

---

# Où va l'argent ?

## *Pour une juste part pour les profs*

*Faits saillants du rapport sur le financement des cégeps  
rédigé par Martin Maltais, professeur à l'UQAR*

---

Juin 2024

# Préambule

---



Yuri Blanchet,  
président FEC-CSQ

Alors que nous sortons à peine d'un cycle important de négociation, plusieurs seraient tentés de croire que les dés sont maintenant jetés jusqu'à la prochaine ronde dans quatre ans. Or, si la négociation est bien au cœur de la vie syndicale, elle ne se limite pas à cela, bien au contraire. En plus d'intervenir dans la sphère publique sur des enjeux de sociétés importants (inégalités, environnement, etc.), notre action syndicale au quotidien vise à améliorer les conditions de pratique de la profession enseignante au collégial. Outre le travail effectué pour faire appliquer les dispositions de nos conventions collectives, notre fédération comme ses syndicats locaux s'assurent que les cégeps et les profs reçoivent les budgets nécessaires pour offrir le meilleur enseignement possible.

Suivre l'argent n'est toutefois pas une chose aisée! Du budget du Québec aux rapports financiers annuels de chaque établissement, en passant par le régime budgétaire et financier des cégeps, les dédales financiers sont nombreux et il y a de quoi se perdre. C'est justement pour y voir plus clair que la Fédération de l'enseignement collégial (FEC-CSQ) a commandé un rapport au professeur Martin Maltais de l'UQAR. Nous vous présentons les faits saillants de ce dernier dans le présent document.

# Sommaire

---

Préambule .....	2
<b>MISE EN CONTEXTE</b>	
L'argent, nerf de la « guerre » .....	4
<b>Où va l'argent?</b> .....	7
Mandat de recherche soumis à Martin Maltais par la Fédération de l'enseignement collégial (FEC-CSQ) .....	7
<b>Faits saillants</b> .....	8
Évolution de la part de la masse salariale consacrée aux profs .....	9
Évolution de la masse salariale consacrée aux différentes catégories de personnel .....	10
Variation du budget de fonctionnement alloué à la formation continue .....	12
Comparaison sur un échantillon de douze cégeps .....	13
<b>En guise de conclusion</b> .....	14
Assurer une plus grande transparence dans le financement des cégeps .....	14
<b>Références</b> .....	16

## MISE EN CONTEXTE

# L'argent, nerf de la « guerre »

Bien que l'on souhaiterait qu'il en soit autrement, les ressources financières disponibles ou nécessaires constituent l'enjeu politique principal pour la majorité des acteurs publics (OBNL, entreprises, syndicats, etc.). Que ce soit pour maintenir l'accessibilité à l'enseignement supérieur dans toutes les régions du Québec, pour mieux soutenir les étudiantes et étudiants ayant des besoins particuliers ou encore pour appuyer correctement les diverses facettes de la tâche enseignante, l'argent est souvent le nerf de la « guerre ».

Au cours de la dernière décennie, les débats au sujet du financement du réseau collégial n'ont d'ailleurs pas manqué. Durant toutes ces années, ce sont sans aucun doute les coupures de l'austérité libérale des années 2015-2016 qui ont le plus marqué les esprits. « Les subventions fixes passent de 197 M\$ à 178 M\$ (-10,3 %), les subventions liées aux services aux étudiants passent de 284 M\$ à 245 M\$ (-13,8 %), et celles liées aux bâtiments passent de 135 M\$ à 128 M\$ (-5,8 %) », comme le note Martin Maltais dans un rapport publié sur le sujet par l'Institut de recherche en économie contemporaine (IREC) en 2017. Déjà dans ce document, des pistes de solutions sont proposées pour modifier les règles de financement du réseau collégial afin de tenir compte des coupures mais également de l'évolution démographique et des disparités régionales. À la suite de l'élection de la CAQ, un comité d'experts sera nommé et déposera un rapport en 2019. Cela donnera lieu à des modifications au régime budgétaire et financier des cégeps, aussi appelé le FABRES pour : Fonctionnement, Activités pédagogiques, Bâtiments, Recherche, Enseignement et allocations Spécifiques.

### LA PETITE HISTOIRE DES DÉBATS SUR LE FINANCEMENT DU RÉSEAU DES CÉGÉPS

**2014** Austérité libérale

**2017** Publication de Martin Maltais, « Le financement du réseau collégial québécois. Quelques pistes de solution », Institut de recherche en économie contemporaine (IREC)

**2018** Élection de la CAQ

**2019** Publication du rapport du comité d'experts sur le financement du réseau collégial

**2020** Modification au régime budgétaire et financier des cégeps (du FABES au FABRES)

Austérité  
libérale

Rapport  
Maltais

Élections  
de la CAQ

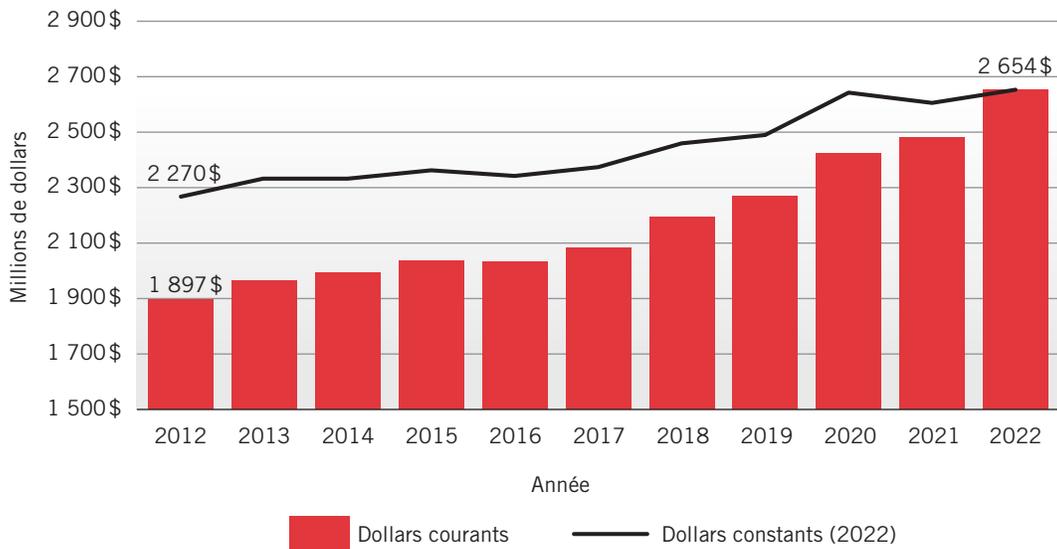
Rapport des  
experts sur  
le financement

FABES > FABRES

### *De l'austérité libérale à un (certain) réinvestissement caquiste*

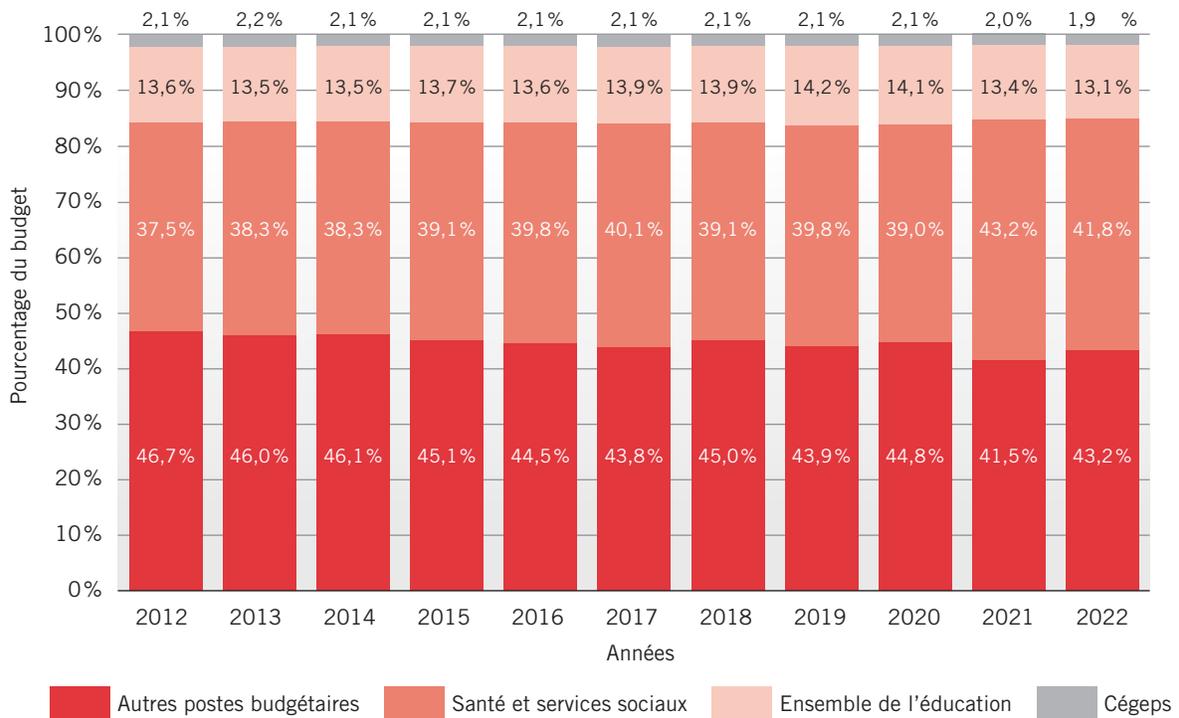
Depuis les compressions de 2015-2016, les cégeps ont plutôt pu bénéficier d'un cycle d'augmentation des budgets atteignant ainsi 2,6 milliards de dollars en 2022, soit une augmentation de 16,9 % en dollars constants (c'est-à-dire après ajustement avec l'inflation) entre 2012 et 2022. Bien que cette augmentation puisse paraître importante, il faut noter que dans l'ensemble des dépenses de l'État québécois, la part consacrée aux cégeps, en plus d'être très minime, a légèrement diminuée passant de 2,1 % à 1,9 %. De plus, durant la même période les cégeps ont dû faire face à une pression à la baisse des effectifs dans certaines régions, au virage numérique ainsi qu'à la diversification croissante de la population étudiante, et notamment l'augmentation fulgurante des étudiantes et étudiants en situation de handicap (EESH).

### Évolution du budget des cégeps publics du Québec entre 2012 et 2022 (en millions de dollars)



Dollars constants de 2022 ajustés en fonction d'une prévision d'augmentation de 6,7 points de l'IPC au Québec en 2022.

### Évolution du budget des cégeps publics par rapport aux autres dépenses publiques au Québec entre 2012 et 2022



Pourtant, malgré cette forme de réinvestissement dans un contexte de relative stagnation démographique (de 198 975 à 199 086 étudiant(e)s) le nombre de postes équivalent temps complet (ETC) a diminué, passant de 13 333 à 12 531. Bien qu'il faille considérer les divers besoins de nos établissements, l'enseignement demeure leur activité principale et prioritaire notamment dans un contexte où le ministère de l'Enseignement supérieur a lancé en grande pompe un plan pour la réussite visant à augmenter le taux de diplomation. Ces constats soulèvent donc plusieurs questions quant à l'utilisation des fonds publics et leur allocation dans le réseau des cégeps.

### *Mais alors où est passé cet argent ?*

C'est pour tenter de répondre à cette question que la Fédération de l'enseignement collégial (FEC-CSQ) a mandaté Martin Maltais, professeur en économie de l'éducation à l'Université du Québec à Rimouski (UQAR) pour réaliser un rapport de recherche sur cet enjeu. Nous vous en présentons les faits saillants dans ce document.

# Où va l'argent?

---

## Mandat de recherche soumis à Martin Maltais par la Fédération de l'enseignement collégial (FEC-CSQ)

Le mandat consiste à produire, pour la Fédération de l'enseignement collégial (FEC-CSQ), un rapport de recherche sur l'évolution de l'utilisation des ressources dans le réseau collégial. Ce dernier s'appuiera sur les rapports financiers annuels (RFA) en format Excel de tous les cégeps, de 2012 à 2021 obtenus à la suite d'une demande d'accès à l'information produite à cet égard.

Objectif de la recherche :

1. Présenter l'évolution des budgets alloués aux cégeps selon plusieurs caractéristiques (Dollars constants, dollars courants, en fonction des différents corps d'emplois, etc.).
2. Présenter une explication sommaire du contenu (répartition des sommes par lettres au fil du temps) et de la fonction du Régime budgétaire et financier des cégeps (FABRES) ainsi que des rapports financiers annuels (RFA).
3. Vérifier l'hypothèse suivante selon laquelle : il existe un financement croissant, mais variable d'un collège à l'autre, d'activités enseignantes (qui ne passent pas par le volet E) via des ressources dans les annexes budgétaires, notamment les activités spécifiques (S) et pédagogiques (A). D'autres hypothèses secondaires, telles que la variabilité d'un cégep à l'autre, des surplus générés par la formation continue pour financer le secteur régulier, pourraient être vérifiées selon les informations recueillies dans les RFA.

Le travail demeurera de nature exploratoire, considérant l'ampleur des données mises à disposition et le travail nécessaire pour le rendre intelligible.

Au fur et à mesure de l'avancement des travaux, il sera convenu qu'il est possible de répondre au point 1, mais que le point 2 nécessite un travail supplémentaire de traitement et de manipulation des bases de données qui dépassent les ressources actuellement prévues pour ce premier mandat. Pour le 3<sup>e</sup> point, l'analyse préliminaire laisse entendre que l'hypothèse formulée est probable, mais il nous apparaît que les données consultées dans les RFA ne nous permettront pas d'y répondre de manière définitive.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Une comparaison du nombre d'ETC enseignant généré par le financement prévu dans le E du FABRES avec les données du ministère concernant le nombre d'ETC enseignant en emploi dans le réseau (comptabilisé dans le système SPOC) devrait être réalisé à cette fin (en tenant compte de la sur/sous-embauche).

# Faits saillants

---

Rappelons d'abord quelques observations empiriques.

Au cours de la période 2012-2013 à 2020-2021, les dépenses du fonds de fonctionnement des cégeps publics augmentent de 544 M\$ (+26,5 %) alors que la masse salariale consacrée aux enseignants progresse de 259 M\$ (+23 %) et que le nombre d'étudiants demeure stable (+ 0,06 %). Au cours de cette période, bien que la masse salariale consacrée aux enseignants augmente, on constate à la fois une baisse du nombre d'enseignants – on passe de 13 333 ETC à 12 531 ETC (-6,02 %) – ainsi qu'une baisse de la part de la masse salariale consacrée à ceux-ci : elle passe de 55,5 % à 53,9 %.

- Augmentation de 26,5 % des dépenses du fonds de fonctionnement des cégeps entre 2012 et 2021.
- Baisse de la part de la masse salariale consacrée à ceux-ci : elle passe de 55,5 % à 53,9 %.
- Baisse du nombre d'enseignantes et d'enseignants : 13 333 ETC à 12 531 ETC.
- Stagnation de la population étudiante.

En dollars constants, la masse salariale consacrée aux enseignants augmente légèrement, passant de 1088 M\$ à 1178 M\$, alors qu'elle augmente davantage pour les autres corps d'emplois. Elle passe notamment de 108 M\$ à 152 M\$ pour les professionnels et de 79 M\$ à 97 M\$ pour les cadres. Elle augmente donc légèrement pour les enseignants (8 %) et le personnel de soutien (+ 7 %) mais elle progresse de façon plus importante pour les cadres (+23 %) et les professionnels (42 %).

- En dollars constants, augmentation de 8 % de la masse salariale des enseignantes et enseignants comparativement à 22,9 % pour celle des cadres.

La correspondance entre l'effectif étudiant et le nombre d'enseignants (équivalent temps complet ETC) montre que le ratio du nombre d'étudiants par enseignant à temps complet augmente sur l'ensemble de la période. Ce ratio augmente en raison de la décroissance du nombre d'enseignants.

Ces quelques observations permettent d'esquisser un certain nombre de caractéristiques du réseau collégial actuel (du moins pour les 12 analysés) : le cycle de compression a profondément modifié la structure financière (et donc la vie interne) des cégeps. Les réinvestissements récents, dans un contexte de stabilisation de la fréquentation, a permis de renouer avec un environnement de plus grande qualité pour offrir les activités d'enseignement et de recherche, mais il faudra demeurer attentif pour la suite avec la croissance de la demande qui se profile.

Les données financières présentées dans ce rapport permettent de dégager certaines observations générales, mais elles ne s'appliquent pas à chaque cégep. Au cas par cas, de grandes disparités apparaissent entre chaque établissement. Il devient donc difficile de déceler des tendances spécifiques sans documenter davantage ce que l'on observe, principalement par une meilleure compréhension des dynamiques internes de chaque établissement et des motifs des orientations prises par les équipes en place.

Par ailleurs, certaines observations/questions méritent d'être mises en relief :

1. Concernant les quelques cas d'explosion de la masse salariale des personnels cadres et hors cadres : il y a lieu de questionner ce qui légitimise ces croissances ou fortes transformations et ce qu'elles signifient dans la vie du cégep.

2. Même si le réinvestissement nécessitait de remettre en fonction des activités notamment fournies par le personnel de soutien et les professionnels qui avaient techniquement disparues avec les compressions, on observe dans certains cas une trop faible croissance de la masse salariale des enseignants.
3. Concernant la formation continue, aucune cohérence ne semble en place, sinon que l'intensité de cette activité était plus présente à la fin du cycle de compression et qu'elle a diminué de façon importante dans la foulée du réinvestissement amorcé en 2018-2019.

Il faut aussi, selon notre perspective, lire le déploiement financier d'un établissement comme l'expression (du moins partielle) du style de gestion de celui-ci. On peut souvent y déceler des choix explicites, des orientations, des stratégies... Tout comme on peut parfois repérer l'absence de plan. Les cas les plus particuliers sont probablement les établissements où l'équipe de gestionnaire a peu ou pas de stratégie, gère les affaires courantes comme des processus sans avoir de vision, ni explicite ni implicite, ou encore les cas d'équipes qui comprennent peu ou pas leur architecture financière. Nous précisons cela pour souligner le fait qu'il n'y a pas toujours d'intention d'ensemble dans les choix qui sont faits et c'est en soi un motif pour approfondir notre compréhension collective des dynamiques de financement des cégeps.

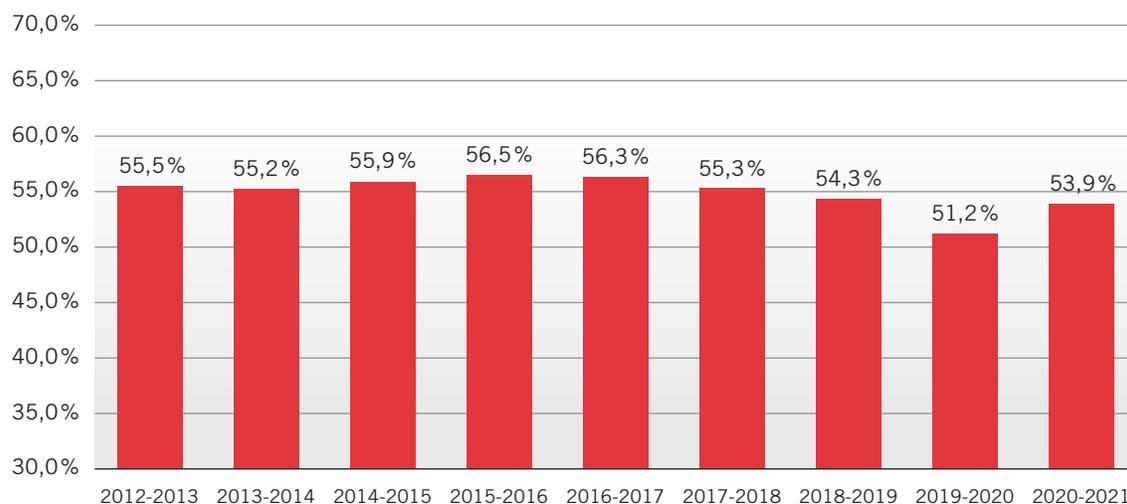
## Évolution de la part de la masse salariale consacrée aux profs

On constate au tableau 1 et au graphique 1 qu'au cours de la période 2012-2013 à 2020-2021, les dépenses du fonds de fonctionnement augmentent de 544 M\$ en dollars courants (+26 %) alors que la masse salariale consacrée aux enseignants progresse de 259 M\$ (+23 %). Une situation qui fait passer la part des sommes consacrées aux enseignants de 55,5 % à 53,9 %. Au départ, cette part augmente, durant la période de compression du financement des cégeps, en particulier parce que les salaires des enseignants sont incompressibles, mais on la voit diminuer rapidement avec le réinvestissement amorcé dans la foulée de la révision des règles de financement qui mèneront au passage du modèle FABES au modèle FABRES.

**TABLEAU 1 – Pourcentage de la masse salariale des enseignants provenant du fonds de fonctionnement pour tous les cégeps de 2012-2013 à 2020-2021**

ANNÉE	MASSE SALARIALE (\$ COURANT)	FONDS DE FONCTIONNEMENT TOTAL (\$ COURANT)	POURCENTAGE DE LA MASSE SALARIALE PROVENANT DU FF (%)
2012-2013	1 141 529 190	2 056 037 857	55,5
2013-2014	1 149 035 888	2 081 813 929	55,2
2014-2015	1 174 431 537	2 101 661 006	55,9
2015-2016	1 176 642 456	2 083 726 340	56,5
2016-2017	1 211 893 142	2 152 740 655	56,3
2017-2018	1 239 933 269	2 243 444 047	55,3
2018-2019	1 286 324 702	2 369 692 903	54,3
2019-2020	1 279 443 887	2 497 118 522	51,2
2020-2021	1 400 513 010	2 599 759 077	53,9

**GRAPHIQUE 1 – Variation en pourcentage de la part de la masse salariale des enseignants dans la subvention totale de 2012-2013 à 2020-2021**



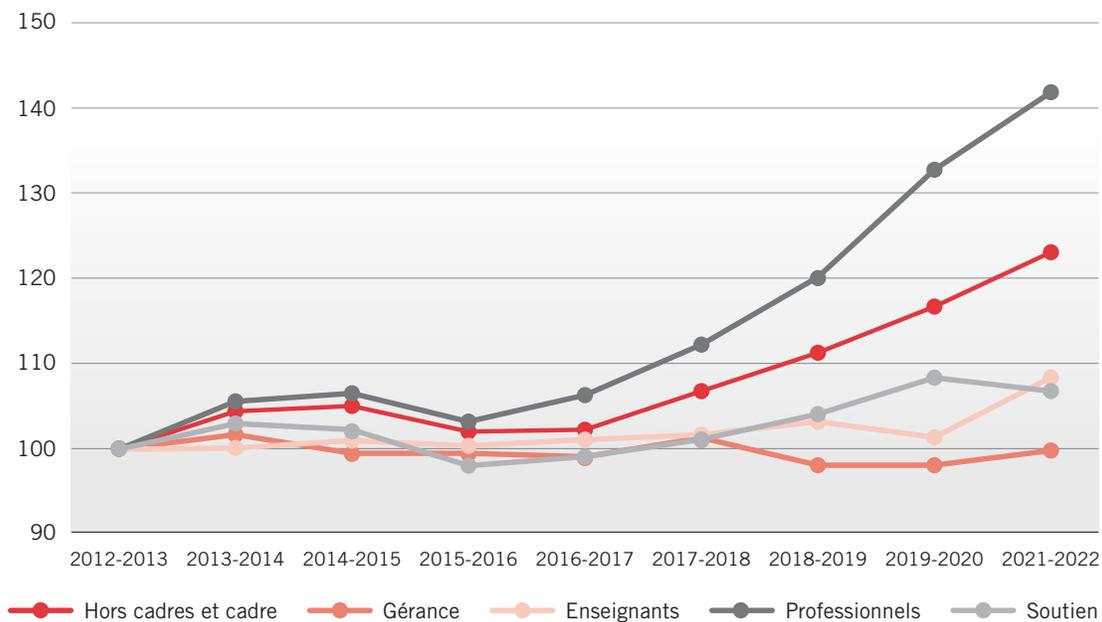
## Évolution de la masse salariale consacrée aux différentes catégories de personnel

Le tableau 2 présente la masse salariale des différents types de personnels. On observe qu'elle augmente légèrement pour les enseignants (8 %) et le personnel de soutien (+ 7 %). Du côté du personnel de gérance, il y a stabilité (-0,3 %). La masse salariale augmente de façon plus importante pour les cadres (+22,9 %) et les professionnels (41,77 %).

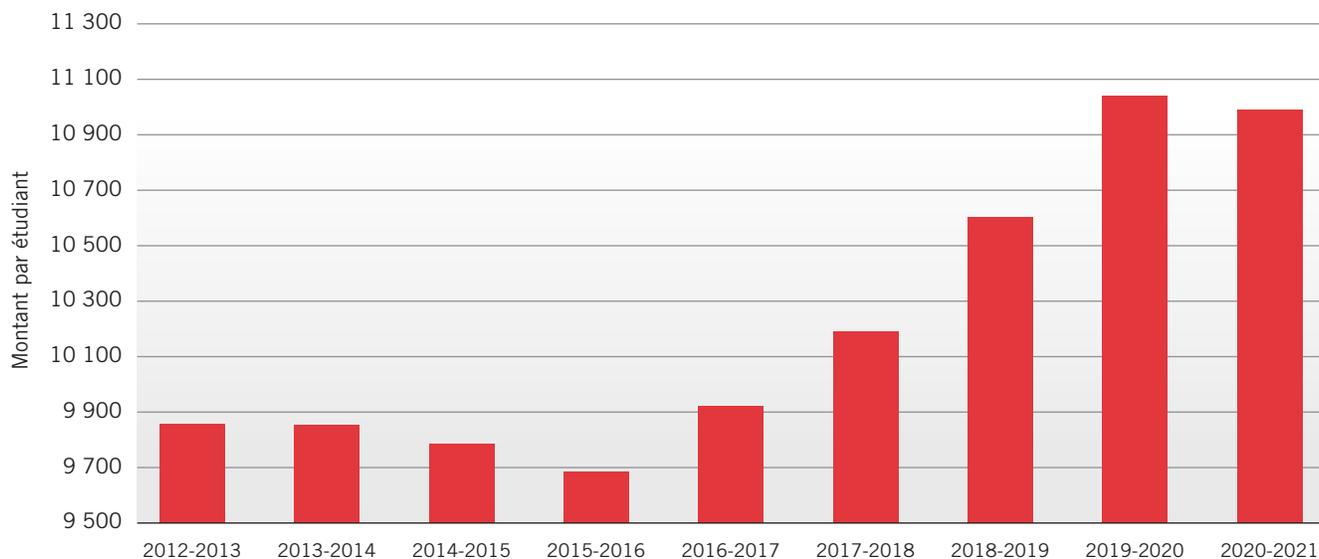
**TABLEAU 2 – Masse salariale pour les différents corps d'emploi, en dollars constants de 2010, pour tous les cégeps de la province de 2012-2013 à 2020-2021.**

ANNÉE	HORS CADRES ET CADRES	GÉRANCE	ENSEIGNANTS	PROFESSIONNELS	SOUTIEN
2012-2013	78 602 023	17 663 544	1 088 562 236	107 540 323	229 635 275
2013-2014	81 785 719	17 921 028	1 090 320 154	113 316 455	235 764 191
2014-2015	82 442 688	17 584 303	1 098 093 487	114 235 176	233 951 572
2015-2016	80 158 376	17 502 415	1 089 570 914	110 636 517	224 831 009
2016-2017	80 078 613	17 452 009	1 100 035 405	114 176 541	227 783 831
2017-2018	83 848 510	17 846 134	1 102 052 689	120 633 797	231 687 561
2018-2019	87 345 607	17 305 308	1 124 247 790	128 991 849	238 929 369
2019-2020	91 508 353	17 298 959	1 102 240 909	142 720 890	248 525 019
2020-2021	96 599 980	17 611 851	1 178 391 647	152 459 789	245 085 960
Évolution	23%	0%	8%	42%	7%

**GRAPHIQUE 2 – Variation de la subvention aux différents corps d'emploi, pour tous les cégeps de la province de 2012-2013 à 2020-2021(2012-2013 = 100).**



**GRAPHIQUE 2.1 – Variation du fonds de fonctionnement par étudiants de 2012-2013 à 2020-2021 pour tous les cégeps.**



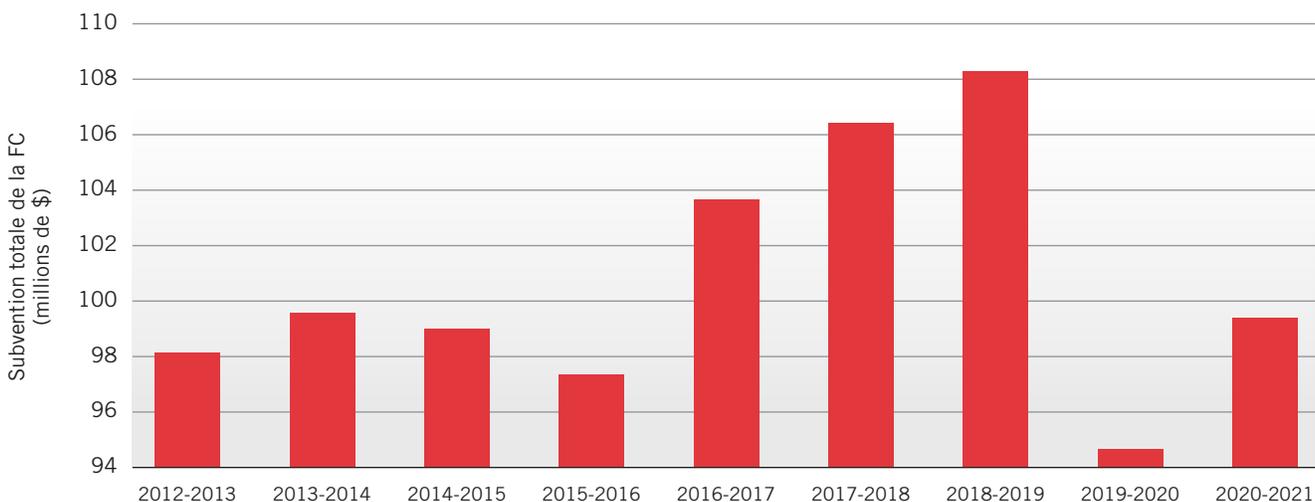
## Variation du budget de fonctionnement alloué à la formation continue

Le tableau 3 et le graphique 3 ne montrent pas de cycle précis, mais permettent toutefois d'observer que c'est au plus fort des compressions budgétaires des cégeps que la formation continue (FC) a connu la plus forte progression de fonds en provenance du fonds de fonctionnement. Aucune cohérence ne semble en place, sinon que l'intensité de cette activité était plus présente à la fin du cycle de compression et qu'elle a diminué de façon importante dans la foulée du réinvestissement amorcé en 2018-2019.

**TABLEAU 3 – Progression du fonds de fonctionnement total pour la formation continue en dollars constants de 2010, pour tous les cégeps de la province de 2012-2013 à 2020-2021**

ANNÉE	MONTANT (\$ CONSTANT)	ÉCART (\$ CONSTANT)
2012-2013	98 159 238	–
2013-2014	99 572 299	1 413 061
2014-2015	98 982 194	(590 105)
2015-2016	97 394 495	(1 587 699)
2016-2017	103 638 998	6 244 503
2017-2018	106 428 288	2 789 289
2018-2019	108 248 449	1 820 161
2019-2020	94 684 504	(13 563 945)
2020-2021	99 400 492	4 715 988

**GRAPHIQUE 3 – Variation de la subvention pour la formation continue, en milliers de dollars constants, pour tous les cégeps de la province de 2012-2013 à 2020-2021**



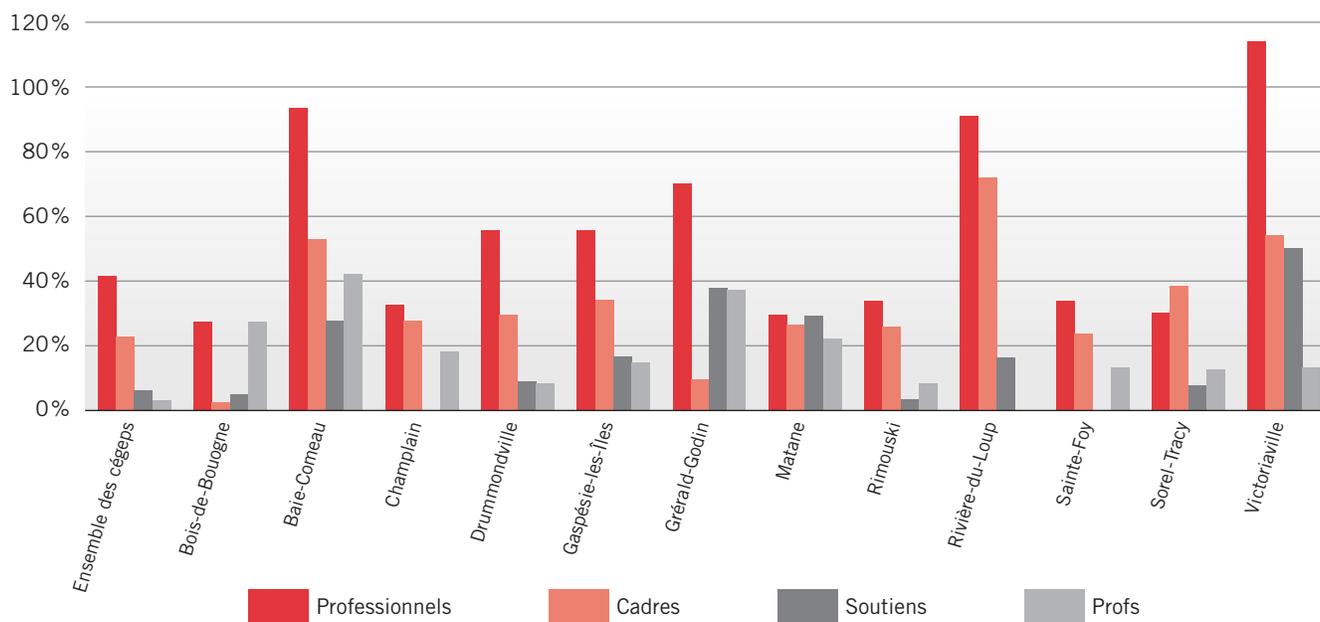
## Comparaison sur un échantillon de douze cégeps

Outre les données précédemment présentées, la base de données créée à partir des rapports financiers annuels des cégeps nous a permis de dresser des portraits propres à chacun des établissements dans lequel se trouve un syndicat affilié à la FEC-CSQ. Mentionnons toutefois que toutes les accréditations ne s'y retrouvent pas considérant que les campus et les écoles ne produisent pas de RFA distincts.

Le graphique 4 indique des variations dans l'allocation budgétaire pour les enseignantes et enseignants entre 2012 et 2021 dans ces 12 cégeps. Comme pour le réseau, on peut constater une tendance générale à la baisse de la part de la masse salariale consacrée au corps enseignant dans le fonds de fonctionnement des cégeps. Cependant, on remarque également que ni la part de la masse salariale consacrée à l'enseignement ni son évolution n'est identique d'un établissement à l'autre. Bien qu'il soit normal qu'une telle variation existe du fait de la taille et de l'offre de programmes, l'importance des différences d'un établissement à l'autre démontre comment l'espace d'autonomie locale a été utilisé. Il est important de noter que ces différences peuvent refléter des décisions stratégiques, des changements dans la demande d'enseignement, ou des ajustements en réponse à des facteurs externes comme des changements démographiques ou des politiques gouvernementales.

Le graphique ci-dessous présente la variation de la part de la masse salariale entre 2012 et 2021 consacrée aux enseignantes et aux enseignants dans chacun des établissements de notre échantillon. Une nouvelle fois, la tendance générale dans les cégeps de la province montre une augmentation de la masse salariale, avec des variations significatives selon les établissements et les catégories d'emploi. Les hausses les plus notables concernent également les catégories des professionnels et des cadres, tandis que les enseignants et le personnel de soutien connaissent des augmentations plus modérées.

**GRAPHIQUE 4 – Comparaison de la variation de la part de la masse salariale selon le corps d'emploi dans 12 cégeps 2012-2021**

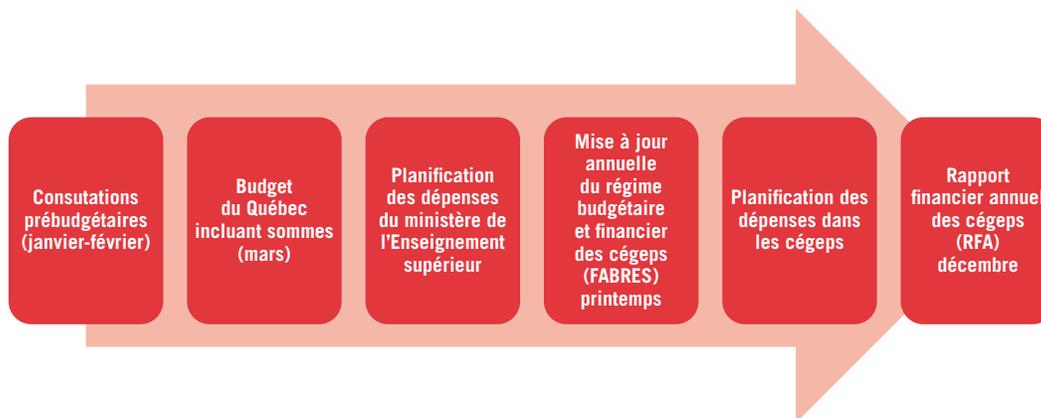


# En guise de conclusion

## Assurer une plus grande transparence dans le financement des cégeps

Des consultations prébudgétaires de début d'année, au rapport annuel financier de fin d'année, le cycle budgétaire des cégeps se répète année après année. Malgré cette répétition, et comme beaucoup de politiques publiques, l'évolution des dépenses du réseau collégial est relativement peu étudiée. Malgré la complexité d'un exercice de cette nature, tel était l'objectif de ce projet de recherche : poser un premier jalon vers une meilleure compréhension de l'évolution du financement des cégeps. Les perspectives de recherche sur le sujet sont importantes, notamment au regard des différences entre établissements et malgré l'encadrement national du régime budgétaire et financier des cégeps (FABRES). Le schéma ci-dessous présente ce cycle budgétaire et permet de constater, dans un premier temps, qu'il contraint à se préoccuper très tôt chaque année des modifications à apporter pour la rentrée scolaire automnale. D'ailleurs, une plus grande transparence dans les nouvelles règles budgétaires mises à jour chaque printemps permettrait aux équipes enseignantes et administratives de mieux prendre en compte les nouveautés pour les arrimer aux projets de répartition des tâches qui sont effectués à la même période.

Cycle budgétaire annuel des cégeps



Les constats qui ressortent de ce rapport sont toutefois notables : les enseignantes et enseignants n'ont pas reçu leur juste part du début de réinvestissement pourtant nécessaire au réseau pour assurer sa mission d'offrir un enseignement de qualité et des programmes diversifiés dans l'ensemble du Québec. À peine plus de 50 % des ressources du fond de fonctionnement des cégeps seront dédiées aux profs et la tendance est à la baisse, tel que le démontre le décryptage réalisé grâce à l'analyse des RFA.

S'il est vrai qu'en période d'austérité, les conventions collectives enseignantes protègent mieux leurs membres que les autres corps d'emplois, tel n'a pas été le cas par la suite. La stagnation des emplois du corps professoral est remarquable comparativement à l'augmentation de la place des cadres et du personnel professionnel dans un contexte de stabilité de la population étudiante. Avec cet accroissement de gestionnaires propre à la nouvelle gestion publique, un contexte de transformation numérique et une augmentation des demandes particulières de la population étudiante, il n'est pas surprenant que le personnel ait vécu un alourdissement de la charge de travail.

Cependant, considérant que cette évolution n'a pas été la même dans tous les établissements, cela démontre une possibilité d'action tant nationale que locale. À l'échelle nationale, il s'agira notamment d'influencer davantage les changements annuels dans le régime budgétaire et financier des cégeps, alors qu'à l'échelle locale

les syndicats pourront davantage influencer les instances du cégep quant aux choix qui sont effectués dans l'allocation des ressources. À titre d'exemple, mentionnons qu'en 2021, dans son plan d'action sur la réussite, le ministère de l'Enseignement supérieur s'est engagé à investir 175 millions sur 5 ans incluant des engagements pour des allocations devant permettre de soutenir le personnel enseignant. Alors que le régime budgétaire et financier mentionnait effectivement de telles sommes, l'étude que nous venons de présenter sur la période précédente nous incite à nous interroger sur l'utilisation réelle des fonds? Si le passé est garant de l'avenir, on peut émettre l'hypothèse que les directions ont privilégié des injections de ressources vers les postes de cadres et de professionnels plutôt que de soutenir le travail d'enseignantes et d'enseignants. Au cas par cas, via les RFA ou les projets d'allocation, certaines réponses pourront être apportées à cette question, mais à l'échelle du réseau nous constatons pour le moment que lorsque le ministère laisse une marge de manœuvre financière aux établissements la tendance n'est pas de l'investir dans le personnel enseignant. Cela fut d'ailleurs le cas des sommes allouées pour le soutien des étudiantes et des étudiants en situation de handicap (EESH) au cours des dernières années. Cela fait partie des causes qui ont amené les organisations syndicales enseignantes à revendiquer une consolidation de ces sommes dans nos conventions collectives plutôt que dans le régime budgétaire et financier.

### *Pour un modèle de gestion plus participatif et moins hiérarchique*

Pour s'assurer que les enseignantes et enseignants aient leur juste part dans le financement des établissements d'enseignement collégiaux, la Fédération de l'enseignement collégial (FEC-CSQ) revendique la poursuite du réinvestissement dans le réseau ainsi que davantage de transparence du ministère de l'Enseignement supérieur lors de la mise à jour annuelle du régime budgétaire et financier des cégeps (FABRES). À l'échelle locale, nous invitons les directions de cégep à s'assurer de mettre en place une « culture de collaboration », telle que promue par la Fédération des cégeps elle-même, à travers les instances de prises de décision prévues dans la *Loi sur les collèges*. Pour ce faire, il faudrait d'ailleurs peut-être commencer par lever le huis clos surutilisé dans plusieurs conseils d'administration de nos cégeps! Dans le contexte de pénurie de main d'œuvre et de diversification de besoins étudiants, la mise en place d'un modèle organisationnel participatif plutôt que hiérarchique permettrait davantage de régler des enjeux éducatifs qui nous concernent toutes et tous.

<b>+ DE HIÉRARCHIE</b>	<b>+ D'AUTONOMIE</b>
<b>Modèle bureaucratique hiérarchisé</b>	<b>Modèle professionnel participatif</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mise en avant de l'autorité de la direction</li> <li>• Accroissement de l'administration plutôt que du personnel « terrain »</li> <li>• Standardisation importante des pratiques et multiplication des règlements</li> <li>• Développement professionnel et collégialité peu importants</li> <li>• Initiative individuelle découragée</li> <li>• Enseignantes et enseignants considérés comme des exécutants</li> <li>• Conditions de travail remises en question</li> <li>• Parcours individuel des étudiantes et étudiants prioritaire (vision marchande de l'éducation)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La direction instaure une culture de collaboration</li> <li>• L'administration appuie les enseignantes et enseignants</li> <li>• L'accent est mis sur les besoins plutôt que sur les règlements</li> <li>• Le développement professionnel et le travail en collégialité sont importants</li> <li>• Les différentes approches sont valorisées</li> <li>• Les enseignantes et enseignants sont considérés comme des professionnels</li> <li>• La charge de travail et la satisfaction des employées et employés sont considérées</li> <li>• Les étudiantes et étudiants sont préparés à jouer un rôle de citoyen actif (vision humaniste de l'éducation)</li> </ul>

# Références

---

Martin Maltais, Rafaël Leblanc-Pageau et Emmanuelle Maltais, Rapport préliminaire sur le financement des cégeps, soumis à l'attention de la FEC-CSQ, Février 2024.

Martin Maltais, [le\\_financement\\_du\\_reseau\\_collegial\\_quebecois\\_-\\_quelques\\_pistes\\_de\\_solution.pdf](#) (irec.quebec), Institut de recherche en économie contemporaine (IREC), mars 2017.

Ministère de l'Enseignement supérieur. (2012 à 2022). Étude des crédits 2012 à 2022: Demande de renseignements particuliers requis par l'opposition officielle. Gouvernement du Québec.

Ministère de l'éducation et de l'Enseignement supérieur, [Rapport final – Révision du modèle d'allocation des ressources à l'enseignement collégial public](#) (quebec.ca), décembre 2018.

Gouvernement du Québec, [Le Budget en chiffres: Dépenses par portefeuille pour l'analyse historique](#) (gouv.qc.ca)

CSQ, Allocation des ressources dans les cégeps : réinvestir et rééquilibrer afin d'assurer la stabilité et la qualité de la formation collégiale partout au Québec. Avis présenté par les fédérations du collégial de la CSQ au comité d'experts sur l'actualisation du modèle d'allocation des ressources dans les cégeps, décembre 2017.

Rapports financiers annuels des cégeps du Québec, disponible en ligne à l'adresse suivante : [Rapport financier annuel des cégeps \(RFA\) | Gouvernement du Québec](#) (quebec.ca)



9405, rue Sherbrooke Est  
Montréal (Québec) H1L 6P  
Tél: 514 356-8888, poste 2554

Télécopieur: 514 354-8535  
Courriel: [fec@lacsq.org](mailto:fec@lacsq.org)  
[www.fec.lacsq.org](http://www.fec.lacsq.org)