

chez les cadres, trop souvent pris pour cible quand vient le temps de trouver des solutions qui ne mettent pas en péril la mission des collèves.

Les effets à long terme de ces compressions budgétaires risquent de faire plus mal que les bénéfices engendrés à court terme. Nous pourrions dresser un parallèle avec l'entretien préventif : il est facile d'économiser sur le court terme, mais qu'en est-il pour l'avenir ? Quel est le lien avec la valorisation de la fonction cadre ? Le lien est direct. Si les gestionnaires sont rapidement visés lorsque vient le temps de rationaliser les budgets, c'est que leur fonction est mal connue, que leur apport à la mission est sous-estimé et que leur indéfectible adhésion aux valeurs éducatives ne leur rend peut-être pas service.

Le défi est grand pour valoriser la fonction cadre. D'ailleurs, cet enjeu n'est pas propre aux gestionnaires des collèves. Peut-être que les associations de cadres des secteurs public et parapublic auraient avantage à créer un forum d'échange sur ce sujet. Pourquoi pas une campagne publicitaire coordonnée ? L'idée n'est pas sans intérêt, car cette valorisation doit viser plusieurs publics : le gouvernement, les membres des conseils d'administration, les hauts fonctionnaires, mais aussi notre effectif étudiant. Il ne faudrait pas non plus négliger nos collègues, professeurs, professionnels et employés de soutien, qui eux aussi gagneraient à mieux comprendre notre rôle essentiel à la poursuite de la réussite éducative.

La valorisation passe également par la reconnaissance de l'imputabilité des cadres. Les trop nombreuses redditions de comptes imposées depuis quelques années ne permettent pas de reconnaître pleinement leur responsabilité à ce niveau. Si le laxisme démontré dans le scandale de l'UQAM au sujet de l'îlot Voyageur (pour ne citer que cet exemple) a laissé voir que le balancier de la saine gouvernance avait atteint un bas-fond, il ne faudrait pas que ce balancier nous mène vers des sommets jamais atteints.

La reddition de comptes doit permettre l'atteinte d'objectifs non seulement de façon efficace, mais aussi de façon efficiente. Ce deuxième objectif semble de moins en moins évident. Nous devons rechercher l'atteinte d'un équilibre entre la planification, l'action et la reddition.

## FÉMINISATION DES FONCTIONS

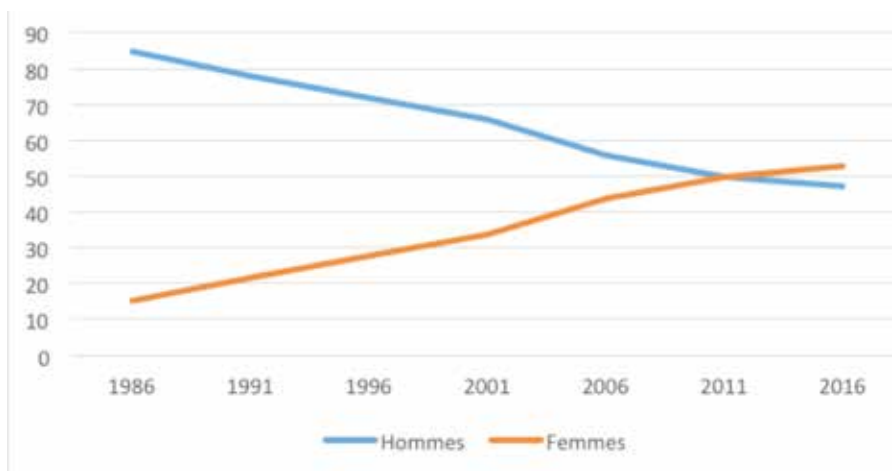
Amorcée depuis longtemps, la féminisation des fonctions de cadre poursuit son chemin. Cette progression part du bas vers le haut puisqu'elle suit de quelques années celle des professionnelles, mais elle demeure en avance sur celle des postes de haute direction.

Le défi qui se pose ici est le risque, bien réel, de penser que la situation est réglée et que nous pouvons « passer à autre chose ». Ce discours pourrait nous amener un jour vers un retour en arrière. Il suffit de penser au courant néoconservateur qui circule actuellement dans de nombreux pays industrialisés où plusieurs acquis en matière d'avortement, de droits de minorités visibles et de la communauté des lesbiennes, gais, bisexuels, trans et queers (LGBTQ), pour ne nommer que ceux-là, sont remis en question.

Quel est l'objectif ? La parité ? Doit-on tenir compte des taux de diplomation ? Peu importe la méthode utilisée, il s'agit d'une question d'équilibre. L'équilibre se mesure de façon numérique, bien sûr, mais aussi de façon qualitative. Autrefois les femmes occupaient davantage de postes dans certains secteurs, comme les communications ou la bibliothéconomie, mais on les retrouve aujourd'hui dans des postes plus variés comme la finance ou l'informatique.

Posons un regard sur l'évolution de la féminisation des fonctions cadres dans les collèges. Le tableau suivant montre que la parité hommes-femmes a été atteinte en 2011 chez les cadres, tous postes confondus.

**GRAPHIQUE 1 – REPRÉSENTATION DES CADRES SELON LE GENRE**

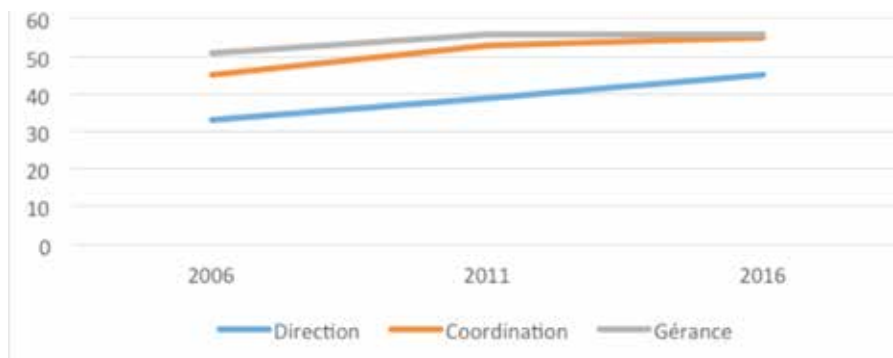


Quand on sait que le nombre et la proportion de diplômes de formation préuniversitaire décernés aux femmes dans les établissements d'enseignement collégial a atteint le seuil de 60 % en 1994<sup>2</sup>, on ne pas dire que notre modèle de représentation soit avant-gardiste

Regardons de plus près. Le tableau ci-dessous indique les types de postes qu'occupent les femmes dans le réseau collégial.

2. Recueil statistique en complément de l'avis : des acquis à préserver et des défis à relever, Conseil supérieur de l'éducation, Bruno Bérubé et David Lacasse, Direction des études et de la recherche, avril 2008, page 4.

GRAPHIQUE 2 – REPRÉSENTATION DES FEMMES SELON LE TYPE DE POSTE



Ces données montrent clairement que la féminisation des postes se fait du bas vers le haut. En effet, les postes de gérance sont surreprésentés alors que les postes de direction sont sous-représentés. Faut-il s'étonner que la rémunération suive la même tendance ?

Plafond de verre pour les fonctions de haute direction ?

Existe-t-il encore un plafond de verre pour les femmes qui désirent accéder au rang de directrice générale ou de directrice des études ?

En 2007, à peine dix collègues étaient dirigés par des femmes. En 2017, le nombre grimpe à seize. Certes il s'agit là d'une belle évolution (60%), mais à 34% de postes occupés par des femmes, peut-on parler d'une juste représentation ?

Il reste encore bien du chemin à parcourir avant d'affirmer qu'un équilibre est atteint.