindre au directeur général. Effectivement, la députée de Mille-Îles a raison, il faut que ce soit, par exemple, la mise en oeuvre du plan stratégique, puis, dans le plan stratégique, il y a des priorités, il y a des... Il faut que ce soit clair pour le directeur général. Moi, ça m'apparaît aller de soi.

**Le Président (M. Marsan):** Mme la députée de Champlain, en terminant.

**Mme Champagne:** Juste une petite question, là. Concrètement, là, je vois arriver le directeur général et le directeur des études devant le C.A., puis ils vont devoir établir c'est quoi, leurs objectifs, leur rémunération, les modalités d'évaluation de leur performance. Alors, tous les deux vont être comme deux personnes membres du C.A., mais le conseil d'administration va, en échange, je suppose, avec eux autres, évaluer tout ça, autant la rémunération. Autrement, ça va se faire avec le C.A., les deux en même temps, dans un...

**Mme Courchesne:** C'est-à-dire qu'il faut faire attention. Habituellement, non, quand ils vont discuter de la rémunération, ils ne le feront pas en présence de ces personnes-là, ils ne le feront pas en présence, ils vont les informer de la rémunération. Maintenant, il peut y avoir des échanges parce que, tu sais, les personnes concernées peuvent négocier, consulter effectivement, mais habituellement il y a un huis clos. Habituellement, toutes ces questions-là sont discutées à huis clos entre les membres du conseil, puis ensuite, oui, il y a des échanges avec les personnes concernées. C'est évident qu'ils sont membres du conseil d'administration, mais c'est évident qu'en même temps ils ont un statut un peu différent parce que ce sont aussi les dirigeants de la gestion administrative et quotidienne du cégep, de l'établissement, donc.

**Le Président (M. Marsan):** Je vous remercie. Je voudrais, avant de terminer, simplement... On a reçu l'amendement qui a été proposé, là, à l'article 16.10, le paragraphe h. L'amendement est recevable et il a été distribué.

Compte tenu de l'heure, la commission ajourne ses travaux sine die. Merci.

*(Fin de la séance à 21 h 29)*