

COMMISSION DE LA CULTURE ET DE
L'ÉDUCATION

Déposé le : 8 février 2018

N° : CCE-092

Secrétaire : [Signature]



CSN

**FÉDÉRATION
DES PROFESSIONNELLES**

Mémoire de la Fédération des professionnelles de la Confédération des
syndicats nationaux (FP-CSN) relatif au projet de loi privée modifiant la
Charte de l'Université de Montréal :

Les conseils d'administration des universités n'ont pas besoin d' « agents de
changement », ils ont besoin d'administrateurs expérimentés, experts et
réellement indépendants

présenté à la Commission de la culture et de l'éducation
de l'Assemblée nationale du Québec

6 décembre 2017

Fédération des professionnelles (CSN)

1601, avenue De Lorimier

Montréal (Québec) H2K 4M5

Tél. : 514 598-2143

Télec. : 514 598-2491

www.fpcsn.qc.ca

Table des matières

Avant-propos.....	1
Introduction.....	2
1. La fin de la tour d'ivoire.....	4
2. L'émergence des bons « principes » de la gouvernance	5
3. Le maintien du rapprochement de l'université avec son milieu.....	9
Conclusion.....	11

Avant-propos

La Fédération des professionnèles (FP) est une des huit (8) fédérations regroupées au sein de la Confédération des syndicats nationaux (CSN).

La FP-CSN compte parmi ses membres des personnes occupant un des plus larges éventails de disciplines et professions, dont 1 500 professeures et professeurs d'université.

À l'instar de la CSN, la FP affirme que « l'accès universel à une éducation de qualité est un droit dont tous les Québécois et toutes les Québécoises doivent bénéficier. L'éducation permet d'appréhender le monde et favorise l'exercice de la citoyenneté. Elle assure l'épanouissement de la personne et son insertion dans la vie sociale et professionnelle. Défendre l'éducation, c'est défendre le progrès social, une société juste et démocratique ainsi que l'émancipation individuelle. »¹

¹ <https://www.csn.qc.ca/orientations-education/>

Introduction

Pour les uns, le projet de loi visant à modifier la Charte de l'Université de Montréal constitue une opération de modernisation qui permet notamment d'ouvrir la porte de ses instances aux diplômés conçus comme des « agents de changement » :

L'opération vise à moderniser ce document fondateur, en retirant un certain nombre d'anachronismes — comme la nomination de membres du Conseil par l'archevêque de Montréal — et en lui ajoutant quelques dispositions qui reflètent mieux la réalité des pratiques de gouvernance actuelles. **Mais surtout, en modifiant notre charte, nous voulons ouvrir plus grand la porte à nos diplômés. De nos jours, on demande aux universités de participer à l'évolution de notre société, dans tous les domaines. Un tel mandat ne peut se faire sans la participation active d'hommes et de femmes qui sont passés par l'université et qui sont souvent d'incontournables agents de changement sociaux.**² [notre soulignement]

Pour la FP-CSN, le projet de loi constitue une occasion privilégiée de réaffirmer les valeurs universitaires et sa mission et de s'élever une fois de plus contre l'université entrepreneuriale.

Si les missions universitaires n'ont pas changé au fil des ans, la direction que plusieurs souhaitent leur imprimer, sous l'impulsion de la nouvelle économie du savoir et de la mondialisation, est inquiétante. Le changement de cap commence déjà à marquer la gestion des universités québécoises.³

D'entrée de jeu, nous dénonçons l'idée qu'un projet de loi *privée* puisse modifier la charte d'une université *publique* dans son essence. Nous estimons primordial de réaffirmer que l'université est un bien commun dont la mission universelle et fondamentale est celle de l'avancement et de la transmission des connaissances et des savoirs de haut niveau. Ainsi, toute tentative de transformer l'université et sa gestion comporte le danger d'assujettir les domaines d'enseignement et les champs de recherche à l'économisme et de porter atteinte à l'un des piliers essentiels du développement de la société québécoise et de ses citoyens.

Dans notre mémoire, nous nous concentrons sur la composition des conseils d'administration des universités et nos propositions visent à protéger l'autonomie et l'indépendance des universités.

Le rôle que doit jouer l'université dans la société est majeur, mais de nombreux problèmes confrontent actuellement les universités québécoises : accroissement de l'influence du secteur privé dans la recherche, entrave à l'accessibilité par l'augmentation des droits de

² <http://www.ledevoir.com/societe/education/513340/pourquoi-moderniser-la-charte-de-l-universite-de-montreal>

³ https://www.csn.qc.ca/wp-content/uploads/2016/04/2012-06-01_publication_education_droithumain_responsabilitesociale_plateforme_csn.pdf, page 52.

*scolarité, mise en concurrence des établissements, crise du financement, dégradation des conditions de travail et d'enseignement, etc.*⁴

Contraints par le court délai qui nous est imparti pour préparer ce mémoire, il nous est impossible de développer l'ensemble des facettes de la gestion universitaire ni de présenter notre vision complète de l'université. Nous vous invitons donc à prendre connaissance de la plateforme en éducation, *L'éducation; un droit humain, une responsabilité sociale!*⁵.

Enfin, nous vous invitons aussi à prendre acte des enseignements du colloque, *De l'administration à la gouvernance des universités : progrès ou recul?*⁶ (Association francophone pour le savoir, 2016) et nous attirons votre attention sur la communication ayant pour titre, *Le rapprochement des universités avec leur milieu menace-t-il la collégialité et la bicaméralité ?*⁷, dont le présent mémoire s'inspire très largement. Il s'agit selon nous d'un détour obligé qui vous permettra de prendre la pleine mesure des risques auxquels le projet de loi modifiant la Charte de l'Université de Montréal expose l'Université de Montréal et l'ensemble des universités québécoises si la composition du conseil d'administration que contient le projet devait se diffuser.

⁴ https://www.csn.qc.ca/wp-content/uploads/2016/04/2012-06-01_publication_education_droithumain_responsabilitesociale_plateforme_csn.pdf, page 51.

⁵ https://www.csn.qc.ca/wp-content/uploads/2016/04/2012-06-01_publication_education_droithumain_responsabilitesociale_plateforme_csn.pdf

⁶ <http://fqppu.org/section/video/vie-universitaire/colloque-acfas-2016/page/3/>

⁷ Briand, L., É. Collette et G. Bellemare. *La collégialité et la bicaméralité sont-elles en danger? Le cas de l'Université du Québec en Outaouais (UQO)*. Colloque de l'ACFAS : « De l'administration à la gouvernance des universités : progrès ou recul ? » Montréal, 9 et 10 mai 2016. <http://fqppu.org/la-collgialit-et-la-bicamralit-sont-elles-en-danger-le-cas-de-luqo/>

1. La fin de la tour d'ivoire

L'ouverture sur la communauté

L'Université qui, à ses origines, a évolué en retrait de l'histoire et de la société a été intégrée au domaine public depuis plusieurs siècles déjà. C'est en effet au cours du 12^e siècle que nous observons dans les pays occidentaux (en France notamment), l'émergence d'écoles privées indépendantes aux côtés d'universités contrôlées par l'Église⁸. La création d'écoles privées indépendantes répondant alors à un besoin d'ouvrir l'université à son milieu, de mettre à contribution la science qui s'y développe, afin d'atteindre des objectifs nationaux sanitaires, sociaux, militaires et économiques⁹.

Face à la montée de la concurrence entre les écoles et des menaces que présentait le marché, les « maîtres » et les « écoliers » des écoles privées ont reconnu la nécessité d'établir un rempart, celui de l'autonomie universitaire. L'autonomie universitaire réfère à un ensemble de concepts qui assurent l'indépendance de l'Université face au marché et à l'État dans le choix de ses orientations et de ses décisions. Parmi ces concepts, nous retrouvons « [la] liberté d'établissement des statuts [l']élection du chancelier [recteur], [la] collégialité des décisions relatives à l'administration interne, [le] jugement par les pairs et [le] recrutement par cooptation »¹⁰. À la liste de concepts énumérés précédemment, s'ajoute celui de la bicaméralité c.-à-d. l'idée qu'une université renferme deux instances qui exercent des pouvoirs complémentaires : le conseil d'administration d'une part pour les questions de nature administrative et la commission des études ou le sénat pour les questions d'ordre académique.

La production des connaissances

Au cours des dernières décennies, divers auteurs se sont attardés à l'étude de l'université et aux modèles de la production des connaissances. Nous retenons notamment les propositions de Cohen et al. (1972)¹¹ - la corbeille à papier -, et de Mintzberg (1982)¹² - la bureaucratie professionnelle -, qui expriment que les universités sont caractérisées par une logique interne contradictoire qui doivent, de plus, s'ouvrir sur leur environnement externe. D'autres auteurs ont comparé la production des connaissances depuis la fin de la Seconde Guerre mondiale jusqu'au début des années 2000. C'est le cas de Gibbons (1998)¹³, Gibbons et al. (1994)¹⁴ qui ont développé les « Mode 1 » et « Mode 2 » de la production

⁸ Vinokur, A. (2008). « Vous avez dit « autonomie »? », *Mouvements*, no 3, p. 72-81.

⁹ Mailhot, C. et V. Schaeffer (2009). « Les universités sur le chemin du management stratégique », *Revue française de gestion*, no 191, p. 33-48.

¹⁰ Vinokur, A. (2008). « Vous avez dit « autonomie »? », *Mouvements*, no 3, p. 72-81, page 75.

¹¹ Cohen, M. D., J. March, J. et P. Olsen. (1972). « A Garbage Can Model of Organizational Choice », *Administrative Science Quarterly*, vol. 17, no 1, p. 1-25.

¹² Mintzberg, H. (1982). *Structure et dynamique des organisations*, Paris : Éditions d'Organisation.

¹³ Gibbons, M. (1998). *Higher Education Relevance in the 21st Century*, Washington, DC: World Bank.

¹⁴ Gibbons, M., C. Limoge, H. Nowotny, S. Schwartzman, S. Peter et T. Martin (1994). *The new production of Knowledge: the dynamics of sciences and research in contemporary societies*, London, SAGE Publications Ltd.

des connaissances, et de Leydesdorff et Etzkowitz (2000) qui proposent pour leur part le modèle de la Triple hélice lequel réfère à la constitution de partenariats qui intègrent l'université et les secteurs privé et public.

Si les perspectives adoptées par ces auteurs, de même que leurs modèles varient grandement, ils s'accordent néanmoins sur l'idée que l'université s'intègre désormais dans un réseau de partenariats et d'initiatives conjointes. Surtout, dans l'ensemble, les modèles proposés par les auteurs depuis la fin des années 1990 s'inscrivent résolument dans le nouveau management public en ce qu'ils constituent des propositions qui consacrent davantage d'attention aux besoins des « clients » des universités qu'à ceux des personnes qui fournissent le service¹⁵.

L'ouverture de l'université sur la communauté n'est pas nouvelle et son histoire révèle qu'elle a, de tout temps, été tendue entre de multiples orientations. Dans une perspective plus contemporaine, nous observons que l'université est tiraillée entre les formations « professionnalisantes » (droit, médecine, par exemple) et les formations à vocation générale, entre la recherche orientée et la recherche libre, entre le « client » et l'étudiant, etc., et que cela engendre des débats sur la conception de l'université, sur sa structure et sur sa gestion¹⁶.

2. L'émergence des bons « principes » de la gestion des universités

Au Québec, le rapprochement avec la communauté a engendré le débat sur la composition des conseils d'administration des universités et c'est dans la foulée du rapport de l'Institut sur la gouvernance d'organisations privées et publiques (IGOPP) - *Groupe de travail sur la gouvernance des universités du Québec*¹⁷ -, et de la diffusion des prescriptions et enseignements de l'Institut de la confiance dans les organisations (ICO), que le débat a pris de l'importance. Nous rappelons d'ailleurs que la publication du rapport de l'IGOPP a été suivi en 2009 par un projet de loi (*Loi modifiant la Loi sur les établissements d'enseignement de niveau universitaire et la Loi sur l'Université du Québec en matière de gouvernance*) auquel se sont opposés les syndicats de professeures et professeurs affiliés à la FP-CSN.

Parce que les propositions relatives à la composition du conseil d'administration contenues dans le projet visant à modifier la Charte de l'Université de Montréal, s'inspirent largement des prescriptions de l'IGOPP, nous jugeons important de souligner les écueils que ces prescriptions comportent. Surtout, nous tenons à souligner que malgré que l'IGOPP ait pris le soin d'affirmer que la « gouvernance universitaire » doit être fondée sur « l'autonomie et la responsabilité des institutions universitaires », les prescriptions de l'IGOPP

¹⁵ Reed, M. I (2002). « New Managerialism, Professional Power and Organisational Governance in UK Universities: A Review and Assessment », dans A. Amaral, G. A. Jones et B. Karseth (Éds) *Governing Higher Education: National Perspectives on Institutional Governance*, no 2, p. 163-185.

¹⁶ Mailhot, C. et V. Schaeffer (2009). « Les universités sur le chemin du management stratégique », *Revue française de gestion*, no 191, p. 33-48.

¹⁷ IGOPP (2007), Rapport du groupe de travail sur la gouvernance des universités. http://igopp.org/wp-content/uploads/2014/04/Rapport_final_-_la_gouvernance_des_universites.pdf

introduisent des pratiques qui comportent des dangers sérieux pour cette autonomie puisqu'elle concentre le pouvoir décisionnel entre les mains d'administrateurs externes.

Nous rappelons les principales recommandations - érigées en Principes dans le rapport -, de l'IGOPP afférentes à la composition des conseils d'administration.

Principe 5 – un conseil d'administration diversifié, représentatif et composé majoritairement de membres indépendants

La gouvernance de toute institution universitaire, pour être efficace, doit s'appuyer sur un conseil d'administration composé de membres aux expériences et compétences diverses, reflétant l'ensemble des points de vue.

Le nombre total de membres du conseil devait se situer entre 12 et 20, le nombre optimal étant de 15, car les études démontrent qu'au-delà de ce nombre, les conseils perdent rapidement de leur efficacité. De plus, le groupe de travail est convaincu que la bonne gouvernance nécessite une majorité de 60 à 66% de membres indépendants et que la présidence du conseil doit être assumée par un membre indépendant.

La pratique de membres observateurs avec ou sans droit de parole, mais sans droit de vote n'est pas conforme à une saine gouvernance. En effet, cette pratique contrevient au principe de responsabilité et d'imputabilité et risque d'alourdir le fonctionnement du conseil.

Source : IGOPP (2007), Rapport du groupe de travail sur la gouvernance des universités, p. 11

La présentation du « Principe 5 » dans le rapport de l'IGOPP est précédée d'un constat d'étonnement... qui ne manque pas de nous étonner à notre tour puisqu'il comporte la « solution » à un « problème » que les auteurs¹⁸ du rapport cherchent à souligner :

Le groupe de travail s'étonne de constater que le nombre d'institutions où la majorité des membres du conseil sont des indépendants est relativement restreint : 5 institutions ont un conseil majoritairement composé de membres indépendants alors que 14 ont une majorité de membres internes qui varie de 52% à 65%. Il convient de noter que la présidence du conseil est habituellement assumée par un membre indépendant.¹⁹

¹⁸ Le groupe de travail est composé de dix (10) personnes, soit cinq (5) chefs d'établissement universitaires, de trois (3) chefs d'entreprise qui assument la présidence du conseil d'administration d'universités, d'un (1) professeur et ex-directeur d'une université et du président de l'IGOPP. http://igopp.org/wp-content/uploads/2014/04/Rapport_final_-_la_gouvernance_des_universites.pdf, page 5.

¹⁹ http://igopp.org/wp-content/uploads/2014/04/Rapport_final_-_la_gouvernance_des_universites.pdf, page 11.

Principe 6 – Des membres indépendants, légitimes et crédibles

Une saine gouvernance prend appui d'abord sur la mise en place d'un conseil dont les membres indépendants sont perçus comme légitimes et crédibles. Leur **légitimité** et la perception de légitimité sont tributaires de la démarche qui mène à leur nomination ou à leur élection. La **crédibilité** du membre du conseil provient de son expérience pertinente aux enjeux de l'institution et de son expertise particulière, mais également de sa réputation d'intégrité et de la confiance qu'il inspire.

Le conseil d'administration doit définir, et rendre public, le profil d'expérience et d'expertise qu'il souhaite assembler au conseil. Tous les membres indépendants devraient être nommés à la suite de recommandations du conseil, recommandations appuyées sur ce profil d'expérience et d'expertise.

Le groupe de travail note que selon certaines lois ou chartes, diverses instances sont responsables de nommer des membres du conseil. Toutefois, pour certaines institutions, une seule instance est responsable de la nomination de tous les membres « externes » du conseil. Le groupe de travail est d'avis que les membres non indépendants du conseil doivent y siéger, soit en vertu de leur poste (par exemple, le dirigeant), soit parce qu'ils ont été choisis ou élus par leur groupe d'appartenance (par exemple, les professeurs, les étudiants...). Dans ces derniers cas, la démarche aboutissant à leur nomination au conseil doit leur conférer une forte légitimité auprès de leurs commettants.

Le groupe de travail est d'avis que les membres non indépendants du conseil doivent y siéger, soit en vertu de leur poste (par exemple, le dirigeant), soit parce qu'ils ont été choisis ou élus par leur groupe d'appartenance (par exemple, les professeurs, les étudiants...). Dans ces derniers cas, la démarche aboutissant à leur nomination au conseil doit leur conférer une forte légitimité auprès de leurs commettants.

Source : IGOPP (2007), Rapport du groupe de travail sur la gouvernance des universités, p. 12-13

Le principe 6 introduit la notion d'« indépendance » que l'IGOPP associe à l'externalité. Il s'agit là selon nous d'un raccourci bien malencontreux.

En effet, selon nous, l'indépendance d'un administrateur tient davantage au mécanisme qui conduit à sa désignation (ex. élection) qu'au fait d'être « externe ». Dit autrement, en quoi un membre externe, coopté par un recteur (comme c'est le cas dans le réseau de l'Université du Québec) est-il plus indépendant que le membre interne qui a été élu par son groupe de référence ? Poser la question – et y répondre correctement –, permettra de comprendre et de prévenir certaines dérives observées dans des constituantes du réseau de l'Université du Québec notamment : les membres externes votent généralement en bloc et en faveur de toutes les propositions issues de la direction, et ils s'opposent, avec la direction à toute proposition émise par les membres internes; les membres externes représentent la plupart du temps la communauté des affaires, au détriment d'autres milieux (culture, travail, communautaire, etc.); contrairement aux membres internes, le membre externe ne perd

jamais sa « qualité » et il reste en poste tant et aussi longtemps que son successeur n'est pas coopté, etc.

Principe 10 – Moins d'instances et une meilleure coordination

Le bon fonctionnement des institutions universitaires nécessite une unité de direction. Cette unité de direction doit s'appuyer sur une instance ultime de décision ainsi que sur des mécanismes efficaces de coordination entre toutes les instances. Ce n'est qu'ainsi que l'on peut prendre en compte et concilier la mission, les aspects administratifs, financiers et académiques dans la prise de décision.

En raison de cette essentielle coordination, un conseil peut déléguer certaines décisions à d'autres instances, mais il doit conserver la responsabilité des décisions qui concernent les six fonctions essentielles du conseil décrites au Principe 4 plus haut.

Source : IGOPP (2007), Rapport du groupe de travail sur la gouvernance des universités, p. 17

Le dernier principe (10), qui touche de très près le fonctionnement des conseils d'administration, s'accompagne du Principe 8 qui soutient la création de trois « comités essentiels » à savoir le comité de vérification, le comité de gouvernance et d'éthique et le comité des ressources humaines. Il nous apparaît pour le moins paradoxal de chercher à réduire les instances internes et d'ajouter des comités du conseil d'administration, desquels sont généralement exclus les membres internes des conseils d'administration.

En résumé, pour l'IGOPP, la mission, les aspects administratifs, financiers et académiques de l'université seront mieux conciliés, si sa gestion :

- est confiée à un conseil d'administration composé majoritairement de personnes externes;
- repose sur un nombre d'instances et une coordination allégée;
- prend appui sur l'« unité de direction »²⁰.

Tout d'abord, nous soulignons que l'« unité de direction²¹ » est une doctrine managériale centenaire qui propose que « toutes les personnes engagées dans le même genre d'activités doivent avoir les mêmes objectifs dans un plan unique ». Or la recherche démontre que l'unité de direction est un concept révolu depuis des décennies pour la vaste majorité des entreprises et qu'il n'a jamais été adapté à la réalité de l'université.

Enfin, dans l'ensemble, les « principes » de l'IGOPP trahissent leurs origines : ils sont, pour l'essentiel, empruntés au secteur privé. Or, les nombreux scandales financiers

²⁰ « Le bon fonctionnement des institutions universitaires nécessite une unité de direction. Cette unité de direction doit s'appuyer sur une instance ultime de décision ainsi que sur des mécanismes efficaces de coordination entre toutes les instances décisionnelles. Ce n'est qu'ainsi que l'on peut prendre en compte et concilier la mission, les aspects administratifs, financiers et académiques dans la prise de décision. » http://igopp.org/wp-content/uploads/2014/04/Rapport_final_-_la_gouvernance_des_universites.pdf, page 17.

²¹ Fayol, H. (1916). Administration industrielle et générale. Paris : Dunod.

observés au cours des vingt dernières années ayant révélé les limites²² de ces pratiques pour les entreprises du secteur privé (et ce bien avant même que l'IGOPP ne publie son rapport) commandent la prudence. Nous suggérons que la prudence s'impose en matière de révision de la gouvernance des entreprises et qu'une plus grande prudence encore est de mise si et lors de leur implantation au milieu universitaire.

3. Le maintien du rapprochement de l'université avec son milieu

Nous croyons essentiel de maintenir le rapprochement de l'université avec son milieu. Nous considérons toutefois qu'il faut en établir les contours puisque le rapprochement n'est pas défini *a priori* et parce que ses différentes déclinaisons comportent le risque de miner l'autonomie et le fonctionnement des universités :

- le rapprochement peut être scientifique et il génère la constitution de partenariats avec des services de recherche et de développement d'entreprises privées et des centres de recherche publics qui orienteront la recherche au détriment de la recherche libre;
- le rapprochement peut être économique et il commande l'alignement des orientations de l'université sur les besoins de main-d'œuvre ou d'innovation des entreprises au détriment de la formation générale;
- etc.

Les possibilités de rapprochement peuvent être nombreuses et, dans tous les cas, elles dépendent de l'affiliation des personnes externes qui les portent et des intérêts qui les animent. Le rapprochement peut donc mettre en danger la raison d'être et le fonctionnement de l'université, surtout s'il est imposé par « en haut », ou encore s'il en vient à lier le développement de l'enseignement ou de la recherche au lieu de permettre l'établissement de liens avec la communauté sur la base de collaborations réciproques et d'intérêts mutuels.

Il n'y a donc pas lieu de suggérer que les administrateurs « indépendants » c.-à-d. « non reliés personnellement ou professionnellement à l'institution » selon la définition qu'en a donnée l'IGOPP, sont neutres puisque ces administrateurs ne sont pas pour autant détachés personnellement ou professionnellement des orientations de l'institution... qu'ils auront le loisir d'influencer.

Il n'y a pas non plus de bases qui permettent d'affirmer que le conseil d'administration d'une université, composé majoritairement de membres externes regroupe davantage d'expériences, de compétences ou de points de vue différents, ou encore qu'un conseil majoritairement composé d'administrateurs externes est plus efficace ou même efficient. La communauté universitaire regroupe par définition des personnes qui présentent des

²² Le nombre de recherches susceptibles d'appuyer notre propos est considérable, mais nous nous limitons à en citer deux :

- Cori, N. (2005). *De la grandeur au gouffre. Comprendre les scandales financiers*. Paris : Lignes de Repères, 158 pages ;
- MacDonald, C.P. (2003). « Where Were the Directors? ». *Business Credit*, vol. 105 (1).

expériences et des compétences variées et complémentaires. À cet égard, il nous apparaît importante de rappeler deux des conclusions contenues dans le rapport du Vérificateur général du Québec relatif à sa vérification du dossier de l'Ilot Voyageur²³ : seuls les membres internes du conseil d'administration avaient soulevé des doutes sur les décisions prises dans ce dossier; l'expertise externe avait été peu d'utilité pour apprécier les pratiques comptables, d'octroi et de gestion des contrats, même si ces pratiques ne nécessitaient pas de comprendre le fonctionnement d'une université.

Ainsi, partant de l'idée que le rapprochement avec le milieu ne requiert pas *a priori* que les membres socio-économiques soient administrateurs et encore moins qu'ils détiennent – avec la direction –, la balance du pouvoir, nous proposons de réviser le rôle des membres externes afin d'en faire des observateurs avec droit de parole, au lieu de leur accorder un rôle décisionnel. Les sièges laissés vacants pourraient être répartis entre les divers groupes de la communauté universitaire : professeures et professeurs, personnes chargées de cours, personnels professionnels et de soutien, administratif, étudiantes et étudiants). Des personnes issues des divers groupes de la communauté universitaire, reflétant des points de vue variés, sont aptes à faire évoluer les débats et les orientations dans l'intérêt supérieur des universités.

²³ *Rapport du Vérificateur général du Québec à l'Assemblée nationale concernant la vérification particulière menée auprès de l'Université du Québec à Montréal, partie II*, Québec, 2008.

Conclusion

La FP-CSN recommande que :

- Dans le respect de la mission fondamentale des universités, l'Assemblée nationale rejette les éléments du projet loi privée modifiant la Charte de l'Université de Montréal relatif aux administrateurs externes et qu'elle accorde, à toute personne externe à la communauté de l'Université de Montréal, le statut d'observateurs avec droit de parole. Les sièges du conseil d'administration laissés vacants pourraient être répartis entre les groupes de la communauté universitaire (professeures et professeurs, personnes chargées de cours, personnels professionnels et de soutien, étudiantes et étudiants).
- Toutefois, si l'Assemblée nationale devait conclure qu'il est souhaitable d'accorder un rôle décisionnel à des personnes externes, nous recommandons que cette la conclusion s'accompagne des dispositions suivantes :
 - ✓ Limitation du nombre de sièges réservés aux administrateurs externes afin qu'une majorité des sièges soient détenus par des administrateurs internes indépendants (qui n'exercent pas de fonction de direction);
 - ✓ Identification des milieux dont doit être issu chacun des administrateurs externes (cégeps; écoles et entreprises affiliées; milieux culturel, du travail, des affaires, communautaire, etc.);
 - ✓ Définition d'un mode de désignation des membres socio-économiques par les groupes que ces membres sont censés représenter²⁴;
 - ✓ Instauration de mécanismes de surveillance des mandats des administrateurs externes afin d'assurer que chacun de ces administrateurs maintient sa qualité juridique (appartenance au milieu qui l'a désigné) pour toute la durée de son mandat);
 - ✓ Répartition di pouvoir décisionnel entre les instances de manière à circonscrire l'influence des administrateurs externes aux décisions de nature administrative.

Nous croyons que ces recommandations constituent des conditions essentielles pour que s'actualise véritablement la démocratisation de l'université et pour éviter que les conseils d'administration deviennent le foyer de débats stériles sur la propriété de l'université, sur sa mission et sur sa raison d'être : À qui l'université ? Pourquoi l'université ? Pour qui l'université ?

²⁴ Voici des exemples de formulation, empruntés au projet de loi 143 (*Loi visant à améliorer la qualité éducative et à favoriser le développement harmonieux des services de garde éducatifs à l'enfance*) : une personne désignée par les cégeps du territoire concerné; une personne désignée par les centres intégrés de santé et de services sociaux du territoire concerné; une personne désignée par les organisations syndicales du territoire concerné; une personne désignée par l'organisme le plus représentatif du milieu des affaires; une personne désignée par l'organisme le plus représentatif du milieu culturel, etc.