

RÉSUMÉ DU MÉMOIRE

Dans ce mémoire, les auteurs ont analysé le projet de loi 38 à partir de leur expérience professionnelle en matière de gestion d'organismes de haut savoir et de systèmes d'enseignement supérieur. Ils font aussi référence aux tendances internationales en matière de gouvernance universitaire et à l'exemple de systèmes universitaires analogues à celui du Québec.

Les auteurs reconnaissent l'intérêt des mesures proposées pour resserrer la gouvernance des établissements universitaires. Ils notent, en particulier, l'importance que le projet de loi accorde à la compétence et à la représentativité des membres des conseils d'administration ainsi qu'à la nécessaire collaboration avec les différentes composantes de la communauté universitaire. Ils estiment que si elles sont appliquées avec rigueur, ces mesures contribueront à assainir la gestion des universités.

Cependant, en matière de gestion du système universitaire dans son ensemble, les auteurs estiment que le projet de loi ne donne pas au ministre les pouvoirs dont il aurait besoin pour intervenir efficacement et veiller à ce que le développement du système se fasse dans le meilleur intérêt de la société québécoise. Le projet de loi place en effet le ministre dans une position réactive face aux instances universitaires et ne lui reconnaît pas une fonction de pilotage du système universitaire, comme cela est le cas dans les pays qui possèdent un système analogue à celui du Québec.

Pour permettre au ministre de jouer un rôle actif dans le développement du réseau universitaire, les auteurs jugent essentiel que soit créé un organisme intermédiaire indépendant, sur le modèle des « *Commission on Higher Education* » des États américains ou du Conseil ontarien de la qualité de l'enseignement supérieur. Formé de personnes respectées, cet organisme aurait des responsabilités d'analyse et de conseil en matière de planification, de soutien à la coopération, d'assurance de la qualité et d'information du public. De l'avis des auteurs, son mandat devrait couvrir l'ensemble de l'enseignement supérieur, c'est-à-dire les ordres universitaire et collégial, ce qui permettrait une réflexion globale sur l'avenir de l'enseignement supérieur québécois.

MÉMOIRE
PRÉSENTÉ À LA COMMISSION PARLEMENTAIRE
SUR LE PROJET DE LOI 38
PORTANT SUR LA GOUVERNANCE DES UNIVERSITÉS

Jacques L'Écuyer, Consultant

Paul Bernard, Professeur, Université de Montréal

14 août 2009

Introduction

Dès le point de départ, nous voulons signifier que notre intervention se situe dans une perspective positive. Nous reconnaissons le grand intérêt de ce projet de loi et nous souhaitons contribuer à rendre la gouvernance des universités et du système universitaire la plus efficace possible. Nous intervenons à partir de notre expérience professionnelle acquise aussi bien au Québec que dans le milieu international. Notre mémoire touchera principalement la gouvernance du système universitaire, au-delà de celle des universités elles-mêmes, car nous croyons que c'est surtout dans ce domaine que le projet de loi peut être amélioré. Mais avant d'aborder la discussion du projet de loi lui-même, nous souhaitons évoquer brièvement les grandes tendances que l'on peut observer au plan international en matière de gouvernance universitaire.

Les tendances globales en matière de gouvernance universitaire

Récemment, la Banque mondiale a publié une étude sur les tendances globales en matière de gouvernance universitaire¹. L'auteur de cette étude constate que plusieurs États ont procédé, au cours des dernières années, à des réformes dans la gouvernance de leurs universités et du système universitaire. Ces réformes se sont généralement traduites par une plus grande autonomie accordée aux universités et par la confirmation du rôle de leur conseil d'administration et de leurs officiers supérieurs comme premiers responsables de la bonne marche de l'établissement et premiers interlocuteurs auprès du Gouvernement. Il observe que l'État a tendance à se retirer des fonctions de gestion et de contrôle détaillé des établissements d'enseignement supérieur et à laisser à ces derniers une plus grande marge de manœuvre.

L'auteur note cependant que l'État se réserve toujours certains pouvoirs qui sont en lien avec ses obligations d'assurer l'accès à un enseignement supérieur de qualité pour le plus grand nombre et de veiller au bon usage des fonds publics. C'est à lui que revient la responsabilité d'établir les grandes politiques relatives à l'enseignement supérieur, de proposer des orientations et des priorités de développement pour le système universitaire et de s'assurer que les établissements d'enseignement soient de la meilleure qualité possible. L'auteur ajoute que dans bon nombre de pays, des corps intermédiaires et/ou des agences spécialisées ont été mises sur pied pour aider le Gouvernement à s'acquitter de ses responsabilités dans la gestion du système universitaire. Ces organismes, indépendants des établissements, peuvent avoir des responsabilités plus ou moins étendues de supervision du système universitaire, d'évaluation et d'accréditation des établissements, de conseil auprès

1. Global Trends in University Governance, John Fielden, Education Working Paper Series, Number 9, March, 2008, The World Bank.

du ministre et des établissements, de gestion de certaines fonctions telles que la distribution de fonds, la collecte de statistiques, etc.

On observe généralement la présence de ces organismes dans les systèmes universitaires semblables à celui du Québec. Aux États-Unis, plusieurs États disposent de commissions ou conseils qui ont des responsabilités assez étendues en matière de coordination et de planification du système universitaire. Mentionnons, à titre d'exemple, la *New Jersey Commission on Higher Education* et le *State Council of Higher Education for Virginia*². De plus, des agences d'accréditation ont pour mandat d'assurer la qualité de l'enseignement universitaire à travers le pays. On trouve aussi en Europe de nombreux organismes de ce type. Par exemple, en Angleterre, le *Higher Education Funding Council* joue un rôle majeur dans l'élaboration des politiques et des règlements du système universitaire de même que dans la distribution des fonds publics aux établissements. En Suisse, la *Conférence universitaire suisse* a un mandat similaire. De plus, en vertu des accords de Bologne signés par les ministres de l'Éducation de 46 États européens, tous ces pays sont tenus de se doter d'agences d'assurance de la qualité des établissements d'enseignement supérieur. Enfin, au Canada, certaines provinces disposent de corps intermédiaires ou d'agences spécialisées, par exemple, le *Conseil ontarien de la qualité de l'enseignement supérieur*, le *Campus Alberta Quality Council*, la *Commission de l'enseignement supérieur des Provinces Maritimes*, le *British Columbia Council on Admissions Transfer*.

Le projet de loi et la gouvernance des universités

Le Projet de Loi 38 est, à bien des égards, innovateur et important. Même s'il a été élaboré dans le cadre d'une crise financière majeure et vise d'abord à éviter, à l'avenir, des débordements financiers, il couvre un domaine beaucoup plus large. Pour la première fois, le gouvernement formalise la relation qui doit exister entre les universités et le ministre responsable de l'enseignement supérieur. C'est une évolution importante et bienvenue. Les sociétés qui laissent une autonomie totale à chacune des universités abdiquent la responsabilité gouvernementale de coordonner l'action de celles-ci et de maximiser l'impact des ressources publiques investies. Celles qui, au contraire, permettent des interventions gouvernementales directes dans la gestion des institutions sous-estiment la

2. On trouvera aux annexes 1, 2, 3 et 4 les mandats et la composition de ces organismes de même que ceux de la Conférence universitaire suisse et du Conseil ontarien de la qualité de l'enseignement supérieur. Plusieurs autres organismes du même type auraient pu être cités en exemple.

complexité de ces organisations vouées à l'innovation et leur profond besoin d'autonomie. Il n'est pas facile de baliser une voie médiane, mais c'est la question à laquelle le projet de loi s'attaque et ce à quoi nous voulons ajouter nos propres réflexions et propositions.

La volonté gouvernementale de formaliser sa relation avec les universités est clairement indiquée à l'article 4.0.20 où il est écrit que « *le conseil [d'administration] est imputable de ses décisions et le président du conseil est chargé d'en répondre auprès du ministre.* » Par cet article, le projet de loi reconnaît explicitement le rôle du conseil d'administration comme responsable devant le ministre du bon fonctionnement de l'établissement universitaire, même si, bien sûr, cette responsabilité doit s'exercer dans le respect d'une communauté universitaire très soucieuse, et à juste titre, de sa liberté de recherche et d'enseignement.

Dans tout établissement bien géré, il revient au conseil d'administration de répondre du fonctionnement de celui-ci. Cependant, dans les faits, les conseils d'administration n'ont pas toujours assumé pleinement cette responsabilité. La relation entre le ministre et l'université s'est souvent développée en ignorant ceux-ci, au Québec comme ailleurs. Mais, comme on l'a signalé précédemment, cette situation est en voie de changement dans le monde et l'on observe généralement un renforcement du rôle et des pouvoirs des conseils d'administration et une volonté de les rendre plus directement responsables du management de l'établissement.

Dans cette perspective, on observe que les gouvernements accordent une importance toujours grandissante à la compétence des conseils d'administration sur le plan du management et à leur indépendance dans la prise de décision. Cela a amené des modifications dans la composition des conseils d'administration qui sont de plus en plus fréquemment formés en majorité de personnes n'ayant pas de relations avec l'université et qui ont la formation requise pour prendre des décisions éclairées.

Le projet de loi présenté ici abonde dans ce sens. Son article 4.0.2 requiert que la composition du conseil d'administration concoure à ce que les différentes composantes de la collectivité desservie par l'établissement y soient reflétées, tandis que l'article 4.0.17 privilégie la diversité des profils d'expérience et de compétence des membres. L'article 4.0.22 exige, à ses alinéas 7, 8 et 10, que le conseil détermine des profils de compétence et d'expérience requis de ses membres, de même que des critères d'évaluation de ses membres, des dirigeants de l'institution et de son propre fonctionnement. L'article 4.0.30 prévoit des activités d'accueil et de formation pour les membres du conseil.

Le projet de loi insiste également sur le fait que le conseil d'administration doit gérer l'institution dans la transparence et en collaboration avec les différentes composantes de la communauté universitaire. L'article 4.0.21 prévoit l'information et la consultation de cette communauté à propos des décisions relatives aux orientations stratégiques et financières, y compris les immobilisations. L'article 4.0.47 prévoit une consultation au moins annuelle de la collectivité desservie par l'établissement, tandis que l'article 4.0.44 exige qu'un grand nombre d'informations de gestion soient rendues publiques sur le site Internet.

Nous croyons que les mesures proposées, si elles sont appliquées avec toute la rigueur nécessaire, contribueront grandement à assainir la gestion de nos établissements d'enseignement supérieur. Cette rigueur doit être l'affaire de tous, communautés universitaires, conseils d'administration, autorités gouvernementales. Mais pour assurer qu'elle est au rendez-vous, il faut également que le ministre ait des moyens d'intervention appropriés pour orienter la gouvernance du système universitaire en tant que système.

Le projet de loi et la gouvernance du système universitaire

Le Projet de Loi 38 aborde des questions qui relèvent de la gouvernance du système universitaire aux articles 4.0.42, 4.0.43, 4.0.45 et 4.0.46 du chapitre IV. Cela est fait dans une perspective de reddition de comptes. L'article 4.0.42 fait obligation aux conseils d'administration de transmettre leur rapport annuel au ministre, lequel doit le déposer devant l'Assemblée nationale. L'article 4.0.43 oblige chaque établissement à transmettre au ministre les procès-verbaux des réunions de son conseil d'administration. À l'article 4.0.45, il est indiqué que « *le ministre, après consultation des présidents des conseils d'administration, établit des indicateurs généraux qualitatifs et quantitatifs et leur définition commune à utiliser dans le cadre de la reddition de comptes des établissements* ». Enfin, l'article 4.0.46 oblige le ministre à soumettre tous les trois ans un rapport à l'Assemblée nationale sur la performance du système universitaire.

Ces mesures sont intéressantes mais, à notre avis, elles sont insuffisantes et ne donnent pas au ministre les moyens dont il aurait besoin pour piloter le système universitaire et assurer son imputabilité sociale, non pas seulement financière. Le problème de fond est que les mesures mentionnées précédemment placent le ministre dans une position réactive. Elles ne lui donnent pas les moyens d'intervenir avant que les problèmes se déclarent ou ne deviennent trop importants. La transmission d'un rapport annuel permettra au ministre et à l'Assemblée nationale de connaître les principales réalisations des universités et de jauger leur situation financière. Mais, même enrichi des rapports des comités du conseil d'administration, un rapport annuel reste un document d'envergure limitée qui ne permet

pas toujours de bien évaluer l'état de santé des institutions, comme l'expérience l'a bien montré. C'est sans doute pour cette raison que le projet de loi fait obligation aux établissements de transmettre les procès-verbaux des réunions de leur conseil d'administration et la documentation qui s'y rapporte. Cela permettra certes au ministre de suivre de plus près les décisions des conseils d'administration, mais on peut s'interroger sur l'utilité de cette mesure ; pour qu'elle soit efficace, elle requerrait de toute évidence un travail non négligeable d'analyse et de synthèse. Rien n'étant dit dans la Loi de l'usage qu'on fera de ces procès-verbaux, d'aucuns y verront un manque de confiance à l'égard des conseils d'administration et une volonté du ministre de les contrôler. En outre, la transmission des procès-verbaux, tout comme la transmission des rapports annuels, intervient après que les décisions auront été prises. Le ministre peut toujours intervenir pour rectifier des situations problématiques, mais il devra aller à contre-courant par rapport aux actions des conseils d'administration. Il y a des façons beaucoup plus efficaces et transparentes d'établir la relation qui doit exister entre les conseils d'administration et le ministre.

L'établissement d'indicateurs généraux qualitatifs et quantitatifs est peut-être la mesure la plus innovatrice du projet de loi en ce qui concerne la gestion du système universitaire. L'aspect le plus intéressant est qu'elle permettra au ministre de suivre l'évolution des établissements sur la base d'indicateurs qui auront fait l'objet d'un consensus préalable. Les établissements devront transmettre annuellement au ministre le résultat de l'application de ces indicateurs. Rien n'est dit dans le projet de loi sur l'utilisation qui sera faite de ces indicateurs, mais on peut penser qu'advenant des résultats décevants, le ministre voudra discuter de la situation avec le conseil d'administration et rechercher des moyens de l'améliorer.

Malgré son intérêt évident, cette mesure appelle un certain nombre de commentaires. On remarque d'abord que les indicateurs en question auront été établis après consultation des présidents des conseils d'administration d'établissement. On nous permettra de regretter que cette consultation n'inclue pas les recteurs des universités, dont la connaissance intime du fonctionnement des universités est généralement beaucoup plus étendue que celle des présidents des conseils d'administration, en particulier dans le domaine académique. Le ministre perdra beaucoup en n'associant pas étroitement les recteurs à l'identification des indicateurs, car les recteurs jouent un rôle clé dans le fonctionnement des universités et, par la CREPUQ, dans le fonctionnement du système universitaire. Ce sont eux qui exercent le leadership académique auprès de la communauté universitaire et c'est sur eux qu'il faudra compter pour faire progresser les universités dans le sens des priorités gouvernementales ou pour solutionner des problèmes d'ordre académique. D'ailleurs, selon l'article 4.2 de la

Loi, ce sont eux que la commission parlementaire de l'Assemblée nationale doit entendre au moins une fois à tous les trois ans.

À la lecture de l'article 4.0.45, paragraphe 3, on comprend que les indicateurs permettront de suivre l'évolution de chaque université et de la comparer à celle d'universités similaires. C'est une façon très intéressante de jauger la performance de chaque établissement, car elle permet d'éviter des généralisations qui pourraient être injustes à l'égard de certains établissements moins favorisés par leur programmation ou leur degré de développement. Néanmoins, il pourra être difficile, dans le cas de certains indicateurs, d'éviter de faire des comparaisons avec les valeurs moyennes obtenues pour l'ensemble du réseau québécois. En ce sens, il faudra prendre garde de ne pas juger de la qualité d'une université sur la seule base de quelques indicateurs.

D'autre part, si le fait d'utiliser des indicateurs ajustés à chaque établissement est intéressant, il ne faudrait pas que cette pratique serve à justifier des comportements qui ne seraient pas d'intérêt pour l'ensemble du réseau universitaire québécois. À ce sujet, nous notons que certains indicateurs porteront sur « *les résultats de l'année liés aux orientations stratégiques adoptées par le conseil* ». Or, rien n'indique que ces orientations auront été adoptées en tenant compte de l'intérêt général du système universitaire. Il y a là une lacune importante qu'il conviendrait de combler.

Enfin, il existe une ambiguïté dans cet article du projet de loi. À la lecture du 3^e paragraphe, on garde l'impression que l'action du ministre est encore ici en mode réactif, en ce sens qu'il ne peut intervenir qu'après réception des résultats de l'application des indicateurs généraux. Il pourrait cependant utiliser la valeur de certains indicateurs généraux comme un objectif à atteindre pour chacune des universités. Si tel était le cas, il jouerait un rôle proactif beaucoup plus déterminant, qui devrait normalement reposer sur une politique d'ensemble pour le système universitaire.

Tout l'intérêt de cet article du projet de loi repose sur une compréhension approfondie du fonctionnement des universités. Les consultations qui devront être menées au moment de l'établissement des indicateurs, comme les discussions qui pourraient avoir lieu dans le cadre du suivi des indicateurs, devront, pour être utiles, tenir compte des différents facteurs susceptibles d'influer sur ces indicateurs. Cela requerra une bonne connaissance du fonctionnement interne des universités, car la réalité d'institutions aussi complexes sera toujours difficile à cerner sur la base de quelques indicateurs.

Il est prévu dans le projet de loi que le ministre soumette à tous les trois ans un rapport à l'Assemblée nationale sur la performance du système universitaire. Ce rapport doit tenir compte « *des données d'étalonnage que les conseils d'administration des établissements doivent rendre publiques* ». Cette pratique sera intéressante et utile si elle rend bien compte de la réalité du système universitaire, des services qu'il rend à la société québécoise, tant sur le plan de la formation des citoyens que de sa contribution à son développement socioéconomique, et de la place qu'il occupe sur le plan international. Il ne faudrait pas, par exemple, juger de la performance du système universitaire uniquement sur la base des indicateurs généraux qui auront été utilisés dans le cadre de la reddition de comptes des établissements.

D'autre part, on voit mal que le ministre de l'Éducation n'utilise pas ce rapport triennal pour énoncer un certain nombre de priorités de développement en rapport avec les faiblesses qui auraient été relevées sur le plan du réseau universitaire. En effet, il serait étonnant que le ministre se contente dans ce rapport de présenter uniquement l'état de santé du système universitaire. Advenant que ce rapport révèle des problèmes significatifs, on s'attendra que le ministre indique les moyens qu'il entend prendre pour solutionner ces problèmes. Bref, il faut s'attendre à ce que ce rapport triennal soit l'occasion d'un énoncé de priorités ministérielles au regard du développement du système d'enseignement supérieur. Le projet de loi gagnerait à l'indiquer clairement.

Pour mieux gérer le système universitaire québécois

Dans le chapitre précédent, nous avons signalé quelques lacunes qui limiteront les possibilités d'action du ministre sur le plan de la gestion du réseau universitaire. La principale faiblesse est que le projet de loi ne prévoit pas que le ministre joue un rôle actif dans le développement du réseau et ne lui reconnait pas une fonction de pilotage du système universitaire. Nous croyons que dans une loi qui traite des relations entre le Gouvernement et les universités, il est essentiel de bien définir les responsabilités du ministre dans la gouvernance du système universitaire. Le projet de loi aurait pu prévoir des moments où le ministre fait connaître ses priorités aux universités et à leurs conseils d'administration. Il aurait pu inclure une disposition pour demander que les plans stratégiques des universités soient soumis au ministre pour s'assurer de leur conformité avec les priorités gouvernementales et de leur intérêt pour l'ensemble de l'enseignement supérieur québécois. Au lieu de cela, à la lecture du projet de loi, on a l'impression que le ministre veut laisser aux universités toute latitude dans la définition du devenir de l'enseignement supérieur québécois et n'intervenir que si des problèmes se présentent. Cela s'accorde mal avec sa responsabilité première d'établir les grandes politiques

relatives à l'enseignement supérieur et de proposer des orientations et des priorités de développement pour le réseau universitaire, ainsi qu'on l'observe généralement dans tous les pays.

Le ministre a le devoir d'encadrer efficacement le développement du système universitaire québécois pour assurer que ce développement se fasse au profit de l'ensemble de la société québécoise et éviter que les projets et les problèmes de l'un ou l'autre des établissements n'affectent l'ensemble du réseau. Des décisions importantes devront être prises au cours des prochaines années pour faire face à une conjoncture de plus en plus difficile en raison de la décroissance prévue de l'effectif étudiant et des limites qu'impose le contexte économique actuel. Compte tenu que les revenus des universités proviennent en grande partie des subventions du ministère de l'Éducation, lesquelles sont limitées et calculées, pour l'essentiel, en fonction du nombre d'étudiants, il faut s'attendre à des luttes féroces de la part des directions d'université pour attirer ou retenir la clientèle étudiante. Déjà, d'ailleurs, on assiste à des développements qui témoignent de cette situation : multiplication des campus, dédoublement de programmes, redoublement des efforts de publicité. Tout cela peut résulter d'un travail honnête du conseil d'administration et être cohérent avec le plan stratégique de chacune des universités. En l'absence de politiques d'ensemble pour le développement du réseau universitaire et d'interventions du ministre pour le guider, les risques sont grands que ce contexte conduise à un éparpillement des ressources et à une baisse de la qualité des activités universitaires.

Pour que le ministre exerce pleinement ses responsabilités de gouvernance du système universitaire, nous croyons qu'il doit disposer des moyens nécessaires et des compétences requises. Nous avons déjà signalé que le projet de loi prévoit des fonctions pour le ministre qui lui demanderont une expertise poussée. Par exemple, pour amorcer un dialogue utile autour de la construction et du suivi des indicateurs de performance des universités, le ministre devra s'appuyer sur des ressources ayant une connaissance approfondie du fonctionnement des universités. De la même façon, l'établissement de priorités de développement et, le cas échéant, l'examen des plans stratégiques, requerra des ressources dotées d'une connaissance étendue des universités québécoises. L'expérience montre qu'il est souvent difficile de réunir ces ressources spécialisées au sein d'un ministère. Ainsi, lorsque le ministre de l'Éducation a demandé aux collègues d'élaborer des plans pour hausser la réussite de leurs étudiants, au début des années 2000, c'est à la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial qu'il a dû s'adresser pour les faire analyser. C'est en partie pour cette raison que dans de nombreux pays, les gouvernements ont mis en place des corps intermédiaires ou des agences spécialisées. Ceux-ci peuvent plus facilement se

doter des expertises nécessaires et, par la suite, les aider à assumer ces fonctions, voire, dans certains cas, à les assumer eux-mêmes.

Il existe une autre raison de créer des corps intermédiaires. Les universités sont des établissements qui bénéficient d'une très large autonomie de fonctionnement. Elles estiment, à juste titre, que cette autonomie leur est nécessaire pour qu'elles s'acquittent adéquatement de leur mission d'enseignement et de recherche dans le respect de la liberté académique. Les universités défendent farouchement cette autonomie, particulièrement vis-à-vis du gouvernement, dont elles craignent qu'il utilise ses subventions pour leur imposer indûment des modes de fonctionnement. Cependant, les gouvernements sont imputables devant la population de l'accès à un enseignement supérieur de qualité et du bon usage des fonds publics, ce qui les amène à demander des comptes et à adopter des politiques et des priorités qui peuvent être perçues comme des ingérences dans le fonctionnement des universités. La présence de corps intermédiaires indépendants, formés de personnes respectées, permet de procéder aux consultations, aux discussions et aux études nécessaires avec la sérénité requise et d'en arriver à des propositions qui, même lorsqu'elles ne font pas consensus, ne peuvent être taxées de traduire une volonté d'ingérence gouvernementale.

De tels corps intermédiaires sont habituellement constitués d'une dizaine de membres respectés provenant du milieu socioéconomique et de celui de l'enseignement supérieur. Ceux-ci sont appuyés dans leurs fonctions par des personnes détenant une expertise appropriée dans le fonctionnement des universités. Le Conseil ontarien de la qualité de l'enseignement supérieur constitue un exemple de ce type d'organisme. Son conseil d'administration est constitué de huit personnes, dont trois ont occupé des postes de direction d'établissements d'enseignement supérieur. Il est présidé par un ancien juge de la Cour suprême. Le président directeur général, qui dirige un secrétariat d'une douzaine de personnes, est un ancien recteur.

Ces corps intermédiaires sont mis à contribution dans l'élaboration des politiques et des plans de développement des systèmes d'enseignement supérieur. Les gouvernements leur confient habituellement des responsabilités de coordination et les chargent de stimuler la collaboration entre les établissements. Dans cette perspective, on leur demande d'examiner les plans stratégiques des universités et de se prononcer sur les initiatives susceptibles d'avoir un impact sur l'ensemble de leur réseau universitaire. L'évaluation de la qualité des établissements et du système d'enseignement est également une responsabilité confiée partout, soit à des corps intermédiaires, soit à des agences spécialisées.

Jusqu'en 1993, le Québec disposait d'un corps intermédiaire du même type que ceux mentionnés précédemment : le Conseil des universités. Composé de dix-sept membres dont quatre représentants du secteur public, deux du milieu gouvernemental, neuf du milieu universitaire, le président du Conseil et le président de la Commission de la recherche universitaire, le Conseil disposait d'un secrétariat de haut niveau, formé de personnes respectées qui ont occupé avant ou après leur passage au Conseil des postes de haute direction dans les universités québécoises ou au sein de la Fonction publique. Au moment de son abolition, on pensait que le réseau universitaire en était rendu à un stade où l'on pouvait se passer des avis d'un organisme de ce type. Devant l'évolution du monde universitaire aussi bien au Québec qu'à l'étranger, on réalise aujourd'hui que c'était une erreur.

Nous croyons que la création d'un corps intermédiaire qui pourrait s'appeler « *la Commission de l'enseignement supérieur* » s'impose aujourd'hui pour permettre au ministre d'assurer plus complètement et plus efficacement ses responsabilités en matière de pilotage de l'enseignement supérieur.

Ajoutons que de nombreux autres organismes qui gèrent les questions relatives à la connaissance sous mandat de l'État jouissent, pour assurer l'indépendance indispensable à la réalisation de leur mission, d'un statut d'autonomie spécial. Il en est ainsi des universités elles-mêmes, mais aussi des agences statistiques comme l'Institut de la statistique du Québec, des conseils subventionnaires de recherche comme le Fonds de recherche en santé ou le Fonds québécois de recherche sur la société et la culture, des conseils aviseurs de l'État comme le Conseil supérieur de l'éducation ou le Conseil de la famille et de l'enfance, et même de centres de recherche comme l'Institut national de la santé publique du Québec ou le Centre d'études sur la pauvreté et l'exclusion sociale.

La Commission de l'enseignement supérieur

La Commission de l'enseignement supérieur proposée ici devrait recevoir un mandat comportant des responsabilités dans quatre domaines : planification, soutien à la coopération, assurance de la qualité et information du public.

Planification. La planification du développement du réseau universitaire relève du Gouvernement et, plus particulièrement, du ministre de l'Éducation, du Loisir et du Sport. C'est à lui qu'il appartient de fixer les objectifs de l'enseignement universitaire, d'établir des priorités, de légiférer et de fournir aux universités les fonds nécessaires. Cependant, dans ce domaine, le ministre gagnerait à recevoir l'opinion d'une commission

indépendante. Cette Commission devrait pouvoir faire les recherches et les analyses nécessaires et travailler avec le Ministère et la Conférence des recteurs et des universités de façon à fournir au ministre des avis appropriés en matière de planification. Le Conseil des universités avait autrefois cette responsabilité. Il devait donner un avis sur tout plan de développement de l'enseignement universitaire, en particulier sur les projets de nouveaux établissements et de nouveaux programmes. Il devait aussi se prononcer sur le niveau de financement des universités. Il serait pertinent que la Commission proposée ait des responsabilités de cet ordre. Elle pourrait, par exemple, aider le ministre à préparer le rapport tri-annuel qu'il doit fournir sur l'état de santé du système universitaire et lui proposer comme suite à ce rapport des priorités de développement. On se rapprocherait alors d'autres pratiques internationales, comme la pratique suisse de formuler à tous les quatre ans un énoncé de priorités.

Cette responsabilité de donner des avis relatifs à la planification du réseau ne devrait cependant pas se limiter aux projets de développement et aux aspects financiers. Dans le contexte de mondialisation qu'on vit aujourd'hui, il serait très utile que la Commission proposée agisse comme observatoire de l'évolution de l'enseignement supérieur dans les autres pays et qu'elle suive de près les principales tendances qui se dessinent à l'échelle mondiale. Elle pourrait ainsi donner des avis qui aideraient le Québec à mieux suivre le contexte mondial et à identifier des actions, que ce soit sur le plan des programmes de formation et de recherche, de l'aide aux étudiants ou de la représentation auprès des autres pays, qui seraient nécessaires pour bien assurer la reconnaissance de ses prestations et de ses diplômes et faire face à la compétition des autres pays, par exemple en matière d'attraction de ses universités. Au Canada, le Conseil ontarien de la qualité de l'enseignement supérieur a reçu le mandat d'aviser le ministre de cette province sur la planification du système universitaire et sur sa compétitivité par rapport aux autres systèmes universitaires.

Dans le cadre de ses responsabilités en matière de planification, la Commission pourrait commenter les plans stratégiques que tous les établissements devraient être tenus de porter à sa connaissance. Ces plans doivent devenir un élément-clé de la gestion du réseau universitaire. Ils contiennent de l'information qui doit être prise en compte dans la planification du développement du réseau universitaire et servir à apprécier les performances des universités. Dans cette perspective, sur avis de la Commission, le ministre pourrait réserver des fonds pour appuyer les projets présentant une importance particulière pour la société québécoise, favoriser les innovations susceptibles de rendre les programmes de formation meilleurs et plus attrayants, stimuler les regroupements et collaborations conduisant au développement de pôles et encourager les initiatives qui se

situeraient dans le cadre des priorités ministérielles. Des actions en ce sens ont d'ailleurs déjà été amorcées avec la signature de contrats de performance en l'an 2000. Vu le coût grandissant du fonctionnement des universités et les ressources financières limitées des gouvernements, vu aussi la nécessité d'utiliser le plus efficacement possible les ressources disponibles pour faire face à la compétition internationale, une discussion autour des plans stratégiques des universités est un élément essentiel d'une gestion efficiente du réseau universitaire québécois.

Devrait aussi faire partie des responsabilités de la Commission, l'examen de l'opportunité d'ouvrir de nouveaux programmes de formation ou de nouveaux centres d'enseignement. Le Conseil des universités devait donner un avis à ce sujet au ministre. Cette responsabilité a été transférée à un comité du Ministère. Il serait préférable qu'on revienne à la situation antérieure. La Commission serait en effet bien placée pour juger les projets de ce type, étant donné la connaissance qu'elle aurait des priorités de développement de l'ensemble du réseau, des tendances à l'échelle mondiale et des plans stratégiques des universités.

Coopération. La coopération est devenue une condition essentielle du développement d'un réseau universitaire fort et capable d'affronter la compétition mondiale par la qualité de ses prestations. Au moment où les ressources se font plus rares, c'est en développant des partenariats, aussi bien entre les universités qu'avec des entreprises publiques ou privées du milieu et avec des organismes communautaires, et en concentrant les expertises que les universités québécoises pourront le mieux servir l'intérêt national. Sur cette question, l'exemple de la Suisse, où le Gouvernement n'a pas hésité à susciter des collaborations, voire des échanges d'expertise entre les universités, est particulièrement éloquent. Avant 1993, le Conseil des universités jouait un rôle fort utile en ce domaine en favorisant les projets conjoints, voire à l'occasion en faisant du caractère conjoint de certaines propositions une condition de leur acceptation. C'est ainsi qu'a été créé le doctorat conjoint en administration des universités de la région de Montréal. De même, c'est grâce à l'action du Conseil qu'a été mis sur pied le doctorat en éducation du réseau de l'Université du Québec, qui met à profit l'expertise de chacune des constituantes de cette Université. Une fois le Conseil disparu, aucun organisme n'a pris la relève.

La coopération n'est pas chose naturelle pour les universités. Elle se fait bien entre les chercheurs, à qui elle permet d'avancer plus rapidement dans leurs recherches, mais lorsqu'il s'agit des établissements ou d'une de leur partie, c'est plutôt la compétition que la collaboration qui est la règle. Comme nous l'avons signalé précédemment, il suffit de voir les efforts publicitaires de recrutement des étudiants ou l'ouverture de nouveaux campus aux mêmes fins pour mesurer à quel point la compétition est forte. Elle n'est pas une

mauvaise chose en soi, mais pour qu'elle soit un instrument de progrès, serve les meilleurs intérêts de la population et ne conduise pas à la dispersion des forces, elle doit être encadrée. Cet encadrement peut se faire par l'adoption de certaines règles de conduite pour baliser le développement des universités, comme le fait l'État de Virginie, mais plus encore par l'encouragement à la coopération lorsque cela est susceptible de mener à de meilleurs résultats.

La Commission de l'enseignement universitaire pourrait jouer un rôle majeur dans l'encouragement à la coopération. Au moment d'établir les priorités du réseau universitaire, d'examiner les plans stratégiques des établissements et leurs projets de développement, la Commission serait bien placée pour signaler les possibilités de coopération et proposer des moyens de la rendre avantageuse pour les intéressés.

Assurance de la qualité. L'assurance de la qualité est la nécessaire contrepartie de l'autonomie dont jouissent les universités. La qualité est au cœur de leurs responsabilités. La société, et de façon particulière les étudiants, s'attendent à ce que les universités disposent de mécanismes efficaces pour la garantir au plus haut niveau. C'est donc un devoir du ministre responsable de l'enseignement supérieur de veiller à ce que les universités s'acquittent adéquatement de cette responsabilité. Cette question est si fondamentale que dans la plupart des pays, les gouvernements ont adopté des politiques pour s'assurer de la rigueur et de l'efficacité des mécanismes institutionnels d'assurance de la qualité.

Ainsi, dans le cadre du processus de Bologne, les ministres de l'Éducation de l'Union européenne ont adopté les *Références et lignes directrices pour le management de la qualité dans l'espace européen de l'enseignement supérieur (Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area)* proposées par l'*European Association for Quality Assurance in Higher Education (ENQA)*. Ces *Références et lignes directrices* reconnaissent que, s'il revient aux établissements d'enseignement supérieur eux-mêmes d'assurer la qualité de leurs activités, ceux-ci doivent être en mesure de démontrer qu'ils s'acquittent bien de cette responsabilité. À cette fin, les ministres européens préconisent la mise sur pied de procédures externes d'assurance de la qualité. Les *Références et lignes directrices* exposent les propriétés fondamentales que devraient avoir les agences chargées de mettre en œuvre ces procédures. Entre autres, le document stipule qu'elles devraient être reconnues par les autorités publiques compétentes et qu'elles devraient être indépendantes et autonomes dans l'exercice de leurs responsabilités. Le document ajoute : *Si l'Europe veut atteindre l'objectif d'être, au plan mondial, l'économie basée sur la connaissance la plus dynamique (stratégie de Lisbonne), l'enseignement*

supérieur européen devra démontrer qu'il prend la qualité de ses programmes de formation et de ses diplômes au sérieux et qu'il entend mettre en place les moyens d'assurer et de démontrer cette qualité. Cette réflexion ne devrait-elle pas s'appliquer aussi au Québec?

Les universités québécoises ont posé des gestes pour assurer la qualité de leurs programmes d'enseignement. Elles se sont engagées à évaluer régulièrement leurs programmes de formation en faisant appel à des experts externes et de rendre publics les résultats de ces évaluations. Une Commission de vérification de l'évaluation des programmes (CVEP) a été mise sur pied pour vérifier que les universités s'acquittent bien de leur mandat. Cela est-il suffisant? La CVEP joue-t-elle le rôle d'une agence d'assurance de la qualité au sens du processus de Bologne? La réponse est non, et cela pour plusieurs raisons.

D'abord, la CVEP n'est pas indépendante des universités. Ses membres sont nommés par la CREPUQ et ses procédures et critères doivent être approuvés par la CREPUQ. Au point de départ, cela enlève beaucoup de crédibilité à ses travaux pour des observateurs ne provenant pas du monde universitaire québécois. De plus, il s'agit d'une commission de vérification et non d'une commission d'évaluation. La CVEP a été mise sur pied pour s'assurer que chaque université respecte l'obligation qu'elle a prise de mettre sur pied des mécanismes d'assurance de la qualité de ses programmes selon le protocole prévu dans l'entente de la CREPUQ. Elle n'a pas pour mandat d'examiner ces mécanismes du point de vue de leur efficacité. Même si la CVEP a souvent fait des remarques pertinentes à ce sujet, ce n'est pas son mandat de procéder à des évaluations systématiques et complètes des systèmes institutionnels d'assurance de la qualité.

Bref, parce que trop près des universités et dotée d'un mandat trop limité, la CVEP n'a pas toute l'efficacité voulue et elle ne peut témoigner de façon suffisamment crédible de la valeur des systèmes institutionnels d'assurance de la qualité. La CREPUQ a reconnu la justesse du diagnostic précédent et a formé un comité pour revoir les politiques et les pratiques d'assurance de la qualité utilisées dans le réseau québécois. Ce comité remettra son rapport à la CREPUQ qui est évidemment libre d'en disposer selon son bon vouloir.

C'est notre opinion que le Québec devrait se doter d'une agence indépendante analogue à celles prévues dans le processus de Bologne. Une telle agence contribuerait à faire progresser les universités dans la poursuite des objectifs de qualité du réseau universitaire. Elle serait en mesure de témoigner des efforts que font les universités pour offrir et continuellement augmenter la qualité de leurs activités de formation et de recherche.

Comme le font les agences américaines et suisses, elle pourrait aussi s'assurer que les universités cherchent constamment à améliorer la qualité et l'efficacité de leur gestion.

La Commission de l'enseignement supérieur pourrait s'acquitter de cette responsabilité d'évaluation. Étant donné l'expertise particulière nécessaire, elle devrait confier ce mandat à un comité spécialisé, à la manière dont fonctionne la CVEP à l'intérieur de la CREPUQ. L'important est que l'organisme responsable de l'évaluation ait l'indépendance et la distance nécessaires pour témoigner de façon crédible. Il lui faudrait développer, après consultation des universités, une procédure et des critères d'évaluation. On peut penser que le rapport du comité mis sur pied par la CREPUQ pourrait servir de point de départ pour cette consultation. Comme les autres agences de ce type, cet organisme ferait appel à des experts externes pour réaliser les évaluations. Les rapports, qui devraient être publics, seraient grandement utiles aux universités pour améliorer leur prestation, de même qu'à la société, en particulier aux étudiants, à qui ils apporteraient une information précieuse.

Informé le public. Depuis la disparition du Conseil des universités, il n'y a plus d'organisme indépendant qui soulève des questions et des débats sur les principaux problèmes touchant le réseau universitaire. Il n'y a pas de discussions sur les performances du réseau, sur ses principales forces et ses faiblesses. La CREPUQ fournit un certain nombre de statistiques, mais cela n'est habituellement pas assorti d'un examen critique des principaux indicateurs. Elle fait état des problèmes financiers des universités, mais ses constats gagneraient à être critiqués et, le cas échéant, confirmés par un organisme indépendant. Il devrait être du mandat de la Commission de l'enseignement supérieur de soulever de tels débats. Elle pourrait le faire dans le cadre d'avis publics ou de rapports sur l'état du système universitaire. Le Québec et ses universités y gagneraient.

Mise sur pied de la Commission de l'enseignement supérieur

La Commission proposée devrait être un organisme léger, faisant largement appel aux ressources du milieu. Elle serait dirigée par un conseil d'administration de dix à quinze personnes, présidé par une personnalité connue et respectée. Dans la composition de ce conseil, il faudrait réserver une place significative à des personnes d'expérience du milieu socioéconomique. Devraient aussi y siéger des personnes respectées du milieu de l'enseignement supérieur. Enfin, comme il s'agit d'un organisme de concertation, il serait souhaitable que le président de la CREPUQ et le sous-ministre responsable de l'enseignement supérieur soient présents comme observateurs avec droit de parole. Un secrétariat, dirigé par une personne expérimentée et bien au fait du fonctionnement des universités, permettrait d'effectuer les analyses et les recherches nécessaires pour alimenter

la Commission et de donner suite à ses travaux. Les bénéfices espérés en termes d'encouragement à la coopération, d'amélioration de la qualité et de la compétitivité du réseau universitaire, d'appui à sa gestion et d'information du public sont considérables et ne nécessiteraient en contrepartie qu'un budget modeste.

D'autre part, il faut se demander si le mandat de la Commission de l'enseignement supérieur devrait se limiter au système universitaire ou s'il ne devrait pas plutôt couvrir tout l'enseignement supérieur, c'est-à-dire les universités et les collèges, selon des modalités qui pourront évidemment être différentes d'un ordre à l'autre. De bonnes raisons militent en faveur de cette dernière hypothèse. Un mandat élargi permettrait une réflexion globale sur l'avenir de notre système d'enseignement supérieur, sur les besoins auxquels il doit répondre, sur les collaborations possibles et sur les exigences mutuelles de chacun des ordres. Plusieurs questions appellent une réponse coordonnée des deux ordres d'enseignement, par exemple :

- la reconnaissance des acquis de formation, qu'il y aurait lieu de baliser pour des raisons d'équité ;
- les développements récents sur le plan de la programmation, comme la mise sur pied de continuums DEC-BAC, dont il faudrait s'assurer de la qualité ;
- l'évolution des clientèles étudiantes, particulièrement en région, où leur baisse appelle à la recherche de solutions innovantes pour répondre aux besoins d'enseignement supérieur et offrir des services de qualité ;
- le développement de collaborations entre chercheurs universitaires et collégiaux ;
- la recherche de moyens de diminuer les taux d'abandon et de hausser les taux de réussite ;
- la recherche de solutions au désintérêt des étudiants pour certaines filières de formation, en particulier, celles à teneur technologique.

Dans plusieurs pays, c'est une pratique usuelle que d'associer l'enseignement universitaire et l'enseignement collégial au sein d'un même organisme. Aux États-Unis, le mandat des « *Commission on Higher Education* » couvre habituellement aussi bien les collèges que les universités. Cela permet de planifier l'ensemble de l'enseignement supérieur et d'examiner dans une perspective plus globale les problèmes qui lui sont reliés. Les commissions régionales d'accréditation institutionnelle ont aussi le mandat d'évaluer à la fois les collèges et les universités et elles le font selon les mêmes critères. De même, le mandat du Conseil ontarien de la qualité de l'enseignement supérieur couvre tous les aspects liés à l'éducation supérieure.

C'est notre avis que le Québec, à l'instar de l'Ontario et des États américains, gagnerait à ce que le mandat d'une éventuelle Commission de l'enseignement supérieur couvre l'ensemble des deux ordres d'enseignement supérieur. Cette Commission hériterait, par le fait même, des responsabilités de l'actuelle Commission d'évaluation de l'enseignement collégial. La composition de la Commission de l'enseignement supérieur décrite précédemment devrait être ajustée pour assurer une représentation adéquate des deux ordres d'enseignement.

Conclusion

Nous avons soumis ce mémoire parce que nous sommes profondément convaincus de l'importance du projet de loi 38. Si nous sommes généralement en accord avec les mesures visant à assainir la gestion des établissements, nous sommes préoccupés par la gouvernance de l'ensemble du système d'enseignement supérieur. L'enseignement postsecondaire est un élément clé du devenir de la société québécoise et le gouvernement doit en conséquence disposer des moyens nécessaires pour veiller à ce qu'il soit accessible, efficient et de haute qualité. Les mesures proposées visent à assurer qu'il en soit ainsi, en particulier par la création d'une Commission de l'enseignement supérieur qui assumerait des responsabilités relatives à la planification du système, à la coopération entre les établissements, à l'assurance de qualité et à l'information du public.

Annexe 1

Conseil ontarien de la qualité de l'enseignement supérieur

Mission

La mission du Conseil est d'aider le ministre à améliorer tous les aspects du secteur postsecondaire, y compris la qualité de l'enseignement qui y est dispensé, l'accès à l'enseignement postsecondaire et la responsabilité des établissements d'enseignement postsecondaire.

Fonctions

Les fonctions du Conseil sont les suivantes :

- a) formuler des recommandations sur les questions suivantes et les présenter au ministre :
 - i. les objectifs à atteindre pour améliorer la qualité de l'enseignement postsecondaire, les moyens d'y parvenir et les délais impartis,
 - ii. les mesures de performance à utiliser pour évaluer le secteur postsecondaire ;
- b) évaluer le secteur postsecondaire, présenter le rapport de l'évaluation au ministre et mettre ce rapport à la disposition du public ;
- c) effectuer des recherches sur tous les aspects de l'enseignement postsecondaire afin d'aider le Conseil à réaliser sa mission, notamment dans les domaines suivants :
 - i. la conception et la mise au point de divers modèles d'enseignement postsecondaire,
 - ii. les moyens de renforcer la collaboration entre divers établissements d'enseignement postsecondaire en général et en particulier en ce qui concerne la reconnaissance mutuelle de cours et de programmes d'études,
 - iii. toute autre question que précise le ministre ;
- d) faire toute autre chose prescrite par les règlements.

Membres du conseil d'administration

L'honorable Frank Iacobucci, C.R., *Président* – ex-juge de la Cour suprême du Canada

Mme Norie Campbell – première vice-présidente et avocate générale adjointe au service juridique du Groupe Financier Banque TD

Mme Gisèle Chrétien – ex-présidente du Collège Boréal de Sudbury

M. Navin Dave – associé directeur de l'optimisation des ressources mondiales chez KPMG

Mme Catherine Henderson – conseillère en gestion, ex-présidente de l'École d'art et de design de l'Ontario et du Collège Centennial

M. David Marshall – président du Collège Mount Royal

Mme Deborah Newman *sans droit de vote* – sous-ministre de la Formation et des Collèges et Universités de l'Ontario

Le Conseil ontarien de la qualité de l'enseignement supérieur est dirigé par un président-directeur général, M. James Downey. Celui-ci a été président des universités Carleton, du Nouveau-Brunswick et de Waterloo.

Annexe 2

State of New Jersey Commission on Higher Education Primary Statutory Responsibilities

Policy and Planning

- Develop a comprehensive, regularly updated master plan with advice and assistance from Presidents' Council
- Conduct research on higher education issues
- Conduct studies upon request of the Presidents' Council
- Require reports from institutions as necessary to perform functions
- Consult with Higher Education Student Assistance Authority on student assistance matters
- Develop form and content of annual institutional accountability reports
- Annual review of requests for state support in relation to institutional mission
- Annually report to the Governor and the Legislature an analysis of the effect of the Statewide Transfer Agreement on the transfer process and on the academic success of transfer students at the senior institutions, and an analysis of each participating institution's compliance with the provisions of the act

Advocacy and Initiatives

- Inform the public of needs and accomplishments of higher education
- Annual coordinated budget policy statement for Governor and Legislature
- Make recommendations to Governor and Legislature on higher education initiatives and incentive programs of statewide significance
- Communication with the State Board and Commissioner of Education
- Communicate/collaborate with the NJ Department of Education regarding implementation of a program to promote increased cooperation between high schools and institutions of higher education

Establish and implement regulations for:

- Final administrative decisions over institutional licensure and university status after considering recommendations of Presidents' Council
- Licensure of corporations wishing to furnish college-level instruction or award degrees and rules for that purpose
- Final administrative decisions over new academic programs that exceed or change an institution's programmatic mission or that are unduly duplicative or expensive
- Model code of ethics for institutions
- Establishment of a county community college

Commission Members

Mr. Edward J. Graham, *Chairman* – Chairman, President & CEO, South Jersey Industries

Mr. Kurt Landgraf, *Vice-Chairman* – President, Educational Testing Service

Ms. Susan L. Blount, Esq. – Senior VP & General Counsel, Prudential Financial, Inc.

Dr. Adrian Marcia DeWindt-King – Professor, Cumberland County College

Mr. Laurence M. Downes – CEO & Chair, New Jersey Resources Corporation

Sister Rosemary E. Jeffries *Ex-Officio Voting* – Chair, New Jersey Presidents' Council, President Georgian Court University

Dr. Edward T. McDonnell – VP for Economic Development & Government Relations, William G. Rohrer Center, Camden County College

Ms. Marguerite Beardsley *Ex-Officio Non-Voting* – Acting Executive Director, New Jersey Commission on Higher Education

Dr. Norman Samuels – University Professor & Provost Emeritus, Rutgers, The State University of New Jersey

Ms. Maria Ivette Torres *Ex-Officio Voting* – Chair, New Jersey Higher Education Student Assistance Authority Board

Mr. Steven D. Weinstein, Esq. – NJ Resident Partner, Blank Rome LLP

Annexe 3

State Council of Higher Education for Virginia

Roles and Responsibilities

1. To develop a statewide strategic plan that identifies a coordinated approach to state goals for higher education in the Commonwealth, which emphasizes unique institutional missions and anticipates future needs at both the undergraduate and the graduate levels. Such plans at least should be revised once every six years.
2. To review and approve or disapprove any proposed change in the statement of mission of any presently existing public institution of higher education and to define the mission of all public institutions of higher education created after the effective date of this provision.
3. To study any proposed escalation of any public institution to a degree-granting level higher than that level to which it is presently restricted and to submit a report and recommendation to the Governor and the General Assembly relating to the proposal.
4. To review and approve or disapprove all enrollment projections proposed by each public institution of higher education. The Council shall develop estimates of the number of degrees to be awarded by each institution and include those estimates in its reports of enrollment projections.
5. To review and approve or disapprove all new academic programs which any public institution of higher education proposes.
6. To review and require the discontinuance of any undergraduate or graduate academic program that is presently offered by any public institution of higher education when the Council determines that such academic program is (i) nonproductive in terms of the number of degrees granted, the number of students served by the program, the program's effectiveness, and budgetary considerations, or (ii) supported by state funds and is unnecessarily duplicative of academic programs offered at other public institutions of higher education in the Commonwealth.
7. To review and approve or disapprove the creation and establishment of any department, school, college, branch, division or extension of any public institution of higher education that such institution proposes to create and establish. This duty and responsibility shall be applicable to the proposed creation and establishment of departments, schools, colleges, branches, divisions and extensions, whether located on or off the main campus of the institution in question.
8. To review the proposed closure of any academic program in a high demand or critical shortage area, as defined by the Council, by any public institution of higher education and assist in the development of an orderly closure plan, when needed.
9. To develop a uniform, comprehensive data information system designed to gather all information necessary to the performance of the Council's duties. The system shall include information on admissions, enrollments, self-identified students with documented disabilities, personnel, programs, financing, space inventory, facilities and such other areas as the Council deems appropriate.
10. To develop in cooperation with institutions of higher education guidelines for the assessment of student achievement.
11. To develop in cooperation with the appropriate state financial and accounting officials and to establish uniform standards and systems of accounting, record keeping and statistical reporting for the public institutions of higher education.
12. To review biennially and approve or disapprove all changes in the inventory of educational and general space that any public institution of higher education may propose, and to make a report to the Governor and the General Assembly with respect thereto.
13. To visit and study the operations of each of the public institutions of higher education at such times as the Council shall deem appropriate and to conduct such other studies in the field of higher education as the Council deems appropriate or as may be requested by the Governor or the General Assembly.
14. To adopt such rules and regulations as the Council believes necessary to implement all of the Council's duties and responsibilities as set forth in this Code. The various public institutions of higher education shall comply with such rules and regulations.

15. To require that each institution of higher education formed, chartered, or established in the Commonwealth after July 1, 1980, shall ensure the preservation of student transcripts in the event of institutional closure or revocation of approval to operate in the Commonwealth of Virginia.
16. Require the development and submission of articulation, transfer, and dual enrollment and admissions agreements between two- and four-year public institutions of higher education in Virginia.

Commission Members

Ms. Christine T. Milliken, *Chair* – ex-Executive Director and General Counsel of the National Association of Attorneys General

Ms. Susan Magill III, *Vice-Chair* – Managing Director for Philanthropic Services and Government Relations of the Pew Charitable Trusts

Mr. Gilbert T. Bland, *Secretary* – Chairman of Tymark Enterprises, Inc.

Dr. Bob Ashby – Medical Director of Psychiatry and Behavioral Health Services at Danville Regional Medical Center

The Honorable Whittington W. Clement – ex-Secretary of Transportation of Virginia

The Honorable James W. Dyke, Jr. – ex-Secretary of Education of Virginia

Dr. Mimi Milner Elrod – Mayor of Lexington, Virginia and former director of the Summer Scholars Program

Ms. Mary C. Haddad – President and Co-founder of the Haddad Foundation

Mr. G. Gilmer Minor III – Chairman of Owens & Minor, Inc.

Ms. Katharine M. Webb – Senior vice president of the Virginia Hospital & Healthcare Association

Alan L. Wurtzel – Chairman emeritus of Circuit City Stores, Inc.

Mr. Daniel J. LaVista, Ph.D. is the Executive Director of the State Council of Higher Education for Virginia.

Annexe 4

La Conférence universitaire suisse (CUS)

La Conférence universitaire suisse (CUS) est l'organe commun de la Confédération et des cantons pour la collaboration dans le domaine de la politique des hautes écoles universitaires. Ses bases légales se fondent d'une part sur la loi sur l'aide aux universités du 8.10.1999 et sur le Concordat intercantonal de coordination universitaire du 9.12.1999 d'autre part. Elle a été instituée le 1.1.2001 par la Convention entre la Confédération et les cantons universitaires sur la coopération dans le domaine des hautes écoles universitaires et succède à l'ancienne Conférence universitaire suisse. La CUS dispose de compétences décisionnelles contraignantes dans des domaines définis et est chargée des tâches suivantes:

- édicter des directives sur la durée normale des études et la reconnaissance des acquis et des qualifications qui lient toutes les parties à la convention;
- octroyer des contributions liées à des projets;
- évaluer périodiquement l'attribution des pôles de recherche nationaux dans l'optique de la répartition des tâches entre les universités sur le plan national;
- reconnaître des institutions ou des filières d'études;
- édicter des directives sur l'évaluation de l'enseignement et de la recherche;
- édicter des directives relatives à la valorisation des connaissances acquises par la recherche.

De plus, la CUS émet des recommandations relatives à la collaboration, à la planification pluriannuelle et à une répartition des tâches équilibrée dans le domaine des hautes écoles universitaires; en outre, elle informe sur les dossiers qu'elle traite et consulte les milieux intéressés.

La CUS se compose des directeurs de l'instruction publique des cantons universitaires, de deux directeurs de l'instruction publique de cantons non universitaires, du secrétaire d'Etat à l'éducation et à la recherche et du président du Conseil des EPF. Le président de la Conférence des recteurs des universités suisses, la responsable du ressort "hautes écoles universitaires" au secrétariat d'Etat à l'éducation et à la recherche et la directrice de l'Office fédéral de la formation professionnelle et de la technologie participent aux séances avec voix consultative. Les affaires de la CUS sont gérées par un secrétariat général qui accompagne également les commissions de la CUS: la Conférence des chefs de service des affaires universitaires, le Bureau des constructions universitaires ainsi que les comités de pilotage Egalité des chances, Consortium des bibliothèques universitaires et Comptabilité analytique.

La CUS travaille en étroite collaboration avec la Conférence des recteurs des universités suisses qui est chargée du traitement des affaires de nature académique.

Information sur les auteurs

Jacques L'Écuyer

Jacques L'Écuyer est physicien de formation. Il a enseigné aux universités de Sherbrooke, Laval et de Montréal. Il a par la suite présidé le Conseil des universités du Québec, été vice-président de l'Université du Québec et dirigé la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial. Il a été membre du conseil d'administration de l'Université de Montréal, de l'École de technologie supérieure, de l'INRS, de l'IAF et de la TELUQ. Il a présidé l'International Network of Quality assurance Agencies in Higher Education (INQAAHE) qui regroupe les principales agences d'évaluation et d'accréditation du monde. Il travaille actuellement comme consultant en enseignement supérieur auprès de la Banque mondiale et des gouvernements et universités de divers pays d'Europe, d'Amérique latine et d'Asie. Au cours des dernières années, il a participé à l'évaluation de plusieurs universités de Suisse, Chili, Colombie, Australie et Paraguay. En 2007, il a co-présidé la Commission sur l'éducation postsecondaire du Nouveau-Brunswick.

Paul Bernard

Paul Bernard (doctorat en sociologie de Harvard University, 1974) est professeur de sociologie à l'Université de Montréal. Sa recherche et son enseignement portent sur les inégalités sociales et les parcours de vie. Il a présidé le Comité de la recherche de cette institution et il a été membre du Conseil d'administration du Conseil de recherches en sciences humaines du Canada. Il est présentement membre du Conseil national de la statistique, du Comité directeur de l'« Enquête par panel auprès des ménages canadiens » de Statistique Canada, du Conseil des gouverneurs du Conseil des académies canadiennes, du Conseil d'administration de la Société de recherche sociale appliquée et du Comité de direction du Centre d'études sur la pauvreté et l'exclusion sociale, au ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale du Québec. Il est activement impliqué dans le Centre Léa-Roback, financé par les IRSC et qui étudie les inégalités sociales de santé, dans le Réseau stratégique de recherche du CRSH « Changements démographiques et parcours de vie » et dans la « Collaboration de recherche population, travail, famille » du Secrétariat de recherche sur les politiques du Canada. Il participe à de nombreux projets de recherche au Québec, au Canada et à l'étranger.