



MÉMOIRE

Refonte de la loi constitutive de Polytechnique: une gouvernance modernisée pour un fleuron du génie québécois

Mémoire présenté à la Commission de la culture et de l'éducation, dans le cadre des consultations sur le projet de loi 211, Loi sur l'École Polytechnique de Montréal

L'École Polytechnique de Montréal remercie les parlementaires de l'opportunité qui lui est donnée d'expliquer les tenants et aboutissants du projet de loi 211, *Loi sur l'École Polytechnique de Montréal* visant à remplacer sa loi constitutive de 1987. Cette modernisation permet à Polytechnique d'adapter sa mission, son mandat d'enseignement et de recherche et sa gouvernance au contexte auquel est confrontée l'institution dans une société en constante évolution.

CONTEXTE

Bien qu'établie en 1873, Polytechnique est reconnue dans une première loi constitutive en 1894. Cette loi a été remplacée à deux reprises au fil des décennies, une première fois en 1955, après près de 60 ans, et une deuxième fois en 1987, il y a près d'une quarantaine d'années. Les enjeux et le contexte contemporains de la gouvernance universitaire des dernières années ont été marqués par des développements importants que le cadre actuel ne permet pas d'aborder adéquatement. Plusieurs dispositions de la loi, notamment celles relatives au Conseil d'administration, ne répondent plus aux aspirations d'une institution universitaire comme Polytechnique. Après 150 années d'existence, elle souhaite se doter de tous les outils et bonnes pratiques de gouvernance pour assurer son plein développement organisationnel et stratégique.

Dans cette perspective, Polytechnique a besoin de rendre plus efficaces et représentatives instances décisionnelles. La composition du Conseil d'administration doit refléter autant la diversité de la communauté de Polytechnique que celle de ses défis. Et il faut aller chercher les profils les plus adaptés pour guider Polytechnique vers un futur plus incertain que jamais, mais également riche de possibilités en innovation scientifique et technologique. Tous ces enjeux passent notamment par la modernisation de la gouvernance et de l'ensemble du cadre institutionnel de l'institution.

PROCESSUS DE CONSULTATION INTERNE

Les travaux de réflexion réalisés dans cette optique ont donné lieu à un immense chantier au sein de Polytechnique. Celui-ci a été lancé en 2018 à la suite d'un rapport de l'IGOPP (Institut sur la gouvernance d'organisations privées et publiques) portant sur la gouvernance de notre institution. Le comité de gouvernance s'est vu confier la tâche d'effectuer les recherches, réflexions et consultations nécessaires pour en moderniser sa gouvernance. En 2023, toutes les parties intéressées au sein de Polytechnique ont pu s'exprimer sur les orientations générales et les modifications à la loi constitutive envisagées lors d'une vaste consultation auprès de la communauté de Polytechnique. Des consultations externes ont également été tenues auprès de l'Université de Montréal, de l'Association des diplômés et de l'Ordre des ingénieurs du Québec.

Toutes ces instances ont réagi favorablement face à cette volonté de modernisation de la loi et ont contribué à l'amélioration du texte du projet proposé. Le processus de réflexion s'est complété avec la mise sur pied d'un comité de travail interne auquel toutes les parties prenantes de Polytechnique ont été associées : professeurs(es), communauté étudiante, membre du personnel, diplômés(es). Le Conseil d'administration a ensuite approuvé ses propositions finales à l'été 2023 et Polytechnique Montréal a pu discuter de ces conclusions avec la ministre de l'Enseignement supérieur en vue d'éventuelles modifications législatives par voie d'un projet de loi privé. Nous en sommes arrivés à cette étape avec le projet de loi 211.

Ce présent document résume l'essentiel des propositions de modification à la *Loi sur la Corporation de l'École Polytechnique de Montréal* (ci-après la « Loi constitutive ») qui sont envisagées dans le projet de loi 211. Le projet de loi propose essentiellement de réorganiser la gouvernance de Polytechnique afin de donner au Conseil d'administration un rôle plus stratégique, et des responsabilités résolument axées sur des fonctions de planification, de surveillance et de contrôle des risques.

Une modernisation inspirée des meilleures pratiques de gouvernance

Plusieurs documents ont servi de référence à la réflexion menée par Polytechnique pour la révision de sa loi constitutive et la rédaction du projet de loi à l'étude. Ses réflexions ont été largement inspirées des propositions formulées spécifiquement à son égard par l'IGOPP dans son rapport de décembre 2018 mentionné plus haut, notamment quant à la modernisation de sa loi. Finalement, Polytechnique a également pris appui sur les réflexions issues du projet de loi 234, *Loi modifiant la Charte de l'Université de Montréal*, adoptée en 2018.

Polytechnique s'est aussi inspirée, toute en l'adaptant au contexte universitaire, de la *Loi sur la gouvernance des sociétés d'État* (RLRQ, c. G-1.02), qui regroupe une large part des principes reconnus en matière de gouvernance des organisations, qu'elles soient privées ou publiques. Le *Rapport du Groupe de travail sur la gouvernance des universités du Québec* publié en 2007 par l'IGOPP, a également permis une réflexion en profondeur sur la nature des nouveaux principes de gouvernance pouvant s'appliquer aux établissements universitaires.

Les principes juridiques qui guident la révision de la gouvernance de Polytechnique

Dans la proposition de modification de la loi, le Conseil d'administration s'inspire des multiples principes juridiques, lesquels sont complétés par des règles de gouvernance appliquées de manière relativement uniforme à diverses organisations. Le Conseil d'administration dans le cadre de sa réflexion et de la consultation a fait de certains de ces principes la pierre d'assise de la modernisation de la Loi et que l'on retrouve dans le projet de loi 211:

- **un nombre d'administrateurs proportionnel à la taille de l'organisation** : le Conseil d'administration serait composé à l'avenir de 13 administrateurs, plutôt que 11 dans la loi actuelle. Il est important que la taille du Conseil soit proportionnelle à celle de l'organisation et qu'elle demeure peu élevée, ce qui assure de meilleures participation, imputabilité et collégialité des administrateurs, ainsi qu'une plus grande efficacité fonctionnelle; le nombre d'administrateurs doit cependant être suffisamment élevé pour assurer la représentation des diverses parties prenantes, la diversité des compétences, ainsi que la création de divers comités statutaires ;
- **une majorité d'administrateurs doivent être indépendants** : ce principe s'est imposé au cours des dernières années et prévaut maintenant de manière générale afin de préserver l'indépendance du Conseil d'administration par rapport à l'équipe de gestion; la notion d'indépendance signifie que les administrateurs ne doivent pas être liés personnellement ou professionnellement à Polytechnique, suivant une définition généralement acceptée ;

- **un profil de compétences et d'expériences pour les administrateurs** : le Conseil d'administration doit élaborer un profil précis des compétences et des expériences requises des administrateurs en vue d'assurer la représentation des disciplines liées à la mission de Polytechnique et des diverses composantes de la société, tout en favorisant une représentation paritaire des hommes et des femmes;
- **des administrateurs agissant dans l'intérêt supérieur de Polytechnique** : un autre principe de gouvernance exige que chaque administrateur soit inspiré dans ses interventions par le meilleur intérêt de l'institution, plutôt que par ses intérêts personnels ou ceux de l'entité dont il peut être une émanation;



— Une approche équilibrée tenant compte de la spécificité de Polytechnique comme établissement universitaire

Comme d'autres, le milieu universitaire a aussi développé ses propres principes de gouvernance pour sauvegarder sa spécificité, particulièrement l'autonomie universitaire qui doit prévaloir dans sa mission, son organisation et sa gestion académique, tout en permettant une reddition de comptes adéquate pour une organisation financée principalement à même les fonds publics. Cette imputabilité se manifeste notamment par un cadre réglementaire sur la gestion des ressources dont dispose Polytechnique, par exemple en ce qui a trait à la rémunération de la haute direction, aux droits de scolarité, à la gestion contractuelle, aux projets immobiliers et aux infrastructures technologiques.

Dans un souci d'accroître à la fois l'autonomie et l'imputabilité des instances décisionnelles et de la direction de Polytechnique, le projet de loi 211 suggère une composition du Conseil d'administration qui prévoit:

- **La nomination de la présidence du Conseil d'administration par le gouvernement** : comme c'est le cas actuellement dans la loi constitutive de Polytechnique, le gouvernement détient le pouvoir de nommer la présidence du Conseil de l'institution sur recommandation du Conseil, lequel est responsable avec le Conseil d'administration des orientations stratégiques de Polytechnique.
- **La nomination de la direction générale par le Conseil d'administration** : Soulignons que la nomination de la direction générale sera dorénavant la responsabilité du Conseil d'administration, comme c'est le cas pour toutes les autres universités à charte. Son mandat serait d'une durée de 5 ans comme c'est la norme dans les autres universités à charte ;
- **La nomination d'un deuxième administrateur par le gouvernement**: en plus du président du Conseil d'administration, le gouvernement détient le pouvoir de nommer un autre administrateur. Ce nombre d'administrateurs nommés par le gouvernement est comparable à ce que l'on retrouve sur le conseil d'administration des autres universités à charte ;
- **La nomination des autres administrateurs par plusieurs instances internes ou associées à Polytechnique** : les dix autres membres du Conseil d'administration sont nommés respectivement par ce dernier (trois membres), par l'assemblée des professeurs (quatre membres), par la communauté étudiante (un membre) et par l'association des diplômés (un membre), auquel s'ajoute le recteur de l'Université de Montréal ou son représentant.



Le projet de loi prévoit les changements suivants par rapport à la loi constitutive de 1987 :

- **La nomination du président du Conseil d'administration et du directeur général en fonction du profil de compétences :** il ne sera plus nécessaire que ces hauts dirigeants soient tous deux ingénieurs, comme l'exige la loi de 1987, sous réserve qu'au moins un membre du Conseil d'administration détienne ce titre;
- **L'encadrement du processus de nomination du directeur général pour respecter certains principes :** le règlement prévoyant la procédure de nomination doit assurer la confidentialité et l'indépendance du processus, de manière à favoriser notamment la présence de candidats internes et externes;
- **La révision de la composition du Conseil académique :** la composition de cette instance, dont la vocation est essentiellement axée sur les questions et enjeux liés à l'enseignement et à la recherche, a été revue afin de mieux refléter les contributions de la communauté. Ainsi, un quatrième membre provenant de la communauté étudiante a été ajouté et les maîtres d'enseignement pourront dorénavant être nommés au Conseil académique.



Conclusion

Le projet de loi 211 permet à Polytechnique Montréal de moderniser sa gouvernance et de lui donner les outils pour assumer pleinement sa mission et de se rapprocher des pratiques de gouvernance observées dans les autres établissements d'enseignement universitaires. 37 ans après l'adoption de la dernière mouture de sa loi constitutive, l'École a la conviction que le projet de loi 211 lui permettra de répondre avec plus d'efficacité et de pertinence aux enjeux auxquels font face la profession de génie, ainsi que plus largement la science et la technologie contemporaine. Cette nouvelle version renouvelée répond adéquatement aux nécessités de l'évolution de nos sociétés et permettra à l'institution de continuer à jouer un rôle de premier plan, aussi bien auprès de notre propre communauté que sur le plan international.



POLYTECHNIQUE MONTRÉAL

À PROPOS DE POLYTECHNIQUE MONTRÉAL

Polytechnique Montréal est l'un des plus importants établissements francophones de formation et de recherche en génie au Canada. Depuis sa fondation en 1873, elle a formé plus de 60 000 ingénieurs, spécialistes et chercheurs, contribuant ainsi de manière significative à l'économie du savoir et au développement social et culturel du Québec. Haut lieu d'enseignement, Polytechnique se distingue par ses pôles d'excellence aux cycles supérieurs, de calibre international, qui témoignent de la vitalité de ses départements en génie, de ses chaires industrielles et de ses unités de recherche.

Grâce à l'engagement de plus de 300 professeurs dans divers domaines de recherche appliquée, notamment l'intelligence artificielle, l'informatique, la santé humaine, les matériaux innovants, l'énergie, l'environnement et l'aérospatiale, Polytechnique est également le lieu d'études de plus de 10 000 étudiants, avec plus de 2300 diplômes décernés en 2023.

POUR PLUS D'INFORMATIONS

Secrétariat général de Polytechnique
secretariat.general@polymtl.ca