

**GOUVERNANCE  
UNIVERSITAIRE**



CE – 048M  
C.G. – P.L. 44 et 38  
Collèges et établissements  
d'enseignement

**PROJET DE LOI N° 38 –  
LOI MODIFIANT LA LOI SUR LES  
ÉTABLISSEMENTS D'ENSEIGNEMENT  
DE NIVEAU UNIVERSITAIRE  
ET LA LOI SUR L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC  
EN MATIÈRE DE GOUVERNANCE**

**Mémoire présenté  
par le  
Syndicat général des  
professeurs et professeures  
de l'Université de Montréal  
(SGPUM)**

**À la consultation générale  
de la Commission de l'éducation**

Août 2009



## Résumé

Un consensus se dégage chez les différents acteurs de la communauté universitaire sur la nécessité de réviser la manière dont sont administrées les universités québécoises. Le but commun visé par cette idée de « bonne gouvernance » est l'amélioration des pratiques et le développement des universités, appuyé sur les valeurs de collégialité, d'imputabilité, de transparence, et de légitimité des décisions.

Toutefois le projet de loi n° 38 (version légèrement modifiée du projet de loi n° 107) propose des mesures qui feront du tort aux universités et que les universitaires québécois, dans leur ensemble, rejettent. L'Université de Montréal applique déjà, dans son fonctionnement, plusieurs des mesures proposées. Elle n'a pas à s'en réjouir car le résultat est peu reluisant. Sur la base de cette expérience, le mémoire attire l'attention de la Commission sur les dangers que comporte le projet de loi n° 38.

Ce mémoire est structuré autour de trois points : 1) la composition du conseil d'administration; 2) le rôle des instances regroupant les représentants élus de la communauté universitaire et la collaboration avec le conseil d'administration; 3) la constitution des trois comités du conseil d'administration. Pour chacun de ces points, le mémoire fait état de ce qui est proposé dans le projet de loi, des mesures correspondantes déjà en vigueur à l'Université de Montréal, des résultats qui en ont découlé et de nouvelles propositions. L'idée centrale du mémoire est qu'une bonne gouvernance repose sur le partage du pouvoir au sein des universités, plutôt que sur la concentration des pouvoirs aux mains d'un conseil d'administration.

Les leçons tirées de l'expérience de l'Université de Montréal dans l'application de plusieurs des principes de gouvernance mis de l'avant par le projet de loi n° 38 doivent alerter la Commission contre les écueils qui guettent l'ensemble des universités québécoises s'il devait être adopté dans son état actuel. Ce serait une grave erreur que de persister malgré l'opposition massive et justifiée que ce projet suscite dans la communauté universitaire. La société québécoise a droit à un système universitaire de haut niveau et ancré dans des valeurs fondamentales sans lesquelles il dépérirait.

## Présentation de l'organisme

Le Syndicat général des professeurs et professeures de l'Université de Montréal (SGPUM) regroupe 1301 membres, soit tous les professeurs et les chercheurs réguliers ainsi que les attachés de recherche de l'Université de Montréal. Il a pour buts premiers l'étude, la protection et le progrès des intérêts économiques, professionnels et sociaux de ses membres, ainsi que la promotion d'une politique universitaire d'intérêt public.

# Table des matières

|  |    |
|--|----|
| Introduction   | 3  |
| <b>1</b> Composition du conseil d'administration   | 5  |
| ● Proposition du SGPUM   | 6  |
| <b>2</b> Rôle des instances regroupant les représentants élus de la communauté universitaire et collaboration avec le conseil d'administration | 7  |
| Nomination du premier dirigeant de l'établissement   | 9  |
| ● Proposition du SGPUM   | 9  |
| <b>3</b> Constitution des trois comités du conseil d'administration  | 10 |
| ● Proposition du SGPUM   | 11 |
| Conclusion   | 12 |
| Annexes  | 14 |
| Louis Dumont, « Une gouvernance partagée pour les universités », <i>Le Devoir</i> , 6 mai 2008.  | 15 |
| Guy Rocher et Michel Seymour, « Gouvernance des universités: une loi cosmétique », <i>Le Devoir</i> , 17 septembre 2008.                       | 16 |
| Samir Saul, « Pour une vraie réforme de la gouvernance des universités », <i>Le Devoir</i> , 5 janvier 2009.                                   | 17 |
| Modifications apportées au projet de loi n° 38 et commentaires explicatifs.  | 18 |

# Introduction

Un consensus se dégage chez les différents acteurs de la communauté universitaire sur la nécessité de réviser la manière dont sont administrées les universités québécoises. Le SGPUM ne fait pas exception et reconnaît l'importance et l'urgence de mettre en place les mécanismes d'un bon gouvernement des universités.

Bien que la structure et le fonctionnement administratifs varient d'un établissement à l'autre, le but commun visé par cette idée de « bonne gouvernance » en milieu universitaire est l'amélioration des pratiques et, plus généralement, le développement des universités, appuyé sur les valeurs de collégialité, d'imputabilité, de transparence, et de légitimité des décisions<sup>1</sup>. L'atteinte de cet objectif exige notamment de revoir les rapports qu'entretiennent les instances administratives des universités, de même que leur composition et leur poids relatif, afin d'en améliorer la qualité pour le bien de l'ensemble de la communauté universitaire et la société en général. Encore faut-il qu'une orientation générale, claire et partagée par cette communauté, soit établie en matière de gouvernance.

Le projet de loi n° 38 (version légèrement modifiée de l'ancien projet de loi n° 107) propose une série de mesures concernant la gouvernance des universités, notamment sur la composition et le fonctionnement des conseils d'administration au sein de ces institutions. Ces mesures ont déjà été largement commentées par les différents groupes et organisations qui composent la communauté universitaire québécoise. Dans l'ensemble, ils ne sont aucunement favorables à ce qui est présenté<sup>2</sup>. Nous sommes d'avis que certaines propositions du projet de loi sont bénéfiques pour les universités et promettent d'en améliorer l'administration (entre autres, celles qui se rapportent à la reddition de comptes, de même que le retrait de l'article - 4.0.16 - sur la rémunération des membres du conseil d'administration). Plusieurs, cependant, sont extrêmement nocives.

L'Université de Montréal applique déjà, dans son fonctionnement, plusieurs des mesures proposées dans ce nouveau projet de loi. Elle est à cet égard l'université la plus engagée dans l'application des principes qui sous-tendent ce projet; elle est notamment déjà dotée des trois comités – sur la gouvernance, de vérification, des ressources humaines.

---

<sup>1</sup> Les principes d'une gouvernance mettant l'accent sur ces valeurs sont explicités dans le *Projet de révision de la charte et des statuts de l'Université de Montréal : pour une université moderne et démocratique*, SGPUM, 2008, 53 p.

<sup>2</sup> Voir les diverses déclarations communes publiées dans *Le Devoir* entre le 28 octobre et le 7 novembre 2008 par les membres de la Table des partenaires universitaires (TPU) sur la gouvernance des universités (employées et employés de soutien d'universités québécoises : 5 novembre 2008 ; chargées et chargés de cours des universités québécoises : 7 novembre 2008 ; membres de la TPU : 28 octobre 2008 ; professeures et professeurs d'université : 30 octobre 2008). Et plus récemment, le communiqué émis le 16 juin 2009 par la TPU, représentant 150 000 membres du réseau universitaire québécois, qui réitère sa vive opposition au modèle de gouvernance proposé dans le projet de loi n° 38.

C'est donc sur la base de cette expérience spécifique du type de gouvernance en vigueur à l'Université de Montréal que nous souhaitons étayer l'argumentation de notre mémoire et partager notre analyse en attirant l'attention de la Commission sur les failles de plusieurs orientations proposées dans le projet de loi n° 38 et les dangers qu'elles représentent.

Ce mémoire est structuré autour des trois points suivants (correspondant aux chapitres II, III et IV du projet de loi : Conseil d'administration, Comités du conseil d'administration et Reddition de comptes) : 1) la composition du conseil d'administration; 2) le rôle des instances regroupant les représentants élus de la communauté universitaire et la collaboration avec le conseil d'administration; 3) la constitution des trois comités du conseil d'administration. Pour chacun de ces points, nous ferons état de ce qui est proposé dans le projet de loi, des mesures correspondantes déjà en vigueur à l'Université de Montréal, des résultats qui en ont découlé et de nos propositions.

À titre de groupe représentant les professeurs et professeures de la plus grande université québécoise, nous sommes convaincus que les leçons tirées de l'expérience de l'Université de Montréal dans l'application de plusieurs des principes de gouvernance mis de l'avant par le projet de loi n° 38 doivent alerter la présente Commission contre les écueils importants qui guettent l'ensemble des universités québécoises s'il devait être adopté dans son état actuel<sup>3</sup>. Nous ne saurions trop mettre en garde le gouvernement contre le fait qu'il ferait fausse route en continuant à poursuivre cet objectif malgré l'opposition massive et justifiée que ce projet de loi suscite dans l'ensemble de la communauté universitaire. C'est ce dont nous espérons le convaincre par notre démonstration, persuadés qu'il souhaite, comme nous, pour le Québec la restauration et la consolidation d'un système universitaire de haut niveau, ancré dans des valeurs fondamentales sans lesquelles il dépérirait.

---

<sup>3</sup> Voir également, en annexe : Louis Dumont, « Une gouvernance partagée pour les universités », *Le Devoir*, 6 mai 2008; Guy Rocher et Michel Seymour, « Gouvernance des universités: une loi cosmétique », *Le Devoir*, 17 septembre 2008; Samir Saul, « Pour une vraie réforme de la gouvernance des universités », *Le Devoir*, 5 janvier 2009.

# 1

## Composition du conseil d'administration

Le conseil d'administration de l'Université de Montréal (le Conseil de l'Université) est composé aux deux tiers de membres provenant de l'extérieur de l'Université, en plus du recteur qui y siège d'office. Tous les postes externes ne sont pas comblés en ce moment. Parmi les 12 membres externes qui siègent à l'heure actuelle<sup>4</sup>, 3 sont identifiés comme administrateurs de sociétés et 5 sont directement associés au secteur des affaires (Air Canada, Banque nationale du Canada, Maxwell Cummings & Sons Holdings Ltd., Power Corporation du Canada et Société du Vieux-Port de Montréal).

L'importante proportion de membres du Conseil provenant du milieu des affaires ou de la haute administration n'a cependant pas empêché l'Université de Montréal de se retrouver dans une situation financière déplorable. Le recteur Vinet lui-même évoque l'«état d'indigence» de notre institution, de même que sa «position insoutenable»<sup>5</sup>. Rappelons que selon le dernier budget présenté par la direction de l'Université de Montréal, un déficit de 14,9 millions de dollars sera enregistré pour l'année 2009-2010, ce qui portera le déficit accumulé à 153,8 M<sup>6</sup>. Le dépôt de ce budget a de plus été l'occasion pour l'administration de décréter un moratoire sur l'embauche du personnel enseignant régulier ainsi que du personnel administratif et de soutien jusqu'en janvier 2010, délai qui pourrait être prolongé jusqu'en juin de la même année. Un gel des embauches aussi drastique ne peut évidemment pas être sans conséquences sur la qualité des services et de la formation offerts à l'Université de Montréal. L'arrêt du renouvellement du corps professoral risque d'enfoncer encore davantage l'institution dans le marasme où elle se trouve actuellement.

Cet exemple éloquent porte un dur coup au bien-fondé de l'un des principaux arguments sur lesquels repose l'argumentation de la ministre Courchesne dans la promotion du projet de loi, à savoir l'association d'une présence majoritaire de membres externes dans les conseils d'administration universitaires et l'atteinte d'une plus grande indépendance et d'une plus grande efficacité de la gestion<sup>7</sup>. L'expérience de l'Université de Montréal à cet égard démontre au contraire que la présence importante de membres externes sur son conseil d'administration est loin d'avoir résolu les problèmes de mauvaise gestion, l'Université continuant de présenter des déficits année après année. Ces piètres performances administratives ne peuvent à l'évidence pas être considérées comme le fruit d'une saine gouvernance.

---

<sup>4</sup> Nous préférons, à l'instar de plusieurs, le terme « membres externes » à celui de « membres indépendants », le caractère indépendant d'un membre relevant de critères moraux et non du fait qu'il provienne ou non de l'Université.

<sup>5</sup> <http://www.nouvelles.umontreal.ca/campus/affaires-universitaires/budget-2009-2010-message-du-recteur-a-la-communaute.html>

<sup>6</sup> [http://www.direction.umontreal.ca/vre/budget/budget\\_09-10\\_2.html](http://www.direction.umontreal.ca/vre/budget/budget_09-10_2.html)

<sup>7</sup> <http://communiqués.gouv.qc.ca/gouvqc/communiqués/GPQF/Juin2009/16/c7164.html>

La Ministre justifie ce choix en alléguant que les membres externes devront refléter la diversité de la communauté dans laquelle œuvrent les universités. On ne peut que constater que la réalité du «terrain» parle un autre langage. Pourtant, dans un reportage diffusé sur les ondes de CHOQ FM le 22 juin 2009, Mme Courchesne va même jusqu'à attribuer aux opposants à son projet de loi (c'est-à-dire, en gros, à l'ensemble de la communauté universitaire) une mauvaise compréhension du terme « externe » :

(...) c'est le conseil d'administration qui va définir le profil des membres qui devront siéger, et si on se retrouve avec des membres indépendants qui sont exclusivement issus du milieu des affaires, à ce moment-là on fait fausse route. Parce que la diversité de la communauté dans laquelle vous œuvrez n'est pas constituée exclusivement de gens d'affaires<sup>8</sup>.

Encore une fois, l'exemple de l'Université de Montréal démontre le caractère trompeur de cette disposition législative puisqu'en pratique la grande majorité des membres externes du Conseil est composée de gens d'affaires et de cadres supérieurs. Il s'agit là d'une tendance qui risque fort de se perpétuer si on laisse le soin aux conseils d'administration, comme le souhaite la Ministre, de «définir le profil des membres qui devront siéger». Sans remettre en cause le fait de confier les rôles de conseil et de surveillance à une instance qui accueille des membres extérieurs à l'Université, nous insistons sur l'importance d'assurer une représentation équilibrée des différents secteurs d'activité. Ce n'est pas sans raison que la grande majorité des interventions émanant de la communauté universitaire font état de la crainte de voir leurs institutions emprunter la voie d'une gestion calquée sur le modèle entrepreneurial, inapproprié, voire néfaste pour leur milieu spécifique. Cette crainte paraît, en regard de nos observations, pleinement justifiée et doit être entendue. L'idée qu'un petit groupe de personnes majoritairement étrangères au milieu universitaire – un conseil d'administration – ait à lui seul la charge de superviser, de contrôler et d'orienter l'institution ne convient pas à ce qu'est et doit être l'Université. Elle témoigne au mieux d'une méconnaissance absolue de ce milieu et de ses principaux acteurs, au pire d'une volonté de mettre l'Université au service d'intérêts privés.

Compte tenu de ce qui précède, nous proposons d'amender l'article 4.0.3 en renversant la proportion de 60%-25% et en y ajoutant un alinéa, dans les termes suivants :

**PROPOSITION  
DU SGPUM**

**« Au moins 60% des membres du conseil d'administration sont issus de la communauté universitaire. Au moins 25% des membres se qualifient comme membres externes.**

**Alinéa nouveau : « Un membre externe ne peut avoir été à l'emploi de l'Université au cours des trois années précédant sa désignation. »**

---

<sup>8</sup> <http://www.choq.fm/reportage-524.html>

En outre, la provenance interne ou externe des membres du conseil d'administration n'est ni une panacée ni une garantie de réelle indépendance d'intérêts de ces derniers face aux enjeux du développement universitaire. À cet égard, laisser les membres du Conseil définir le profil de ceux qui vont y siéger ouvre également la porte à de potentiels conflits d'intérêts et l'interrogation demeure : quel mécanisme de contrôle permettra de réguler la question des intérêts des membres du Conseil ?

## 2

### **Rôle des instances regroupant les représentants élus de la communauté universitaire et collaboration avec le conseil d'administration**

La section II du chapitre II sur le conseil d'administration est consacrée au fonctionnement et aux responsabilités du conseil d'administration.

La Ministre souhaite favoriser la participation de tous les groupes de la communauté institutionnelle universitaire aux grandes orientations et décisions de leur établissement. À l'Université de Montréal, un tel forum existe déjà. Il s'agit de l'Assemblée universitaire (AU), l'instance participative la plus large de l'Université, qui compte 114 membres répartis entre les professeurs de 11 facultés et d'écoles affiliées, les chargés de cours, les étudiants, les représentants du personnel, les cadres académiques ou administratifs et les membres nommés par le Conseil de l'Université.

Les statuts de l'Université de Montréal confèrent à l'AU, entre autres pouvoirs, la responsabilité de déterminer les grandes orientations de l'institution et d'adresser au Conseil toutes recommandations concernant l'administration et le développement de l'Université. Un tel forum devrait en principe permettre d'en arriver à la prise de décisions légitimes, transparentes, respectueuses de la mission de l'université et au fait des conditions nécessaires à l'avancement des connaissances, dans l'optique du bien commun. Malheureusement, en pratique, cette instance représentative et pluraliste est généralement mise devant le fait accompli, et n'est parfois même pas consultée.

Dans plusieurs dossiers cruciaux, les membres de l'AU ont été simplement informés que des décisions avaient été prises par la direction. Leur rôle d'orientation s'en est trouvé bafoué et dévalorisé. C'est le cas notamment de l'établissement d'un second campus de l'Université de Montréal sur le site de la gare de triage d'Outremont, une décision d'importance déterminante pour l'avenir de l'institution et qui fait craindre des risques de dérive aux conséquences désastreuses. Les coûts de ce projet immobilier pharaonique, évalués à 1,2 milliard de dollars, sont vraisemblablement appelés à être dépassés. Toutefois, aucune véritable consultation n'a eu lieu à l'interne concernant ce projet, en dépit des critiques qu'il a soulevées. Comme si le scénario de l'îlot Voyageur de l'UQAM ne nous avait rien appris. C'est pourtant ce naufrage financier qui est invoqué pour justifier le présent projet de loi. Nous alertons la Commission et le gouvernement

aujourd'hui par rapport au projet de développement du campus Outremont, désastre potentiel encore plus important que l'îlot Voyageur. Ici aussi, l'expérience de l'Université de Montréal démontre qu'une concentration accrue des pouvoirs n'offre en soi aucune garantie que les instances de délibération telles que l'AU, qui font partie intégrante de la culture universitaire, soient parties prenantes des décisions d'importance.

Nous voyons dans l'adoption d'un projet de loi sur la gouvernance des universités québécoises une occasion à saisir pour établir, dans chaque institution, les bases d'un collectif décisionnel qui mettra à profit les compétences des membres de la communauté universitaire et leur connaissance profonde de l'institution, tout autant que l'apport de membres externes. Le souci doit être de faire du parcours universitaire de l'étudiant un élément essentiel pour le mieux-être des prochaines générations. La conjoncture actuelle est une occasion de réitérer le principe de la « gouvernance partagée », qui fonde la gestion sur l'équilibre des pouvoirs et qui devrait guider les processus décisionnels dans les universités.

Une réforme de la gouvernance des universités vraiment innovatrice doit en effet chercher à préserver et à parfaire la complémentarité entre des instances telles que le Conseil de l'Université et l'Assemblée universitaire, en favorisant la collaboration entre ces corps qui, en l'état actuel des choses, n'interagissent pratiquement jamais. Elle doit également proposer des lieux incontournables de délibération et d'élaboration des orientations institutionnelles. Elle doit aussi prévoir des mécanismes de participation et de suivi des décisions. Dans le contexte actuel, ce n'est pas à la culture participative qu'il faut s'attaquer, mais à ce qui l'entrave : la gestion en vase clos, la culture du secret, la promotion d'intérêts sectoriels par des jeux d'influence, l'absence de légitimité et l'incapacité de mener des projets rassembleurs, le manque de respect des diverses instances de l'université, l'absence de collégialité et le manque de transparence et de rigueur dans la reddition de comptes à la communauté universitaire et plus largement à la collectivité québécoise qui y investit des ressources.

Les considérations qui précèdent nous amènent à proposer d'inclure la participation des instances regroupant les représentants élus de la communauté universitaire dans le libellé de tous les articles du projet de loi qui concernent la prise de décisions ayant un impact majeur sur le fonctionnement et le développement des universités (en particulier, les articles 4.0.19, 4.0.20 et 4.0.22) et, conséquemment, de supprimer les articles ou alinéas qui portent préjudice aux prérogatives des instances regroupant les représentants élus de la communauté universitaire (4.0.21 et 4.0.28). C'est à cette condition que pourra advenir l'indispensable collaboration des conseils d'administration avec les autres instances universitaires<sup>9</sup>.

---

<sup>9</sup> À noter que la même logique de participation des instances élues s'applique également à l'exercice de la reddition de comptes, soit à l'article 4.0.45 du Chapitre IV – Reddition de comptes –, section I – Renseignements relatifs à la gouvernance.

## Nomination du premier dirigeant de l'établissement

En ce qui concerne le point plus spécifique de la **nomination du recteur ou de la rectrice** d'une université, le projet de loi recommande de confier au conseil d'administration le pouvoir de nommer la personne qui occupe cette fonction (article 4.0.26). Encore une fois, l'expérience nous confirme qu'il est préjudiciable de réserver ce pouvoir au seul conseil d'administration d'une université. Les recteurs doivent avoir la légitimité et la confiance qui proviennent d'un processus de sélection auquel participe pleinement la communauté universitaire. Dans cet esprit, il faut plutôt confier ce pouvoir à l'ensemble de la communauté universitaire, au terme d'un processus électif qui favorise la discussion sur les problèmes de fond et les grands enjeux.

La dernière expérience de l'Université de Montréal en cette matière a été un échec retentissant. La nomination « forcée » de l'actuel recteur par le Conseil de l'Université en 2005, alors que l'Assemblée universitaire avait donné sa faveur à une autre candidate, a eu des conséquences néfastes, que l'on ressent encore, sur le climat institutionnel. On a en effet assisté à une dissociation entre la communauté universitaire et le rectorat, ce qui a accentué le mal fonctionnement de notre université au cours des quatre dernières années. Faute d'un appui solide de la communauté universitaire, la direction de l'Université s'est embourbée dans la controverse et a été incapable de faire preuve d'un leadership efficace. L'imposition d'un dirigeant à l'encontre de la volonté du milieu, s'est révélée très dommageable pour la vie universitaire. Une réforme de la gouvernance des universités ne réglera rien si elle ne propose pas des processus de décision qui favorisent la formation de consensus. Alors seulement l'équipe rectorale bénéficiera de l'adhésion de base de la communauté universitaire.

En vertu des considérations qui précèdent, nous recommandons d'amender ainsi le premier alinéa de l'article 4.0.26 :

### PROPOSITION DU SGPUM

**« Le conseil d'administration nomme le premier dirigeant sélectionné par les instances regroupant les représentants élus de la communauté universitaire** pour la durée qu'il détermine ou, selon le cas, selon la procédure de nomination établie par la loi constitutive de l'établissement, sa charte, ses statuts, règlements ou lettres patentes, si le conseil estime que cette procédure permet l'égalité des chances des candidats de l'externe et de l'interne ainsi que l'examen des candidatures de façon indépendante et confidentielle.»

### 3

## Constitution des trois comités du conseil d'administration

Le projet de loi propose la mise sur pied dans toutes les universités de trois comités émanant du conseil d'administration : un comité de gouvernance et d'éthique, un comité de vérification et un comité des ressources humaines. Nous adhérons à cette idée d'établir des cibles de vigilance. Dans l'optique de préserver la « gouvernance partagée » au sein des universités, nous suggérons toutefois d'en faire des comités conjoints du Conseil et de l'Assemblée des représentants de la communauté universitaire.

Le Conseil de l'Université de Montréal est déjà doté de ces trois comités. Là aussi, nous prenons appui sur l'expérience vécue dans notre institution pour faire état des insuffisances observées dans la constitution et le fonctionnement de ces comités. Leur seule existence ne garantit nullement la solution des problèmes. L'absence de distance critique affichée par les membres de ces comités doit être soulignée. Ceux-ci avalisent généralement les politiques en place et n'ont pas arrêté l'accentuation de la dérive des dernières années à l'Université de Montréal.

Par exemple, l'existence du **comité de gouvernance** de l'Université de Montréal n'a pas empêché que les nominations à des postes de direction – d'école ou de faculté – se fassent dans des conditions déplorables. Citons le cas où un membre du comité de sélection a été nommé au poste que le comité avait pour tâche de pourvoir. La nomination au sein de comités de sélection de personnes susceptibles d'être intéressées par les postes en jeu place évidemment ces comités en conflit d'intérêts. Dans un autre cas, le processus de consultation a été interrompu, et la personne sélectionnée ne correspondait pas aux choix des membres de la communauté. Le Comité de gouvernance du Conseil est demeuré silencieux face à ces écarts inacceptables.

Malgré la présence d'un **comité de vérification** du Conseil, les états financiers de l'Université demeurent difficiles à déchiffrer. En particulier, des modifications dans les inscriptions aux différents postes budgétaires surviennent d'une année à l'autre. Ainsi au Fonds de fonctionnement, on scinde les intérêts liés à la dette (8,5 millions) en deux composantes, et on modifie les dénominations afin de rendre moins visible le service de la dette. Là encore, le Comité de vérification du Conseil n'a pas émis de directives pour que ces documents reflètent réellement les mouvements de fonds et leurs attributs, bien que les représentants de la communauté universitaire l'aient exigé.

On peut également se demander si le comité de vérification a joué pleinement son rôle dans l'achat, la vérification et le projet de revente très controversé du pavillon du 1420, boulevard Mont-Royal. Les évaluations relatives à l'achat de l'immeuble et au coût des rénovations sont passées, trois ans après son achat, de 50 à 150 millions de dollars, soit une différence de 100 millions de dollars.

Voici enfin quelques exemples témoignant du fait qu'en dépit de l'existence d'un **comité des ressources humaines** au Conseil de l'Université de Montréal, les dérives administratives se sont poursuivies. En 2007, un membre de la direction jouissait d'un salaire annuel plus élevé que celui du recteur, ce qui contrevenait à la politique de rémunération des membres du rectorat établie par le Conseil lui-même. En outre, en parfaite contravention avec cette politique de rémunération et avec les recommandations du rapport sur la rémunération des cadres supérieurs, des primes ont été accordées à des cadres supérieurs après leur retour à leurs fonctions professorales. Pour d'autres cadres académiques, on maintient la possibilité du cumul du congé de ressourcement et de la sabbatique. De telles pratiques, révélées et décriées par la communauté universitaire, n'ont pas été complètement abolies, malgré la présence d'un comité des ressources humaines au Conseil.

Nous sommes d'avis que les pouvoirs doivent être partagés entre les membres internes et les membres externes à la communauté universitaire. Nous recommandons donc à cet égard et afin de prévenir la répétition de telles irrégularités dans l'avenir, que l'article 4.0.34 soit modifié de la façon suivante :

**PROPOSITION  
DU SGPUM**

« Tout comité prévu au premier et au deuxième alinéa de l'article 4.0.33 est composé **en nombre égal de membres internes et externes**. Il ne peut être présidé que par un membre **externe**. »

# Conclusion

Dans sa forme actuelle, le projet de loi n° 38 porte atteinte aux valeurs de collégialité, d'imputabilité, de transparence, et de légitimité des décisions qui fondent la mission de l'université. Le type de réforme qu'il met de l'avant aurait des effets néfastes sur l'orientation et la qualité des activités d'enseignement et de recherche qui se font à l'université et, par conséquent, sur l'ensemble de notre société, qui bénéficie de ces activités.

L'Université de Montréal applique déjà certains principes de gouvernance promus dans le projet de loi, en ce qui concerne la composition du conseil d'administration, le rôle des instances regroupant les représentants élus de la communauté universitaire et leur collaboration avec le conseil d'administration, ainsi que la constitution des trois comités du conseil d'administration. Elle n'a pas à s'en réjouir car le résultat est peu reluisant. Souhaitons que le bilan de cette expérience ouvre la voie à une réforme qui saura concilier la nécessité d'une meilleure administration des universités avec les impératifs de leur mission<sup>10</sup>, dont la collectivité québécoise ne saurait se passer sans être grandement appauvrie.

Une bonne gouvernance repose sur le partage du pouvoir au sein des universités, plutôt que dans une concentration des pouvoirs aux mains des conseils d'administration. Pour cela, il faut que les règles de fonctionnement interne soient véritablement démocratiques et axées sur la collégialité afin de prévenir le genre de dérives auquel nous assistons dans plusieurs universités québécoises en ce moment<sup>11</sup>.

L'éducation supérieure est d'une importance capitale pour le développement et le bien-être de notre société. Les critères de gestion ne sauraient l'emporter sur la mission universitaire. Il faut absolument contrer la tendance à faire de l'université une entreprise, sous peine de susciter une véritable crise dans le milieu universitaire québécois. Parallèlement, le financement des universités demeure, de l'avis de tous les acteurs concernés, un enjeu déterminant pour l'avenir du Québec.

Enfin, l'obligation de reddition de comptes des universités est essentielle et, en cela, le rôle de l'État est indispensable. Cette obligation ne doit pas toutefois servir de prétexte à faire passer les moyens pour la fin : ce ne sont pas les considérations financières qui dictent la mission des universités, mais bien l'inverse. À cet égard, les qualifications des professeurs universitaires, la diversité de leurs champs d'expertise et de leurs connaissances scientifiques sont certainement des atouts de taille dont le

---

<sup>10</sup> C'est sur cette base que nous avons proposé, dans ce mémoire, certaines modifications au présent projet de loi. On trouvera l'ensemble de ces propositions dans le document *Modifications apportées au projet de loi n° 38 et commentaires explicatifs*, en annexe.

<sup>11</sup> Voir, entre autres, Hurteau *et al.* *Les PPP dans les universités québécoises*, Institut de recherche et d'informations socioéconomiques, 2009.

gouvernement des universités se trouve enrichi lorsque la collégialité est favorisée dans le processus de prise de décision.

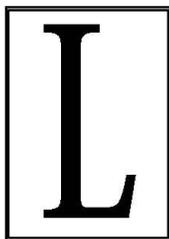
Si la culture et le mode de fonctionnement des organisations universitaires demandent certes à être améliorés, leurs bases fondamentales doivent cependant être préservées et renforcées dans le sens de la démocratisation. Tout comme il paraît impensable d'imposer une réforme majeure sans le consentement du milieu universitaire, l'écarter du processus décisionnel équivaldrait à dénaturer l'université et à la rendre ingérable.

## Annexes

# Une gouvernance partagée pour les universités

LOUIS DUMONT

Professeur de pharmacologie à l'Université de Montréal et président du Syndicat général des professeurs de l'UdeM



Une bonne gestion et le mode de développement des universités québécoises ont été sérieusement mis en cause ces derniers mois. Le rapport d'un groupe de travail mis sur pied par l'Institut sur la gouvernance d'organisations privées et publiques (IGOPP) a trouvé un certain écho dans ces discussions sur la gouvernance. Ses recommandations ne font toutefois pas autorité et d'autres voies de réforme, selon nous mieux adaptées à la culture universitaire, doivent être envisagées.

## Les partis pris du rapport de l'IGOPP

Les recommandations du rapport de l'IGOPP découlent d'une analyse très partielle et partielle de la réalité universitaire. Sur le terrain, la démarche a consisté dans une série d'entrevues auprès, quasi exclusivement, de hauts dirigeants. Le groupe de travail présente d'ailleurs un profil similaire. Ses perspectives auraient été autrement plus éclairantes s'il avait pris en compte avec une attention comparable l'expérience des représentants — professeurs, étudiants, chargés de cours et employés — actifs au sein des instances universitaires.

La conséquence de cette faiblesse méthodologique est par trop prévisible: les auteurs du rapport abandonnent le principe de la «gouvernance partagée», qui fonde la gestion sur l'équilibre des pouvoirs. On attend mieux d'un projet de réforme de la gouvernance des universités québécoises. Sur tout, on voudrait y voir des solutions novatrices qui intègrent les valeurs fondamentales de la culture universitaire.

## La concentration des pouvoirs

Si l'on se fie au rapport de l'IGOPP, la clé d'une bonne gouvernance des universités serait de confier un rôle accru et prépondérant à des «membres indépendants» au sein de conseils d'administration aux pouvoirs très larges et exclusifs. Le problème à résoudre tiendrait-il donc principalement à la position de conflit d'intérêts dans laquelle l'université se trouverait par rapport à la société?

Nous sommes loin d'en être sûrs: du moment que l'on n'étouffe pas la délibération, l'université est bien trop pluraliste, par nature, pour se détacher ainsi en bloc de l'intérêt commun. Par ailleurs, la «non-indépendance» peut tout aussi bien être attribuée aux réseaux d'influence qui ont tendance à se tisser, à l'abri du regard public et, dans le pire des cas, jusqu'à la collusion, entre les membres de conseils d'administration.

Nous ne remettons nullement en cause les rôles de conseil et de surveillance que l'on confie à une instance qui accueille des membres extérieurs à l'université, dits «indépendants» — quoiqu'il faudrait s'assurer que ceux-ci soient suffisamment représentatifs des divers secteurs d'activité sociale. Une réforme de la gouvernance ferait toutefois peu de chemin en aboutissant à une simple concentration des pouvoirs.

L'apport de l'université à la société est important; on accepte dans cette optique qu'elle mobilise des ressources considérables. Son financement, ses orientations, son développement deviennent dès lors des en-

jeux très disputés, car il y a pour chacun à perdre et à gagner. Une réforme de la gouvernance doit permettre de garder le cap: assurer la mise en place de bonnes pratiques de gestion tout en veillant à ne pas détruire la vitalité et le caractère propre de l'institution.

## Pourquoi craindre la délibération?

Il serait bien ardu de montrer du doigt les difficultés auxquelles font face les universités et qui seraient attribuables à un «excès de démocratie» plutôt qu'à des manœuvres conduites par des instances restreintes se sentant très peu redevables devant quiconque. Quels exemples pourrait-on donner de dossiers qui ont mal cheminé ou qui ont conduit à des désastres financiers parce que l'on aurait posé trop de questions, fait valoir trop d'aspects du problème à prendre en compte, trop incité à la prudence?

L'UQAM n'aurait-elle pas bénéficié d'une plus grande implication de ses instances participatives dans le processus de prise de décision concernant les investissements immobiliers? Rappelons que le syndicat des professeurs de l'UQAM ainsi que les associations étudiantes n'étaient pas favorables aux projets immobiliers de la direction qui se sont avérés désastreux.

Pour être pertinente, une réforme de la gouvernance des universités doit s'attaquer aux dérives qui créent le plus de dommages, c'est-à-dire: la gestion en vase clos, le manque de transparence et de rigueur dans la reddition de comptes, la promotion d'intérêts sectoriels par des jeux d'influence, l'absence de légitimité et l'incapacité de mener des projets rassembleurs.

## Université de Montréal

À l'Université de Montréal, le conseil d'administration peut compter jusqu'à 24 membres; il se compose actuellement de 18 membres en poste, en plus du recteur qui y siège d'office. Parmi ses 8 membres externes, 3 sont identifiés comme administrateurs de sociétés et 5 sont directement associés au secteur des affaires.

Il existe par ailleurs à l'Université de Montréal une instance participative plus large, l'Assemblée universitaire. Celle-ci compte 114 membres, soit: 54 professeurs élus provenant de 11 facultés, 3 professeurs d'écoles affiliées, 14 chargés de cours, 8 étudiants, 3 représentants du personnel, 24 cadres académiques ou administratifs et 8 membres nommés par le Conseil de l'Université. On voit bien l'avantage d'un tel forum lorsqu'on a le souci d'en arriver à des décisions légitimes, transparentes, respectueuses de la mission de l'université et des conditions nécessaires à l'avancement des connaissances.

La vision de la gouvernance défendue dans le rapport de l'IGOPP marginalise l'apport d'une instance telle que l'Assemblée universitaire. De notre point de vue, c'est une erreur. Les dysfonctionnements et les malaises actuels n'en seraient qu'accentués. [...]

Par exemple, en 2005, un recteur a été choisi alors que l'Assemblée universitaire avait donné sa faveur à une autre candidate. Cette «nomination forcée», que nul ne peut nier, a eu des conséquences désastreuses sur le climat institutionnel. Faute d'un appui solide de la communauté universitaire, la direction de l'université s'est embourbée dans la controverse, incapable de faire preuve d'un leadership efficace.

## Gare de triage

L'établissement d'un second campus de l'Université de Montréal sur le site de la gare de triage d'Outremont est une décision appelée à peser lourdement sur l'avenir de l'institution. Le projet implique une réorganisation radicale de la vie universitaire. Il touche le sort d'un patrimoine immobilier d'envergure sur la montagne. Et il implique un engagement financier extrêmement compromettant, dans un contexte où les universités québécoises ont déjà peine à assurer leur fonctionnement de base.

Peut-on parler de «bonne gouvernance» quand on constate qu'un processus de «consultation» a été mis en œuvre uniquement après l'achat des terrains de la gare de triage d'Outremont? La communauté universitaire s'interroge encore sur les sommes engagées dans les multiples travaux d'experts liés à ce projet qui suscite une adhésion très mitigée.

La direction de l'université s'apprête à effectuer de façon aussi précipitée la vente du 1420 Mont-Royal, un joyau patrimonial, sans que l'Assemblée universitaire ait pu même discuter de ce choix et faire entendre son avis au Conseil de l'Université. L'enjeu encore une fois est de taille: la perte de cet immeuble diminue considérablement les possibilités d'un développement intégral de l'Université de Montréal sur la montagne, et il y a lieu de se demander si sa mise en vente ne sert pas d'abord et avant tout les intérêts des promoteurs inconditionnels d'un nouveau campus sur le site de la gare de triage d'Outremont. Quel mal y aurait-il à en délibérer?

## Viser la collaboration

Une réforme de la gouvernance des universités qui suivrait les recommandations centrales du rapport de l'IGOPP accentuerait le clivage entre les dirigeants et les communautés universitaires. À l'inverse, il faut favoriser le rapprochement entre la vigilance externe et les instances internes participatives qui sont au cœur même de la culture universitaire: que les uns puissent connaître les préoccupations des autres, que l'information circule, qu'il y ait une influence mutuelle en vue de décisions sages, innovatrices et rassembleuses. Si peu de modèles à cet égard ont été éprouvés, il y a lieu justement d'y travailler.

Le groupe de travail de l'IGOPP propose la mise sur pied dans toutes les universités de trois comités émanant du conseil d'administration: un comité de la vérification, un comité de la gouvernance et de l'éthique, et un comité des ressources humaines. Nous adhérons à cette idée d'établir des cibles de vigilance. Dans l'optique de préserver la «gouvernance partagée» au sein des universités, nous suggérons toutefois d'en faire des comités conjoints du Conseil de l'Université et de l'Assemblée des représentants de la communauté universitaire.

Loin de constituer une «pensée en bloc», les représentants élus de la communauté universitaire sont aussi des experts dans une variété de disciplines scientifiques. Leur diversité, de surcroît, constitue un bon rempart contre l'appropriation du pouvoir par un seul groupe ou un réseau d'influence. Voilà qui compte lorsque l'on se préoccupe de l'utilisation qui est faite des fonds publics.

Pour être  
pertinente,  
une réforme  
de la  
gouvernance  
des  
universités  
doit  
s'attaquer  
aux dérives  
qui créent le  
plus de  
dommages

# Gouvernance des universités: une loi cosmétique

Le Devoir, 17 septembre 2008, p. A7.

MICHEL SEYMOUR  
GUY ROCHER  
Professeurs à l'Université  
de Montréal

Dans son éditorial du 11 septembre dernier, Marie-Andrée Chouinard soutient que la loi sur la gouvernance des universités, envisagée par la ministre de l'Éducation Michelle Courchesne, est une réforme nécessaire. Il semble que cette loi contiendra au moins cinq dispositions, dont certaines sont issues du rapport de l'Institut sur la gouvernance des organismes publics et parapublics (IGOPP) sur la gouvernance des universités.

Ainsi, les universités seraient dorénavant gouvernées par un

En réalité, les problèmes structurels de l'Université de Montréal s'expliquent par des raisons inverses à celles qui sont invoquées par la ministre de l'Éducation

conseil composé au deux tiers de membres externes à l'université. Par ailleurs, il faudrait s'assurer de la présence de divers comités, dont ceux des ressources humaines, de la gouvernance et de la vérification. Enfin, la ministre Courchesne juge à propos que l'on mette en place un large forum dans lequel les membres de la communauté universitaire pourraient s'exprimer.

Or, ces diverses mesures existent déjà à l'Université de Montréal, et cela n'a pas empêché cette université d'être aux prises avec plusieurs difficultés importantes. La loi envisagée par la ministre risque donc d'être purement cosmétique. En réalité, les problèmes structurels de l'Université de

Montréal s'expliquent par des raisons inverses à celles qui sont invoquées par la ministre. Le problème n'est pas que la gestion des universités soit assurée par les acteurs en place, mais au contraire que ceux-ci ne sont pas assez impliqués dans la gestion de leur propre université. Une concentration accrue des pouvoirs risque fort d'empêcher le mal.

La composition du c.a.

En vertu de ses statuts, le Conseil de l'Université de Montréal doit être composé du recteur, de cinq membres de l'Assemblée universitaire, de deux étudiants, mais aussi de seize membres qui proviennent de différents horizons. La composition respecte donc le souhait de la ministre et la recommandation du rapport de l'IGOPP.

Les principaux problèmes que l'on souhaite éviter dans les universités ont ils été atténués avec une telle composition à l'Université de Montréal?

Un examen critique des récentes décisions du c.a. laisse entendre le contraire. Les membres du c.a. ont donné l'aval à la nouvelle politique budgétaire dite «entrepreneuriale», caractérisée par l'abandon du principe de péréquation interfacultaire et l'obligation pour les facultés de réaliser l'équilibre budgétaire et de produire des «plans d'affaires» — la conséquence prévisible étant une inégalité des moyens et un appauvrissement de la diversité des disciplines.

Le Conseil a en outre approuvé sans broncher un projet immobilier d'un deuxième campus sur les terrains de la gare de triage d'Outremont, d'une envergure colossale qui risque d'engager l'institution

dans une dérive immobilière et financière. Enfin, au nom de cet idéal de faire de l'Université de Montréal une université de recherche de classe mondiale, il a aussi approuvé diverses dépenses immobilières qui sont à l'origine d'un déficit accumulé de plus de 120 millions et qui, maintenant, en hypothèque le fonctionnement quotidien.

Le Comité sur la gouvernance

Il y a bel et bien à l'Université de Montréal un Comité sur la gouvernance du Conseil. Mais cela n'a pas empêché que les nominations à des postes de direction — d'école ou de faculté — se fassent dans des conditions inacceptables. Parfois, ce sera un membre du comité de sélection qui sera nommé au poste que le comité avait pour tâche de pourvoir.

Une question simple se pose dans ce cas: ne doit-on pas constituer les comités de sélection avec des personnes qui ne sont pas des candidats possibles? Tous auront compris que la nomination au sein de comités de sélection de personnes susceptibles d'être intéressées par les postes en jeu place ces comités en conflit d'intérêts. En d'autres occasions, le processus de consultation est interrompu, et la personne choisie ne correspond pas aux choix des membres de la communauté. À ce jour, le Comité de la gouvernance du Conseil est demeuré silencieux et tolère ces écarts inacceptables.

Le Comité de vérification

Il y a aussi un Comité de vérification au Conseil de l'Université de Montréal, mais a-t-il joué pleinement son rôle dans l'achat, la vérification et la revente très controversée du 1420, Mont-Royal? Les évaluations initiales relatives à l'achat de l'immeuble et au coût des rénovations ont indiqué un investissement d'environ 50 millions de dol-

lars. Une fois que les rénovations ont été amorcées et que des unités se sont installées, on a mené des vérifications supplémentaires qui ont apparemment porté le coût estimé total à 150 millions de dollars. Une erreur de 100 millions!

Pire encore, une fois l'institution engagée dans ce processus, il a été décidé de faire marche arrière et d'autoriser l'achat des terrains de la gare de triage d'Outremont. Prétendant le débordement des coûts du 1420, Mont-Royal, on s'est engagé à être baissée dans un projet immobilier pharaonique évalué pour le moment à 1,2 milliard de dollars. La seule mise à niveau des terrains de la gare de triage d'Outremont s'élève à 120 millions de dollars, et ce, avant que la première pelletée de terre n'ait été effectuée!

États financiers

L'argument invoquant l'escalade des coûts pour le 1420, Mont-Royal ne vaut plus, surtout que les sommes gigantesques que l'on veut investir dans le projet du second campus pour les prochaines décennies sont appelées à dépasser inévitablement le 1,2 milliard initialement prévu.

Enfin, malgré la présence d'un Comité de vérification du Conseil, les états financiers sont difficiles à déchiffrer. En particulier, des modifications dans les inscriptions aux différents postes budgétaires surviennent d'une année à l'autre. Ainsi au Fonds de fonctionnement, on scinde les intérêts liés à la dette (8,5 millions) en deux composantes, et on modifie les dénominations pour être en mesure dans les prochaines années de lire un montant moins important au poste budgétaire — service de la dette (4,6 millions).

Encore là, le Comité de vérification du Conseil n'a pas émis de directives pour que ces documents reflètent réellement les mouvements de fonds et leurs at-

tributs, bien que les représentants de la communauté universitaire l'aient exigé.

Le Comité des ressources humaines

Un comité des ressources humaines existe bel et bien au Conseil de l'Université de Montréal, mais en a-t-on tiré des bénéfices? Non. Car dans les faits les dérivées se sont poursuivies. Voici quelques exemples. Un membre de la direction jouit d'un salaire annuel de 300 000 \$, qui dépasse celui du recteur, ce qui contrevient à la politique de rémunération des membres du rectorat établie par ce même Conseil.

En outre, en parfaite contrevention avec les recommandations du rapport sur la rémunération des cadres supérieurs et la politique de rémunération citée plus haut, des primes sont encore accordées à des cadres supérieurs une fois que ceux-ci reprennent leur fonction professorale. Pour d'autres cadres académiques, on maintient le cumul des congés de ressourcement et de la sabbatique. De telles pratiques, révélées et décriées par la communauté universitaire, n'ont pas été abolies malgré la présence d'un comité de ressources humaines du Conseil.

Un grand forum

Il y a enfin, comme le souhaite la ministre, un forum qui réunit toutes les composantes de la communauté universitaire à l'Université de Montréal. Il s'agit de l'Assemblée universitaire. En vertu des statuts, l'Assemblée universitaire (AU) a la responsabilité de déterminer les grandes orientations de l'Université.

Le problème avec la direction actuelle et les précédentes, c'est que cette instance représentative et pluraliste est toujours mise devant le fait accompli, quand elle est consultée. N'y a-t-il pas d'orientations plus

fondamentales que le principe de péréquation entre des facultés universitaires ou que l'ambitieuse implantation d'un second campus?

Dans ces dossiers, les membres de l'AU ont été informés une fois que les décisions ont été prises. Leur rôle d'orientation a été complètement brimé. En quoi une concentration accrue des pouvoirs garantirait-elle que les instances de délibération telles que l'AU, qui font partie intégrante de la culture universitaire, ne soient pas exclues de la prise de décision?

La culture du secret

À la source de tous ces problèmes, croyons-nous, loge l'opacité, la culture du secret, des décisions prises en vase clos. Le manque de respect des diverses instances de l'université, l'absence de collégialité et un refus de rendre des comptes à la communauté universitaire et plus largement à la collectivité québécoise qui y investit des ressources.

Ce diagnostic est différent de celui des membres du groupe de travail qui a rédigé le rapport de l'IGOPP et de celui qu'expose la ministre. La solution, nous semblait-il, n'est pas d'éloigner encore davantage le Conseil de la communauté universitaire, mais bien au contraire de le rapprocher.

Le projet de loi qui chapeautera la réforme envisagée par la ministre exige une modification des chartes et des statuts des universités québécoises. Il y a là une occasion à saisir pour établir, dans chaque institution, les bases d'un collectif décisionnel qui mettra à profit les compétences des membres de la communauté universitaire et leur connaissance profonde de l'institution, tout autant que l'input de membres externes, soucieux de faire du parcours universitaire étudiant un élément essentiel pour le mieux-être des prochaines générations.

# Pour une vraie réforme de la gouvernance des universités

SAMIR SAUL

Professeur d'histoire à l'Université de Montréal

**L**a campagne électorale terminée, le projet de loi n° 107 ou un frère jumeau risquerait de réapparaître. Le projet soulève des réactions négatives dans le milieu universitaire, car il cerne mal les problèmes qu'il faut résoudre. Nombre des dispositions qu'il contient sont inappropriées, et certaines sont nocives.

Cela dit, l'intervention du gouvernement dans le fonctionnement des universités n'est pas à rejeter, car il y a d'authentiques problèmes que les pouvoirs publics pourraient contribuer à résoudre, pour peu que soient mis de côté les a priori, les simplismes et les recettes passe-partout. Nous verrons où le projet de loi fait fausse route et comment il pourrait être réaménagé.

Les universités doivent être responsables de la réalisation de leur mission spécifique et de l'emploi qu'elles font des deniers publics. Le devoir de responsabilité et l'exigence de reddition de comptes vont de pair avec la nécessité d'autonomie. Il n'y a pas d'incompatibilité.

Les réactions négatives qu'a suscitées le projet tiennent autant à ses présupposés qu'à ses propositions concrètes. On sait que le contribuable fera les frais des déboires financiers de l'UQAM, dus à des dérives immobilières. Telle est l'origine du projet de loi. Le problème est que le remède est sans rapport avec le mal.

Le projet de loi est un calque du rapport Toulouse, parti ainsi par deux écoles de commerce et issu de la pensée managériale. Au lieu d'aller à la source des erreurs commises à l'UQAM, le rapport impose un schéma préconçu et fondé sur le mode de gestion des entreprises. Passant outre à la finalité des universités et la culture universitaire, il leur

transpose le modèle du milieu des affaires. Greffe contre-nature, car le monde de l'enseignement et de la recherche ne peut fonctionner comme une usine de conserves.

Même si le journal *Les Affaires* assimile les universités à des sociétés cotées en Bourse (20 septembre 2008, p. 14), le concept de rentabilité y est inapplicable, les recteurs ne sont pas des p.-d.g. et les conseils d'administration ne sauraient détenir tous les pouvoirs, car l'université n'est pas la propriété d'actionnaires envers lesquels ils seraient comptables.

Il est regrettable que les mécomptes de l'UQAM soient exploités pour actualiser un projet idéologique. L'occasion devrait plutôt servir pour mettre en œuvre une authentique réforme qui répondrait aux besoins de l'université.

## Une analyse contestable

Le projet de loi repose sur l'idée que l'autogestion serait une cause de mauvaise gestion. La solution préconisée est de remettre la direction des universités à des administrateurs non universitaires. Ces externes (issus surtout du milieu des affaires) occuperaient les deux tiers des sièges des conseils d'administration. Les pouvoirs des conseils seraient très étendus, faisant d'eux le principal centre de décision. Une concentration sensible du pouvoir s'opérerait au profit d'une couche de cadres qui dirigerait les universités sans en faire partie. Les instances représentatives seraient soumises à ces administrateurs tout-puissants venant de l'extérieur.

La disposition fait fi de l'expérience vécue des universités québécoises où les administrateurs externes ont déjà la majorité dans cinq conseils et constituent plus d'un tiers de quatorze. Leur présence n'a empêché ni les déficits ni les dérives immobilières. N'ayant pas le temps de suivre les dossiers, ils se fient aux dirigeants de l'université. Le contrôle et l'apport sont illusoire. À l'UQAM, les

réserves au sujet des aventures immobilières sont venues des membres internes. L'expérience dément le préjugé voulant que les internes ne peuvent que défendre des revendications sectorielles. Elle démontre qu'ils sont aptes à agir comme fiduciaires de l'intérêt général.

La réalité est éloignée de la prémisse du projet de loi. Ce dont souffrent les universités est la faiblesse des mécanismes de contrôle par les instances élues. Chargées de définir les grandes orientations, elles demeurent essentiellement consultatives. Quand elles sont informées, c'est souvent après que les décisions ont déjà été prises par les dirigeants.

Parallèlement, le sous-financement par l'État induit les universités à s'arracher les «clientèles» étudiantes, à délocaliser des annexes sur les platebandes des «concurrents», à s'adonner aux fantaisies foncières comme atouts pour attirer, et à dévier vers la promotion immobilière. D'où la multiplication des chantiers «pharaoniques» et des Taj Mahal, décidés par les dirigeants, avalisés par des conseils où siègent des administrateurs externes et non soumis aux instances élues.

Remettre tous les pouvoirs aux conseils et rendre les externes prédominants dans les conseils n'est pas sans danger. La concentration des pouvoirs entre des mains externes à l'institution délégitimerait entièrement le processus décisionnel. Les décisions seraient vécues comme des diktats émis par des étrangers, et leur application donnera lieu à des tensions.

Appelés à gérer l'université comme une entreprise, les administrateurs externes la mettront sur la voie de la privatisation. De service public, elle deviendra une société d'État, comme l'entend le rapport Toulouse, puis une société tout court. Programmes «non rentables», disciplines fondamentales et recherche sans but lucratif passeront à la trappe au nom d'une saine gestion. Approuvée par le Conseil du patronat du

Québec et quatre recteurs, l'augmentation des droits de scolarité ne fait pas de doute.

## Oui à une réforme

L'université est une institution dont la mission d'avancement et de diffusion des connaissances appelle des équilibres délicats et découle de valeurs qui lui sont propres. Toute remise en cause pourrait tarir la contribution que font les universités à la collectivité.

La gouvernance des universités mérite d'être soumise à un examen. Loin de concentrer davantage le processus décisionnel, il convient de l'élargir dans le sens de l'inclusion et de la collégialité. C'est ainsi que se réaliserait une véritable réforme.

Les administrateurs externes ont un rôle positif à jouer dans la mesure où ils accompagnent les instances internes. L'idée de les subordonner aux administrateurs externes rendrait l'université ingérable. Une gouvernance partagée entre les externes et les instances participatives réunirait le droit de regard que doit exercer la société sur ses institutions universitaires, et la connaissance intime du milieu ainsi que la bonne volonté des premiers concernés.

Les redditions de comptes doivent être fréquentes, transparentes et exhaustives. La collectivité a le droit de savoir si les universités accomplissent leur mission et comment elles utilisent les fonds publics. Le gouvernement doit surveiller étroitement les dépenses pour le développement immobilier et les infrastructures. Son droit de veto doit demeurer entier dans ces domaines. En contrepartie, l'autonomie des universités en matière d'enseignement et de recherche ne doit subir aucune intervention externe.

Le projet de loi deviendrait recevable dans la mesure où seraient amendés ses aspects néfastes aux universités et à la société. Pour un essai de bonification des articles inacceptables, voir [www.web-depot.umontreal.ca/Usagers/sauls/MonDepotPubli/projet107.pdf](http://www.web-depot.umontreal.ca/Usagers/sauls/MonDepotPubli/projet107.pdf)

# Modifications apportées au projet de loi n° 38 et commentaires explicatifs

## Suivis du projet de loi complet avec les modifications

### CHAPITRE II

#### « CONSEIL D'ADMINISTRATION

##### « SECTION I

#### « RÈGLES RELATIVES AUX MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

**Article 4.0.3** « Au moins 60 % des membres du conseil d'administration doivent se qualifier comme membres indépendants. Au moins 25 % des membres doivent être issus de la communauté universitaire. »

**Article 4.0.3 nouveau :** « Au moins 60 % des membres du conseil d'administration sont issus de la communauté universitaire. Au moins 25 % des membres se qualifient comme membres externes. »

**Alinéa nouveau :** « Un membre externe ne peut avoir été à l'emploi de l'Université au cours des trois années précédant sa désignation. »

**Note :** Partout où cela est justifié, l'expression « indépendant » est remplacée par « externe », les deux qualités n'étant pas synonymes.

-----

**Article 4.0.4.** « On entend par « communauté universitaire », les membres du personnel de direction, les membres du corps professoral, les autres employés de l'établissement et les étudiants. »

**Alinéa nouveau :** « On entend par « instance regroupant les représentants élus de la communauté universitaire », l'assemblée universitaire, le sénat universitaire ou le conseil universitaire. »

-----

**Article 4.0.5.** « Les membres indépendants sont nommés par le conseil d'administration, sauf un membre qui est nommé par le gouvernement. Les autres membres sont nommés par la communauté universitaire sous réserve de l'article 4.0.26. »

**Article 4.0.5 nouveau :** « Les membres externes sont nommés moitié par le gouvernement, moitié par le conseil d'administration. Les autres membres sont nommés par la communauté universitaire. »

**Commentaire** : La cooptation risque de transformer le conseil en club privé de gens d'affaires. Les pouvoirs publics devraient avoir au moins autant de droits que les intérêts privés.

-----

**Article 4.0.6** « Le nombre de membres du conseil d'administration, sa composition, la procédure de nomination, le nombre de membres devant se qualifier comme membres indépendants et le nombre de membres issus de la communauté universitaire sont déterminés par le règlement intérieur du conseil. »

**Article 4.0.6. nouveau** : « Le nombre de membres du conseil d'administration, ~~sa composition~~, la procédure de nomination, le nombre de membres **issus de la communauté universitaire** et le nombre de membres **externes** sont déterminés par le règlement intérieur du conseil, **en tenant compte des articles 4.0.3 nouveau et 4.0.5 nouveau.** »

-----

**Article 4.0.8** « Un **membre externe administrateur** est réputé ne pas être indépendant :

~~1° si, au cours des trois années précédant la date de sa nomination, il est ou a été à l'emploi de l'établissement;~~

**Alinéa élagué** car l'indépendance et la non-indépendance des membres doivent être définies à partir d'autres critères que le fait d'être ou non à l'emploi de l'établissement (voir article 4.0.13).

2° si, au cours des trois années précédant la date de sa nomination, il a fourni à l'établissement, à titre onéreux, des biens ou des services autres que ceux reliés à la formation ;»

**2° nouveau** : « **s'il a fourni à l'établissement des biens ou des services à titre onéreux** »

**Commentaire** : Il ne faut laisser aucune place aux conflits d'intérêts.

-----

**Article 4.0.9.** « Un membre du conseil d'administration ~~nommé à titre d'administrateur indépendant~~ doit dénoncer par écrit au conseil, et au ministre s'il a été nommé par le gouvernement, toute situation susceptible d'affecter son statut. »

-----

**Article 4.0.10.** « Le seul fait pour un membre du conseil d'administration ayant la qualité d'administrateur indépendant de se trouver, de façon ponctuelle, en situation de conflit d'intérêts, n'affecte pas sa qualification. »

**Article 4.0.10 nouveau :** « **Le fait pour un membre externe du conseil d'administration de se trouver en situation de conflit d'intérêts entraîne son exclusion.**»

**Commentaire :** On ne saurait tolérer les conflits d'intérêts.

-----

**Article 4.0.11.** « Aucun acte ou document d'un établissement ni aucune décision du conseil d'administration ne sont invalides pour le motif qu'il n'est pas constitué en parts égales de femmes et d'hommes ou que moins de 60 % des membres du conseil sont indépendants. »

**Article 4.0.11 nouveau :** « Aucun acte ou document d'un établissement ni aucune décision du conseil d'administration ne sont invalides pour le motif qu'il n'est pas constitué en parts égales de femmes et d'hommes ou que moins de 60 % des membres du conseil sont **issus de la communauté universitaire.** »

**Commentaire :** Cette modification découle de l'inversion de la proportion des membres externes et des membres issus de la communauté universitaire au sein du conseil d'administration, opérée à l'article 4.0.3 nouveau.

-----

**Article 4.0.19** « Le conseil d'administration établit les orientations stratégiques de l'établissement lesquelles peuvent tenir compte de sa spécificité au sein du réseau universitaire québécois. Il s'assure de leur mise en application et s'enquiert de toute question qu'il juge importante.

**Article 4.0.19 nouveau :** « Le conseil d'administration, **de concert avec les instances regroupant les représentants élus de la communauté universitaire, participe à l'élaboration des** orientations stratégiques de l'établissement lesquelles peuvent tenir compte de sa spécificité au sein du réseau universitaire québécois. Il s'assure de leur mise en application et s'enquiert de toute question qu'il juge importante.»

**Commentaire :** Le conseil d'administration doit travailler de concert avec les autres instances universitaires.

-----

**Article 4.0.20** « Le conseil est imputable de ses décisions et le président du conseil est chargé d'en répondre auprès du ministre. »

**Article 4.0.20 nouveau :** « Le conseil est imputable de ses décisions et le président du conseil est chargé d'en répondre auprès **des instances regroupant les représentants élus de la communauté universitaire et du ministre.** »

-----

~~**Article 4.0.21** « Une décision du conseil d'administration portant sur les orientations stratégiques ou financières ou sur le plan d'immobilisations fait l'objet d'une consultation préalable d'une instance ou d'un comité représentatif de la communauté universitaire, qui doit avoir pu, préalablement et dans un délai raisonnable, obtenir les documents pertinents à la consultation sur ces questions. »~~

**Article élagué** car il fait bon marché du rôle central que doivent jouer les instances regroupant les représentants élus de la communauté universitaire dans l'élaboration des orientations stratégiques.

-----

**Article 4.0.22** Le conseil d'administration exerce notamment les fonctions suivantes :

2° adopter les orientations stratégiques;

2° **nouveau :** adopter, **de concert avec les instances regroupant les représentants élus de la communauté universitaire,** les orientations stratégiques;

3° approuver les prévisions budgétaires, le budget annuel, le plan d'immobilisations, les états financiers et le rapport annuel de l'établissement ;

3° **nouveau :** approuver, **après consultation des instances regroupant les représentants élus de la communauté universitaire,** les prévisions budgétaires, le budget annuel, le plan d'immobilisations, les états financiers et le rapport annuel de l'établissement ;

11° s'assurer de la gestion efficace et efficiente des ressources humaines, matérielles, financières et informationnelles dont dispose l'établissement; »

11° **nouveau :** **de concert avec les instances regroupant les représentants élus de la communauté universitaire,** s'assurer de la gestion efficace et efficiente des ressources humaines, matérielles, financières et informationnelles dont dispose l'établissement ;

-----

**Article 4.0.26** « Le premier dirigeant de l'établissement est nommé par le conseil d'administration pour la durée qu'il détermine ou, selon le cas, selon la procédure de

nomination établie par la loi constitutive de l'établissement, sa charte, ses statuts, règlements ou lettres patentes, si le conseil estime que cette procédure permet l'égalité des chances des candidats de l'externe et de l'interne ainsi que l'examen des candidatures de façon indépendante et confidentielle. »

**Article 4.0.26 nouveau :** « **Le conseil d'administration nomme le premier dirigeant sélectionné par les instances regroupant les représentants élus de la communauté universitaire** pour la durée qu'il détermine ou, selon le cas, selon la procédure de nomination établie par la loi constitutive de l'établissement, sa charte, ses statuts, règlements ou lettres patentes, si le conseil estime que cette procédure permet l'égalité des chances des candidats de l'externe et de l'interne ainsi que l'examen des candidatures de façon indépendante et confidentielle.»

**Commentaire :** Les recteurs doivent avoir la légitimité et la confiance qui proviennent d'un processus de sélection auquel participe pleinement la communauté universitaire.

-----

**Article 4.0.28** «Le premier dirigeant de l'établissement doit s'assurer que le conseil d'administration dispose, à sa demande et en vue de l'accomplissement de ses fonctions et de celles de ses comités, de ressources humaines, matérielles, financières et informationnelles adéquates.

~~Il propose notamment au conseil les orientations stratégiques ainsi que les prévisions budgétaires et le plan d'immobilisations.»~~

**Alinéa élagué** car il retire leurs prérogatives aux instances regroupant les représentants élus de la communauté universitaire.

-----

« **CHAPITRE III**

« **COMITÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION**

« **SECTION I**

« **CONSTITUTION DES COMITÉS**

**Article 4.0.34** « Tout comité prévu au premier et au deuxième alinéa de l'article 4.0.33 est composé de membres indépendants et d'au plus un membre issu de la communauté universitaire. Il ne peut être présidé que par un membre indépendant. »

**Article 4.0.34 nouveau :** « Tout comité prévu au premier et au deuxième alinéa de l'article 4.0.33 est composé **en nombre égal de membres internes et externes**. Il ne peut être présidé que par un membre **externe**. »

**Commentaire :** les pouvoirs doivent être partagés entre les membres internes et les membres externes à la communauté universitaire.

-----

« **CHAPITRE IV**

« REDDITION DE COMPTES

« SECTION I

« RENSEIGNEMENTS RELATIFS À LA GOUVERNANCE

**Article 4.0.45** « Le ministre, après consultation des présidents des conseils d'administration d'établissement, établit des indicateurs généraux qualitatifs et quantitatifs et leurs définitions communes à utiliser dans le cadre de la reddition de comptes des établissements. »

**Article 4.0.45 nouveau :** « Le ministre, après consultation des **instances regroupant les représentants élus de la communauté universitaire et des conseils d'administration**, établit des indicateurs généraux qualitatifs et quantitatifs et leurs définitions communes à utiliser dans le cadre de la reddition de comptes des établissements. »

**Commentaire :** La participation de toutes les instances universitaires concernées est le gage de la validité et de la valeur de l'exercice de reddition de comptes.

**Même article :** « Un établissement peut également convenir avec le ministre de certains indicateurs particuliers de manière à rendre compte de ses spécificités, notamment au regard de la qualité de l'enseignement et de la performance en matière de recherche. »

**Alinéa nouveau :** « **Les instances regroupant les représentants élus de la communauté universitaire et le conseil d'un établissement peuvent** également convenir avec le ministre de certains indicateurs particuliers de manière à rendre compte de ses spécificités, notamment au regard de la qualité de l'enseignement et de la performance en matière de recherche. »

-----

**Article ajouté :** « **Le ministre doit approuver au préalable toutes les dépenses majeures envisagées par les universités pour le développement immobilier et les infrastructures.** »



---

# ASSEMBLÉE NATIONALE

---

PREMIÈRE SESSION

TRENTE-HUITIÈME LÉGISLATURE

**Projet de loi n° 38 avec modifications**

**Loi modifiant la Loi sur les établissements d'enseignement de niveau universitaire et la Loi sur l'Université du Québec en matière de gouvernance**

---

**Présentation**

**Présenté par  
Madame Michelle Courchesne  
Ministre de l'Éducation, du Loisir et du Sport**

---

Éditeur officiel du Québec

2009

---

**NOTES EXPLICATIVES**

*Le projet de loi a pour objet d'établir des principes de saine gouvernance au regard de la gestion des établissements de niveau universitaire. Ces principes visent notamment la composition, le fonctionnement et les responsabilités du conseil d'administration de l'établissement.*

*Le projet de loi prévoit qu'au moins 60 % des membres sont issus de la communauté universitaire ~~devront se qualifier comme administrateurs indépendants~~ et qu'au moins 25 % des membres se qualifient comme membres externes ~~devront être issus de la communauté universitaire~~. Par ailleurs, le conseil d'administration devra être constitué en parts égales de femmes et d'hommes.*

*De plus, le projet de loi prévoit la création par le conseil d'administration d'un comité de gouvernance et d'éthique, d'un comité de vérification ainsi que d'un comité des ressources humaines dont les fonctions sont déterminées par la loi.*

*Le projet de loi détermine par ailleurs de nouvelles règles concernant la divulgation et la publication de renseignements ainsi que la reddition de comptes. Il prévoit de plus qu'un*

*rapport triennal sur la performance du système universitaire sera soumis à l'Assemblée nationale.*

*Enfin, le projet de loi contient des dispositions de concordance, transitoires et finales.*

**LOIS MODIFIÉES PAR CE PROJET :**

- Loi sur les établissements d'enseignement de niveau universitaire (L.R.Q., chapitre E-14.1);
  - Loi sur l'Université du Québec (L.R.Q., chapitre U-1).
- 

## **Projet de loi n° 38**

### **LOI MODIFIANT LA LOI SUR LES ÉTABLISSEMENTS D'ENSEIGNEMENT DE NIVEAU UNIVERSITAIRE ET LA LOI SUR L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC EN MATIÈRE DE GOUVERNANCE**

LE PARLEMENT DU QUÉBEC DÉCRÈTE CE QUI SUIT :

LOI SUR LES ÉTABLISSEMENTS D'ENSEIGNEMENT DE NIVEAU UNIVERSITAIRE

**1.** La Loi sur les établissements d'enseignement de niveau universitaire (L.R.Q., chapitre E-14.1) est modifiée par l'insertion, avant l'article 1, de ce qui suit :

**« CHAPITRE I**

**« DÉFINITIONS ET INTERDICTIONS ».**

**2.** Cette loi est modifiée par l'insertion, après l'article 4, de ce qui suit :

**« CHAPITRE II**

## « CONSEIL D'ADMINISTRATION

### « SECTION I

#### « RÈGLES RELATIVES AUX MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

« **4.0.1.** Un établissement d'enseignement de niveau universitaire est administré par un conseil d'administration composé de 13 à 25 membres. Le premier dirigeant en est membre d'office et est le seul membre issu du personnel de direction.

« **4.0.2.** La composition du conseil d'administration concourt à ce que les différentes composantes de la collectivité desservie par l'établissement y soient reflétées.

Le conseil doit par ailleurs être constitué en parts égales de femmes et d'hommes. Lorsque le nombre de membres du conseil est impair, la présence du premier dirigeant comme membre d'office n'est pas prise en compte dans ce calcul.

« **4.0.3.** Au moins 60 % des membres du conseil d'administration doivent se qualifier comme membres indépendants. Au moins 25 % des membres doivent être issus de la communauté universitaire.

**Article 4.0.3 nouveau : « Au moins 60 % des membres du conseil d'administration sont issus de la communauté universitaire. Au moins 25 % des membres se qualifient comme membres externes. »**

**Alinéa nouveau : « Un membre externe ne peut avoir été à l'emploi de l'Université au cours des trois années précédant sa désignation. »**

« **4.0.4.** On entend par « communauté universitaire » les membres du personnel de direction, les membres du corps professoral, les autres employés de l'établissement et les étudiants.

**Alinéa nouveau : « On entend par « instance regroupant les représentants élus de la communauté universitaire », l'assemblée universitaire, le sénat universitaire ou le conseil universitaire. »**

« **4.0.5.** Les membres indépendants sont nommés par le conseil d'administration, sauf un membre qui est nommé par le gouvernement. Les autres membres sont nommés par la communauté universitaire sous réserve de l'article 4.0.26.

**Article 4.0.5 nouveau : « Les membres externes sont nommés moitié par le gouvernement, moitié par le conseil d'administration. Les autres membres sont nommés par la communauté universitaire. »**

Le nombre de membres indépendants d'un conseil d'administration d'une université constituante, d'une école ou d'un institut visé par la Loi sur l'Université du Québec (chapitre U-1) nommés par le gouvernement est toutefois de trois.

Les membres nommés par le gouvernement ne doivent pas faire partie du personnel du ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport.

« **4.0.6.** Le nombre de membres du conseil d'administration, sa composition, la procédure de nomination, le nombre de membres devant se qualifier comme membres indépendants et le nombre de membres issus de la communauté universitaire sont déterminés par le règlement intérieur du conseil.

**Article 4.0.6. nouveau :** « Le nombre de membres du conseil d'administration, ~~sa composition,~~ la procédure de nomination, le nombre de membres **issus de la communauté universitaire** et le nombre de membres **externes** sont déterminés par le règlement intérieur du conseil, **en tenant compte des articles 4.0.3 nouveau et 4.0.5 nouveau.** »

« **4.0.7.** Un membre se qualifie comme indépendant si, de l'avis du conseil d'administration ou du gouvernement, lorsqu'il est nommé par ce dernier, il n'a pas, de manière directe ou indirecte, de relations ou d'intérêts, par exemple de nature financière, commerciale ou professionnelle, susceptibles de nuire à la qualité de ses décisions eu égard aux intérêts de l'établissement.

Les relations ou intérêts de nature philanthropique d'une personne ne sont pas pris en compte dans sa qualification de membre externe ~~indépendant.~~

« **4.0.8.** Un membre externe ~~administrateur~~ est réputé ne pas être indépendant :

~~1° si, au cours des trois années précédant la date de sa nomination, il est ou a été à l'emploi de l'établissement ;~~

2° si, au cours des trois années précédant la date de sa nomination, il a fourni à l'établissement, à titre onéreux, des biens ou des services autres que ceux reliés à la formation ;

**2° nouveau :** « **s'il a fourni à l'établissement des biens ou des services à titre onéreux** »

3° si un membre de sa famille immédiate, telle que définie par le conseil d'administration, fait partie de la direction supérieure de l'établissement ;

4° s'il est étudiant de l'établissement et qu'il est, soit inscrit à plus d'une activité d'enseignement ou de recherche, soit inscrit à une activité menant à un grade, diplôme ou certificat.

« **4.0.9.** Un membre du conseil d'administration ~~nommé à titre d'administrateur indépendant~~ doit dénoncer par écrit au conseil, et au ministre s'il a été nommé par le gouvernement, toute situation susceptible d'affecter son statut.

« **4.0.10.** Le seul fait pour un membre du conseil d'administration ayant la qualité d'administrateur indépendant de se trouver, de façon ponctuelle, en situation de conflit d'intérêts, n'affecte pas sa qualification.

**Article 4.0.10 nouveau :** « **Le fait pour un membre externe du conseil d'administration de se trouver en situation de conflit d'intérêts entraîne son exclusion.**»

« **4.0.11.** Aucun acte ou document d'un établissement ni aucune décision du conseil d'administration ne sont invalides pour le motif qu'il n'est pas constitué en parts égales de femmes et d'hommes ou que moins de 60 % des membres du conseil sont indépendants.

**Article 4.0.11 nouveau :** « Aucun acte ou document d'un établissement ni aucune décision du conseil d'administration ne sont invalides pour le motif qu'il n'est pas constitué en parts égales de femmes et d'hommes ou que moins de 60 % des membres du conseil sont **issus de la communauté universitaire.** »

« **4.0.12.** Un membre du conseil d'administration qui exerce des fonctions à temps plein au sein de l'établissement ne peut avoir un intérêt direct ou indirect dans un organisme, une entreprise ou une association mettant en conflit son intérêt personnel et celui de l'établissement. Si un tel intérêt lui échoit, notamment par succession ou donation, il doit y renoncer ou en disposer avec diligence.

Tout autre membre du conseil qui a un intérêt direct ou indirect dans un organisme, une entreprise ou une association qui met en conflit son intérêt personnel et celui de l'établissement doit dénoncer par écrit cet intérêt au président du conseil et, le cas échéant, s'abstenir de participer à toute délibération et à toute décision portant sur l'organisme, l'entreprise ou l'association dans lequel il a cet intérêt. Il doit, en outre, se retirer de la séance pour la durée des délibérations et du vote relatifs à cette question.

Un membre du conseil qui est également membre du personnel doit quitter toute séance pendant la durée des délibérations et du vote sur toute question concernant les négociations relatives à la convention collective ou au contrat collectif de travail en tenant lieu qui le régit ou qui régit d'autres membres du personnel de l'établissement.

Le présent article n'a toutefois pas pour effet d'empêcher un membre du conseil de se prononcer sur des mesures d'application générale relatives aux conditions de travail au sein de l'établissement par lesquelles il serait aussi visé.

« **4.0.13.** Tout membre du conseil d'administration, qu'il soit externe ~~indépendant~~ ou non, assume la même obligation de prendre les décisions dans l'intérêt de l'établissement. Il

s'acquies de ses obligations avec impartialité, indépendance, loyauté, prudence et diligence dans le respect de la mission de l'établissement.

« **4.0.14.** La durée du mandat d'un membre du conseil d'administration, autre que le premier dirigeant de l'établissement, est de trois ans, sauf pour un membre étudiant pour lequel elle est de deux ans.

Le mandat des membres du conseil peut être renouvelé deux fois à ce seul titre, consécutivement ou non.

Les mandats antérieurs accomplis à titre de membre du conseil ne sont pas calculés dans la durée totale des mandats du président. Ce dernier peut être désigné deux fois à ce titre, consécutivement ou non.

« **4.0.15.** Malgré l'expiration de leur mandat, les membres du conseil d'administration demeurent en fonction jusqu'à ce qu'ils soient remplacés ou nommés de nouveau.

« **4.0.16.** Toute vacance survenant au cours de la durée du mandat d'un membre du conseil d'administration est comblée en suivant le mode de nomination prescrit pour la nomination du membre à remplacer.

« **4.0.17.** La diversité des profils d'expérience et de compétence des membres du conseil d'administration doit être privilégiée aux fins de leur nomination au sein du conseil dans le but de permettre à celui-ci d'exercer adéquatement ses fonctions.

## « SECTION II

### « FONCTIONNEMENT ET RESPONSABILITÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

« **4.0.18.** Le conseil d'administration exerce ses pouvoirs dans le respect de la mission universitaire, soit l'enseignement de niveau universitaire, la recherche et les services à la collectivité. Il agit dans le respect des principes de gouvernance reconnus afin de renforcer la gestion de l'établissement en visant à la fois, notamment, l'efficacité, l'efficience, la transparence, la responsabilité et l'imputabilité.

« **4.0.19.** Le conseil d'administration établit les orientations stratégiques de l'établissement lesquelles peuvent tenir compte de sa spécificité au sein du réseau universitaire québécois. Il s'assure de leur mise en application et s'enquiert de toute question qu'il juge importante.

**Article 4.0.19 nouveau :** « Le conseil d'administration, de concert avec les instances regroupant les représentants élus de la communauté universitaire, participe à l'élaboration des orientations stratégiques de l'établissement lesquelles peuvent tenir compte de sa spécificité au sein du réseau universitaire québécois. Il s'assure de leur mise en application et s'enquiert de toute question qu'il juge importante.»

« **4.0.20.** Le conseil est imputable de ses décisions et le président du conseil est chargé d'en répondre auprès du ministre.

**Article 4.0.20 nouveau :** « Le conseil est imputable de ses décisions et le président du conseil est chargé d'en répondre auprès **des instances regroupant les représentants élus de la communauté universitaire et du ministre.** »

~~« **4.0.21.** Une décision du conseil d'administration portant sur les orientations stratégiques ou financières ou sur le plan d'immobilisations fait l'objet d'une consultation préalable d'une instance ou d'un comité représentatif de la communauté universitaire, qui doit avoir pu, préalablement et dans un délai raisonnable, obtenir les documents pertinents à la consultation sur ces questions.~~

« **4.0.22.** Le conseil d'administration exerce notamment les fonctions suivantes :

1° s'assurer du respect de la mission et des valeurs de l'établissement ainsi que des principes prévus à l'article 4.0.18 ;

2° adopter les orientations stratégiques ;

**2° nouveau :** adopter, **de concert avec les instances regroupant les représentants élus de la communauté universitaire,** les orientations stratégiques;

3° approuver les prévisions budgétaires, le budget annuel, le plan d'immobilisations, les états financiers et le rapport annuel de l'établissement ;

**3° nouveau :** approuver, **après consultation des instances regroupant les représentants élus de la communauté universitaire,** les prévisions budgétaires, le budget annuel, le plan d'immobilisations, les états financiers et le rapport annuel de l'établissement ;

4° approuver les règles de gouvernance de l'établissement dans le respect de sa spécificité ;

5° approuver le code d'éthique applicable à ses membres et aux membres du personnel de l'établissement ;

6° s'assurer que la démarche de recherche de candidatures, au poste de premier dirigeant de l'établissement, accorde l'égalité des chances aux candidats de l'externe et de l'interne et que la procédure permet l'examen des candidatures de façon indépendante et confidentielle ;

7° approuver les profils de compétence et d'expérience requis pour la nomination de ses membres ;

8° approuver les critères d'évaluation de ses membres et ceux applicables au premier dirigeant de l'établissement ;

9° convenir avec le premier dirigeant des objectifs à atteindre, fixer son traitement, sauf dans le cas d'un premier dirigeant visé au deuxième alinéa de l'article 4.0.26, et déterminer les modalités d'évaluation de sa performance ;

10° approuver les critères d'évaluation de son fonctionnement ;

11° s'assurer de la gestion efficace et efficiente des ressources humaines, matérielles, financières et informationnelles dont dispose l'établissement ;

**11° nouveau : de concert avec les instances regroupant les représentants élus de la communauté universitaire**, s'assurer de la gestion efficace et efficiente des ressources humaines, matérielles, financières et informationnelles dont dispose l'établissement ;

12° établir les politiques d'encadrement de la gestion des risques ;

13° suivre régulièrement la situation financière de l'établissement et s'assurer que les contrôles appropriés sont en place afin de préserver sa santé financière à court, à moyen et à long terme ;

14° s'assurer que le comité de gouvernance et d'éthique, le comité de vérification, le comité des ressources humaines ainsi que les autres comités exercent adéquatement leurs fonctions ;

15° pourvoir, par règlement, à sa régie interne ;

16° déterminer les délégations d'autorité ;

17° approuver, conformément à la loi, les politiques de ressources humaines ainsi que les normes et barèmes de rémunération et les autres conditions de travail des employés et des membres du personnel de direction de l'établissement ;

18° adopter des mesures d'évaluation de l'efficacité, de l'efficience et de la performance de l'établissement ;

19° déterminer les mandats de négociations collectives en conformité avec les disponibilités budgétaires de l'établissement.

« **4.0.23.** Le conseil d'administration désigne le président du conseil parmi ses membres externes **indépendants**.

Les fonctions de président du conseil et celles de premier dirigeant de l'établissement ne peuvent être cumulées.

« **4.0.24.** Le président du conseil d'administration préside les réunions et voit au bon fonctionnement du conseil. En cas d'égalité, il a voix prépondérante.

Il voit également au bon fonctionnement des comités du conseil.

Il exerce, en outre, toute autre fonction que lui confie le conseil.

« **4.0.25.** Le président du conseil d'administration évalue la performance des autres membres du conseil selon les critères établis par le conseil, y compris celle du premier dirigeant de l'établissement.

« **4.0.26.** Le premier dirigeant de l'établissement est nommé par le conseil d'administration pour la durée qu'il détermine ou, selon le cas, selon la procédure de nomination établie par la loi constitutive de l'établissement, sa charte, ses statuts, règlements ou lettres patentes, si le conseil estime que cette procédure permet l'égalité des chances des candidats de l'externe et de l'interne ainsi que l'examen des candidatures de façon indépendante et confidentielle.

**Article 4.0.26 nouveau :** « **Le conseil d'administration nomme le premier dirigeant sélectionné par les instances regroupant les représentants élus de la communauté universitaire** pour la durée qu'il détermine ou, selon le cas, selon la procédure de nomination établie par la loi constitutive de l'établissement, sa charte, ses statuts, règlements ou lettres patentes, si le conseil estime que cette procédure permet l'égalité des chances des candidats de l'externe et de l'interne ainsi que l'examen des candidatures de façon indépendante et confidentielle.»

Le premier dirigeant d'une université constituante, d'une école ou d'un institut visé par la Loi sur l'Université du Québec est nommé par le conseil d'administration, pour la durée qu'il détermine. Son traitement est déterminé par le gouvernement.

« **4.0.27.** Le premier dirigeant de l'établissement travaille exclusivement pour ce dernier.

Il assume, à temps plein, la direction et la gestion de l'établissement dans le cadre de ses règlements et de ses politiques et en répond auprès du conseil.

« **4.0.28.** Le premier dirigeant de l'établissement doit s'assurer que le conseil d'administration dispose, à sa demande et en vue de l'accomplissement de ses fonctions et de celles de ses comités, de ressources humaines, matérielles, financières et informationnelles adéquates.

~~Il propose notamment au conseil les orientations stratégiques ainsi que les prévisions budgétaires et le plan d'immobilisations.~~

Il exerce, en outre, toute autre fonction que lui confie le conseil.

« **4.0.29.** Le conseil d'administration désigne, selon ses priorités, l'un des présidents des comités visés au premier alinéa de l'article 4.0.33 pour remplacer le président du conseil en cas d'absence ou d'empêchement.

« **4.0.30.** Le conseil d'administration s'assure de la mise en œuvre des programmes d'accueil et de formation continue de ses membres. Dans la première année de son mandat, chaque nouveau membre du conseil doit avoir suivi une formation lui permettant d'exercer ses fonctions avec compétence.

« **4.0.31.** L'établissement assume la défense d'un membre du conseil d'administration qui est poursuivi par un tiers pour un acte accompli dans l'exercice de ses fonctions et paie, le cas échéant, pour le préjudice résultant de cet acte, sauf s'il a commis une faute lourde ou une faute personnelle séparable de l'exercice de ses fonctions.

Toutefois, lors d'une poursuite pénale ou criminelle, l'établissement n'assume le paiement des dépenses d'un membre du conseil que lorsque ce membre a été libéré ou acquitté ou lorsque l'établissement estime que celui-ci a agi de bonne foi.

« **4.0.32.** L'établissement assume les dépenses d'un membre du conseil d'administration qu'il poursuit pour un acte accompli dans l'exercice de ses fonctions, s'il n'obtient pas gain de cause et si le tribunal en décide ainsi.

Si l'établissement n'obtient gain de cause qu'en partie, le tribunal peut déterminer le montant des dépenses qu'il assume.

### « **CHAPITRE III**

#### « **COMITÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION**

##### « **SECTION I**

##### « **CONSTITUTION DES COMITÉS**

« **4.0.33.** Le conseil d'administration doit constituer les comités suivants :

1° un comité de gouvernance et d'éthique ;

2° un comité de vérification ;

3° un comité des ressources humaines.

Le conseil peut également former un comité exécutif aux fins de veiller à l'élaboration des documents à être présentés au conseil, d'émettre des avis sur les propositions à lui faire et de s'assurer de l'exécution des décisions du conseil.

Le conseil peut en outre former, pour le conseiller, d'autres comités nécessaires pour l'étude de questions particulières.

« **4.0.34.** Tout comité prévu au premier et au deuxième alinéas de l'article 4.0.33 est composé de membres indépendants et d'au plus un membre issu de la communauté universitaire. Il ne peut être présidé que par un membre indépendant.

**Article 4.0.34 nouveau :** « Tout comité prévu au premier et au deuxième alinéas de l'article 4.0.33 est composé **en nombre égal de membres internes et externes.** Il ne peut être présidé que par un membre **externe.** »

« **4.0.35.** Le président du conseil d'administration peut participer à toute réunion d'un comité.

## «SECTION II

### «COMITÉ DE GOUVERNANCE ET D'ÉTHIQUE

«**4.0.36.** Le comité de gouvernance et d'éthique a notamment pour fonctions :

1° d'élaborer des règles de gouvernance et un code d'éthique pour la conduite des affaires de l'établissement ;

2° d'élaborer un code d'éthique applicable aux membres du conseil d'administration et aux membres du personnel de l'établissement, sous réserve des dispositions d'un règlement pris en vertu des articles 3.0.1 et 3.0.2 de la Loi sur le ministère du Conseil exécutif (chapitre M-30) lorsque celles-ci s'appliquent ;

3° d'élaborer des profils de compétence et d'expérience pour la nomination des membres du conseil, à l'exception du président du conseil et du premier dirigeant de l'établissement ;

4° d'élaborer les critères d'évaluation des membres du conseil ;

5° d'élaborer des critères pour l'évaluation du fonctionnement du conseil ;

6° d'élaborer un programme d'accueil et de formation continue pour les membres du conseil.

Le comité effectue l'évaluation visée au paragraphe 5° du premier alinéa conformément aux critères approuvés par le conseil.

## «SECTION III

### «COMITÉ DE VÉRIFICATION

« **4.0.37.** Le comité de vérification doit compter parmi ses membres des personnes ayant une compétence en matière comptable ou financière.

Au moins un des membres du comité doit être membre de l'un des ordres professionnels de comptables mentionnés au Code des professions (chapitre C-26).

« **4.0.38.** Le comité de vérification a notamment pour fonctions :

1° d'approuver le plan annuel de vérification interne ;

2° de s'assurer qu'un plan visant une utilisation optimale des ressources de l'établissement soit mis en place et d'en assurer le suivi ;

3° de veiller à ce que des mécanismes de contrôle interne soient mis en place et de s'assurer qu'ils soient adéquats et efficaces ;

4° de s'assurer des suivis nécessaires auprès des vérificateurs externes ;

5° de s'assurer que soit mis en place et appliqué un processus de gestion des risques pour la conduite des affaires de l'établissement ;

6° de réviser toute activité susceptible de nuire à la bonne situation financière de l'établissement et qui est portée à son attention par le vérificateur interne ou une autre personne ;

7° de s'assurer de la qualité des états financiers ;

8° d'examiner les états financiers avec un vérificateur externe nommé par le conseil d'administration ;

9° de recommander au conseil l'approbation des états financiers.

« **4.0.39.** Le comité de vérification doit aviser par écrit le conseil d'administration dès qu'il découvre des opérations ou des pratiques de gestion qui ne sont pas saines ou qui ne sont pas conformes aux lois, aux règlements ou aux politiques de l'établissement.

« **4.0.40.** Les activités de la direction de la vérification interne s'exercent sous l'autorité du comité de vérification.

Le responsable de la vérification interne relève administrativement du premier dirigeant de l'établissement mais rend compte de ses activités de vérification au comité de vérification.

## « SECTION IV

### « COMITÉ DES RESSOURCES HUMAINES

« **4.0.41.** Le comité des ressources humaines a notamment pour fonctions :

1° de s'assurer de la mise en place des politiques concernant les ressources humaines ;

2° d'élaborer et de proposer un profil de compétence et d'expérience pour la nomination du premier dirigeant de l'établissement ;

3° de veiller à l'application de la procédure de nomination des membres du personnel de direction supérieure ;

4° d'élaborer et de proposer les critères d'évaluation du premier dirigeant de l'établissement et de faire des recommandations au conseil d'administration concernant son traitement lorsque ce dernier doit le fixer en application du paragraphe 9° de l'article 4.0.22 ;

5° de soumettre au conseil les politiques de ressources humaines, les normes et barèmes de rémunération et les autres conditions de travail des employés et des membres du personnel de direction de l'établissement ;

6° de recommander au conseil le mode d'évaluation de la performance des membres du personnel de direction supérieure ;

7° de recevoir de la part du premier dirigeant de l'établissement la candidature des personnes qu'il propose pour combler les postes de direction sous son autorité immédiate, d'examiner ces candidatures et de saisir le premier dirigeant de ses conclusions ;

8° de recevoir de la direction une proposition relative aux mandats de négociations collectives, d'examiner cette proposition et de proposer une définition du mandat en conformité avec les disponibilités budgétaires de l'établissement ;

9° d'établir un programme de planification de la relève du personnel de direction de l'établissement.

## « **CHAPITRE IV**

### « **REDDITION DE COMPTES**

#### « **SECTION I**

##### « **RENSEIGNEMENTS RELATIFS À LA GOUVERNANCE**

« **4.0.42.** L'établissement doit transmettre au ministre un rapport annuel de ses activités, dans les quatre mois de la fin de son exercice financier. Ce rapport doit notamment faire état des résultats obtenus au regard des objectifs fixés dans les orientations stratégiques et

en outre contenir le sommaire accompagné des conclusions et recommandations du rapport présenté au conseil d'administration par :

- 1° le comité de gouvernance et d'éthique, portant sur les activités réalisées pendant l'année financière, incluant un sommaire de l'évaluation du fonctionnement du conseil ;
- 2° le comité de vérification, portant sur l'exécution de son mandat et sur le plan d'utilisation optimale des ressources ;
- 3° le comité des ressources humaines, portant sur l'exécution de son mandat.

Le ministre dépose ce rapport devant l'Assemblée nationale dans les 30 jours de sa réception ou, si elle ne siège pas, dans les 30 jours de la reprise de ses travaux.

« **4.0.43.** L'établissement doit transmettre au ministre les procès-verbaux des réunions du conseil d'administration tels qu'approuvés et la documentation qui s'y rapporte.

« **4.0.44.** Le conseil d'administration rend publics, sur le site Internet de l'établissement, les renseignements suivants :

- 1° le code d'éthique applicable à ses membres et aux membres du personnel de l'établissement, ainsi que leurs règles de déontologie ;
- 2° la date de nomination et la date d'échéance du mandat de chacun de ses membres, ainsi que des indications concernant son statut de membre externe **indépendant** ;
- 3° l'identification de tout autre conseil d'administration sur lequel un membre du conseil siège ;
- 4° un résumé du profil de compétence et d'expérience de chacun de ses membres et un état de son assiduité aux réunions du conseil et des comités ;
- 5° les situations qu'il entend examiner pour déterminer si un membre se qualifie comme administrateur externe **indépendant** et la définition de famille immédiate au sens de l'article 4.0.8 ;
- 6° le traitement et les autres avantages des membres du personnel de direction ;
- 7° les honoraires payés au vérificateur externe ;
- 8° les résultats de l'application des indicateurs généraux et particuliers ;
- 9° ses décisions accessibles en application de la loi ;

10° au moins 30 jours avant la tenue d'une séance d'information et de consultation publique prévue à l'article 4.0.47, tout document utile à la prise en compte et à la discussion des sujets visés par cette séance.

Les renseignements prévus au présent article doivent par ailleurs pouvoir être consultés sur place, au sein de l'établissement, par tout moyen que le conseil juge approprié. Ils doivent en outre être tenus à jour.

« **4.0.45.** Le ministre, après consultation des présidents des conseils d'administration d'établissement, établit des indicateurs généraux qualitatifs et quantitatifs et leurs définitions communes à utiliser dans le cadre de la reddition de comptes des établissements.

**Article 4.0.45 nouveau :** « Le ministre, après consultation des **instances regroupant les représentants élus de la communauté universitaire et des conseils d'administration**, établit des indicateurs généraux qualitatifs et quantitatifs et leurs définitions communes à utiliser dans le cadre de la reddition de comptes des établissements. »

L'application des indicateurs généraux porte sur :

1° l'utilisation des ressources humaines, matérielles, financières et informationnelles ;

2° les résultats de l'année liés aux orientations stratégiques adoptées par le conseil ;

3° au regard des éléments précisés aux paragraphes 1° et 2°, les résultats de l'année ainsi que ceux des deux années précédentes comparés aux résultats d'autres établissements déterminés par l'établissement pour fins d'étalonnage ;

4° les résultats de l'année en regard de la mission, des valeurs et des objectifs de l'établissement, ainsi que des principes mentionnés à l'article 4.0.18.

Un établissement peut également convenir avec le ministre de certains indicateurs particuliers de manière à rendre compte de ses spécificités, notamment au regard de la qualité de l'enseignement et de la performance en matière de recherche.

**Alinéa nouveau :** « **Les instances regroupant les représentants élus de la communauté universitaire et le conseil d'un établissement peuvent également convenir avec le ministre de certains indicateurs particuliers de manière à rendre compte de ses spécificités, notamment au regard de la qualité de l'enseignement et de la performance en matière de recherche.** »

Après l'avoir soumis au conseil d'administration, l'établissement doit annuellement transmettre au ministre, au moment déterminé par ce dernier, le résultat de l'application des indicateurs généraux, ainsi que celui de l'application des indicateurs particuliers.

**Article ajouté : « Le ministre doit approuver au préalable toutes les dépenses majeures envisagées par les universités pour le développement immobilier et les infrastructures. »**

« **4.0.46.** Le ministre doit, tous les trois ans, soumettre un rapport à l'Assemblée nationale sur la performance du système universitaire. Ce rapport tient compte notamment des données d'étalonnage que les conseils d'administration des établissements doivent rendre publiques.

« **4.0.47.** Le conseil d'administration s'assure que l'établissement tienne, au moins une fois par année, une séance d'information et de consultation publique auprès de la collectivité desservie par l'établissement, afin de rendre compte de ses activités, des services fournis, des résultats atteints, de ses priorités, des orientations adoptées, de sa situation financière et de sa gestion, ainsi qu'afin de répondre aux questions.

À ces fins, un avis annonçant la tenue de cette séance est publié dans au moins un journal distribué dans les régions desservies et est diffusé sur le site Internet de l'établissement. Cette séance ne peut se tenir dans un délai inférieur à 30 jours de l'avis.

## « SECTION II

« AUTRES RAPPORTS ET DOCUMENTS ».

**3.** Cette loi est modifiée par l'insertion, après l'article 4.7, de ce qui suit :

## « CHAPITRE V

« DISPOSITIONS DIVERSES

« **4.8.** La présente loi s'applique malgré toute disposition prévue par la loi constitutive, la charte, les statuts, règlements ou lettres patentes d'un établissement d'enseignement de niveau universitaire visé aux paragraphes 1° à 8°, 10° et 11° de l'article 1 ou d'une université constituante, d'un institut de recherche et d'une école supérieure visés à la Loi sur l'Université du Québec (chapitre U-1). ».

## LOI SUR L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

**4.** L'article 28 de la Loi sur l'Université du Québec (L.R.Q., chapitre U-1) est modifié par le remplacement de « nommés suivant les paragraphes *a* et *e* de l'article 32 ; elles peuvent aussi contenir toute disposition conciliable avec la présente loi » par « ; elles peuvent aussi contenir toute disposition conciliable avec la présente loi et avec la Loi sur les établissements d'enseignement de niveau universitaire (chapitre E-14.1) ».

**5.** Les articles 32 à 38.1 de cette loi sont remplacés par les suivants :

« **32.** Les droits et pouvoirs d'une université constituante sont exercés conformément à la Loi sur les établissements d'enseignement de niveau universitaire.

« **33.** Le gouvernement peut adopter une politique concernant des situations qu'il entend examiner pour déterminer si un membre du conseil d'administration qu'il nomme se qualifie comme administrateur indépendant. ».

**6.** Les articles 40 et 40.1 de cette loi sont abrogés.

**7.** L'article 40.2 de cette loi est modifié par la suppression, dans le deuxième alinéa, des paragraphes 3° et 4°.

**8.** L'article 42 de cette loi est abrogé.

**9.** L'article 54 de cette loi est remplacé par le suivant :

« **54.** Les droits et pouvoirs d'un institut de recherche ou d'une école supérieure sont exercés conformément à la Loi sur les établissements d'enseignement de niveau universitaire. ».

**10.** Les articles 54.1 à 55 de cette loi sont abrogés.

**11.** L'article 56 de cette loi est modifié par le remplacement de « articles 40 à 47 » par « articles 41 et 43 à 47 ».

## DISPOSITIONS TRANSITOIRES ET FINALES

**12.** L'instance ou le comité prévu à l'article 4.0.21 de la Loi sur les établissements d'enseignement de niveau universitaire (L.R.Q., chapitre E-14.1), édicté par l'article 2 de la présente loi, peut être, s'il est représentatif de la communauté universitaire, le conseil universitaire, le sénat universitaire ou l'assemblée universitaire ou toute autre instance représentant la communauté universitaire et déjà existante au sein de l'établissement au moment de l'entrée en vigueur de cet article 4.0.21.

**13.** Le conseil d'administration d'un établissement d'enseignement de niveau universitaire visé aux paragraphes 1° à 8°, 10° et 11° de l'article 1 de la Loi sur les établissements d'enseignement de niveau universitaire et celui d'une université constituante, d'un institut de recherche ou d'une école supérieure visés à la Loi sur l'Université du Québec (L.R.Q., chapitre U-1) doivent, au plus tard le (*indiquer ici la date qui suit de 12 mois celle de l'entrée en vigueur du présent article*), déterminer, conformément à la Loi sur les établissements d'enseignement de niveau universitaire telle que modifiée par la présente loi, le nombre de membres du conseil d'administration, sa composition, la procédure de nomination, le nombre de membres devant se qualifier comme membres indépendants et le nombre de membres issus de la communauté universitaire.

Le conseil doit, avant le (*indiquer ici la date qui suit de 12 mois celle de l'entrée en vigueur du présent article*), prévoir les autres dispositions qui permettent que soit effectuée la transition entre le conseil d'administration en place le (*indiquer ici la date de l'entrée en vigueur du présent article*) et le nouveau conseil qui sera institué conformément aux dispositions nouvelles et prendre toute autre mesure utile pour s'assurer de l'application de la Loi sur les établissements d'enseignement de niveau universitaire telle que modifiée par la présente loi. Le conseil peut notamment modifier le terme du mandat des membres actuels et déterminer des modalités d'application des mesures visées au premier alinéa de façon à ce que les nouvelles dispositions applicables soient respectées dans les meilleurs délais, mais au plus tard le (*indiquer ici la date qui suit de 18 mois celle de l'entrée en vigueur du présent article*).

Le conseil transmet au ministre copie de ces dispositions et mesures prises en vertu du présent article dès leur adoption.

**14.** À défaut par un conseil d'administration de se conformer à l'article 13 dans le délai qui y est prévu et après avoir donné à l'établissement l'opportunité de le faire dans le délai qu'il détermine, le gouvernement peut prendre lui-même les dispositions et les mesures qui y sont visées. Elles sont réputées avoir été prises par le conseil de l'établissement conformément à la Loi sur les établissements d'enseignement de niveau universitaire telle que modifiée par la présente loi.

**15.** Sous réserve du deuxième alinéa de l'article 13, le mandat des membres d'un conseil d'administration, en poste le (*indiquer ici la date de l'entrée en vigueur du présent article*), est, pour sa durée non écoulée, poursuivi aux mêmes conditions jusqu'à ce qu'ils soient remplacés ou nommés de nouveau conformément à la Loi sur les établissements d'enseignement de niveau universitaire telle que modifiée par la présente loi.

Il en est de même du mandat du président du conseil d'administration et du premier dirigeant, en poste le (*indiquer ici la date de l'entrée en vigueur du présent article*). Leurs fonctions peuvent continuer à être cumulées, le cas échéant, jusqu'à ce que les postes soient comblés conformément aux dispositions nouvelles.

**16.** Le conseil d'administration d'un établissement peut, conformément à la Loi sur les établissements d'enseignement de niveau universitaire telle que modifiée par la présente loi et à l'égard d'un membre en poste le (*indiquer ici la date de l'entrée en vigueur du présent article*), déterminer qu'il a le statut de membre indépendant.

**17.** Malgré l'article 4.0.34 de la Loi sur les établissements d'enseignement de niveau universitaire, édicté par l'article 2 de la présente loi, un membre qui n'a pas obtenu le statut d'administrateur indépendant en vertu de l'article 16, en poste le (*indiquer ici la date de l'entrée en vigueur du présent article*), peut être membre d'un comité visé à cet article jusqu'à ce que le nombre des administrateurs indépendants au sein du conseil d'administration corresponde au moins à 60 % des membres.

**18.** En outre des dispositions transitoires prévues à la présente loi, le gouvernement peut, par règlement pris avant le (*indiquer ici la date qui suit d'un an celle de l'entrée en vigueur du présent article*), édicter toute autre disposition transitoire ou mesure utile pour l'application de la présente loi.

Le règlement prévu au premier alinéa peut également contenir toute mesure dérogeant à toute disposition d'une loi dont l'application relève du ministre, de la présente loi, d'une loi spéciale régissant un établissement visé par la présente loi ou d'un acte pris en vertu de l'une ou l'autre de ces lois.

Un règlement pris en vertu du présent article n'est pas soumis à l'obligation de publication prévue à l'article 8 de la Loi sur les règlements (L.R.Q., chapitre R-18.1). Il n'est pas non plus soumis au délai d'entrée en vigueur prévu à l'article 17 de cette loi.

**19.** Les dispositions de la présente loi entrent en vigueur à la date ou aux dates déterminées par le gouvernement.

Toutefois, le deuxième alinéa de l'article 4.0.2 de la Loi sur les établissements d'enseignement de niveau universitaire, édicté par l'article 2 de la présente loi, entrera en vigueur au plus tard le 1<sup>er</sup> juin 2013.