

Commentaires sur certains aspects de l'administration collégiale

par André DÉOM *

MES COMMENTAIRES porteront principalement sur certains aspects de l'administration collégiale. Ces commentaires sont tirés non seulement de mon expérience au niveau collégial et universitaire, mais également et surtout de l'expérience des autres, agrémentée d'une réflexion personnelle sur les problèmes des CEGEP.

D'abord une remarque générale pour détruire quelques mythes propagés dans certains milieux et qui, à mon avis, nuisent considérablement à l'effort collectif de la communauté collégiale. Il n'y a pas lieu de s'étonner, et encore moins de critiquer, comme certaines personnes l'ont fait, de la proportion plus grande d'étudiants de CEGEP inscrits à la section générale. D'une part, quand une population dont la scolarité moyenne est de sept ans, s'est fait chanter sur tous les tons pendant quelques années ses droits à l'éducation, même universitaire, on ne peut s'attendre à ce qu'elle réagisse autrement qu'en dirigeant ses enfants vers les études supérieures. C'est ce que les parents du Québec ont fait dès l'ouverture des CEGEP et, qui pourrait les en blâmer ! C'est là la réaction normale d'êtres humains soucieux du mieux-être de leurs enfants. Ce qu'on a oublié de dire, par ailleurs, c'est que, à cause même de la distribution des qualités humaines, l'accès aux études supérieures ne pouvait être le fait de tous et qu'il n'y a rien de dégradant à exercer un métier technique. C'est, en d'autres termes, tout le problème de l'orientation professionnelle qui est soulevé ici. Sur ce plan de l'orientation professionnelle, j'ai personnellement l'impression que nous sommes déficients et que nous devons privilégier le développement de ce secteur à court terme.

D'autre part, comme l'a si bien expliqué monsieur Arthur Tremblay récemment, il ne faut pas oublier que les exigences scolaires des CEGEP sont d'une année supérieure à celle des instituts de technologie ce qui a entraîné, au niveau des inscriptions à la section professionnelle, une année creuse: phénomène qui a déjà d'ailleurs été corrigé dès la première session de 1970.

* L'auteur est vice-président du CEGEP Edouard-Montpetit.

Mon deuxième commentaire porte sur les coûts de l'éducation. On a l'impression que la réforme scolaire a fait totalement abstraction des coûts de l'éducation. Nous nous sommes laissé impressionner par les objectifs grandioses de la réforme. Les Québécois voulaient donner à leurs enfants le meilleur système d'éducation au monde. Mais, à mon avis, le « meilleur système » ne veut pas nécessairement dire le plus coûteux. C'est malheureusement ce qui est en train de se produire. Dans l'euphorie de la réforme, on a oublié qu'il faudrait un jour payer la facture. La sophistication pédagogique a rapidement pris le dessus sur les contraintes financières. Deux exemples: sports, microscope.

Ainsi, les coûts per capita, dans deux *junior college américains* sont respectivement de \$550.00 et de \$650.00 par élève, alors que le coût moyen pour tous les CEGEP du Québec se situe à environ \$1,250.00 per capita.

Un phénomène similaire existe au niveau des traitements des professeurs.

L'offre salariale du gouvernement, au 1^{er} septembre 1968, est légèrement inférieure aux salaires américains alors que le différentiel historique de salaire entre le Canada et les États-Unis est traditionnellement de 15%.

Troisième commentaire : l'expérience administrative. Tant du côté des administrateurs scolaires que des cadres de direction, on constate une absence relative d'expérience administrative. Ceux qui ont déjà assisté à des réunions de commissions scolaires où l'on discutait interminablement de détails tels que l'achat de tableaux et de craies savent ce que je veux dire.

Il semble bien que la loi de Parkinson, qui veut que le temps consacré à la discussion d'un problème à un conseil d'administration soit inversement proportionnel à la dépense impliquée, ait été développée au maximum dans l'ensemble du système scolaire. Par ailleurs, on constate une méconnaissance des processus administratifs tels que détermination des objectifs, contrôle budgétaire et délégation d'autorité.

Ceci m'amène à parler du rôle du ministère de l'Éducation dans la gestion du système. J'ai personnellement l'impression que les fonctionnaires cherchent à intervenir de façon trop prononcée dans la gestion. Pour ma part, je conçois l'ensemble du système scolaire comme une entreprise à structure « divisionnalisée » dont le Ministère serait le siège social et les CEGEP, des unités constituantes relativement autonomes. Dans cette perspective, le rôle des fonctionnaires du Ministère serait de définir un ensemble de normes sur les différents aspects de l'administration et de fournir aux administrations locales des conseils.

Quatrième commentaire : les structures des CEGEP. En instituant les collèges d'enseignement général et professionnel, nous avons fait l'expérience d'une nouvelle formule. Même s'il est peut-être trop tôt pour se prononcer définitivement sur la valeur globale de la structure collégiale, on peut quand même, dès maintenant, souligner certaines faiblesses:

1. D'abord, les difficultés et l'imprécision du rôle du président. Encore une fois, comme c'est traditionnellement le cas en droit corporatif québécois, on a utilisé dans l'esprit une nomenclature française alors qu'en fait, on suit la pratique américaine. Ceci provient probablement du fait que les lois sont écrites par des juristes de tradition française tandis qu'elles sont mises en application par des fonctionnaires formés aux méthodes américaines. Ainsi, le président devrait être, en droit, le président du conseil, alors qu'en pratique, il est utilisé souvent comme président et officier exécutif en chef.

2. Il faut ensuite souligner le bicéphalisme administratif qui est inscrit en filigrane dans la structure; ainsi, le rôle et les pouvoirs respectifs du comité exécutif et du conseil d'administration sont ambigus: qu'est-ce que l'administration courante? Le comité exécutif est-il subordonné au conseil en matière d'administration courante? Le Président de l'exécutif, étant nommé d'office par la loi, le comité exécutif constitue un pouvoir parallèle.

3. Mentionnons également les conflits d'intérêts au sein du Conseil d'administration, notamment en ce qui concerne les représentants des professeurs et des parents.

4. Enfin, en nommant d'office le directeur des Services pédagogiques remplaçant du directeur général en son absence, on privilégie l'une des fonctions de la direction générale ce qui, à mon avis, est contraire à une saine administration.

Cinquième commentaire: les salaires. De tous les secteurs de l'économie québécoise et nord-américaine, celui de l'éducation — et plus particulièrement aux niveaux primaire, secondaire et collégial — est, à toutes fins utiles, le seul dont la structure de rémunération est axée principalement sur des facteurs autres que les responsabilités, les conditions d'exécution du travail. En effet, comme on le sait, la structure de salaire des enseignants est établie uniquement en fonction de la scolarité et des années d'expérience.

À mon avis, la structure de rémunération des enseignants est désuète et archaïque, et elle engendre en longue période des comportements de conformisme, et de sclérose intellectuelle, sans parler de la paresse pédagogique. Dans une période d'évolution rapide de la société, rien ne m'apparaît plus néfaste.

En saine administration, tous les éléments de la structure organisationnelle, et la rémunération est certainement l'un des plus importants, doivent être axés sur l'atteinte des objectifs du système ou de l'organisation. Cela ne me semble pas le cas dans le système d'enseignement.

On m'objectera peut-être que dans les entreprises privées, on tient également compte de la scolarité et de l'expérience dans la détermination des salaires. C'est exact. Mais j'ajouterai immédiatement que, de façon générale, la scolarité et l'expérience ne se voient accorder qu'une pondération d'environ 30% dans l'établissement des normes de rémunération, tandis que les responsabilités inhérentes à la fonction sont pondérées à 50%.

Quant à l'expérience, il m'apparaît également irrationnel et irréaliste de prévoir des barèmes de traitement échelonnés sur 15 ou 17 années, alors que les meilleures recherches en ce domaine établissent clairement que la courbe d'acquisition de l'expérience dans les tâches les plus complexes atteint habituellement un plateau vers la cinquième année d'expérience.

Enfin, et c'est ce qui me semble le plus grave, les pratiques actuelles de rémunération du personnel enseignant placent tous les individus dans la même catégorie et ne permettent pas de reconnaître les différences individuelles au plan de la compétence pédagogique, de l'intérêt et du véritable mérite. À long terme, ceci constituera un frein sérieux au recrutement et à la rétention de professeurs compétents, à moins que l'on envisage de maintenir l'ensemble de la structure actuelle de rémunération à un niveau qui permette d'attirer ces professeurs compétents comme on l'a fait depuis 10 ans avec ce qu'on a appelé la politique de rattrapage; dans cette perspective, j'ai l'impression très nette que les coûts d'éducation au Québec n'ont pas fini de grimper •