

RAPPORT ET RECOMMANDATIONS
SUR LA GOUVERNANCE ET LE FONCTIONNEMENT DU
COLLÈGE RÉGIONAL CHAMPLAIN

Présenté par :
David Birnbaum
Député de D'Arcy-McGee et
adjoint parlementaire de la
ministre responsable de l'Enseignement supérieur

À :
Hélène David,
ministre responsable de l'Enseignement supérieur

Août 2017

Mandat

Le Collège régional Champlain (le Collège) est le seul des 48 collèges d'enseignement général et professionnel (cégeps) du Québec à être constitué de trois campus différents, éloignés les uns des autres en trois régions administratives distinctes et gérés à distance depuis un centre administratif par un seul conseil d'administration. Ces campus se situent à Saint-Lambert (Campus Saint-Lambert), à Sainte-Foy (Campus Saint-Lawrence) et à Lennoxville (Campus Lennoxville). Le modèle collégial qui se rapproche le plus de celui du Collège est celui du Cégep régional de Lanaudière. Celui-ci compte trois collèges constituants, qui sont néanmoins plus proches sur le plan géographique et servent des effectifs étudiants et des communautés plus homogènes que ceux du Collège.

La situation particulière du Collège présente des défis, mais aussi des possibilités. Institué en 1972 en tant que seul collège à dispenser un enseignement en langue anglaise, le Collège, de façon générale, affiche un taux de réussite scolaire supérieur à la moyenne et un niveau d'effectifs stable, parvient à l'équilibre budgétaire chaque année et bénéficie de la loyauté et du soutien des communautés qu'il sert. Le total des effectifs des trois campus conjugués s'élève actuellement à 5 671 étudiants et étudiantes, mais il est inférieur à 1 300 dans deux d'entre eux. Ainsi, l'établissement d'une structure administrative unique a permis au Collège de faire des économies d'échelle.

Toutefois, le regroupement nécessaire des trois collèges constituants et de leur communauté en une seule structure administrative a entraîné des défis de taille. Au cours des dernières années, la ministre responsable de l'Enseignement supérieur a reçu de nombreuses demandes de la part de deux des trois syndicats de personnel enseignant des campus, qui estiment que la structure et les pratiques en place nuisent à la capacité du Collège de répondre aux besoins de ses étudiants. Les deux syndicats réclament la transformation du Collège en trois cégeps autonomes. De plus en plus, des personnalités influentes de la communauté d'expression anglaise, particulièrement dans la région de Québec, et un certain nombre d'administrateurs, actuels ou anciens, de l'un ou l'autre des campus font entendre leurs préoccupations concernant l'orientation et l'avenir du Collège, bien qu'un nombre restreint d'entre eux aient proposé le démantèlement de la structure actuelle comme solution. Certains élus aux échelons provincial, fédéral et municipal ont également reçu des demandes de la part d'intervenants du Collège sur ces questions et ont indiqué leur intention de veiller à ce que l'avenir de l'établissement soit assuré.

Après avoir discuté avec la direction du Collège, la ministre responsable de l'Enseignement supérieur actuelle a jugé qu'il fallait procéder à un examen approfondi pour déterminer si des changements permettant d'assurer la réussite et la pérennité futures de l'établissement s'imposaient. C'est ainsi que, en mars 2017, la ministre, avec l'assentiment du conseil d'administration du Collège, m'a demandé de rencontrer les divers groupes d'intervenants de ce dernier et de produire un rapport comportant des recommandations sur les mesures à prendre pour améliorer la gouvernance et le fonctionnement du Collège. Le mandat (voir l'annexe I) ne portait pas sur l'examen d'un scénario en particulier, mais plutôt sur celui de différentes mesures que pourrait envisager le Collège ou le Ministère même. Comme exemples de mesures, citons la modification des règlements et des procédures du Collège, la

modification des dispositions législatives et réglementaires ou tout autre correctif permettant de trouver le juste et indispensable équilibre entre une administration centralisée et l'autonomie des campus. Il était entendu qu'une seule question allait présider à la conduite de cet examen : comment le Collège et le Ministère pourront-ils collaborer le plus efficacement pour assurer le bien-être et la réussite des étudiants?

Méthode

Entre le 1^{er} mars et le 3 août 2017, j'ai organisé 40 rencontres en personne, par téléconférence et par vidéoconférence, pendant l'équivalent d'une soixantaine d'heures, avec des personnes et des groupes d'intervenants actuellement ou anciennement associés au Collège (voir l'annexe II). À chacune de ces rencontres, j'ai présenté un aperçu de mon mandat, exposé mes objectifs et proposé une discussion franche et ouverte sur les changements que pourraient apporter le Collège et le Ministère pour parvenir à assurer davantage le bien-être et la réussite des étudiants. À chacune de ces rencontres, j'ai bien expliqué d'une part que le gouvernement entendait respecter le principe d'autonomie des cégeps enchâssé dans la loi et que la démarche ne devait en aucun cas être perçue comme une mise en tutelle.

D'autre part, j'ai souligné que la démarche avait néanmoins été entreprise parce que, du point de vue du gouvernement, la situation méritait une attention particulière. Dans le cadre de chacune des rencontres, la question de la gouvernance a été abordée. Chaque fois, j'ai invité les participants à proposer des améliorations concrètes pendant la rencontre ou à me les transmettre ultérieurement. Il pouvait s'agir de mesures que pourrait adopter le gouvernement à l'appui du Collège ou encore de mesures que le Collège pourrait instaurer lui-même.

En guise de préparation en vue de la rédaction du présent rapport, j'ai examiné un vaste éventail de documents, y compris les lois et les règlements applicables, des données et de la correspondance sur les budgets, les règlements du Collège, des guides du personnel, des procès-verbaux, des documents d'information et des rapports du conseil d'administration, de la correspondance et des notes des directeurs généraux du Collège, actuels et anciens, ainsi que des documents produits par divers groupes d'intervenants. De plus, j'ai passé en revue une série de documents et directives internes du Ministère concernant l'administration des cégeps au Québec dans l'ensemble et celle du Collège en particulier. J'ai étudié des documents de presse et d'archives relatifs au Collège depuis sa création en 1972. En complément à ces examens, je me suis entretenu de façon non officielle avec une foule de collègues en politique et d'autres personnalités influentes dans la communauté ayant un intérêt et un éclairage particuliers à l'égard des réalisations du Collège et de la place qu'il occupe au sein des communautés qu'il sert.

Constatations

Malgré la grande variété des commentaires formulés au cours des vastes consultations que j'ai menées auprès du conseil d'administration, de la haute direction, des groupes d'employés, des étudiants et d'anciens intervenants du Collège, un certain nombre de messages clés, parfois paradoxaux, se sont dégagés des discussions tenues avec la plupart des groupes, notamment :

- il existe un sentiment profond et sincère de loyauté envers le Collège ainsi que de fierté à l'égard de ce dernier et des contributions individuelles ou collectives au legs et aux réalisations de l'établissement. Le fait que beaucoup d'anciens étudiants retournent travailler au Collège plus tard témoigne bien de cet attachement. De plus, un pourcentage élevé du personnel demeure au service du Collège pendant au moins quinze ans;
- de façon générale, le centre administratif et le conseil d'administration laissent l'impression de ne pas être assez attentifs à la nature et aux besoins particuliers de chaque campus;
- beaucoup ont dit sentir qu'un climat de méfiance et d'incompréhension était en train de s'installer entre le centre administratif et la direction des campus et entre le conseil d'administration et l'ensemble des intervenants du Collège. Il n'y a pas de vision commune, et les valeurs et les objectifs ne sont pas communiqués clairement;
- peu d'exemples de collaboration ou d'interaction concrète et positive entre les campus ou entre les campus et le centre administratif ont été soulevés;
- les rapports solides et enrichissants tissés entre les étudiants et le personnel enseignant, le personnel professionnel et le personnel de soutien sont source d'une grande satisfaction;
- il existe des possibilités extraordinaires, quoique très peu exploitées, d'établir des liens constructifs et productifs avec les communautés, les entreprises et les organismes sociaux à l'échelle locale;
- il semblerait que le centre administratif tend vers un modèle davantage centralisé de prestation de services et de prise de décisions, bien que cette tendance n'ait pas été bien définie, ni clairement démontrée, ni débattue ou entérinée de façon transparente par le Conseil d'administration;
- chaque campus reconnaît que le taux de réussite scolaire, le nombre de demandes d'admission et les résultats financiers demeurent satisfaisants malgré les préoccupations soulevées plus haut;
- beaucoup ont dit craindre, sans plus de précisions, que le Collège se dirige droit vers une crise si des changements concrets ne sont pas apportés;
- on estime dans l'ensemble que dans ses politiques et critères applicables à l'ensemble des 48 cégeps, le gouvernement ne tient pas compte de la situation particulière du Collège, qui compte trois campus distincts répartis sur le territoire, et que le réseau des cégeps est sous-financé;
- enfin, le mode de financement appliqué par le gouvernement pour le Collège et les processus de gestion du financement octroyé par ce dernier sont mal compris en général, et on a accès à peu d'information à ce sujet.

À la lumière des observations présentées ci-dessus, des consultations menées ainsi que de l'information et des documents examinés, j'aimerais cerner un certain nombre de difficultés de taille et d'obstacles éventuels qui risquent de compromettre la capacité du Collège d'assurer le bien-être et la réussite de ses étudiants dans l'avenir. Il convient de souligner que les indicateurs clés de réussite, soit la réussite scolaire, le nombre de demandes d'admission dans chaque campus et la stabilité financière, demeurent stables et positifs. Je dois souligner également qu'il y a néanmoins d'excellentes raisons de croire que cette réussite sera menacée si rien n'est fait pour dissiper le climat actuel d'incertitude, de conflit et de méfiance.

Commençons par situer dans son contexte le mouvement de revendication incessant, même s'il reste circonscrit, en faveur de l'autonomie de chacun des trois campus. Menées principalement par le syndicat du personnel enseignant du Campus Saint-Lawrence à Québec, avec l'appui de la centrale syndicale, la CSN, ainsi que du syndicat du personnel enseignant du Campus Saint-Lambert, les interventions successives en faveur de ce changement ont bénéficié d'autres soutiens, particulièrement dans la région de Québec, et ont par ailleurs été avalisées par une étude de faisabilité commandée par la CSN en janvier 2016. Les interventions effectuées en faveur de ce changement auprès du ministère ont été rejetées ou reportées d'année en année. Toutefois, la solution aux difficultés ayant mené aux revendications en faveur de l'établissement de cégeps autonomes (absence de pouvoirs décisionnels à l'échelle locale et manque de latitude dans l'élaboration de programmes distincts et d'activités communautaires) n'est pas systématiquement l'accession à l'autonomie.

Les résultats de l'analyse effectuée par le ministère indiquent que la séparation des campus entraînerait des dépenses supplémentaires considérables sans nécessairement se traduire par une amélioration des services aux étudiants. Deux des trois campus n'ont pas la masse critique d'étudiants nécessaire pour assurer leur fonctionnement efficace en tant qu'établissements distincts. En réponse aux préoccupations soulevées fréquemment dans le cadre des consultations au sujet de la gestion de plus en plus centralisée au détriment de l'autonomie des campus, il existe un éventail de solutions autres que le démantèlement du modèle du Collège régional Champlain.

Première recommandation

La solution qui consiste à transformer les trois campus du Collège en trois cégeps autonomes devrait être exclue. Tout d'abord, rien ne prouve qu'il s'agit de la meilleure solution pour favoriser le bien-être et la réussite des étudiants. Ensuite, l'analyse coûts-avantages effectuée par le ministère, y compris l'examen rigoureux de l'étude de faisabilité commandée par la CSN, indique que les coûts augmenteraient de façon importante et qu'il n'est pas certain qu'il y aurait des retombées positives sur les programmes d'études offerts ni sur les ressources humaines disponibles dans chaque établissement. Enfin, le conseil d'administration du Collège n'a pas demandé que cette solution soit examinée, et une telle demande doit être faite en vertu de la Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel. Pour aller de l'avant et par respect pour les groupes et les personnes qui se sont engagés dans la défense de cette option, il est impératif que la réponse de la ministre sur cette question soit claire et exécutoire.

Malgré tout le dévouement qu'ont montré la majorité des intervenants à l'égard du Collège, je dois admettre que, à de nombreuses reprises, j'ai été saisi par l'apparent manque de coordination, de vision commune et de collaboration entre : a) le président du conseil d'administration et les représentants indépendants et élus de ce dernier; b) la directrice générale du Collège et les directeurs de campus ; c) la haute direction au centre administratif et les administrateurs de chacun des campus. Ces difficultés de taille ont ressorti des commentaires et des attitudes rébarbatifs et acerbes que j'ai observés chez certains directeurs de campus, qui peuvent surprendre compte tenu du lien hiérarchique entre eux et la directrice générale et le conseil d'administration. Néanmoins, je dois préciser que ces commentaires et attitudes faisaient évidemment suite à des décisions soudaines et apparemment sans explications prises par le conseil d'administration et la direction générale concernant la modification de fonctions et de procédures ayant une incidence sur les activités conjointes des campus et du centre administratif.

Des directeurs, des administrateurs et d'autres membres du personnel, actuels et anciens, m'ont parlé du niveau de stress intenable, de politiques mal communiquées, de pouvoirs hiérarchiques flous et de procédures administratives redondantes et excessivement complexes. Les directeurs de campus et les groupes d'employés se sont souvent plaints du manque de considération et de souplesse à l'égard des préoccupations locales. À leur tour, les administrateurs au centre administratif se sont plaints du fait que les liens hiérarchiques mal définis et les interventions des directeurs les empêchaient souvent d'assurer un contrôle de la qualité et d'appliquer des pratiques et des mécanismes comptables uniformes dans l'ensemble du réseau. Ils ont ajouté qu'il était difficile de traiter directement avec leurs collègues dans les campus travaillant dans le même secteur de responsabilité. Étonnamment, les directeurs et administrateurs du centre administratif se rendent rarement dans l'un ou l'autre des trois campus, ce qui pourrait expliquer en partie les difficultés relevées. Néanmoins, de part et d'autre, on s'entend pour dire qu'il faut définir clairement les rôles, améliorer les communications et favoriser la collaboration.

2^e recommandation

Le Collège devrait amorcer un effort concerté visant à définir et à instaurer une vision commune, axée davantage sur le soutien des orientations, des effectifs et des communautés particuliers de chacun des campus. À cette fin, le Collège, de concert avec la ministre, devrait engager, pour une période à déterminer, une personne compétente pour qu'elle accompagne la direction et le conseil d'administration tout au long de ce processus en veillant à ce que tous les intervenants soient consultés sur la question. Les dépenses liées à l'embauche de cette personne devraient être assumées par le Ministère.

3^e recommandation

Sans restreindre la portée de la 2^e recommandation, le Collège devrait amorcer un processus dans le but de modifier ses lettres patentes pour que celles-ci traduisent la nature unique de chacun des campus. Entre autres modifications, le Collège devrait décrire et intégrer dans ses lettres patentes les particularités de chaque campus, à titre d'exemple potentiel : dans le cas du Campus Saint-Lawrence, ses programmes préuniversitaires comme orientation première, ses effectifs majoritairement francophones et ses rapports étroits avec la communauté d'expression anglaise de Québec; dans le cas du Campus Lennoxville, ses racines rurales, ses liens avec l'Université Bishop et ses effectifs qui viennent en grande partie de l'extérieur; dans le cas du Campus Saint-Lambert, la variété des programmes d'études offerts, sa situation entre ville et banlieue et ses effectifs multiculturels et multiethniques.

4^e recommandation

Toujours sans restreindre la portée de la 2^e recommandation, le Collège devrait mettre sur pied un « conseil de campus » dans chaque campus. Agissant à titre de comités consultatifs auprès du conseil d'administration, les conseils de campus devraient être consultés pour toute question relative à l'administration du campus. Cette modification, qui devrait également être intégrée dans les lettres patentes, favoriserait la transparence et une certaine capacité d'adaptation aux besoins locaux de la part du centre administratif.

La question de la coordination et de la supervision des études au Collège, qui a une structure unique, a fait l'objet de beaucoup de dissension et d'analyse depuis les débuts de l'établissement. Actuellement, le Collège compte une seule commission des études et un directeur des études au centre administratif, qui relèvent de la directrice générale et du conseil d'administration et collaborent avec les directeurs adjoints des études (*academic deans*) de chaque campus. Il n'y a pas de lien hiérarchique entre le directeur des études et le directeur des études adjoint. En fait, ce dernier relève du directeur du campus. Dans diverses études effectuées, on a recommandé l'instauration d'une structure davantage décentralisée, variant de la mise sur pied d'une commission des études et d'un poste de directeur des études dans chaque campus à une formule hybride prévoyant la délégation de davantage de pouvoirs aux directeurs adjoints des études de chaque campus. Dans d'autres études, au contraire, on a recommandé le maintien du *statu quo*, à la seule exception que les directeurs adjoints des études relèvent du directeur des études au centre administratif. Dans ce modèle, le directeur de campus ne serait appelé à jouer qu'un rôle de collaboration sur toutes les questions liées aux études.

Au cours des consultations, j'ai rencontré le directeur général et les trois directeurs de collège du Cégep régional de Lanaudière. C'est le seul cégep ayant un mandat régional reconnu au regard de la loi, contrairement au Collège régional Champlain. Comme je l'ai déjà indiqué, les trois collèges constituant le Cégep régional de Lanaudière jouissent d'une proximité géographique, ont des orientations et une qualité similaires et servent des effectifs étudiants et des communautés plus homogènes que ceux du Collège. Néanmoins, et cela peut surprendre, ils bénéficient d'une plus grande autonomie des points de vue législatif et pratique que leurs pendants du Collège régional Champlain. Le directeur général et les trois

directeurs de collège ont tous attribué sans hésiter et avec enthousiasme à deux éléments essentiels l'établissement d'une vision commune de la réussite de leur propre modèle de fonctionnement : l'autonomie dans la direction des études pour chaque collège et la nomination de membres de la haute direction dans chaque établissement, les pouvoirs hiérarchiques et les responsabilités des collèges et du centre administratif étant clairement définis.

Je soutiens qu'un tel modèle est indispensable si l'on veut créer les conditions propices au respect : a) des liens hiérarchiques entre la directrice générale et les directeurs de campus; b) des rôles complémentaires, mais nécessairement distincts, de la haute direction et du conseil d'administration. Honnêtement, j'estime qu'aucune de ces conditions nécessaires n'est remplie actuellement au Collège régional Champlain. Je crois que le Collège régional Champlain pourrait s'inspirer de cet aspect de modèle du Cégep régional de Lanaudière s'il veut résoudre le plus grand enjeu concernant le bien-être et la réussite des étudiants : la direction des études.

5^e recommandation

Le Collège devrait réorganiser la direction des études en tenant compte de la réalité propre à chacun de ses trois campus et des besoins pédagogiques des communautés qu'ils servent. Les directeurs de campus devraient être reclassés comme hors cadres et se voir attribuer le nouveau titre de « directeurs des études du campus ». Parallèlement, le poste de directeur des études au centre administratif devrait être supprimé, la fonction de coordination centralisée des études étant transférée à la direction générale. Suivant cette nouvelle structure, le Collège pourrait adopter une seule politique institutionnelle d'évaluation des apprentissages (PIEA) et une seule politique institutionnelle d'évaluation relative aux programmes d'études (PIEPE), mais apporter quelques modifications en fonction des particularités locales de chaque campus. La Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel serait modifiée en conséquence.

Il va sans dire que la structure particulière du Collège rend plus complexe le rôle du conseil d'administration, énoncé dans la Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel. En effet, la présence de trois campus au service d'effectifs et de communautés distincts vient compliquer son rôle de surveillance et de coordination. De plus, la représentation équitable de chacune des entités au sein d'un organe central n'est pas toujours chose facile. À mon avis, certains problèmes attribuables au conseil d'administration actuel ont pour effet d'exacerber ces difficultés : distribution incomplète et non uniforme de la documentation nécessaire; délimitation floue entre les fonctions des directeurs et celles du conseil d'administration; désaccord non résolu concernant l'orientation du Collège pour l'avenir.

En ce qui concerne la composition du conseil d'administration, il y a une rotation d'un membre du personnel professionnel et d'un membre du personnel de soutien issu d'un des trois campus ou du centre administratif par mandat de trois ans. En conséquence, le personnel professionnel et le personnel de soutien d'un campus donné n'accompagnent un représentant local aux réunions du conseil d'administration que pour un mandat de trois ans tous les douze ans. Les quelques membres du personnel professionnel et du personnel

de soutien non syndiqués du centre administratif participent également aux réunions par rotation, et cette pratique a souvent été remise en question au cours des consultations.

6^e recommandation

Pour parvenir à un juste équilibre entre une administration centralisée et l'autonomie des campus, le Collège devrait apporter les changements suivants à la composition et aux activités de son conseil d'administration :

- i) en attendant la mise en œuvre de la 5^e recommandation, les directeurs de campus devraient être nommés membres d'office du conseil d'administration. Ce statut de membres d'office ne devrait en aucune façon compromettre le lien hiérarchique entre la directrice générale, en tant que membre d'office de rang supérieur, et les directeurs de campus;**
- ii) les seuls membres du personnel professionnel et de soutien à siéger au conseil d'administration devraient être ceux qui travaillent à l'un des trois campus;**
- iii) les représentants des syndicats du personnel enseignant des campus Saint-Lawrence et Saint-Lambert devraient cesser de s'abstenir d'assister aux réunions du conseil d'administration;**
- iv) le Collège devrait tenir chaque année une journée d'information et d'orientation visant à faciliter la prise de décisions et à harmoniser les interactions entre l'administration et la gouvernance;**
- v) chaque conseil de campus (5^e recommandation) devrait présenter un suivi de ses dossiers comme point permanent à l'ordre du jour des réunions du conseil d'administration.**

De l'avis de plusieurs groupes représentatifs incluant les syndicats, les associations d'étudiants, et la directrice générale, le Collège et sa structure à trois campus ne se prêtent pas toujours bien au modèle FABES, appliqué par le gouvernement pour les allocations de fonctionnement des cégeps. Suivant ce modèle, environ 85 % du budget total de fonctionnement des 48 cégeps provient directement du gouvernement. (Signification des lettres de « FABES »: F : allocations fixes; A : allocations liées aux activités pédagogiques; B : allocations pour le fonctionnement des bâtiments; E : allocations pour le personnel enseignant; S : allocations spécifiques pour les cas particuliers.)

En raison de sa structure particulière, le Collège peut subir des pressions budgétaires supplémentaires comparativement aux autres cégeps. Cette question a été soulevée à de nombreuses reprises au cours des consultations auprès des intervenants du Collège. Compte tenu de la distance qui sépare les campus, les allocations pour le personnel accordées aux trois campus sont-elles établies de façon équitable? De plus, le modèle FABES prévoit-il des allocations particulières pour le personnel du centre administratif ainsi que pour le personnel supplémentaire dans les domaines connexes dans les trois campus? De même, le Collège obtient-il sa juste part de ressources pour la mise en œuvre des projets spéciaux lancés par le gouvernement?

En fait, le Collège touche plus de 2,1 millions de dollars de financement supplémentaire en raison de sa structure unique en vertu du modèle FABES actuel. Étonnamment, aucun

membre de la direction, du personnel enseignant, du personnel de soutien, ni du conseil d'administration n'a signalé ces allocations supplémentaires au cours des consultations. La ministre a annoncé la révision prochaine du modèle FABES.

Au Collège même, les procédures relatives aux allocations de fonds et à l'établissement de rapports ne semblent pas clairement définies. Chaque campus doit-il se charger de son propre équilibre budgétaire? Chacun est-il responsable de certains postes budgétaires seulement? Si un campus ou le centre administratif déclare un surplus ou un déficit, ce surplus ou ce déficit est-il attribué au campus ou au centre administratif seulement ou est-ce que tous l'absorbent ou en bénéficient? Exemple : Des membres du conseil d'administration et des directeurs de campus m'ont informé de leur surprise et de leur frustration lorsqu'ils ont vu apparaître tout à coup dans l'état des recettes et dépenses du conseil d'administration en avril un manque à gagner de 1,6 million de dollars. On a informé les campus qu'ils devraient absorber ce manque à gagner sans plus de détails sur la façon dont ce manque avait été accumulé ni par quel moyen il serait recouvré.

7^e recommandation

Sans restreindre la portée de la 2^e recommandation, le Collège devrait entreprendre un examen de ses procédures et protocoles financiers. Les changements recommandés à la lumière de cet examen devraient être communiqués clairement. Dans le cadre de cet examen, on devrait se pencher sur le mandat et les procédures du comité de vérification.

De plus, le Ministère devrait veiller à ce que la situation particulière du Collège soit prise en considération avant d'apporter tout changement découlant de l'examen à venir du modèle FABES actuel.

La capacité du Collège et de ses campus d'établir et d'entretenir des liens, par ailleurs essentiels, avec la communauté et les entreprises nous amène à nous demander encore une fois si le Collège a trouvé le juste équilibre entre une administration centralisée et l'autonomie des campus. C'est une question de premier plan puisque, de plus en plus, la collecte de fonds constitue une source importante de revenus supplémentaires pour les établissements d'enseignement. Bien que, pour le moment, les activités de collecte de fonds soient chapeautées par une seule fondation relevant du Collège, bon nombre d'intervenants de chacun des campus ont indiqué que les donateurs et donatrices préfèrent soutenir leur campus local. Au cours des consultations, des participants ont également fait part de leurs préoccupations à l'égard de la latitude (ou du peu de latitude) laissée à chaque campus dans la création de programmes de stage, de placement ou d'échanges dans le domaine de la technologie avec des commerces et entreprises locaux.

8^e recommandation

Le Collège devrait adopter les mesures nécessaires pour permettre à chacun des trois campus de mettre sur pied sa propre fondation aux fins de collecte de fonds. Cela permettrait à chaque campus de resserrer les liens avec la communauté, les entreprises et les partenaires scolaires à l'échelle locale, tout en permettant à ces derniers de profiter de la place qu'ils occupent auprès du Collège dans son ensemble.

9^e recommandation

Compte tenu de la distance considérable qui sépare le centre administratif des trois campus du Collège, la ministre devrait leur allouer quelques crédits budgétaires supplémentaires pour les frais de déplacement et les réunions. Cela favoriserait une meilleure interaction et une plus grande collaboration sur place.

10^e recommandation

On devrait inciter le Collège à concevoir des outils et des stratégies de communication permettant de faciliter la diffusion de l'information, d'encourager les intervenants à agir dans un but commun et de promouvoir une meilleure collaboration. Ces outils et stratégies devraient être élaborés sous la supervision de la directrice générale et en collaboration avec le comité consultatif de cette dernière et le conseil d'administration. Ils devraient servir à diffuser de l'information sur la mise en œuvre des modifications recommandées plus haut à l'échelle du Collège et à solliciter la participation de tous.

11^e recommandation

Le Collège devrait convier la ministre à une assemblée publique du conseil d'administration dans les prochains mois suivant la publication du présent rapport. Ce serait une excellente occasion de brosser un tableau de l'état de la gouvernance et du fonctionnement du Collège.

Annexe I

Consultations sur le Collège régional Champlain

1. 9 mars – M^{me} Odette Côté, directrice générale, Collège régional Champlain
2. 9 mars – M^{me} Nancy Beattie, directrice du campus, Lennoxville
3. 9 mars – M. Darren Westman, syndicat du personnel enseignant, Lennoxville
4. 10 mars – M^{me} Nathalie Doyon, syndicat du personnel de soutien, Saint-Lambert
5. 10 mars – M. James Sparks, syndicat du personnel de soutien, Saint-Lambert
6. 10 mars – M. Don Shewan, directeur du campus, Saint-Lambert
7. 10 mars – M^{me} Christine Kerr, syndicat du personnel enseignant, Saint-Lambert
8. 28 mars – M. Edward Berryman, directeur, Saint-Lawrence
9. 28 mars – M^{me} Lisa Birch, syndicat du personnel enseignant, Saint-Lawrence
10. 28 mars – M^{me} Christina Brosseau, syndicat du personnel professionnel, Saint-Lawrence
11. 28 mars – M. Richard Garneau, syndicat du personnel de soutien, Saint-Lawrence
12. 18 avril – M. Pierre Roy, syndicat du personnel de soutien, Lennoxville
13. 18 avril – M. Paul Keaser, directeur des études, Collège régional Champlain
14. 20 avril – M. Marcel Côté, directeur général, Cégep régional de Lanaudière
15. 20 avril – M^{me} Hélène Bailleau, directrice du collège, Joliette
16. 20 avril – M. Alain Lamarre, directeur du collège, L'Assomption
17. 20 avril – M. Michel Rouleau, directeur du collège, Terrebonne
18. 21 avril – M. John Halpin, ancien directeur du campus, Saint-Lawrence
19. 26 avril – M. Christian Ragusich, ancien directeur des études, Collège régional Champlain
20. 1^{er} mai – Étudiants, Lennoxville
21. 1^{er} mai – M^{me} Nancy Chrétien, secrétaire générale
22. 1^{er} mai – Étudiants, Saint-Lambert
23. 1^{er} mai – M. Bernard Tremblay, président-directeur général, Fédération des cégeps
24. 5 mai – Étudiants, Saint-Lawrence
25. 5 mai – M. James Shufelt, président du conseil d'administration, Collège régional Champlain
26. 15 mai – M^{me} Judith Beaudoin, syndicat du personnel professionnel, Lennoxville
27. 15 mai – M. Charles Simard, président-directeur général, Association des cadres des collèges du Québec
28. 31 mai – M^{me} Helen Walling, membre du conseil d'administration, Collège régional Champlain
29. 1^{er} juin – M^{me} Cathleen Scott, membre du conseil d'administration, Collège régional Champlain
30. 14 juin – Membres de la centrale de la CSN sur le rapport de MCE
31. 16 juin – Conseil d'administration, Collège régional Champlain
32. 21 juin – Administrateurs, Saint-Lawrence
33. 21 juin – Administrateurs, Lennoxville
34. 21 juin – Administrateurs, Saint-Lambert
35. 21 juin – Administrateurs, centre administratif
36. 28 juin, M. Michael Murray, ancien président du conseil d'administration, Collège régional Champlain
37. 11 juillet – Personnel professionnel et personnel de soutien du centre administratif
38. 11 juillet – M^{me} Valerie Macleod, ancienne vice-présidente, conseil d'administration, Collège régional Champlain
39. 12 juillet – M. J. Ken Robertson, ancien directeur général, Collège régional Champlain (correspondance seulement)
40. 3 août – M. Gerald R. Cutting, ancien directeur général, Collège régional Champlain