SOUS EMBARGO
JUSQU'À LA PRÉSENTATION DEVANT LA COMMISSION DE L'ÉDUCATION

Mémoire présenté par la Conférence des recteurs et des principaux des universités du Québec (CREPUQ) à la Commission de l'éducation

dans le cadre de la consultation générale sur le 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 »

Septembre 2009

CREPUQ
CONFÉRENCE DES RECTEURS
ET DES PRINCIPAUX
DES UNIVERSITÉS DU QUÉBEC

TABLE DES MATIÈRES

Introduction 7

Système universitaire québécois 7

Position de principe 9

Enseignements tirés de l'expérience internationale 10

Encadrement législatif et réglementaire actuel 11

Commentaires d'ordre général sur le projet de loi n° 38 14

Étude détaillée du projet de loi n° 38 14

Composition du conseil d'administration (Article 4.0.1) 14

Diversité et représentativité des membres du Conseil d'administration et parité hommes/femmes (Article 4.0.2) 15

Membres indépendants du conseil d'administration (Article 4.0.3) 15

Instances de nomination des membres du conseil d'administration (Article 4.0.5) 15

Qualification des membres indépendants (Articles 4.0.7 à 4.0.12) 16

Durée du mandat des administrateurs (Articles 4.0.14 et 4.0.15) 17

Fonctions du conseil d'administration (Articles 4.0.18 à 4.0.22) 17

Nomination et fonction du premier dirigeant de l'établissement (Articles 4.0.22, 4.0.26 à 4.0.29) 18

Comités du conseil (Articles 4.0.33 à 4.0.41) 19

Reddition de comptes (Articles 4.0.42 à 4.0.45) 20

Dispositions transitoires et finales (Articles 12 à 19) 21

Conclusion 22

Annexe 1

Points saillants des recherches récentes sur les bonnes pratiques de gouvernance, de transparence et de responsabilité dans l'enseignement supérieur

Annexe 2

Modifications proposées au texte du projet de loi n° 38

Le présent mémoire fait état des consensus établis au sein des membres de la Conférence des recteurs et des principaux des universités du Québec à l'égard du projet de loi n° 38. Il a été approuvé par les chefs d'établissement et par les présidents de conseil d'administration des dix-huit établissements universitaires québécois :

Université Bishop's
Robert A. Gordon, président de la Corporation
Michael Goldbloom, principal et vice-chancelier

Université Concordia
Peter Kruyt, président du conseil d'administration
Judith Woodsworth, rectrice et vice-chancelière

Université Laval
Pierre Genest, président du conseil d'administration
Denis Brière, recteur

Université McGill
Robert Rabinovitch, président du conseil des gouverneurs
Heather Munroe-Blum, principale et vice-chancelière

Université de Montréal
Louise Roy, chancelière et présidente du conseil
Luc Vinet, recteur

HEC Montréal
Hélène Desmarais, présidente du conseil de la corporation
Michel Patry, directeur

École Polytechnique
Bernard Lamarre, président du conseil
Christophe Guy, directeur général

Université de Sherbrooke
Gil Rémillard, président du conseil d'administration
Luce Samoisette, rectrice

Université du Québec
Sylvie Beauchamp, présidente de l'assemblée des gouverneurs et présidente

Université du Québec à Montréal
Isabelle Hudon, présidente du conseil d'administration
Claude Corbo, recteur

Université du Québec à Trois-Rivières
Richard Boucher, président du conseil d'administration
Ghislain Bourque, recteur

Université du Québec à Chicoutimi
Michel Belley, président du conseil d'administration et recteur

Université du Québec à Rimouski
Marie-Claude Ruel, présidente du conseil d'administration
Michel Ringuet, recteur

Université du Québec en Outaouais
Marlène Thonnard, présidente du conseil d'administration
Jean Vaillancourt, recteur

Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue
Édith Cloutier, présidente du conseil d'administration
Johanne Jean, rectrice

Institut national de la recherche scientifique
Armand Couture, président du conseil d'administration
Daniel Coderre, directeur général

École nationale d'administration publique
François Joly, président du conseil d'administration
Marcel Proulx, directeur général

École de technologie supérieure
Yves Langhame, président du conseil d'administration
Yves Beauchamp, directeur général

INTRODUCTION

La Conférence des recteurs et des principaux des universités du Québec (CREPUQ) remercie la Commission de l'éducation de lui donner l'occasion d'exprimer le point de vue des établissements d'enseignement universitaire québécois sur le projet de loi n° 38, qui revêt une importance primordiale pour l'avenir de notre système universitaire.

La CREPUQ tient à souligner d'entrée de jeu que les universités québécoises adhèrent sans réserve aux principes reconnus de bonne gouvernance. Un conseil d'administration efficace, diversifié et composé de membres compétents et en majorité indépendants, trois comités du conseil obligatoires et une reddition de comptes complète et transparente sont autant d'objectifs, parmi d'autres, que partagent les établissements universitaires. Ces derniers entendent d'ailleurs poursuivre la mise en œuvre des meilleures pratiques de gouvernance universitaire.

Dans la mesure où il remet en cause la structure de gouvernance propre à chaque établissement, le projet de loi n° 38 a une portée considérable. À cet égard, il importe de rappeler que ces structures organisationnelles sont le reflet des caractéristiques, des traditions et de la culture de chaque établissement et qu'elles sont le fruit d'une longue évolution et d'une dynamique propre à chacun d'entre eux.

C'est pourquoi, avant de formuler des commentaires spécifiques sur le projet de loi, les établissements souhaitent d'abord procéder à une mise en contexte pour rappeler ce que l'économie de notre système universitaire a permis d'accomplir et alerter le législateur aux dangers que l'on courrait à vouloir transformer un système dont il y a lieu par ailleurs d'être fier, et qui a valeur de modèle pour maint pays qui ont constaté que l'efficacité organisationnelle passe par l'autonomie et la décentralisation.

SYSTÈME UNIVERSITAIRE QUÉBÉCOIS

Le système universitaire québécois est l'une des plus grandes réalisations du Québec moderne. En quarante ans, les universités québécoises ont su relever le double défi de la qualité et de l'accessibilité, et combler en grande partie l'important retard qu'accusait le Québec en matière de scolarisation universitaire par rapport aux sociétés voisines, et ce, avec des ressources modestes comparées à celles dont disposaient ces mêmes sociétés. Ce système a aussi favorisé la mise en place d'une importante infrastructure de recherche.

Pour donner un aperçu de ce système en quelques chiffres, signalons que les universités québécoises, ce sont :

- 266 000 étudiants, dont les deux tiers à temps plein[1];
- plus de 22 000 étudiants étrangers, provenant de 180 pays[1];
- environ 9 400 professeurs réguliers et 8 000 chargés de cours[2];
- plus de 65 000 diplômes décernés en 2007[3];

1 MELS, GDEU, automne 2008.
2 Enquête sur le personnel enseignant (EPE) et Système d'information sur les personnels des universités québécoises (SYSPER).
3 MELS, Statistiques détaillées sur l'éducation, révisées le 27 juin 2008.

- 2 milliards 464 millions de dollars de subventions de fonctionnement du gouvernement québécois en 2008-2009[4];
- 420 millions de dollars de revenus pour l'investissement, dont 314 millions de dollars du gouvernement québécois[5];
- 1 millard 502 millions de dollars de revenus de recherche[5];
- environ 5 milliards de dollars de fonds gérés.

Le Québec dispose aujourd'hui d'un système universitaire performant, de grande qualité, reconnu internationalement.

L'importance des universités dans l'économie du Québec est bien documentée. À titre d'exemple, dans une publication intitulée *La prospérité future passe inévitablement par les universités – Par la diffusion et la création des connaissances, les universités jouent un rôle essentiel dans l'augmentation de la productivité*, le Service des Études économiques du Mouvement des caisses Desjardins, avec le concours de M. Fernand Martin, professeur titulaire au Département des sciences économiques de l'Université de Montréal, a démontré que « l'impact économique dynamique des universités sur le PIB du Québec s'est élevé à 11,9 milliards de dollars en 2006 (soit 4,2 % du PIB). »[6]

Il importe au plus haut point de réaliser que l'un des facteurs les plus significatifs de cette formidable réussite réside dans l'autonomie dont les universités ont bénéficié et qui a trouvé son épanouissement dans une grande diversité de traditions et de cultures organisationnelles. Ces caractéristiques leur ont permis de répondre avec souplesse et efficacité aux conditions changeantes qui ont prévalu pendant cette période, que ce soit aux plans académique, administratif ou financier.

En contrepartie de cette autonomie, les universités ont toujours été soucieuses de rendre des comptes, à telle enseigne qu'elles peuvent aujourd'hui prétendre être à l'avant-garde dans ce domaine. En effet, au-delà des lois et règlements qui régissent les rapports entre les universités et l'État, les universités, individuellement et collectivement dans le cadre de la CREPUQ, se sont dotées de mécanismes de reddition de comptes et d'imputabilité nombreux et efficaces, et qui ont valeur d'exemple.

Ainsi, les universités ont mis en place, dans le cadre de la CREPUQ, un mécanisme d'évaluation des projets de programmes et une politique de vérification de l'évaluation de la qualité et de la pertinence des programmes existants. La CREPUQ reçoit souvent des visiteurs étrangers désireux de prendre connaissance des politiques d'assurance qualité des universités québécoises, notamment en matière d'évaluation des programmes. Au cours des dernières années, la CREPUQ a accueilli des délégations provenant, entre autres, de la Belgique, du Brésil, de l'Inde et de la Russie. Elle a également participé à de nombreux séminaires internationaux sur la gouvernance, à l'invitation de l'Agence universitaire de la francophonie (AUF).

De plus, la CREPUQ gère, conjointement avec le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport (MELS), des systèmes d'information détaillés et mis à jour annuellement sur toutes les facettes

4 MELS, Enseignement supérieur, Direction générale du financement et de l'équipement, Direction de la programmation budgétaire et du financement : *Tableaux et annexes relatifs aux Règles budgétaires et calcul des subventions de fonctionnement aux universités du Québec pour l'année universitaire 2009-2010*, document de travail, Tableau A, le 29 mai 2009.

5 Information financière des universités et collèges 2007-2008, Association canadienne du personnel administratif universitaire (ACPAU).

6 *La prospérité future passe inévitablement par les universités – Par la diffusion et la création des connaissances, les universités jouent un rôle essentiel dans l'augmentation de la productivité*. Études économiques du Mouvement des caisses Desjardins, avec le concours de M. Fernand Martin, professeur titulaire au Département des sciences économiques de l'Université de Montréal, novembre 2008, www.desjardins.com/economie.

de l'activité universitaire : admissions, inscriptions, finances, recherche, ressources humaines, locaux et enquêtes de relance auprès des diplômés.

En somme, il est permis d'affirmer que les universités ont pleinement justifié leur autonomie, tant par les résultats qu'elles ont atteints en matière de scolarisation et de recherche universitaires, que par l'éventail des mécanismes qu'elles ont mis en place pour assurer transparence et imputabilité à l'égard de l'État et de la société. Cette autonomie s'est traduite par le respect de leur personnalité et de leurs traditions dans la détermination de leur structure organisationnelle, et par la souplesse dont elles ont disposé pour effectuer leur choix de développement et pour assurer l'allocation interne de leurs ressources, de façon à en optimiser l'utilisation.

Les conseils d'administration sont responsables et imputables de la gouvernance des universités et sont très fiers des résultats d'ensemble qui ont été obtenus au cours des dernières décennies. Les conseils savent que ces réussites ont été financées essentiellement par la population québécoise à même les fonds publics et ils sont tout à fait disposés à rendre des comptes de façon transparente et complète. Par ailleurs, le dynamisme du milieu universitaire dépend de son autonomie et de sa capacité à réagir rapidement et efficacement aux nouveaux besoins et aux nouvelles réalités.

Les gouvernements qui se sont succédé au cours des quarante dernières années ont tous reconnu que l'économie du système universitaire québécois, fondée sur la décentralisation et la responsabilisation, est la source première de ses succès, de sa richesse et de sa diversité. C'est pourquoi tous se sont bien gardés de la modifier sensiblement, privilégiant plutôt une approche pragmatique, faite d'ajustements à la marge, mais toujours respectueuse des fondements du système.

POSITION DE PRINCIPE

Les universités québécoises sont d'avis qu'une gouvernance universitaire sensible au caractère propre de chaque établissement serait mieux servie dans le cadre d'ententes de partenariat entre la ministre de l'Éducation, du Loisir et du Sport et chacun des établissements, que par la voie législative. Elles sont en effet fermement convaincues que l'application des principes de bonne gouvernance ne sera efficace que si elle est modulée en fonction des valeurs, des traditions et de la culture propres de chacun des établissements, comme le recommandent les auteurs du Rapport du groupe de travail sur la gouvernance des universités du Québec de l'Institut sur la Gouvernance d'organisations privées et publiques (IGOPP)[7], connu sous le nom de Rapport Toulouse :

> « La gouvernance des institutions universitaires doit reconnaître la diversité des histoires, des traditions, des cultures et des valeurs propres à chaque institution universitaire. En conséquence, les principes de gouvernance proposés dans ce rapport doivent, dans leur mise en place, être modulés selon le caractère particulier de chaque institution. Toutefois, cette flexibilité dans l'application devrait servir à mettre en place une gouvernance de haute qualité, inspirée par les principes proposés dans ce rapport. »

Il y a lieu de rappeler qu'en aucun temps les auteurs de ce Rapport n'ont suggéré l'adoption d'un projet de loi sur la gouvernance universitaire. Bien au contraire, ils invitent à deux reprises les

[7] Jean-Marie Toulouse, Rapport du groupe de travail sur la gouvernance des universités du Québec, Institut sur la Gouvernance d'organisations privées et publiques (IGOPP), Montréal, septembre 2007.

universités elles-mêmes à évaluer leurs pratiques de gouvernance à la lumière des principes énoncés.

Il convient également de souligner le troisième principe énoncé dans le Rapport Toulouse :

> « Une gouvernance fondée sur l'autonomie et la responsabilité des institutions universitaires – Une saine gouvernance des institutions universitaires prend ancrage dans leur autonomie institutionnelle. Elle passe par la responsabilisation et l'imputabilité de leur conseil d'administration, de leur dirigeant, de leurs gestionnaires pour la réalisation de la mission de l'université et l'utilisation des ressources mises à sa disposition par l'État, par les étudiants et par les citoyens (pensons aux dons reçus par les universités) ».

Si l'Assemblée nationale estimait malgré tout qu'un projet de loi sur la gouvernance universitaire devait être adopté, les établissements considèrent que le législateur devrait s'en tenir à une référence aux principes de bonne gouvernance, sans en détailler l'application. En l'état actuel, le projet de loi va beaucoup trop loin, car il fixe des règles dont la détermination est du ressort des établissements universitaires.

Enfin, il y aurait lieu que soit prise en compte la nécessaire distinction entre les sociétés qui sont créées par l'État pour réaliser ses objectifs et celles qui sont indépendantes de l'État et dont les lois habilitantes ou le statut d'incorporation leur confèrent le pouvoir de gérer leurs actifs et leurs programmes.

ENSEIGNEMENTS TIRÉS DE L'EXPÉRIENCE INTERNATIONALE

Au moment où d'autres sociétés, notamment en Europe, tentent avec beaucoup de difficulté de faire évoluer leur propre système dans le sens de l'autonomie et de la décentralisation, l'on amorce ici un mouvement inverse, alors que rien ne démontre que cette approche soit de nature à favoriser la qualité et la pertinence de l'enseignement et de la recherche universitaires, l'accessibilité aux études supérieures, ni même une plus saine gestion des fonds publics.

Le projet de loi cristallisera pour longtemps la vision actuelle de la bonne gouvernance universitaire, car les lois, comme on le sait, n'évoluent pas aussi rapidement que les situations qu'elles réglementent. Les connaissances sur les conditions propres à garantir une bonne gouvernance et la mise en œuvre des meilleures pratiques touchant l'interaction entre l'État et les universités évoluent rapidement. Plusieurs organisations internationales ont confirmé que l'approche législative n'est pas favorable à la compétitivité des établissements et ne leur permettra pas de mieux contribuer au développement de la société.

L'OCDE, dans son rapport sur les *Principes de gouvernement d'entreprise*[8], publié en 2004, affirme :

> « il n'existe pas de modèle unique de bon gouvernement d'entreprise (…) Les Principes ont par nature un caractère évolutif et sont appelés à être revus en fonction des changements significatifs du contexte général. Pour rester compétitives dans un monde en mutation constante, les entreprises doivent savoir innover et adapter leurs pratiques de gouvernement d'entreprise afin de pouvoir répondre à de nouvelles attentes et saisir les opportunités qui s'offrent à elles. »

[8] Organisation de coopération et de développement économiques. *Principes de gouvernement d'entreprise de l'OCDE*, Paris, Les éditions de l'OCDE, 2004, 74 p.

Dans un document sur la condition du personnel enseignant de l'enseignement supérieur,[9] l'UNESCO souligne que :

> « le droit à l'éducation, à l'enseignement et à la recherche ne peut s'exercer pleinement que dans le respect des libertés académiques et de l'autonomie des établissements d'enseignement supérieur (…) Les établissements d'enseignement supérieur devraient, individuellement ou collectivement, concevoir et mettre en œuvre des systèmes appropriés de reddition de comptes, comportant notamment des mécanismes de garantie de la qualité, en vue de réaliser les objectifs sans porter atteinte à l'autonomie des établissements et aux libertés académiques. »

La Banque mondiale, dans une série de documents de travail portant sur l'éducation, présente les développements les plus récents en ce qui a trait à la gouvernance et à la reddition de comptes. Dans ces textes, Jamil Salmi[10] énonce trois principes de bonne gouvernance : la reddition de comptes ne devrait pas mettre l'accent sur le fonctionnement des institutions, mais sur les résultats qu'elles peuvent atteindre; la reddition de comptes s'effectue avec succès lorsque l'expérience est constructive; enfin, la reddition de comptes la plus efficace est assurée dans le cadre d'ententes réciproques ou de façon volontaire par les institutions.

John Fielden[11] souligne, pour sa part, que le principe fondamental qui sous-tend les nombreuses réformes récentes visant à accorder une plus large autonomie aux universités est que les établissements devraient, dans la mesure du possible, être libres de gérer leurs propres affaires.

On peut consulter en annexe des extraits des études les plus récentes sur les meilleures pratiques de gouvernance et de reddition de comptes dans le domaine de l'enseignement supérieur.

ENCADREMENT LÉGISLATIF ET RÉGLEMENTAIRE ACTUEL

Au-delà du projet de loi n° 38, force est de constater que les initiatives récentes du gouvernement du Québec soumettent les activités des établissements universitaires à des contrôles qui ont pour effet de réduire considérablement leur capacité d'agir, et ce au moment où, plus que jamais, les contraintes budgétaires découlant de leur sous-financement chronique, alliées à la concurrence hors Québec de plus en plus féroce à laquelle ils doivent faire face, devraient plutôt favoriser une souplesse accrue.

À cet égard, il y a lieu de noter que les établissements universitaires sont assujettis aux balises législatives et réglementaires suivantes :

1. La *Loi sur les établissements d'enseignement de niveau universitaire*, à laquelle le projet de loi n° 38 ajoutera des dispositions supplémentaires, prévoit déjà une reddition de comptes complète et très détaillée. Les universités doivent en effet transmettre chaque année à la ministre de l'Éducation, du Loisir et du Sport les informations suivantes :

   - leurs états financiers, selon la forme prescrite par le MELS;
   - un état du traitement des membres du personnel de direction;
   - un rapport sur leur performance, dont le contenu est prescrit par la loi;
   - un rapport sur leurs perspectives de développement.

9 UNESCO - Recommandation concernant la condition du personnel enseignant de l'enseignement supérieur, 11 novembre 1997.

10 Jamil Salmi. 2009. The Growing Accountability Agenda in Tertiary Education: Progress or Mixed Blessing? Education Working Paper Series. Number 16. The World Bank.

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

Le contenu de l'état du traitement des membres du personnel de direction supérieure est fixé par la loi, qui établit la liste des personnes concernées et fixe les éléments d'information qui doivent être inscrits au rapport, le salaire de base, les autres éléments du traitement, les autres frais remboursés ainsi que les allocations non incluses au salaire de base, les indemnités de cessation d'emploi et toutes autres sommes reçues directement ou indirectement de fondations ou d'une autre personne morale qui sollicite des fonds de soutien à l'établissement.

Quant au rapport sur la performance, il doit préciser le taux de réussite, par secteur disciplinaire, pour chaque grade universitaire; la durée moyenne des études, par secteur disciplinaire, pour l'obtention d'un grade universitaire; les mesures prises pour l'encadrement des étudiants; les programmes d'activités de recherche. La loi prévoit même qu'à défaut par un établissement de se conformer aux dispositions de la loi, la ministre peut, aux frais de l'établissement, faire exécuter par une personne qu'il désigne les obligations découlant de ces dispositions.

2. En vertu de la *Loi sur l'administration financière*, amendée en 2008, les universités québécoises sont désormais soumises à des règlements qui déterminent les conditions et procédures auxquelles sont assujettis les emprunts et les autres engagements financiers qu'elles souscrivent, les placements et les contrats de nature financière, y compris des transactions aussi peu risquées que les baux emphytéotiques ou les contrats de crédit-bail. En bref, sauf en ce qui concerne leurs fonds de dotation et à certaines conditions même dans ces cas, les universités ne peuvent conclure aucun emprunt ou autre contrat de nature financière sans l'autorisation de la ministre de l'Éducation, du Loisir et du Sport ainsi que celle du ministre des Finances dans la plupart des cas, à moins que ce dernier n'en ait lui-même négocié les termes, qu'il soit le prêteur ou que des conditions très strictes prévues par règlement soient respectées.[12] En vertu de la même loi, les universités ne sont même plus libres de faire des placements sans la double autorisation de la ministre de l'Éducation, du Loisir et du Sport et du ministre des Finances, sauf à des conditions très strictement réglementées. Certaines de ces conditions s'appliquent même aux fonds de dotation des établissements universitaires (il s'agit de fonds où sont accumulés les produits des dons reçus de philanthropes), même si ces fonds sont de sources strictement privées.[13]

3. Le règlement découlant de la *Loi sur les investissements universitaires*, en vigueur depuis le 21 août 2008, oblige les universités à inclure dans leur plan quinquennal d'investissements tous les projets qu'elles entendent poursuivre, y compris ceux qui ne requièrent aucun investissement de fonds publics.

---

12 À titre d'exemple, selon l'article 77.1 de la *Loi sur l'administration publique* et du *Règlement sur les emprunts effectués par un organisme*, avant d'emprunter, les universités québécoises doivent toujours obtenir l'autorisation de la ministre de l'Éducation, du Loisir et du Sport. Elles doivent aussi obtenir celle du ministre des Finances, en ce qui concerne la nature, les conditions et les modalités de la transaction en question à moins que ce dernier négocie lui-même l'emprunt ou que lui ou Financement Québec soit le prêteur. Seuls les emprunts à court terme qui respectent les conditions strictes prévues au règlement (qui prévoit même les taux d'intérêts applicables aux marges de crédit) ne sont pas soumis à l'autorisation préalable du ministre des Finances. Le règlement prévoit aussi que les emprunts pour fin de découverts bancaires de plus de cinq jours, (ou de moins de cinq jours si le taux d'intérêt n'est pas conforme au règlement) requièrent l'autorisation des deux ministres. Le règlement prévoit aussi qu'un emprunt de moins de 20 millions de dollars à l'égard d'un projet d'immobilisation non subventionné ne requiert pas l'autorisation du ministre des Finances. Cependant, ce type de projet fait l'objet d'un encadrement très étroit, non seulement en vertu de la loi sur les investissements universitaires, mais aussi des règles budgétaires et de la politique-cadre sur la gouvernance des grands projets d'infrastructure publique dont il est question ci-dessous.

13 Ainsi, en vertu du règlement sur les placements de fonds de roulement ou d'opération effectués par un organisme, l'autorisation des deux ministres est nécessaire à moins que le ministre des Finances effectue lui-même le placement au nom de l'établissement universitaire, ou qu'il soit fondé sur des outils financiers très sûrs et donc peu susceptibles de rendement élevés tels que des bons du trésor, des obligations d'épargne émises par des gouvernements ou des municipalités.

4. De nouvelles règles budgétaires obligent les établissements à obtenir l'approbation préalable du MELS, du Conseil du trésor et même du gouvernement pour la réalisation de projets non subventionnés par le MELS ou dont la principale source de financement est autre que le gouvernement du Québec. Malgré les interventions de la CREPUQ à ce sujet, des autorisations sont requises pour des projets nécessitant aussi peu qu'un million de dollars d'investissement.

5. Le Protocole d'entente sur le suivi de tout projet d'investissement universitaire inscrit dans un plan quinquennal est entré en vigueur en 2007. Il permet au MELS de suivre de près la réalisation de projets d'investissement et d'encadrer le versement de la subvention d'investissement, y compris le retarder ou l'assujettir à des conditions et à des objectifs spécifiques. Il prévoit aussi l'obligation pour les établissements d'obtenir l'autorisation préalable de la ministre de l'Éducation, du Loisir et du Sport pour les modifications aux projets en cours de réalisation.

6. La Politique-cadre du Conseil du trésor sur la gouvernance des grands projets d'infrastructure publique encadre rigoureusement le développement de projets d'infrastructure et en module le rythme, obligeant les établissements à obtenir les approbations requises à chaque étape, sans pouvoir entre-temps engager leurs propres fonds pour les promouvoir ou les faire progresser, même s'ils ne requièrent pas de fonds publics.

7. Les frais de scolarité imposés aux étudiants sont établis par le gouvernement et, depuis 2007, les frais institutionnels obligatoires sont strictement encadrés.

8. Dans le cadre du budget 2008-2009, le gouvernement du Québec a annoncé l'attribution aux universités d'un montant annuel provenant des transferts fédéraux ainsi qu'un réinvestissement annuel de 53 millions de dollars. De ces montants, plus de 35 millions de dollars font l'objet de sept programmes assortis de balises ou conditions qui doivent être respectées par les universités qui souhaitent profiter de ces enveloppes réservées.

9. La *Loi sur les contrats des organismes publics* et les règlements en découlant, qui sont entrés en vigueur en octobre 2008, réduisent considérablement la marge de manœuvre des établissements dans la conclusion de contrats de services, d'approvisionnement et de construction, et imposent des obligations supplémentaires importantes en matière de reddition de comptes.

10. La *Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels* assure une très grande transparence et un accès facile aux documents produits ou détenus par les universités.

COMMENTAIRES D'ORDRE GÉNÉRAL SUR LE PROJET DE LOI N° 38

Malgré que les établissements universitaires soient d'avis que les règles de bonne gouvernance devraient plutôt faire l'objet d'ententes de partenariat entre chacun d'eux et la ministre, nous procéderons maintenant à l'étude du projet de loi puisque tel est le but des auditions de cette Commission.

En guise de préambule à l'analyse de certaines dispositions du projet de loi n° 38, deux points fondamentaux méritent d'être mis en relief.

D'abord, les universités québécoises sont d'avis qu'il est essentiel de respecter la distinction entre les responsabilités du conseil d'administration et celles du chef d'établissement et de son équipe de direction. Le chef d'établissement est le principal dirigeant de l'institution et cette réalité fondamentale doit être reconnue. À titre d'exemple, les dispositions de l'article 4.0.45, selon lesquelles la ministre consulterait les présidents de conseil d'administration au sujet des indicateurs généraux de rendement, sont fondées sur une prémisse erronée. Ce sont les chefs d'établissement qui sont, et doivent être, les interlocuteurs de la ministre à tous égards, notamment en ce qui concerne le rendement quantitatif et qualitatif de leurs actions.

En second lieu, il importe de souligner que les consensus présentés dans ce mémoire s'appliquent à l'ensemble des établissements universitaires québécois et que les conseils d'administration de tous les établissements doivent avoir les mêmes pouvoirs et responsabilités et être constitués selon les mêmes normes. La gouvernance de chaque établissement universitaire au Québec doit respecter les mêmes normes supérieures, découlant des mêmes principes directeurs, tant pour les établissements du réseau de l'Université du Québec que pour les autres établissements. Les distinctions prévues au projet de loi n° 38 concernant le réseau de l'Université du Québec (UQ) et ses constituantes n'ont pas leur raison d'être et devraient être éliminées. Ainsi, les dispositions des articles 4.0.5, 4.0.22, 4.0.26, 4.0.41 et 5, concernant particulièrement le réseau de l'Université du Québec, ou une école ou un institut visé par la *Loi sur l'Université du Québec* (chapitre U-1), devraient être modifiées de façon à ce que ces entités soient traitées comme tous les autres établissements.

Par ailleurs, les universités québécoises invitent les membres de la Commission à recevoir les commentaires et recommandations ci-dessous à l'égard de certaines dispositions du projet de loi avec le même esprit d'ouverture que celui qui a inspiré leur élaboration, en considérant que cet exercice vise à consolider un système qui favorise la responsabilisation des établissements dans le respect de leur contribution à la société québécoise.

ÉTUDE DÉTAILLÉE DU PROJET DE LOI N° 38

COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION (ARTICLE 4.0.1)

Les établissements conviennent qu'il est à propos que le chef d'établissement soit membre d'office du conseil d'administration, à l'exclusion de tout autre membre de la direction supérieure de l'établissement. Il y a cependant lieu de distinguer entre les membres de la direction supérieure et les autres membres du personnel de direction, tels que les cadres intermédiaires ou de premier niveau qui pourraient faire partie de la catégorie comptant 25 % de membres du conseil issus de la communauté universitaire, selon l'article 4.0.3. En conséquence, l'article 4.0.1 devrait préciser que le premier dirigeant de l'établissement est le seul membre du conseil issu du personnel de direction supérieure, expression d'ailleurs utilisée au paragraphe 3 de l'article 4.0.41.

DIVERSITÉ ET REPRÉSENTATIVITÉ DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET PARITÉ HOMMES/FEMMES (ARTICLE 4.0.2)

Les établissements croient que la diversité et la représentativité des membres sont des valeurs fondamentales. Cependant, le choix des membres du conseil doit avant tout tenir compte des compétences et de la diversité des expériences pertinentes. En ce sens, ils proposent que la question de la diversité des membres du conseil d'administration et, en particulier, la parité hommes/femmes, fasse l'objet d'un règlement interne.

Les présidents de conseil et les chefs d'établissement universitaire estiment qu'il pourrait se présenter des situations où la parité serait difficile à atteindre ou à maintenir; de plus, la parité est tributaire de décisions qui ne dépendent pas toutes exclusivement du conseil d'administration, puisque des membres sont nommés par des tiers. La parité hommes/femmes devrait donc être conçue comme un objectif vers lequel tendre plutôt qu'une norme rigide.

MEMBRES INDÉPENDANTS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION (ARTICLE 4.0.3)

Les présidents de conseil et les chefs d'établissement sont d'accord qu'une majorité de membres du conseil doivent se qualifier comme membres indépendants. Par ailleurs, un certain nombre d'entre eux estiment qu'une proportion minimale de 60 % est trop élevée et ne devrait pas être établie par la loi, soulignant que le concept de majorité rencontrerait les objectifs du projet de loi.

INSTANCES DE NOMINATION DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION (ARTICLES 4.0.5 ET 4.0.6)

Les établissements sont disposés à appuyer le principe de la nomination d'un membre du conseil d'administration par le gouvernement. Cet appui repose cependant sur deux conditions, à savoir que la nomination soit faite dans des délais raisonnables, beaucoup plus courts que la norme actuelle, et qu'elle tienne compte des recommandations de l'établissement concerné; le projet de loi devrait faire état de ce dernier élément. Pour éviter d'éventuels malentendus au sujet de la confidentialité des délibérations du conseil d'administration et du devoir de loyauté à l'institution qui incombe à tout membre du conseil, les établissements s'opposent à ce que la personne nommée soit un représentant de l'État.

De plus, étant donné l'obligation de parité hommes/femmes prévue à l'article 4.0.2 et le fait que certains membres du conseil sont désignés par des tiers, tels que des associations professorales ou étudiantes, par exemple, qui pourraient à l'occasion négliger de respecter les profils de compétence définis par le comité d'éthique et de gouvernance, les établissements recommandent que l'article 4.0.6 soit modifié de façon à donner au conseil l'autorité nécessaire pour rejeter des nominations par des tiers, lorsque celles-ci ne sont pas conformes au règlement interne (et non « intérieur ») du conseil. À défaut de cette modification, il faudrait au moins prévoir un pouvoir suspensif permettant de garantir la conformité de ces nominations avant qu'elles ne prennent effet.

Enfin, rappelons que les constituantes du réseau de l'UQ doivent être traitées comme tous les autres établissements. Ainsi, un seul membre du 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) devrait être nommé par le gouvernement.

QUALIFICATION DES MEMBRES INDÉPENDANTS (ARTICLES 4.0.7 À 4.0.12)

La qualification des membres indépendants devrait relever du conseil, à qui il incomberait d'en traiter par règlement. De plus, la détermination de l'indépendance du membre nommé par le gouvernement devrait être assujettie aux règles établies par le conseil et non par le gouvernement. La qualification des membres relève du conseil lui-même et non du gouvernement ou des instances qui sont appelées à y désigner des membres, et l'article 4.0.7 ainsi que le deuxième paragraphe de l'article 5 devraient être modifiés en conséquence.

La question de l'indépendance d'une personne qui a fourni à l'établissement des biens ou des services à titre onéreux, au cours des trois années précédant la date de sa nomination, devrait être examinée en fonction des critères inscrits à l'article 4.0.7. En conséquence, le paragraphe 2 de l'article 4.0.8 devrait être retiré. Par ailleurs, il semble que le législateur n'ait pas l'intention de viser les personnes qui ont fourni des services non reliés à la formation et à l'enseignement, et les établissements sont d'accord là-dessus. Tel qu'il est rédigé cependant, le paragraphe 2 de l'article 4.0.8 apparait avoir l'effet contraire. Il devrait plutôt se lire comme suit : « 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 reliés à la formation ou à l'enseignement ».

Pour éviter toute ambiguïté, le paragraphe 4 de l'article 4.0.8 devrait simplement se lire comme suit : « s'il est étudiant de l'établissement ».

L'article 4.0.9 prévoit qu'un membre indépendant doit dénoncer au conseil toute situation susceptible d'affecter son statut, ce qui est une application adéquate des principes de bonne gouvernance. Cependant, il prévoit également que le membre nommé par le gouvernement doit aussi dénoncer cette situation à la ministre. Les établissements croient que cette règle est inappropriée et qu'il appartient au conseil seul de trancher la question de l'indépendance de ses membres.

L'article 4.0.12 établit plusieurs règles en matière de conflits d'intérêts qui devraient relever du conseil, à qui il appartiendrait d'en traiter par voie de règlement interne.

Si les règles de cet article devaient néanmoins être adoptées, il y aurait lieu que, par souci de clarté, les membres en situation de conflit d'intérêts soient tenus de « quitter » la séance du conseil, plutôt que de « se retirer », conformément au libellé du troisième alinéa de l'article 4.0.12, car cette dernière expression suggère que le membre pourrait simplement se mettre à l'écart des discussions et du vote, sans quitter la séance.

De plus, le projet de loi stipule que, en certaines circonstances, les employés doivent quitter la séance du conseil. Cependant, rien de tel n'est prévu à l'endroit des membres étudiants. Or, il y aurait lieu de prévoir que les membres étudiants pourraient se trouver en situation de conflit d'intérêts et qu'en certaines circonstances (par exemple lorsqu'il est question des contrats avec les associations étudiantes, des droits de scolarité ou des frais afférents), ils soient tenus de quitter une séance du conseil.

Enfin, les dispositions de l'article 4.0.11, qui prévoient que les actes, documents ou décisions d'un conseil d'administration ne sont pas invalides du seul fait que celui-ci ne compte pas 60 % de membres indépendants ou ne rencontre pas les exigences de la parité hommes/femmes, devraient s'appliquer à toute situation temporaire où la composition du conseil n'est pas conforme à la loi, par exemple lorsqu'elle ne respecte pas les exigences du premier alinéa de l'article 4.0.2.

DURÉE DU MANDAT DES ADMINISTRATEURS (ARTICLES 4.0.14 ET 4.0.15)

Les pratiques actuelles concernant la durée des mandats des administrateurs varient considérablement d'un établissement à l'autre. Dans l'ensemble, les établissements sont d'avis que des mandats d'une durée limitée comportant un nombre déterminé de renouvellements, équivalant à un maximum de neuf ans, à l'exception du président du conseil, pourraient être acceptables. Ils proposent cependant qu'à l'instar du règlement interne sur la diversité des membres du conseil, ces règles soient établies par les conseils eux-mêmes, dans un règlement interne.

Si une durée des mandats devait être fixée par la loi, le président devrait échapper à cette règle et être en poste pour la durée que détermine le conseil. Le rôle, la fonction et la durée du mandat confié au président du conseil d'un établissement sont largement tributaires des traditions et des valeurs propres à l'établissement, et rien n'indique qu'il soit nécessaire d'imposer un cadre législatif en cette matière.

Les établissements constatent que le projet de loi n° 38 diffère du précédent en ce que la durée du mandat des membres étudiants est désormais de deux ans. Cette disposition n'est pas conforme aux traditions et valeurs propres à certains établissements, et rien n'indique qu'il y ait lieu de changer les arrangements que certains d'entre eux ont conclus avec les associations étudiantes. Les établissements souhaitent que la Loi prévoie un mandat d'au plus deux ans.

Les établissements notent l'article 4.0.15 et comprennent que l'objectif recherché est d'éviter toute vacance au conseil d'administration. Ils constatent cependant que cet article pourrait avoir un effet pervers lourd de conséquences, particulièrement si les instances pouvant désigner des membres du conseil refusent ou négligent d'agir, maintenant de la sorte en poste un membre qui devrait autrement cesser de siéger. La nomination des membres dépend en grande partie de la diligence des conseils eux-mêmes et de celle du gouvernement. Il est donc très improbable que ceux-ci soient empêchés de fonctionner adéquatement faute de membres. Les établissements universitaires sont d'avis que cette disposition devrait être retirée.

FONCTIONS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION (ARTICLES 4.0.18 À 4.0.22)

Les établissements sont d'avis que les fonctions premières du conseil d'administration consistent à adopter les orientations stratégiques institutionnelles, à assurer leur mise en œuvre et à s'enquérir de toute question qu'il juge importante.

Alors que le paragraphe 2 de l'article 4.0.22 prévoit, comme il se doit, que le rôle du conseil d'administration est « d'adopter les orientations stratégiques » de l'établissement, l'article 4.0.19 stipule que le conseil « établit » lesdites orientations. Le mot « adopter » reflète mieux la nécessaire distinction entre la gestion, assurée par la direction de l'établissement, qui établit les orientations stratégiques et les propose au conseil, et la gouvernance, assurée par le conseil lui-même, qui les adopte en tenant compte des recommandations qui lui sont faites par le chef d'établissement.

L'article 4.0.20 prévoit que le conseil est imputable de ses décisions et que le président du conseil est chargé d'en répondre auprès de la ministre. Il est inexact de prétendre que le conseil doive répondre à la ministre de l'ensemble des affaires de l'établissement. Par exemple, la gestion de fonds subventionnaires fédéraux et de fonds de recherche de sources privées ne relève pas de la ministre. En revanche, il est vrai que le président du conseil est responsable des activités du conseil. Les établissements suggèrent donc que les mots « auprès du ministre » soient retirés du texte.

De plus, les présidents de conseil et les chefs d'établissement n'acceptent pas que le président du conseil d'administration devienne le porte-parole principal de l'université auprès du gouvernement. Cette situation risque de créer dans les faits une structure bicéphale où le président du conseil et le premier dirigeant sont tous deux en communication avec les autorités. Le premier dirigeant doit être reconnu formellement comme responsable des relations avec le gouvernement, ce que nous proposons à l'article 4.0.27.

Finalement, force est de constater que l'article 4.0.21 introduit un mécanisme de consultation très contraignant, qui risque d'alourdir davantage les processus de consultation actuels. Il va sans dire que la détermination des orientations stratégiques ne peut se faire sans une consultation adéquate de la communauté universitaire. En l'occurrence, il y a lieu de s'inspirer des recommandations du Rapport Toulouse à l'égard d'une démarche participative de développement et de définition de la stratégie, dans le respect du principe fondamental de légitimité et d'autorité du conseil d'administration.

Les établissements souhaitent donc mettre les parlementaires en garde contre la tentation d'ajouter des obligations de consultation des différentes instances qui les composent sur des questions qui relèvent de l'autorité du conseil d'administration et suggèrent que les traditions, valeurs et processus développés au fil des ans devraient prévaloir, quitte à ce qu'ils soient revus périodiquement, au besoin. Imposer de telles obligations nuirait à l'effort de coordination et de cohérence entre les diverses instances recommandé par le Rapport Toulouse. En ce domaine, l'autorité compétente doit être clairement identifiée.

NOMINATION ET FONCTION DU PREMIER DIRIGEANT DE L'ÉTABLISSEMENT (ARTICLES 4.0.22, 4.0.26 À 4.0.29)

Les établissements partagent l'objectif apparemment recherché par le projet de loi et pensent qu'il n'y a pas lieu d'intervenir spécifiquement sur le processus institutionnel de nomination du chef d'établissement. Ils jugent cependant que le paragraphe 6 de l'article 4.0.22 devrait explicitement donner au conseil la responsabilité de « nommer le premier dirigeant pour la durée qu'il détermine … », de sorte que l'article 4.0.26 serait inutile.

Pour les raisons qui ont déjà été mentionnées, les établissements sont d'avis que le traitement du premier dirigeant d'une constituante de l'UQ devrait être déterminé par le conseil d'administration de l'établissement. S'il devait être fixé par le gouvernement, ce dernier devrait prendre en considération le traitement des chefs des établissements autres que les constituantes de l'UQ.

Pour éviter toute ambiguïté concernant le rôle du premier dirigeant comme représentant de l'établissement, il est recommandé que l'article 4.0.27 soit libellé comme suit :

> « Le premier dirigeant de l'établissement exerce ses fonctions à temps plein.
>
> Il est le premier représentant de l'établissement, notamment auprès des autorités gouvernementales.
>
> Il assume la direction et la gestion de l'établissement dans le cadre de ses règlements et de ses politiques et en répond auprès du conseil ».

De plus, l'article 4.0.25 devrait indiquer que les critères d'évaluation des membres du conseil sont « adoptés » et non « établis » par ce dernier, puisque l'article 4.0.36 attribue cette fonction au comité d'éthique et de gouvernance.

Enfin, l'article 4.0.29 stipule qu'en l'absence du président, le conseil doit être présidé par le président d'un comité du conseil. Il y aurait lieu d'assouplir cette disposition et de prévoir qu'en pareil cas, le conseil peut être présidé par un membre indépendant. En effet, certains établissements élisent des vice-présidents parmi leurs membres indépendants afin d'appuyer les présidents dans leurs tâches, et ces membres seraient tout à fait aptes à présider le conseil à l'occasion.

COMITÉS DU CONSEIL (ARTICLES 4.0.33 À 4.0.41)

L'obligation de créer trois comités du conseil d'administration, soit un comité de gouvernance et d'éthique, un comité de vérification et un comité des ressources humaines, fait consensus parmi les établissements, qui saluent également les dispositions de l'article 4.0.33 permettant la mise sur pied d'autres comités, notamment d'un comité exécutif.

Ils sont toutefois d'avis que la Loi ne devrait pas préciser ni limiter les pouvoirs qui peuvent être attribués au comité exécutif. Conformément à la fonction de délégation d'autorité qui lui est assignée en vertu du paragraphe 16 de l'article 4.0.22, il appartient au conseil de définir les pouvoirs qui seront attribués au comité exécutif.

Dans le respect des traditions universitaires et des valeurs sur lesquelles elles s'appuient, le projet de loi prévoit que les conseils d'administration peuvent compter un nombre important de membres. Les établissements estiment qu'une même considération vaut également pour le rôle fondamental que jouent les comités exécutifs que plusieurs universités ont déjà mis sur pied. Il est essentiel qu'ils puissent continuer à exercer les pouvoirs qui leur sont accordés par leurs conseils d'administration respectifs. Ces responsabilités sont plus larges que ce que prévoit le projet de loi. Il s'agit là d'une nécessité ancrée dans la réalité organisationnelle des établissements et qui ne nuit en rien aux pratiques de bonne gouvernance. À la différence d'autres organisations dont les conseils d'administration ont souvent à se prononcer sur des projets ou objectifs qui ne font pas l'objet de consultations préalables, la gestion universitaire est fondée sur la collégialité. Les grandes orientations, les objectifs stratégiques et les projets majeurs sont largement discutés. Les membres des conseils d'administration et des comités exécutifs sont bien informés des enjeux et sont en mesure de prendre les bonnes décisions.

Si l'option proposée ci-dessus ne recevait pas l'appui des parlementaires, les établissements proposent que le comité exécutif ait tous les pouvoirs du conseil, à l'exception de ceux (tels que la nomination du premier dirigeant, l'adoption du plan stratégique et l'adoption du budget) qui seraient spécifiés par la Loi ou, de préférence, inscrits dans un règlement du conseil.

Par ailleurs, les établissements demandent que le dernier alinéa de l'article 4.0.33 soit libellé comme suit :

> « Le conseil peut constituer d'autres comités pour l'étude de questions particulières ou pour faciliter le bon fonctionnement de l'établissement, et préciser les mandats qu'il leur attribue. »

Les établissements sont également d'avis qu'il y aurait lieu de clarifier l'article 4.0.35, en précisant que le président du conseil est membre d'office de tous les comités du conseil, afin d'éviter toute ambiguïté quant à son statut auprès de ces comités.

Enfin, le paragraphe 7 de l'article 4.0.38 donne au comité de vérification une obligation très lourde, qui ne figure même pas à la section relative aux pouvoirs et fonctions du comité de vérification de la *Loi sur la gouvernance des sociétés d'État*, obligation dont on ignore l'étendue, la portée et les moyens de la réaliser. Par ailleurs, il serait plus juste de parler de la fiabilité, plutôt que de la qualité des états financiers.

REDDITION DE COMPTES (ARTICLES 4.0.42 À 4.0.45)

Les établissements réaffirment qu'ils sont en faveur d'une reddition de comptes complète et transparente, et soulignent que leurs obligations concernant la reddition de comptes devraient être en harmonie avec celles qui leur incombent déjà en vertu de la *Loi sur les établissements d'enseignement de niveau universitaire*.

Ils sont également favorables à la publication sur leur site Internet d'une série de renseignements, de même qu'à la tenue d'une séance d'information annuelle à l'intention de la collectivité desservie, convoquée selon les moyens appropriés.

Ils notent cependant des problèmes de concordance entre le projet de loi et les termes actuels de la *Loi sur les établissements d'enseignement de niveau universitaire*. Le paragraphe 6 de l'article 4.0.44 devrait utiliser les mêmes mots que les articles 4.3 et 4.4 de la Loi, soit « état du traitement », concept connu et utilisé de longue date. Il devrait aussi référer à l'expression « membres du personnel de direction supérieure » telle que définie à l'article 4.4. Selon la même logique de concordance, les résultats de l'application des indicateurs, prévus à l'article 4.0.45, devraient être transmis à la ministre en même temps que le rapport prévu à l'article 4.0.42.

Les établissements s'interrogent sur la pertinence de l'article 4.0.43 du projet de loi, qui les oblige à transmettre à la ministre non seulement les procès-verbaux des réunions du conseil, mais tous les documents qui s'y rapportent. Compte tenu de l'obligation faite à l'article 4.0.44 de rendre publique sur le site Internet de l'établissement toute une série de renseignements, dont les décisions du conseil, les établissements suggèrent que l'article 4.0.43 soit retiré du projet de loi. L'obligation de rendre compte ne devrait pas signifier que les établissements sont tenus de révéler toutes les discussions que tiennent leurs conseils, y compris les échanges préliminaires.

Les établissements soulignent qu'il y aurait lieu de veiller à une harmonisation du projet de loi avec un éventuel règlement sur la diffusion de l'information, en application de la *Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels*, présentement à l'étude.

Ils sont tout à fait d'accord pour rendre compte de leur administration en fonction d'indicateurs qui permettent d'apprécier l'atteinte de leur mission et de leurs orientations stratégiques propres. Ils soulignent cependant qu'il importe de choisir des indicateurs qui tiennent compte de la réalité de chaque établissement et de ses choix académiques et scientifiques, seuls garants d'une diversité porteuse de richesse collective. Par ailleurs, tel que mentionné dans l'introduction de ce mémoire, la détermination des indicateurs de rendement est du ressort du premier dirigeant, qui en recommande l'adoption au conseil et qui est l'interlocuteur de la ministre à cet égard. Les établissements demandent donc que l'article 4.0.45 soit modifié par le remplacement de l'expression : « présidents des conseils d'administration d'établissement », par les mots « premiers dirigeants ».

Les établissements sont également d'accord que la ministre soumette tous les trois ans à l'Assemblée nationale un rapport sur la performance du système universitaire, pour autant que les universités continuent d'être invitées à comparaître périodiquement devant la Commission de l'éducation.

DISPOSITIONS TRANSITOIRES ET FINALES (ARTICLES 12 À 19)

L'article 14 du projet de loi permet une intervention gouvernementale sans précédent, qui porte directement atteinte aux droits des établissements et à leur autonomie. Même la *Loi sur la gouvernance des sociétés d'État* ne contient pas de telle disposition. L'idée que le gouvernement puisse former le conseil d'administration d'un établissement universitaire, quelles que soient les circonstances, et même après avoir donné à l'établissement l'occasion d'agir dans un délai déterminé, est inacceptable. Cet article doit être retiré.

Les établissements s'étonnent également des dispositions de l'article 18, qui permettent au gouvernement d'adopter, sans obligation de publication, non seulement des mesures transitoires additionnelles, mais aussi toute mesure dérogeant à toute disposition d'une loi relevant de la ministre, de la loi faisant l'objet du présent projet de loi ou de toute loi régissant un établissement ou de tout acte pris en vertu de l'une ou l'autre de ces lois. Les établissements ne voient pas en quoi l'absence de publication sert le processus démocratique et souhaitent que tout règlement adopté en vertu de la loi soit soumis à l'obligation de publication prévue à l'article 8 de la *Loi sur les règlements* (L.R.Q., chapitre R 18.1) et au délai d'entrée en vigueur prévu à l'article 17 de cette loi.

Afin de constater les diverses modifications proposées au projet de loi, un document intitulé « Modifications proposées au texte du projet de loi n° 38 » est annexé au présent mémoire.

CONCLUSION

Les établissements universitaires invitent les membres de la Commission, ainsi que la ministre de l'Éducation, du Loisir et du Sport, à réexaminer la stratégie qui a inspiré les divers lois et règlements adoptés au cours des deux dernières années, et à convenir avec les universités qu'une bonne gouvernance serait mieux assurée par la conclusion d'ententes de partenariat entre le MELS et chaque établissement universitaire, dans le respect des spécificités et caractéristiques propres à chacun d'entre eux.

Promouvoir des lois et des règlements qui obligent les universités à se fondre dans un moule unique et qui font abstraction de la richesse et de l'importance de la diversité des missions et des stratégies institutionnelles, c'est courir le risque, à terme, d'affecter la qualité et la compétitivité des universités et du système universitaire dans son ensemble, tout en diminuant leur capacité d'attirer les étudiants et les professeurs les plus talentueux.

Dans la société globale du savoir du vingt-et-unième siècle, le Québec ne peut se permettre que des lois et des règlements viennent nuire à la capacité des établissements universitaires de soutenir la concurrence des meilleurs. Étant donné l'importance de ces enjeux, et avant d'aller plus loin, peut-être le moment est-il venu de marquer une pause et de réfléchir aux conséquences de ces interventions dans une perspective systémique et historique.

Ce dont les établissements universitaires et la société québécoise ont besoin, dans le contexte actuel, c'est que nous unissions nos efforts pour assurer que les universités soient toujours plus en mesure de contribuer de façon significative au savoir et à la science ainsi qu'au développement économique, social et culturel du Québec et à son rayonnement dans le monde.

POINTS SAILLANTS DES RECHERCHES RÉCENTES SUR LES BONNES PRATIQUES DE GOUVERNANCE, DE TRANSPARENCE ET DE RESPONSABILITÉ DANS L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR

Jamil Salmi. 2009. *The Growing Accountability Agenda in Tertiary Education: Progress or Mixed Blessing?* Education Working Paper Series. Number 16. The World Bank.
[Jamil Salmi. 2009. *Les universités face aux exigences accrues de transparence et de responsabilité : Une évolution bénéfique ou dangereuse?* Document de travail, série numérotée. Numéro 16. La Banque mondiale.]
http://www-wds.worldbank.org/servlet/main?menuPK=64187510&pagePK=64193027&piPK=64187937&theSitePK=523679&entityID=000350881_20090312144343

> « À la lumière de l'analyse entreprise dans cet article, trois principes de transparence et de responsabilité sont proposés. Premièrement, ***l'obligation de rendre compte ne doit pas porter sur la manière dont fonctionnent les établissements, mais plutôt sur les résultats qu'ils obtiennent concrètement.*** Pour reprendre la distinction proposée par Stein (2005), la reddition de comptes formelle (quant aux processus), qui concerne essentiellement les règles et procédures, est moins utile que la reddition de comptes matérielle (quant aux résultats) qui est pour sa part concentrée sur l'essence de la recherche, de l'enseignement et de l'apprentissage dans les établissements d'enseignement supérieur. S'il est éventuellement plus facile de contrôler la première forme de responsabilité, il est indiscutablement plus utile de se concentrer sur la deuxième, en dépit de sa complexité.
>
> « Deuxièmement, ***l'obligation de rendre compte donne de meilleurs résultats lorsqu'elle est vécue de manière constructive***, plutôt que lorsqu'elle est imposée de manière inquisitoire. Les établissements d'enseignement supérieur sont plus susceptibles d'apprécier la valeur des obligations qui leur incombent en matière de reddition de comptes si leurs rapports avec les parties prenantes, et plus particulièrement avec les autorités publiques, reposent sur des dispositifs d'incitation positifs plutôt que sur des sanctions. Par conséquent, l'obligation de rendre compte devrait moins se préoccuper de justifier une performance médiocre et être davantage axée sur les choix stratégiques à opérer pour améliorer les résultats. Les établissements ne doivent pas réagir aux événements passés mais s'efforcer plutôt de préparer leur avenir. La Continuous Quality Initiative (Initiative de qualité continue) lancée par l'Université de la Floride du Sud aux États-Unis est une illustration utile de ce type d'effort proactif qui cherche à améliorer les processus et les résultats à grande échelle.
>
> « Troisièmement, ***les mécanismes de responsabilité les plus efficaces sont ceux qui font l'objet d'un consensus et sont adoptés volontairement par les établissements d'enseignement supérieur.*** Le consensus permet de garantir un plus grand sens des responsabilités à l'égard du processus de communication des résultats et une meilleure adhésion aux instruments qui permettent d'y parvenir. Les contrats de performance évoqués précédemment sont un bon exemple de ce type d'engagement partagé, car ils représentent le point d'orgue d'un processus de négociation entre les dirigeants des universités et les responsables gouvernementaux pour garantir la convergence des objectifs stratégiques institutionnels et des objectifs de la politique nationale. »
>
> (Salmi, p. 24-25)

> « … aujourd'hui, les obligations de reddition de comptes ne font sens que si les établissements d'enseignement supérieur ont effectivement la possibilité de mener leurs activités de façon autonome et responsable. La liberté académique et l'autonomie de gestion des universités sont indispensables au bien-être de toutes les sociétés. Pour que l'évolution de l'enseignement supérieur soit couronnée de succès, il importe de trouver un juste équilibre entre des pratiques de reddition de comptes crédibles et des conditions d'autonomie qui leur soient favorables. Ce n'est qu'à ces conditions que ces établissements pourront fonctionner avec toute la souplesse et la réactivité requises, renforcer leur efficacité et mettre en œuvre des pratiques innovantes qui déboucheront en dernier ressort sur de meilleurs résultats en termes d'apprentissage, amélioreront le marché du travail et conforteront l'intérêt que l'enseignement supérieur présente pour la société. »
>
> (Salmi, p. 26)

John Fielden. 2008. *Global Trends in University Governance*. Education Working Paper Series. Number 9. The World Bank.
[John Fielden. 2008. Tendances mondiales de la gouvernance des universités. Document de travail, série numérotée. Numéro 9. La Banque mondiale.]
http://siteresources.worldbank.org/EDUCATION/Resources/278200-1099079877269/547664-1099079956815/Global_Trends_University_Governance_webversion.pdf

> *Résumé : Cet article fait le bilan des évolutions actuelles que connaissent les établissements d'enseignement supérieur en termes de gouvernance et d'administration, notamment sous l'angle de la stratégie, du financement et de la gouvernance.*
>
> « Le principe fondamental qui sous-tend les nombreuses réformes récentes visant à accorder une plus large autonomie aux universités [est] que les établissements d'enseignement supérieur devraient dans la mesure du possible être libres de gérer leurs propres affaires ». (Fielden, p. 2)
>
> « Les lois [sur l'enseignement supérieur] … doivent être conçues pour le long terme. En effet, l'existence de clauses nécessitant des modifications ou actualisations régulières pourrait soulever de sérieux problèmes. » (Fielden, p. 9)
>
> « On observe à l'échelle internationale une tendance forte en faveur de l'accroissement de l'autonomie des établissements publics … » (Fielden, p. 11)
>
> « Le principe fondamental qui sous-tend l'autonomie institutionnelle est que les établissements d'enseignement supérieur fonctionnent mieux s'ils peuvent contrôler leur propre destinée. Ceux-ci sont plus motivés à changer dès lors qu'ils peuvent directement bénéficier des mesures qu'ils prennent; ils peuvent faire preuve d'esprit d'entreprise et en récolter les bénéfices. » (Fielden, p. 18)
>
> « Habituellement, les lois qui régissent l'enseignement supérieur définissent très largement les pouvoirs dévolus au conseil d'administration de l'université, le désignant comme l'instance de gouvernance suprême de l'établissement responsable devant le ministère compétent du succès de son fonctionnement. Lorsque ce cadre est fixé, les attributions détaillées du conseil sont confirmées dans les statuts et règlements de l'université.
>
> « Un des principes clés veut que le rôle du conseil soit limité à la gestion stratégique et qu'il créé une structure secondaire sous forme de comités pour piloter les fonctions opérationnelles déléguées aux autres. Certains pays ont tenté de codifier précisément le rôle du conseil en élaborant des codes de pratiques et des énoncés des principales responsabilités. » (Fielden, p. 37)

« La taille et composition [du conseil] préoccupent de plus en plus les gouvernements et on observe une montée en puissance de l'approche managériale qui prévoit un plus petit nombre de membres et un accroissement des représentants et des personnes extérieurs à l'établissement n'exerçant pas de fonctions universitaires. » (Fielden, p. 37)

« Lorsque le conseil se charge de sa nomination, il doit ensuite rendre le recteur comptable de la gestion de l'université. Les méthodes utilisées pour y parvenir ne sont pas décrites dans la loi mais tendent à calquer les bonnes pratiques de gestion en fixant des objectifs de performance et en mesurant leur atteinte en fonction d'indicateurs prédéterminés. » (Fielden, p. 39)

« Il est rare que l'État s'intéresse directement à la manière détaillée dont les universités sont gérées, mais il conserve son pouvoir de vérification sur la manière dont les fonds sont dépensés. Il existe toutefois deux autres formes d'interventions :

- On exige que les établissements se conforment aux « bonnes pratiques » de gouvernance;
- On fournit, sur une base régulière, des conseils et des directives de bonne gestion, le tout appuyé parfois par le versement de fonds supplémentaires pour encourager les universités à s'y conformer.

« Les trois pays qui ont donné l'exemple en termes de directives sur les bonnes pratiques de gouvernance universitaire sont l'Australie, le Danemark et le Royaume-Uni. En Australie, le respect d'un ensemble de protocoles de bonne gouvernance est pratiquement obligatoire et l'adhésion des établissements à ces protocoles leur permet d'obtenir un financement supplémentaire. Le Royaume-Uni a pour sa part élaboré un document comparable intitulé « Statement of Primary Responsibilities », lequel précise les principales attributions de l'instance dirigeante. Ce document a été préparé par un groupe formé de présidents des organes de gouvernance à la demande du gouvernement. Il est par conséquent volontaire, mais les universités sont tenues de s'y conformer et de se justifier si elles ne le font pas. L'annexe XI revient sur les similitudes entre les textes britannique et australien. Au Danemark, un comité constitué par le ministère compétent a élaboré un certain nombre de principes sur lesquels les futurs membres des conseils d'administration des universités sont invités à discuter; ce document se concentre essentiellement sur les attributions et le rôle du conseil de l'université, mais il ne fournit ni directives ni codes détaillés. » (Fielden, p. 41)

Appendix II – "Typical Relationship Between National Legislation and University Statutes and Regulations" in *Global Trends in University Governance*, p. 50-51
[« Annexe II – Relations types entre la législation nationale et les statuts et règlements des universités » in *Global Trends in University Governance*, p. 50-51]

« Les principales distinctions sont les suivantes :

1. La législation nationale doit fixer uniquement le cadre stratégique à long terme car, une fois adoptée, il faudra beaucoup de temps avant que ses dispositions ne puissent être modifiées dans une future loi.

2. Les statuts de l'université correspondent à la législation interne de l'université et doivent être aussi permanents que possible car leur changement nécessite habituellement l'approbation du ministère de l'Éducation (ou d'un organe intermédiaire ou « tampon »). L'une des premières mesures d'un nouveau conseil est d'élaborer les statuts de l'université.

3. Les règlements de l'université correspondent à des dispositions qui peuvent être modifiées chaque année par le conseil d'administration ou le conseil de l'université. »

Résumé des sujets généralement pris en compte dans la législation nationale d'une part et dans les chartes et statuts ou règlements de l'université d'autre part :

- *Législation nationale : établissement d'un conseil d'administration (accompagné de directives possibles sur sa composition);*
- Charte et statuts de l'université : composition spécifique du conseil d'administration (membres issus de l'université, de l'extérieur, étudiants) et pouvoirs de nomination de nouveaux membres;
- *Législation nationale : attributions et responsabilités larges du conseil et déclaration sur son autonomie au chapitre de la liberté universitaire;*
- Charte et statuts de l'université : attributions détaillées du conseil;
- *Législation nationale : le conseil a le pouvoir de créer des sous-comités;*
- *Charte et statuts de l'université : il revient au conseil de créer des sous-comités et définir leurs rôles selon le cas;*
- *Règlements de l'université : détails sur tous les comités, leur mandat et leur composition;*
- *Charte et statuts de l'université et règlements : code de conduite des activités du conseil et de ses comités.*

Paulo Santiago, Karine Tremblay, Ester Basri and Elena Arnal. 2008. *Tertiary Education for the Knowledge Society*. Volume 1. Special Features: Governance, Funding, Quality. Organisation for Economic Co-operation and Development.
[Paulo Santiago, Karine Tremblay, Ester Basri et Elena Arnal. 2008. *L'enseignement supérieur au service de la société de la connaissance.* Volume 1. Gouvernance, financement, qualité. Organisation de coopération et de développement économiques.]
http://www.oecd.org/document/35/0,3343,en_2649_39263238_36021283_1_1_1_1,00.html
(Sur abonnement ou sur achat). Document connu sous l'abréviation *TEKS*.

Résumé : Tertiary Education for the Knowledge Society *(L'enseignement supérieur au service de la société de la connaissance) est le rapport final d'une étude internationale approfondie de la politique de l'enseignement supérieur que l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) a menée pendant quatre ans avec l'aide de plus de 150 collaborateurs. Le chapitre trois aborde la manière dont les gouvernements et établissements d'enseignement supérieur peuvent s'assurer que les capacités de l'enseignement supérieur aident à la réalisation des grands objectifs publics. Il revient sur les stratégies nationales de gouvernance du système, les grandes tendances à l'œuvre et les forces de changement.*

« Il semble que la plupart des pays de l'OCDE convergent de plus en plus vers une *vision partagée* de la politique de l'enseignement supérieur, orientée vers un cadre de politique publique dans lequel on observe une diminution du contrôle direct de l'État, un accroissement de l'autonomie institutionnelle et un renforcement des mécanismes de reddition de comptes. » (*TEKS*, p. 90)

« L'accroissement de l'autonomie des établissements a pour principal objectif d'améliorer la réactivité des établissements d'enseignement supérieur aux exigences nationales et sociétales. Parmi les facteurs qui incitent à ce changement, mentionnons ce qui suit :

- « L'idée que les nations bénéficieront davantage des capacités d'innovation des universités si celles-ci s'affranchissent de la tutelle de l'État, au profit d'un « esprit d'entreprise institutionnel » (Clark, 1998). La réglementation publique est perçue comme un risque de créer des rigidités et de limiter leurs capacités d'innovation. De plus en plus de personnes sont également d'avis qu'il est préférable que les décisions soient prises par des spécialistes en la matière qui sont au cœur de l'action. L'accroissement de l'autonomie est également perçu comme un moyen de créer un profil institutionnel original.
- « La réponse à un nouveau contexte politique marqué par des pressions budgétaires publiques permanentes et par une tendance à la dérèglementation qui, conjointement, limitent la possibilité d'augmenter le financement de l'enseignement supérieur tout en remettant en question le rôle traditionnel de l'État vis-à-vis des établissements d'enseignement supérieur.
- « La volonté d'atteindre par la décentralisation une plus grande efficience, notamment grâce à une rapidité accrue dans la prise de décision.
- « La prise de conscience de plus en plus aigue que l'État n'a pas la capacité de planification lui permettant d'exercer une micro-gestion directe sur les établissements individuels, notamment quand ces derniers font partie de vastes systèmes.
- « La crainte que les établissements placés sous la tutelle de l'État n'aient ni la motivation, ni la capacité de commercialiser le fruit de leurs recherches ou d'être compétitifs à l'échelle internationale pour recruter des chercheurs ou obtenir des fonds de recherche. (*TEKS*, p. 93)

« Pour accomplir leurs missions, les établissements d'enseignement supérieur doivent être en mesure d'identifier les secteurs de haute priorité et d'y affecter les ressources nécessaires. Les établissements d'enseignement supérieur ne peuvent être forts et ne sauraient réussir s'ils ne peuvent fixer leur stratégie, définir leurs priorités, identifier leurs portefeuilles d'enseignement et de recherche et adapter leurs structures organisationnelles pour s'ajuster à un contexte en constante évolution. Les structures de gouvernance des établissements sont par conséquent d'une importance capitale. » (*TEKS*, 120)

« Il est toutefois habituellement admis que le mandat complexe des conseils d'administration nécessite des organes efficaces dotés de membres expérimentés et représentatifs et d'une petite majorité de membres extérieurs, en raison de leur rôle de tutelle externe. Il est également important que le nombre de membres soit suffisamment important pour une plus large représentativité possible de points de vue, de compétences et d'intérêts, mais suffisamment restreint pour garantir l'efficacité de leurs travaux. La taille optimale des conseils d'administration est généralement comprise entre 12 et 25 membres (Hoare *et coll.*, 1995; Dearing Committee, 1997). » (*TEKS*, 124)

« Dans la mesure où les gouvernements sont de plus en plus orientés vers la performance, le mouvement en faveur de l'obligation de rendre compte a accru la planification, l'établissement de rapports et les contrôles par le biais de mécanismes d'assurance qualité et la négociation d'accords ou de contrats de performance. Il en résulte un accroissement de la bureaucratie. Les décideurs doivent par conséquent trouver un juste équilibre entre l'impératif de reddition de comptes publique et une marge de manœuvre suffisante, car une obligation insuffisante à cet égard peut entraîner des abus et une mauvaise gestion, mais un excès risque de favoriser un système inefficace et peu réactif. » (TEKS, 137)

« L'un des objectifs est d'orienter le système de manière à permettre la contribution différentielle des différents établissements faisant partie du système. L'une des méthodes possibles consiste à mettre en place des contrats de performance pluriannuels négociés entre les autorités de l'enseignement supérieur et les établissements liés par des objectifs de performance convenus (par exemple, pour les inscriptions et l'obtention de diplômes dans différentes disciplines et à différents niveaux de qualification) qui reconnaissent la contribution distincte de chaque établissement aux objectifs du système. Toutefois, l'élaboration de tels contrats de performance est une tâche complexe et il importe de développer les expertises appropriées au niveau des autorités de l'enseignement supérieur. Le principe est de ne pas concevoir des contrats, négociations et outils d'évaluation trop détaillés (couvrant les nombreux aspects des principales activités de l'établissement). L'idée est d'éviter d'imposer des exigences de production annuelle de rapports détaillés au profit de formes plus personnalisées et stratégiques de reddition de comptes. » (*TEKS*, 145)

« Le principe directeur devrait être d'accorder aux établissements une marge de manœuvre considérable, tout en reconnaissant à l'État le rôle qui consiste à orienter le système. Les établissements doivent bénéficier d'une latitude aussi large que possible pour gérer leurs propres affaires afin qu'elles puissent honorer les priorités publiques cohérentes avec leurs missions. Toutefois, l'étendue de l'autonomie institutionnelle devra être différenciée pour tenir compte de la capacité de chaque établissement à exercer cette autonomie. Il serait souhaitable de donner aux établissements un fort degré d'autonomie en matière de gestion des ressources humaines et de leur accorder des régimes financiers flexibles pour leur permettre d'être compétitifs sur différents marchés. ... L'objectif est de renforcer la réactivité des établissements face aux enjeux auxquels ils sont confrontés et leur aptitude à se diversifier, à prendre des initiatives et à innover. » (TEKS, 149)

Organisation for Economic Co-operation and Development. 2003. *Education Policy Analysis 2003.* Chapter 3, "Changing Patterns of Governance in Higher Education."
[Organisation de coopération et de développement économiques. 2003. Analyse des politiques d'éducation 2003. Chapitre 3, « Évolution des modes de gouvernance dans l'enseignement supérieur »]
http://www.oecd.org/dataoecd/0/20/35747684.pdf

> « L'État continue de s'intéresser de très près à l'enseignement supérieur et à fixer dans ce secteur une série complexe d'objectifs. Il lui appartiendra de réglementer ce secteur, d'adopter des politiques qui favorisent les objectifs nationaux, de fournir des incitations pour stimuler l'amélioration voulue des prestataires, de mobiliser auprès des contribuables les ressources nécessaires pour atteindre les objectifs publics en matière d'enseignement supérieur et d'assurer l'égalité des chances et une accessibilité équitable. Ce faisant toutefois, les pouvoirs publics devront veiller à ne pas remplacer une forme de contrôle susceptible d'être contre-productive sur l'enseignement supérieur par une autre qui le serait tout autant. À l'avenir, pour s'assurer de la réalisation des objectifs publics en matière d'enseignement supérieur, l'art de la mise en œuvre de politiques publiques consistera à influencer et à convaincre plutôt qu'à décréter. » (75)

The Hon. Dr. Brendan Nelson, Minister for Education, Science and Training. 2003. *Our Universities: Backing Australia's Future*. Commonwealth of Australia.
[L'honorable Brendan Nelson, ministre de l'Éducation, de la Science et de la Formation. 2003. *Les universités au service de l'avenir de l'Australie.* Commonwealth d'Australie.]
http://www.backingaustraliasfuture.gov.au/policy_paper/policy_paper.pdf

> Résumé :
>
> « Our Universities » est le projet de réforme auquel le gouvernement australien entend soumettre de nombreux secteurs de l'enseignement supérieur, y compris la gouvernance. Les consultations approfondies menées auprès des principaux intervenants a révélé que « la manière dont est mise en œuvre la gouvernance de certains établissements ne garantit pas un juste équilibre entre les capacités, l'expérience et le sens des affaires nécessaires pour gérer une organisation vaste et complexe dotée de budgets de plusieurs millions de dollars ». Globalement, le rapport souligne que les problèmes, y compris ceux de gouvernance, mis en lumière lors de ces consultations sont exacerbés par « des exigences excessives et restrictives en matière de réglementation et de production de rapports ». « Les dispositions bureaucratiques excessivement centralisées du gouvernement ont engendré un secteur qui n'optimise pas son potentiel et qui ne parvient pas à être compétitif sur la scène internationale. »
>
> Le gouvernement australien a mis en place un système qui permet aux universités d'adhérer à un ensemble de protocoles de gouvernance moyennant un certain nombre d'incitatifs financiers.
>
> Extrait :
>
> « [Les protocoles nationaux de gouvernance] renforceront la gouvernance des universités en accroissant les responsabilités des conseils des universités en matière d'encadrement des activités commerciales et en exigeant de ces conseils qu'ils s'acquittent de ces responsabilités dans la transparence et le respect de l'intérêt public.

« Les protocoles ont été conçus sur les conseils des universités et du milieu des affaires et s'inspirent des modèles de bonnes pratiques actuellement en vigueur. Les protocoles exigent que les universités précisent les attributions des membres du conseil et qu'elles mettent en place des programmes officiels de perfectionnement professionnel à leur intention. Les membres exercent un rôle de tutelle sur l'établissement et doivent agir exclusivement dans l'intérêt de l'université plutôt qu'en tant que délégués ou représentants d'un groupe d'intérêt particulier. Le conseil ne doit pas compter plus de 18 membres, dont deux au moins possèdent des compétences financières et un des compétences commerciales. La majorité des membres sera recrutée à l'extérieur de l'établissement. » (Nelson, p. 16).

Protocoles nationaux de gouvernance pour les établissements d'enseignement supérieur publics
(Annexe A de *Our Universities*; reproduit dans son intégralité)

1. Les objectifs de l'établissement doivent être précisés dans la loi habilitante.

2. L'instance de gouvernance de l'établissement doit adopter un énoncé de ses principales attributions, lequel doit inclure :

- la nomination du vice-chancelier comme responsable exécutif en chef de l'établissement, et l'encadrement de son/sa performance;
- l'approbation de la mission et de l'orientation stratégique de l'établissement, ainsi que de son budget annuel et de son plan financier;
- un engagement en faveur de la saine gestion de l'établissement, incluant la responsabilité d'approuver les activités commerciales importantes;
- la définition des politiques et procédures conformes aux exigences légales et aux attentes de la collectivité;
- la mise en place et le suivi de systèmes de contrôle et de reddition de comptes, y compris ceux de toute entité placée sous son contrôle;
- l'évaluation et le suivi de la gestion de l'établissement et de sa performance; et
- la gestion des risques à l'échelle de l'établissement, y compris de ses entreprises commerciales.

L'instance de gouvernance de l'établissement ne devrait pas déléguer l'approbation des principales attributions énumérées ci-dessus.

3. La loi habilitant l'établissement doit préciser les fonctions des membres de l'instance de gouvernance et les sanctions applicables en cas de non-respect de ces fonctions. Chaque membre doit être nommé ou élu *ad personam;* il doit être responsable de ses actions et rendre des comptes à l'instance de gouvernance (conseil) et agir exclusivement dans l'intérêt de l'université plutôt que comme délégué ou représentant d'un groupe d'intérêt particulier. Les fonctions des membres doivent obéir aux exigences suivantes :

- agir exclusivement dans l'intérêt de l'établissement considéré dans son ensemble, dans le respect de ses missions;
- agir de bonne foi, avec honnêteté et en poursuivant des objectifs appropriés;
- exercer leur activité avec le soin et la diligence qui s'imposent;
- ne pas utiliser leurs fonctions de façon inappropriée en servant leurs propres intérêts ou ceux d'un tiers; et
- divulguer et éviter les conflits d'intérêts.

Les sanctions doivent inclure une disposition précisant que l'instance de gouvernance a le pouvoir de révoquer tout membre de l'instance de gouvernance qui enfreint à ses obligations ou devient inapte à exercer ses fonctions en vertu de l'article 2D.6 de la *Corporations Act*.

4. Chaque instance de gouvernance doit mettre en place un programme officiel de perfectionnement professionnel pour ses membres afin de renforcer l'expertise de l'instance de gouvernance et faire en sorte que tous les membres soient conscients de la nature de leurs fonctions et responsabilités.

5. Le conseil d'administration ne doit pas compter plus de 18 membres. Deux d'entre eux doivent posséder des compétences financières et au moins l'un d'entre eux des compétences commerciales. Les membres sont en majorité des membres indépendants de l'extérieur et aucun ne peut être membre d'un État ou du Commonwealth ou d'une assemblée législative.

6. L'établissement doit adopter des procédures systématiques pour la mise en candidature des membres éventuels de l'instance de gouvernance qui seront ensuite nommés par le Gouverneur, le ministre compétent ou le conseil lui-même. Cette responsabilité doit être déléguée explicitement à un comité des nominations. L'établissement doit présenter publiquement la candidature d'au moins un candidat pressenti pour tout poste vacant ou sur le point de le devenir au sein de l'organe de gouvernance, lequel sera ensuite nommé par le gouverneur ou le ministre compétent.

7. L'établissement doit colliger et ordonner ses procédures de griefs internes et les publier accompagnées d'informations sur les procédures présidant à l'introduction des plaintes auprès de l'ombudsman ou de l'agence compétente concerné(e).

8. Le rapport annuel de l'établissement devrait être utilisé pour présenter les résultats de haut niveau exigés par le Commonwealth.

9. Le rapport annuel de l'établissement doit inclure un rapport sur la gestion des risques au sein de l'établissement.

10. L'établissement doit tenir le ministre de l'Éducation du Commonwealth au courant de tout événement significatif affectant l'établissement ou ses filiales susceptible de nuire à sa (leur) capacité à rencontrer ses (leurs) obligations, telles que précisées dans l'accord de financement conclu avec le Commonwealth.

11. L'instance de gouvernance doit encadrer efficacement les entités placées sous son contrôle et exposées à un certain nombre de risques :

- en veillant à ce que le conseil d'administration de l'entité possède les compétences, les connaissances et l'expérience nécessaires pour piloter et contrôler convenablement l'entité;
- en nommant quelques administrateurs indépendants au conseil d'administration de l'entité, dans la mesure du possible;
- en s'assurant que le conseil d'administration adopte et évalue régulièrement les énoncés écrits de ses propres principes de gouvernance;
- en veillant à ce que le conseil d'administration énonce par écrit une stratégie commerciale et organisationnelle claire qui précise et actualise annuellement les objectifs à long terme de l'organisation et inclue un plan financier annuel accompagné d'objectifs de rendement mesurables et réalistes, assortis des jalons correspondants; et

- en établissant et documentant avec précision les attentes relatives aux rapports à présenter à l'organe de gouvernance, sous forme par exemple de plans financiers préliminaires pour évaluation et approbation avant le début de chaque année financière et à tout le moins, de rapports trimestriels par rapport au plan financier.

12. Les entités (y compris les entreprises associées, co-entreprises et partenariats) qui ne sont pas sujettes à la vérification par l'État ou le Territoire ou par le vérificateur général du Commonwealth doivent, après évaluation appropriée des risques, être vérifiées par un vérificateur externe. Le rapport de gestion des vérificateurs doit être transmis au conseil de l'établissement.

SPEECH / 09 / 328

Benita Ferrero-Waldner

European Commissioner for External Relations and European Neighbourhood Policy

Investing in Higher Education – an EU perspective

Check Against Delivery
Seul le texte prononcé fait foi
Es gilt das gesprochene Wort

UNESCO World Conference on Higher Education "The new dynamics of higher education and research for societal change and development"
Paris, 5 July 2009

Monsieur le Directeur Général,

Excellences,

Mesdames, Messieurs,

Je tiens d'abord à vous remercier de l'invitation qui a été offerte à la Commission européenne de s'exprimer lors de cette ouverture. Malheureusement, le Commissaire responsable pout l'éducation, mon collègue Jan Figel, n'a pas pu venir. Néanmoins, vu le rôle important de la Commission en matière de l'éducation, il m'a demandé de le remplacer aujourd'hui.

Nul n'est besoin devant cette tribune d'expliquer l'importance de l'enseignement supérieur dans le progrès humain.

Comme la philosophe français Helvétius disait :

"*L'éducation a fait de nous ce que nous sommes*"

L'éducation est un des vecteurs essentiels d'épanouissement et de progrès. Aujourd'hui, la planète est confrontée à des défis d'une ampleur inégalée dans l'histoire de l'humanité, qu'il s'agisse du changement climatique, des déséquilibres démographiques, de la pénurie de ressources naturelles ou encore de la crise économique et financière. Pour y faire face, des politiques dynamiques et ambitieuses en matière d'enseignement supérieur et de recherche sont indispensables.

Le monde a beaucoup changé depuis la première conférence de l'UNESCO sur l'enseignement supérieur, organisée il y a onze ans. Dans ce monde globalisé nous sommes désormais plus interconnectés: la simple pression d'une touche suffit et l'information parvient à des millions de personnes sur tous les continents et tous les océans.

Cette situation transforme l'exigence envers l'enseignement supérieur et nous offre en même temps des possibilités inégalées de créer des liens, d'innover et de parvenir à l'excellence. Par la comparaison et la compétitivité, par le partenariat et l'interaction, les frontières de la connaissance humaine sont repoussées plus loin et plus vite.

Ces évolutions techniques peuvent nous aider à relever ces défis.

Mais en même temps, la globalisation et la complexité du monde qui nous entoure peuvent être sources de désinformation à grande échelle et donc d'insécurité. L'un des plus grands enjeux de notre temps consiste par conséquent à renforcer la compréhension entre les peuples, les cultures et les religions. L'éducation est d'autant plus indispensable comme passerelle entre les sociétés et école de respect. L'éducation n'est pas uniquement un investissement dans les cerveaux, mais aussi un investissement dans la stabilité. Sa vocation ultime est de jeter les fondations de la paix.

L'UNESCO, forte de sa présence internationale et de la démarche interdisciplinaire qui est la sienne, est idéalement placée pour nous aider à définir notre action et nous montrer la voie vers une société mondiale de la connaissance. La conférence qui nous réunit aujourd'hui est une contribution exemplaire qui apporte à l'échange international d'idées et de bonnes pratiques que nous appelons de nos vœux.

Ladies and Gentlemen,

The European Commission firmly believes that investment in education and training is the key to creating a better future. In the current financial and economic crisis, well-targeted investment can build and strengthen skills in the workforce. It equips people for the opportunities of the post-crisis world, and lays the basis for long-term sustainable economic and social development.

Whilst education policy is largely in the hands of the EU's member states, the European Commission focuses on a key component – supporting mobility and "brain circulation" within the EU and beyond our borders.

Giving people the opportunity to study and teach abroad enriches them as individuals, but also society as a whole. International education counters prejudice. Collaboration breeds understanding and taps new creative forces. And exchanges unite people and institutions across the globe – building acceptance and appreciation of diversity and teaching important lessons in tolerance, respect and understanding.

Within the EU our Erasmus programme, under the responsibility of Commissioner Figel, and the development of our European Higher Education Area (through the Bologna Process) make learning mobility a reality for all young Europeans.

Our flagship is without doubt the Erasmus programme, encouraging student and teacher mobility, and promoting transnational cooperation projects among universities across Europe. The scheme currently covers nine out of every ten European higher education establishments. Launched more than 20 years ago, today more than 150 000 people benefit each year from the programme. Erasmus has been and remains a key factor in the internationalisation and "Europeanisation" of the EU's higher education systems.

In addition to mobility we focus on 3 areas: employability, governance and funding.

1) Employers are concerned about the mismatch between graduates' knowledge and skills, and the needs of the labour market. The response is to design courses relevant to business, and our flagship initiative, the European Institute of Innovation and Technology, will provide inspiration.

2) **Universities need more autonomy to take their own decisions so as to play their full part in modernising society and the economy**.

3) They also need to broaden their funding base and attract private financial support, which is why the Commission has launched the new University-Business Forum.

Outside our borders I have cooperated closely with Jan Figel on developing our Erasmus *Mundus* partnerships, which offer scholarships to top graduates and scholars from third countries to study or work in European universities, so preparing them for life in a global, knowledge-based society. During my time as Commissioner I have made it a priority to expand this programme so that we can now offer this opportunity to students worldwide. The numbers have also increased – just last week we announced nearly 10,000 new grants for the next academic year.

We also promote international cooperation between higher education institutions in the EU and other countries. In Africa our Edulink programme focuses on capacity building and regional integration. In Latin America the ALFA programme aims to improve the quality, relevance and accessibility of higher education, especially for the most vulnerable groups. And Tempus supports modernisation of higher education in the Western Balkans, Eastern Europe. Central Asia, North Africa and the Middle East.

Monsieur le Directeur Général,

Excellences,

Mesdames, Messieurs,

Je me réjouis d'échanger avec vous des idées et points de vue. Avant toute chose, je tiens à rappeler le rôle fondamental de l'enseignement supérieur dans la santé et la stabilité des économies, ainsi que dans la solidité des sociétés et leur ouverture sur le monde. De même, je salue à nouveau la contribution importante, actuelle et future, de l'UNESCO à cet égard.

Notre objectif global est de permettre à un nombre toujours plus grand d'habitants de la planète d'accéder à l'économie de la connaissance et d'en tirer profit. Non seulement l'éducation procure aux individus une autonomie accrue en leur permettant de faire fructifier leur talents et en améliorant leur existence, mais elle joue, de surcroît, un rôle essentiel dans la lutte contre la pauvreté, la promotion de modèles de développement durables et la construction de passerelles entre les sociétés, les cultures et les nations.

Soyons clairs : à l'aube du XXI^{e} siècle, ce n'est pas le péril d'un inéluctable «choc des civilisations» qui nous guette, mais bien le risque d'un «choc des ignorances».

Je vous remercie de votre attention.

MODIFICATIONS PROPOSÉES AU TEXTE DU PROJET DE LOI N° 38

PROJET DE LOI N° 38	MODIFICATIONS PROPOSÉES
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'ADMINSITRATION	
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.	**4.0.1.** Un établissement d'enseignement de niveau universitaire est administré par un conseil d'administration composé de 13 à 25 membres. Le premier dirigeant <u>de l'établissement</u> en est membre d'office et est le seul membre issu du personnel de direction <u>supérieure</u>.
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.	**4.0.2.** 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.~~ <u>Le conseil adopte un règlement interne concernant la diversité des membres du conseil d'administration et, en particulier, la parité hommes/femmes.</u>

PROJET DE LOI N° 38	**MODIFICATIONS PROPOSÉES**
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.	
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.	
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. Le nombre de membres indépendants du 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.	**4.0.5.** Les membres indépendants sont nommés par le conseil d'administration, sauf un membre qui est nommé par le gouvernement sur recommandation du conseil d'administration. Les autres membres sont nommés par la communauté universitaire sous réserve de l'article 4.0.26. ~~Le nombre de membres indépendants du 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 n'agissent pas à titre de représentants de ce dernier et 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.	**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~~ interne du conseil. Le conseil peut rejeter la nomination de membres issus de la communauté universitaire ou la nomination faite par un tiers si cette nomination ne respecte pas le règlement interne et les politiques ayant pour objectif la diversité des membres du conseil d'administration et, en particulier, la parité hommes/femmes.

PROJET DE LOI N° 38	**MODIFICATIONS PROPOSÉES**
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 indépendant.	**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 indépendant.~~ <u>Le conseil d'administration adopte un règlement interne qui établit les critères de qualification d'un membre indépendant.</u> À défaut : **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 indépendant.
4.0.8. Un 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; 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;	**4.0.8.** Un 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;~~ 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;

PROJET DE LOI N° 38	**MODIFICATIONS PROPOSÉES**
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. 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~~. À défaut : **4.0.8.** Un 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 <u>ou à l'enseignement</u>; 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.	**4.0.9.** 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.	
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.	**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 <u>ou du seul fait que la constitution du conseil n'est pas conforme à la loi.</u>

PROJET DE LOI N° 38	**MODIFICATIONS PROPOSÉES**
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 par 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.	**4.0.12.** ~~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 par 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.~~ Le conseil d'administration adopte un règlement interne à l'égard des conflits d'intérêts pouvant affecter les membres du conseil et de la façon d'en disposer.

PROJET DE LOI N° 38	**MODIFICATIONS PROPOSÉES**
	À défaut : **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~~ quitter 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 par 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. Un membre du conseil qui est également un étudiant doit quitter toute séance pendant la durée des délibérations et du vote sur toute question concernant les négociations relatives à des ententes à intervenir entre l'établissement et une ou des associations étudiantes.

PROJET DE LOI N° 38	**MODIFICATIONS PROPOSÉES**
4.0.13. Tout membre du conseil d'administration, qu'il soit indépendant ou non, assume la même obligation de prendre les décisions dans l'intérêt de l'établissement. Il s'acquitte 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.	**4.0.14**. ~~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.~~ Le conseil d'administration adopte un règlement interne à l'égard de la durée et des renouvellements des mandats des membres du conseil. Tout membre du conseil, à l'exception du premier dirigeant de l'établissement et du président, ne peut agir à titre de membre pendant plus de neuf années. À défaut : **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~~ d'au plus deux ans. Le mandat des membres du conseil peut être renouvelé deux fois à ce seul titre, consécutivement ou non. Le premier dirigeant de l'établissement et le président du conseil ne sont pas soumis à cette règle et peuvent demeurer en poste pour la durée et le nombre de mandats que détermine le conseil. ~~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.~~

PROJET DE LOI N° 38	**MODIFICATIONS PROPOSÉES**
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.	~~**4.0.15**. 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.	

PROJET DE LOI N° 38	**MODIFICATIONS PROPOSÉES**
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.	**4.0.19**. Le conseil d'administration ~~établit~~ adopte 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.
4.0.20. Le conseil est imputable de ses décisions et le président du conseil est chargé d'en répondre auprès du ministre.	**4.0.20**. Le conseil est imputable de ses décisions et le président du conseil est chargé d'en répondre ~~auprès 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.	~~**4.0.21**. 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; 3° approuver les prévisions budgétaires, le budget annuel, le plan d'immobilisations, les états financiers et le rapport annuel de l'établissement;	**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; 3° approuver les prévisions budgétaires, le budget annuel, le plan d'immobilisations, les états financiers et le rapport annuel de l'établissement;

PROJET DE LOI N° 38	**MODIFICATIONS PROPOSÉES**
4° approuver les règles de gouvernance de l'établissement dans le respect de sa spécificité;	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;	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;	6° nommer le premier dirigeant de l'établissement pour la durée qu'il détermine et 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;	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;	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;	9° convenir avec le premier dirigeant de l'établissement 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;	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° 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;	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;	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;	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;	15° pourvoir, par règlement, à sa régie interne;

PROJET DE LOI N° 38	**MODIFICATIONS PROPOSÉES**
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.	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 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.	**4.0.25**. Le président du conseil d'administration évalue la performance des autres membres du conseil selon les critères ~~établis~~ adoptés par le conseil, y compris celle du premier dirigeant de l'établissement.

PROJET DE LOI N° 38	**MODIFICATIONS PROPOSÉES**
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. 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.	~~**4.0.26.** 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.~~ ~~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.	**4.0.27**. Le premier dirigeant de l'établissement ~~travaille exclusivement pour ce dernier~~ exerce ses fonctions à temps plein. Il est le premier représentant de l'établissement, notamment auprès des autorités gouvernementales. 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.	**4.0.29.** Le conseil d'administration désigne~~, selon ses priorités, l'un des présidents des comités visés au premier alinéa de l'article 4.0.33~~ l'un de ses membres indépendants pour remplacer le président du conseil en cas d'absence ou d'empêchement.

PROJET DE LOI N° 38	MODIFICATIONS PROPOSÉES
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.	

PROJET DE LOI N° 38	**MODIFICATIONS PROPOSÉES**
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.	**4.0.33**. 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~~ et préciser le mandat qu'il lui attribue. Le conseil peut ~~en outre former, pour le conseiller,~~ constituer d'autres comités ~~nécessaires~~ pour l'étude de questions particulières ou pour faciliter le bon fonctionnement de l'établissement, et préciser les mandats qu'il leur attribue.
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.	
4.0.35. Le président du conseil d'administration peut participer à toute réunion d'un comité.	**4.0.35**. Le président du conseil d'administration ~~peut participer à toute réunion d'un comité~~ est membre d'office de tous les comités du conseil.

PROJET DE LOI N° 38	MODIFICATIONS PROPOSÉES
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.	

PROJET DE LOI N° 38	**MODIFICATIONS PROPOSÉES**
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.	**4.0.38**. 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.

PROJET DE LOI N° 38	**MODIFICATIONS PROPOSÉES**
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.	

PROJET DE LOI N° 38	**MODIFICATIONS PROPOSÉES**
SECTION IV – COMITÉ DES RESSOURCES HUMAINES	
4.0.41. Le comité des ressources humaines a notamment pour fonctions :	**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;	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;	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;	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;	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;	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;	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;	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;	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.	9° d'établir un programme de planification de la relève du personnel de direction de l'établissement.

PROJET DE LOI N° 38	MODIFICATIONS PROPOSÉES
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.	~~**4.0.43**. 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 indépendant;	**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 indépendant;

PROJET DE LOI N° 38	**MODIFICATIONS PROPOSÉES**
3° l'identification de tout autre conseil d'administration sur lequel un membre du conseil siège;	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;	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 indépendant et la définition de famille immédiate au sens de l'article 4.0.8;	5° les situations qu'il entend examiner pour déterminer si un membre se qualifie comme administrateur 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;	6° ~~le~~ l'état du traitement ~~et les autres avantages~~ des membres du personnel de direction supérieure et des autres membres du personnel de direction, conformément aux articles 4.1, 4.2, 4.3 et 4.4;
7° les honoraires payés au vérificateur externe;	7° les honoraires payés au vérificateur externe;
8° les résultats de l'application des indicateurs généraux et particuliers;	8° les résultats de l'application des indicateurs généraux et particuliers;
9° ses décisions accessibles en application de la loi;	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.	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.	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.

PROJET DE LOI N° 38	**MODIFICATIONS PROPOSÉES**
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. 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. 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.	**4.0.45.** Le ministre, après consultation des ~~présidents des conseils d'administration d'établissement~~ premiers dirigeants des établissements, 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. Après l'avoir soumis au conseil d'administration, l'établissement doit annuellement transmettre au ministre, ~~au moment déterminé par ce dernier~~ en même temps que le rapport prévu à l'article 4.0.42, le résultat de l'application des indicateurs généraux, ainsi que celui de l'application des indicateurs particuliers.
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.	

PROJET DE LOI N° 38	MODIFICATIONS PROPOSÉES
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.	

PROJET DE LOI N° 38	MODIFICATIONS PROPOSÉES
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. »	~~«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.	

PROJET DE LOI N° 38	**MODIFICATIONS PROPOSÉES**
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	

PROJET DE LOI N° 38	**MODIFICATIONS PROPOSÉES**
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 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.	~~**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 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.~~

PROJET DE LOI N° 38	**MODIFICATIONS PROPOSÉES**
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.	**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.

PROJET DE LOI N° 38	**MODIFICATIONS PROPOSÉES**
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.	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 1er juin 2013.	