

# ***La gouvernance collégiale en milieu universitaire : rêve ou réalité ?***

Louise Briand, CPA, m.a.p., Ph.D.



# Plan de la présentation

- Rêve
  - Réseau de l'Université du Québec (UQ)
  
- Réalité
  - Retours sur la structure
  - Dans la salle du conseil

Conclusion



**Rêve**

# Réseau de l'Université du Québec : vue d'ensemble

Les établissements du réseau



- Six (6) universités (UQAM, UQTR, UQAR, UQAC, UQO, UQAC)
- Deux écoles supérieures (ÉNAP, ÉTS)
- Un (1) institut de recherche (INRS)
- TÉLUQ



# Réseau de l'Université du Québec : contexte de son émergence

Le Québec des années 1960 est caractérisé par de nombreuses transformations sociales qui s'expriment par la création de diverses institutions :

- Office de la langue française
- Société générale de financement
- Caisse de dépôt et placement du Québec
- Régie des rentes du Québec
- ...
- 1964 : Commission royale d'enquête sur l'enseignement (commission Parent)

# Réseau de l'Université du Québec : contexte de son émergence

1964 : Commission royale d'enquête sur l'enseignement  
(commission Parent)

*Les professeurs sont l'âme et l'esprit de l'université*

*L'université est « une communauté de professeurs et  
d'étudiants unis par une même recherche de vérité. »*

- Réforme radicale de l'enseignement supérieur et de son administration



# **Le réseau de l'Université du Québec, « l'université nouvelle »**

Démocratisation de l'accès à l'enseignement supérieur

Rapprochement avec la communauté. Des personnes issues de la communautés prennent aux instances universitaires : conseil de modules, comité de programmes et conseil d'administration

Participation des étudiantes, étudiants à la vie universitaire

Consécration de la liberté académique et de la gestion collégiale

# Réseau de l'Université du Québec : création

- ◆ *Loi sur l'Université du Québec (LUQ)*

- ◆ 18 décembre 1968

Article 3 : « L'Université a pour objet, dans le respect de la liberté de conscience et des libertés académiques inhérentes à une institution universitaire, l'enseignement supérieur et la recherche; elle doit notamment, dans le cadre de cet objet, contribuer à la formation des maîtres. »

Article 30 : « Une université constituante a pour objet l'enseignement supérieur et la recherche; elle doit notamment, dans le cadre de cet objet, contribuer à la formation des maîtres. Elle peut également offrir des services à la collectivité qu'elle dessert. »



# Réseau de l'Université du Québec : conditions du rapprochement avec la communauté

Autonomie universitaire : liberté d'établissement,  
élection du recteur, collégialité des décisions relatives  
à l'administration interne

Bicaméralité ou la présence de deux instances qui  
exercent des pouvoirs complémentaires : le conseil  
d'administration pour les questions de nature  
administrative et la commission des études pour les  
questions d'ordre académique.

# Réseau de l'Université du Québec : partage des pouvoirs entre le conseil d'administration et la commission des études

## Extraits de la Loi sur l'UQ

« Les droits et pouvoirs d'une université constituante sont exercés par un conseil d'administration [...] » (article 32).

« Sous réserve des règlements généraux adoptés en vertu du paragraphe *f* de l'article 19, le conseil d'administration constitue une commission des études dont la tâche principale est de préparer les règlements internes relatifs à l'enseignement et à la recherche. **Ces règlements doivent être soumis à l'approbation du conseil d'administration.** La commission des études peut aussi faire au conseil d'administration des recommandations quant à la coordination de l'enseignement et de la recherche. [...] » (article 41)

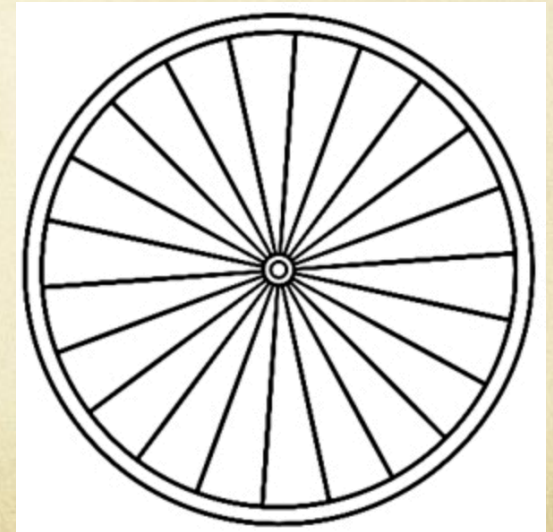


# Réseau de l'Université du Québec : rejet de la pyramide



... le pouvoir, à l'Université du Québec, n'est pas réparti d'après la traditionnelle pyramide. Il l'est plutôt sur une roue. Au centre de celles-ci sont les personnes à qui il revient de prendre certaines décisions d'ensemble. Ces personnes, elles sont certes en petit nombre par rapport à toutes celles qui composent la roue entière. Mais leur autorité, leur pouvoir, leur connaissance des questions, tout cela leur vient de l'ensemble de la roue dont les rayons sont autant de vecteurs d'information. Et la roue de l'Université du Québec (...) tournera d'autant mieux, tournera d'autant plus rond, que plus de rayons – des rayons forts, solides, convergent vers son centre ...

Université du Québec - Journal de bord,  
dans Hébert (2007, p. 112)



# Réseau de l'Université du Québec : autonomie départementale

« Pour bien comprendre la situation du chef de département dans la structure de l'intimée, il est bon de rappeler sommairement comment l'Université du Québec a voulu établir des structures originales démocratiques.

[...]

Dans les structures universitaires traditionnelles, le chef était nommé d'autorité. Il assumait la responsabilité entière du département; il représentait l'université au niveau départemental. Ses fonctions le plaçaient nettement dans la structure d'autorité et ses pouvoirs en faisaient le représentant de l'employeur dans les relations avec ses salariés.

[...]

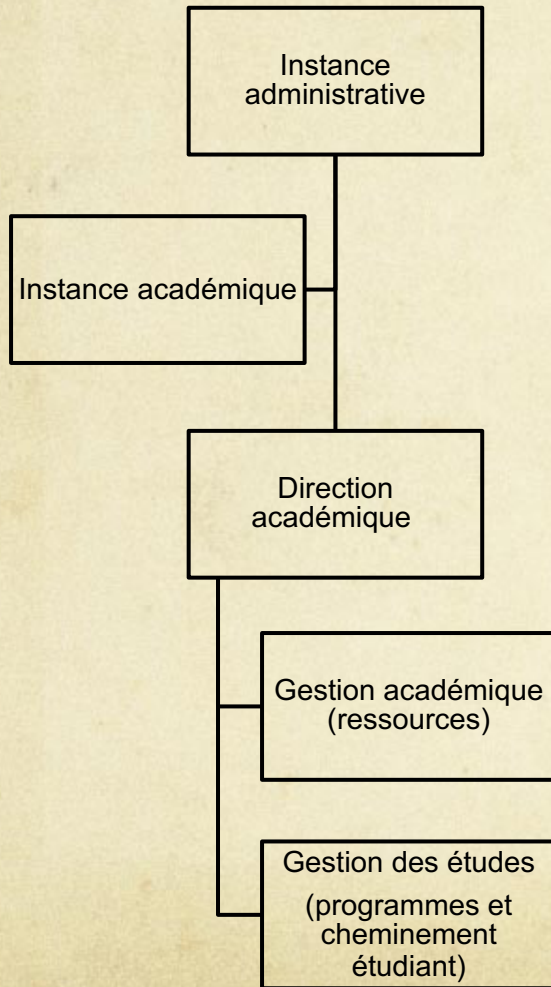
L'Université du Québec, institution nouvelle, veut faire assumer la responsabilité départementale par le groupe de professeurs d'un département de façon telle que toutes les décisions soient collégiales. Les responsabilités qui traditionnellement étaient assumées par le directeur de département le sont, dans le nouveau contexte, par le département lui-même. »

Robert Tremblay, commissaire-enquêteur,  
ministère du Travail et de la Main-d'œuvre, 22 janvier 1971, p. 9

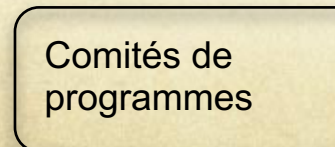
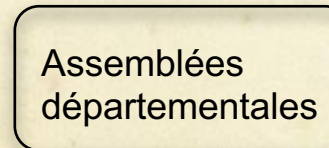
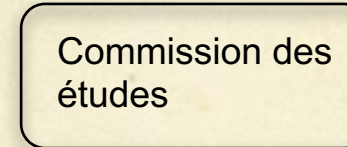
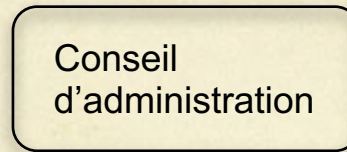


# Réseau de l'Université du Québec : organigramme partiel d'une université

## Structure

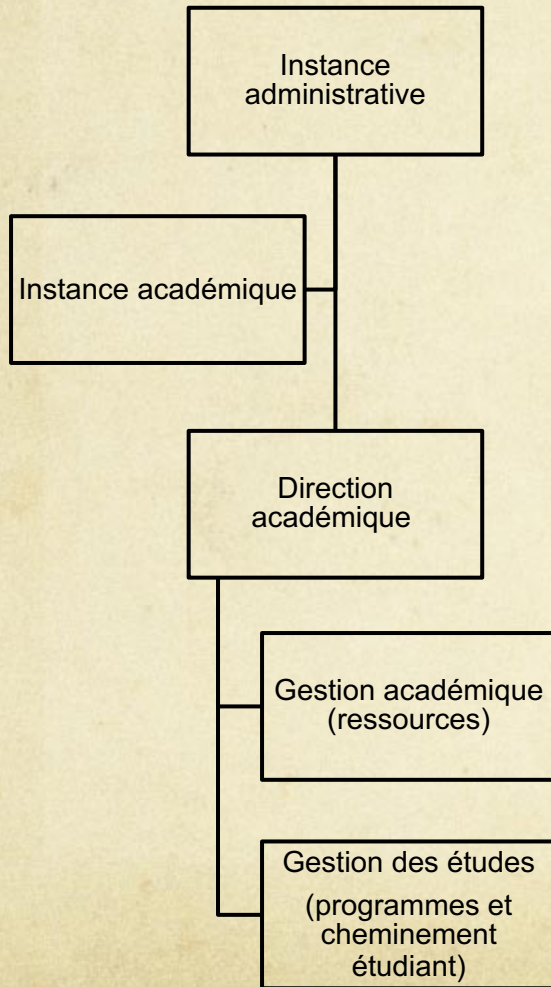


## Instances collégiales



# Réseau de l'Université du Québec : organigramme partiel d'une université

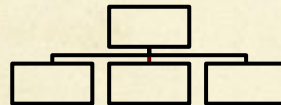
## Structure



## Instances collégiales

Conseil d'administration

Commission des études



Assemblées départementales

Comités de programmes

## Composition

Cadres, professeur.e.s, personne chargée de cours, étudiant.e.s, membres socioéconomiques

Cadres, professeur.e.s, personne chargée de cours, étudiant.e.s,

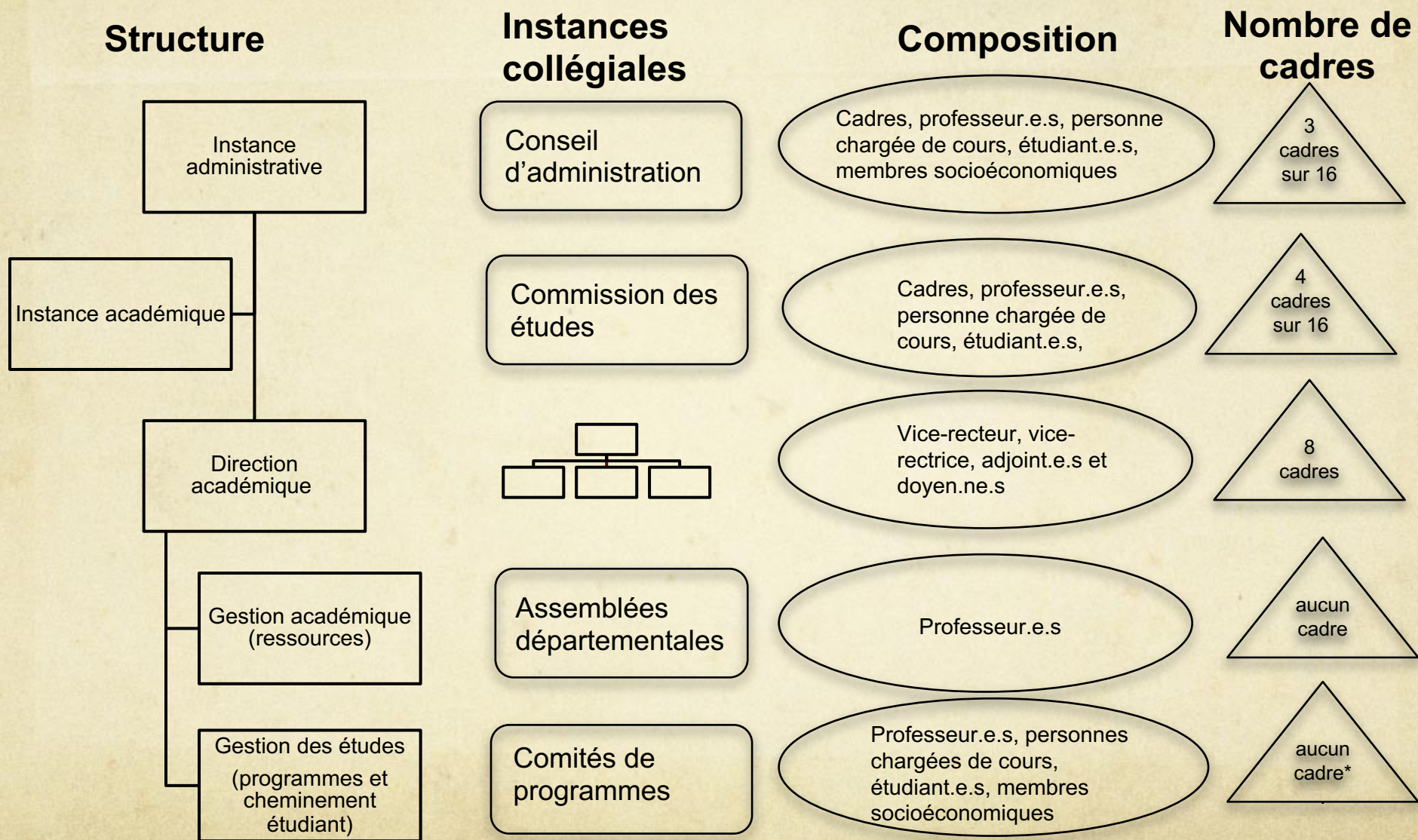
Vice-recteur, vice-rectrice, adjoint.e.s et doyen.ne.s

Professeur.e.s

Professeur.e.s, personnes chargées de cours, étudiant.e.s, membres socioéconomiques



# Réseau de l'Université du Québec : organigramme partiel d'une université



\* Étudiant.e.s et les membres socioéconomiques (maximum de deux) forment la majorité

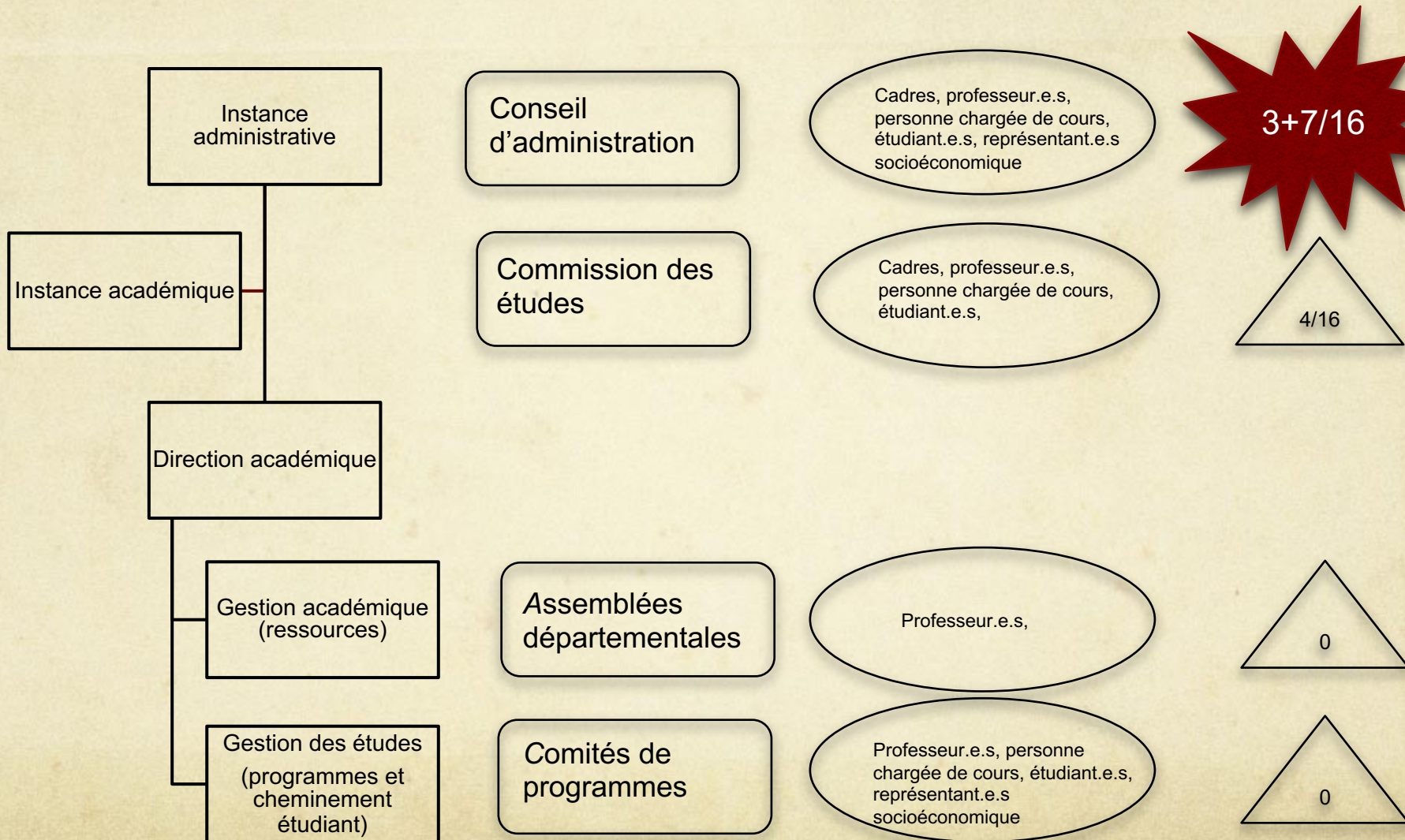
## **En bref, le rêve!**

- Structure ouverte sur le milieu et qui intègre les membres de la communauté interne
- Partage adéquat des pouvoirs entre les instances
- Autonomie départementale



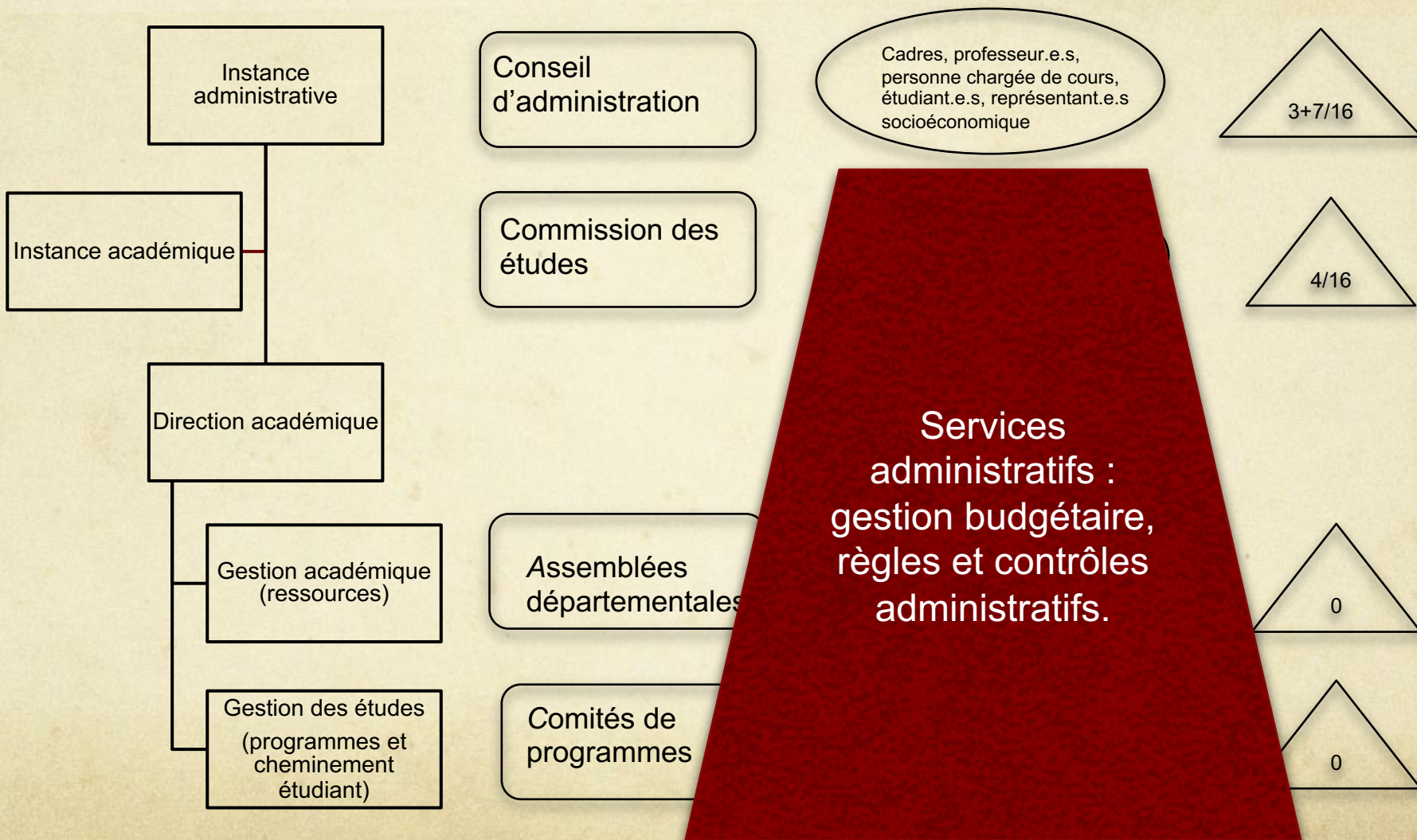
**Réalité**

# Poids des membres socioéconomiques au sein du conseil d'administration

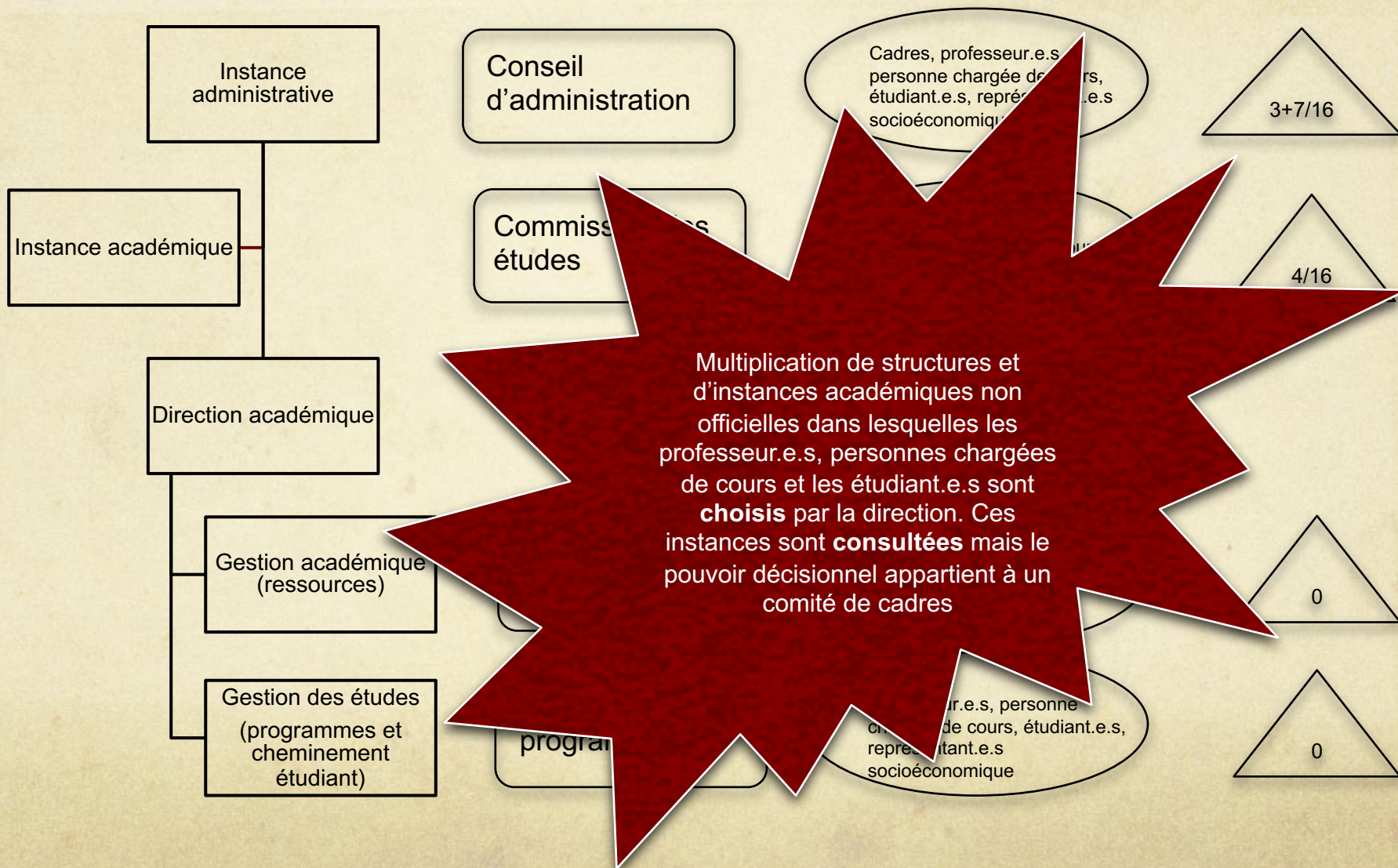




# Pouvoir des services administratifs

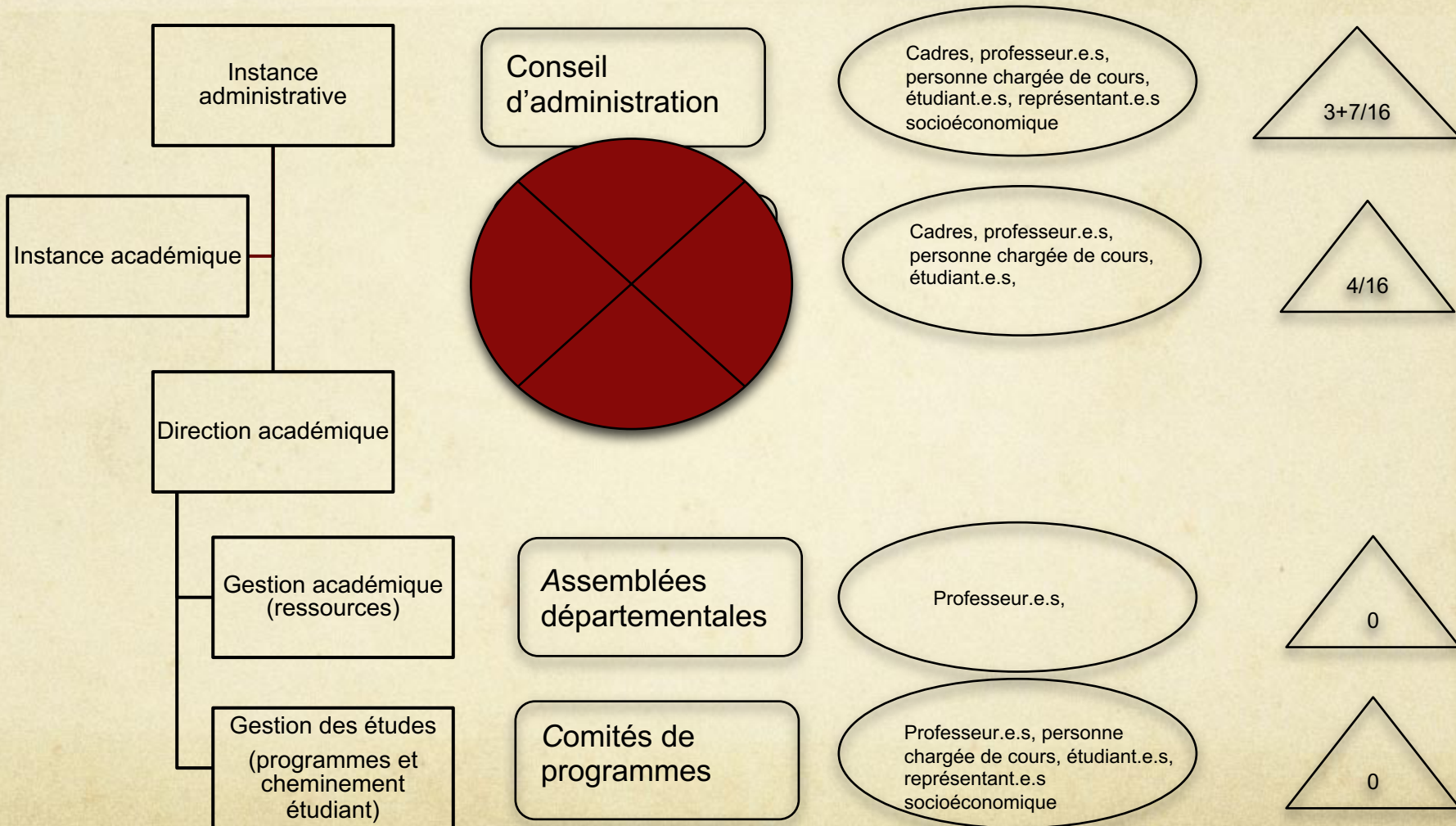


# Structures et instances parallèles, représentation des groupes, pouvoir consultatif





# La commission des études : que des avis!



# Conseil d'administration

## Conseil d'administration

[Accueil](#) > [Secrétariat général](#) > [Les instances statutaires](#)

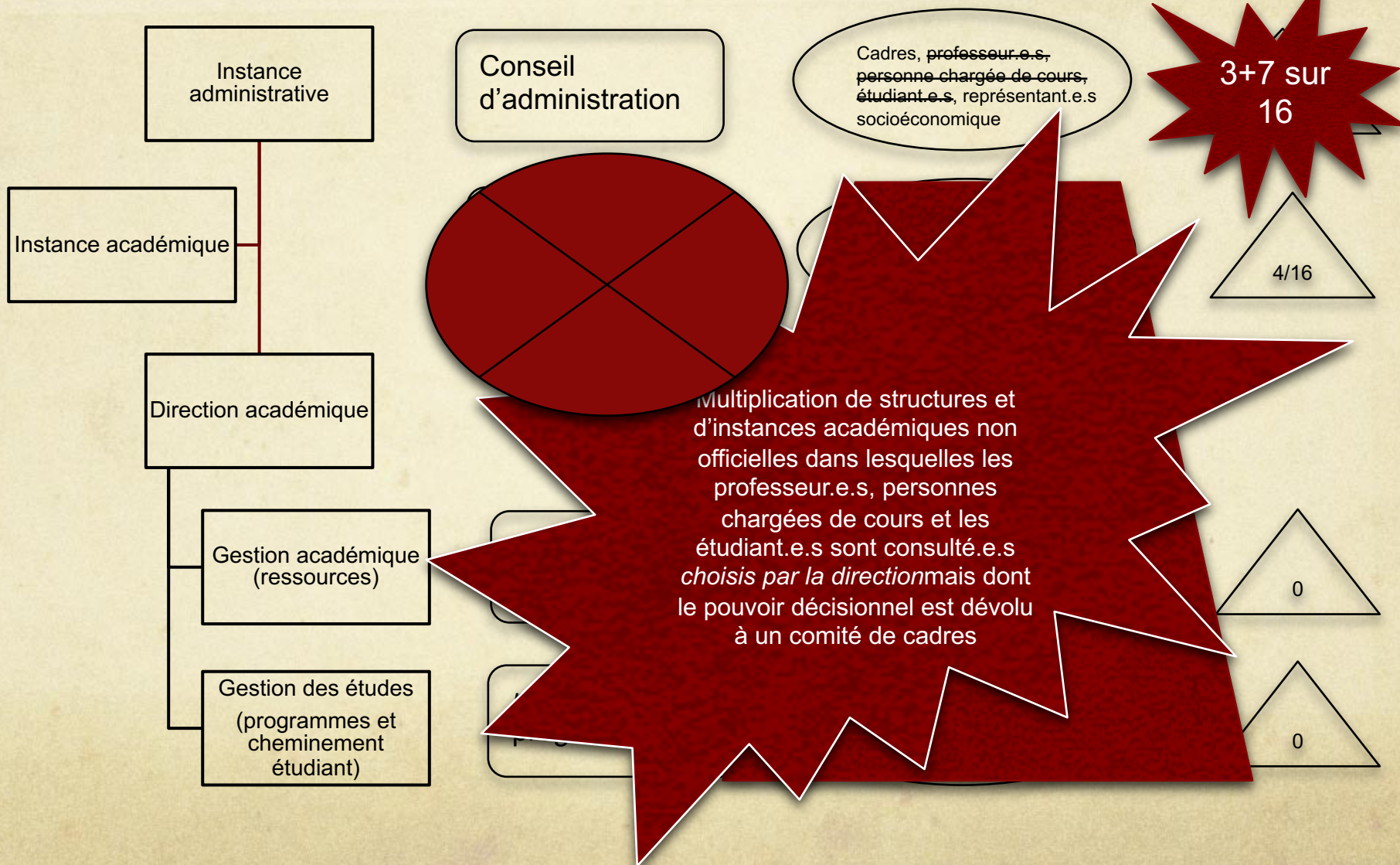
Le conseil d'administration est l'instance suprême de l'Université. Il exerce les droits et pouvoirs que lui confèrent la Loi et les Règlements généraux de l'Université du Québec et est à même d'établir des règlements concernant la régie interne de l'Université, la nomination et les fonctions des membres du personnel de l'Université, la gestion des biens de l'Université, l'étendue des pouvoirs du comité exécutif et la durée du mandat de ses membres.

Le conseil d'administration peut également adopter toute politique, procédure et règle ainsi que tout protocole qu'il juge nécessaire ou utile au bon fonctionnement de l'Université.

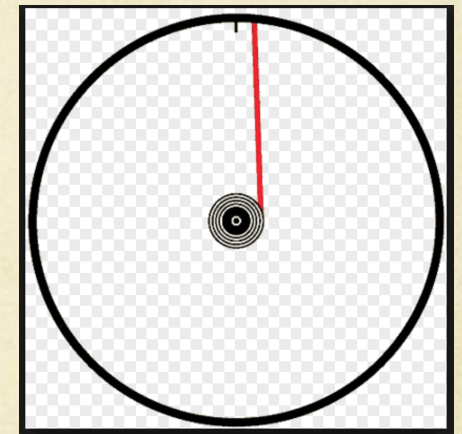
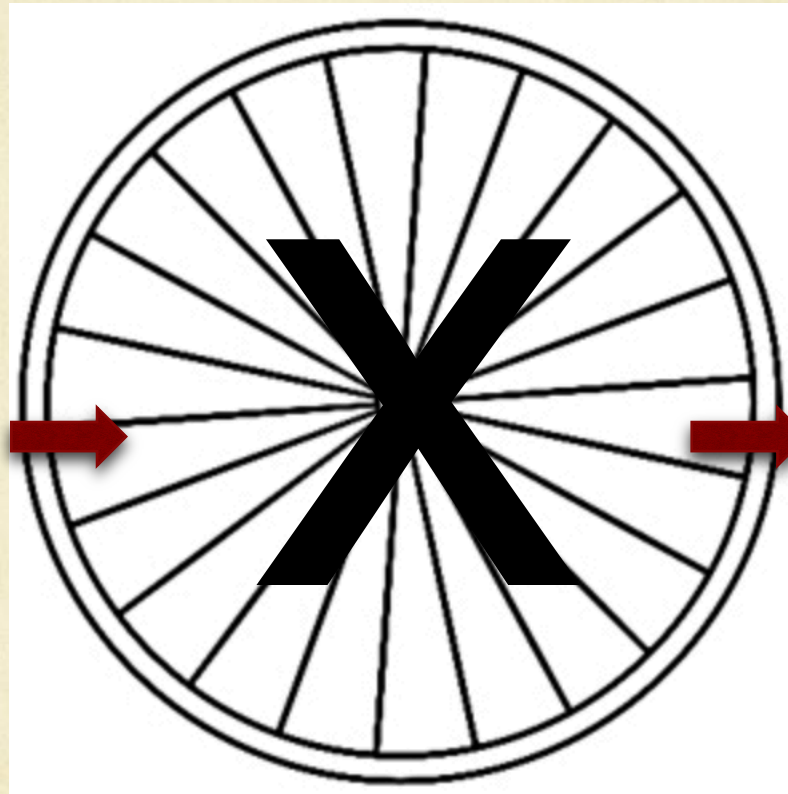
Le conseil d'administration institue le **comité d'audit externe** et le **comité de gouvernance et d'éthique**.



# Organigramme réel



# La gestion collégiale





# « L'université nouvelle » vieillit mal...

Démocratisation de l'accès à l'enseignement supérieur

Rapprochement avec la communauté. Des personnes issues de la communautés prennent aux instances universitaires : conseil de modules, comité de programmes et conseil d'administration

Participation des étudiantes, étudiants à la vie universitaire

Consécration de la liberté académique et de la gestion participative

***Luttes de pouvoirs incessantes***

***À qui appartient l'Université? Quelle mission? Pour qui?  
Pour quoi? Comment?***

# Dans la salle du conseil d'administration





# Eléments pertinents de la *Loi sur l'Université du Québec*

ARTICLE 32 : Les droits et pouvoirs d'une université constituante sont exercés par un conseil d'administration composé des personnes suivantes, qui en font partie au fur et à mesure de leur nomination:

- a) le recteur;
- b) deux personnes exerçant une fonction de direction [...];
- c) six personnes nommées par le gouvernement, sur la recommandation du ministre, dont trois professeurs de l'université constituante, nommés pour trois ans et désignés par le corps professoral de cette université, deux étudiants de l'université constituante, nommés pour deux ans et désignés par les étudiants de cette université et un chargé de cours de cette université constituante nommé pour trois ans et désigné par les chargés de cours de cette université;
- d) une personne nommée pour trois ans par le gouvernement sur la recommandation du ministre, et choisie parmi les personnes proposées conjointement par les collèges d'enseignement général et professionnel de la région principalement desservie par l'université constituante;**
- e) cinq personnes nommées pour trois ans par le gouvernement sur la recommandation du ministre, après consultation des groupes les plus représentatifs des milieux sociaux, culturels, des affaires et du travail;**
- f) un diplômé de l'université constituante [...].**

# **Eléments pertinents de la *Loi sur l'Université du Québec***

ARTICLE 33 : « Le mandat des personnes visées aux paragraphes b à f de l'article 32 ne peut être renouvelé consécutivement qu'une fois. »

ARTICLE 34 : « Tout membre visé aux paragraphes b ou c de l'article 32 cesse de faire partie du conseil d'administration d'une université constituante dès qu'il perd la qualité nécessaire à sa nomination au sens des règlements adoptés à cette fin par le conseil d'administration. »

ARTICLE 36 : « Sous réserve des articles 34 et 35, les membres du conseil d'administration continuent d'en faire partie jusqu'à la nomination de leurs successeurs nonobstant la fin de la période pour laquelle ils sont nommés. »



# Dans la salle du conseil : de l'administration à la gouvernance ou l'érosion de la collégialité

- Membres socioéconomiques du conseil d'administration : désignation, représentativité des milieux, durée des mandats et qualité juridique, idéologie dominante
- *IN*égalité des membres
- Quelques préceptes de la « bonne gouvernance »
- Formation des nouveaux administrateurs
- Pratiques de la « bonne gouvernance »

# Dans la salle du conseil : les membres socioéconomiques

- Désignation
- Représentativité des milieux?
- Durée des mandats et qualité juridique (*diapo*)
- « Esprit de corps » (*diapo*)



# Durée des mandats et qualité juridique des membres du conseil d'administration

Le cas du représentant des cégeps (CA de l'UQO)

- Premier mandat : 22 novembre 2006
- Deuxième mandat : 29 septembre 2010 alors qu'il est retraité! <https://www.emplois-superieurs.gouv.qc.ca/Nominations/Communiqu/2010-09-29/Notes-Biographiques/Claude-J-Chenier/4577>
- Remplacé en juillet 2018

# Membres socioéconomiques :

## « esprit de corps »

« Il faudrait que les hiérarchies cessent de défendre systématiquement, par esprit de corps, les cadres supérieurs accusés de harcèlement moral. Il arrive en effet que, quelle que soit la gravité de l'agression, tous fassent bloc pour refuser d'admettre les injustices commises par l'un ou plusieurs d'entre eux, simplement parce qu'ils croient que, s'ils les reconnaissaient, cela rejaillirait sur eux tous et *in fine* sur l'institution elle-même. Ce faisant, ils sont conduits à les perpétuer et à les aggraver. »

Extrait de: Hirigoyen, Marie-France, *Malaise dans le travail, Harcèlement moral: démêler le vrai du faux*, Paris, Syros 2001.



# Dans la salle du conseil : */N*égalité des membres

## Intimidation, exclusion, expulsion

2012 - Exclusion des trois professeurs (Guy Bellemare, Michal Iglewski et Martin X. Noël) de séances du conseil d'administration (5 janvier et 11 juin) ([diapo](#))

2013 – Demande d'avis au comité d'éthique et de déontologie de l'UQO sur les déclarations publiques de Louise Briand

2016 - Expulsion d'une professeure (Louise Briand) de la séance du conseil d'administration du 25 avril

2016 - Grief patronal relatif à une résolution du SPUQO portant sur la représentation des professeures et professeurs dans les instances de l'UQO ([diapo](#))

2017 - Expulsion d'une professeure (Louise Briand) de la séance du conseil d'administration du 24 avril ([diapo](#))

2017 - Plainte au comité d'éthique et de déontologie de l'UQO à l'encontre de la professeure Louise Briand (comportements allégués lors de la séance du 24 avril) ([diapo](#))

2018 – Refus de remettre la décision du comité d'éthique et de déontologie de l'UQO à la professeure Louise Briand

2018 - Expulsion d'une professeure (Louise Briand) de la séance du conseil d'administration du 19 février

2018 - Expulsion d'un professeur (Dimitri della Faille) de la séance du conseil d'administration du 11 juin

2018 - Expulsion d'une professeure (Louise Briand) de la séance du conseil d'administration du 24 septembre

2019 – Requête à l'encontre de Louise Briand et de la Commission d'accès à l'information (CAI) faite par l'UQO à la Cour du Québec (Division administrative et d'appel) ([diapo](#))

# ***/Négalité des membres : exclusion***

**2012 - Exclusion des trois professeurs (Guy Bellemare, Michal Iglewski et Martin X. Noël) de séances du conseil d'administration (5 janvier et 11 juin)**

L'Université donnait une interprétation « extensive » à la notion de conflit d'intérêts contenue dans la *Loi sur l'Université du Québec*

*L'arbitre de griefs (Me Claude Fabien, 14 février 2014) tranche en faveur du syndicat :*

*« [U]ne disposition de la loi qui limite les droits d'un membre ou d'une catégorie de membres doit recevoir une interprétation restrictive, de manière à limiter l'atteinte au principe d'égalité. »*

*L'arbitre a assorti sa décision de définitions et de règles à suivre pour la rédaction des avis de convocation afin d'éviter que l'offense ne se répète.*



# ***/Négalité des membres : intimidation***

## **2016 - Grief patronal relatif à une résolution du SPUQO portant sur la représentation des professeures et professeurs dans les instances de l'UQO**

La direction de l'UQO cherchait à faire invalider une résolution de l'assemblée générale du Syndicat des professeures et professeurs de l'UQO à l'effet de demander aux représentant.e.s dans les instances de consulter l'AG et de défendre au mieux de leur capacité ses positions sur toute question qui touche l'ensemble des professeures et professeurs.

*L'arbitre de griefs (Me Robert Rivest, 15 février 2018) a rejeté le grief. Dans sa décision, Me Rivest a souligné qu'un professeur administrateur ne commet pas un acte de déloyauté envers l'institution universitaire s'il exprime ou appuie la position de son groupe. Surtout, Me Rivest a rappelé en prenant appui sur les sentences de Me Fabien et de Me Roy, que « la composition du CA établie par le législateur [Loi sur l'Université du Québec] visait nécessairement à connaître les opinions de l'ensemble du personnel. »*

# **/Négalité des membres : expulsion**

## **2017 - Expulsion d'une professeure (Louise Briand) de la séance du conseil d'administration du 24 avril**

La professeure Briand est contrainte de quitter la réunion du CA au cours des délibérations entourant un projet de résolution visant à réviser à la baisse, les critères d'embauche des professeurs et professeures en sciences comptables.

*L'arbitre de griefs (Me Pierre-Georges Roy, 8 mars 2019) a jugé l'exclusion illégale et ordonné le versement de dommages moraux. Dans sa décision, Me Roy a de plus exprimé son étonnement que la direction ait choisi d'exclure la professeure en cours de discussion. Il a, une fois de plus, réitéré les prescriptions de Me Fabien.*



# ***/Négalité des membres : intimidation***

**Dans la foulée de l'expulsion du 24 avril 2017, la professeure Briand est accusée d'avoir eu un comportement irrespectueux et abusif.**

**2019 – Requête à l'encontre de Louise Briand et de la Commission d'accès à l'information (CAI) faite par l'UQO à la Cour du Québec (Division administrative et d'appel)**

Le comité d'éthique et de déontologie de l'UQO a rejeté la plainte. La professeure Briand ayant demandé et obtenu une ordonnance de la CAI afin que la direction de l'UQO lui remette la copie de la décision du Comité de déontologie et d'éthique, l'UQO a décidé de porter en appel la décision de la CAI. L'UQO demande de plus à la Cour de condamner Louise Briand à payer les frais de justice de la première instance (tribunal administratif du CAI) et de l'appel.

*L'UQO a annoncé qu'elle se désistait de sa requête en février 2020.*

# **Dans la salle du conseil : la « bonne gouvernance »**

- Quelques préceptes de l'Institut sur la gouvernance d'organisations privées et publiques
- Formation des membres du conseil d'administration
- Les observateurs
- Le calendrier des réunions



# Quelques préceptes de l'Institut sur la gouvernance d'organisations privées et publiques

- Un conseil d'administration diversifié, représentatif et composé majoritairement de membres indépendants
- Des membres indépendants, légitimes et crédibles
- Moins d'instances et une meilleure coordination

# Dans la salle du conseil : formation des membres

- Consulter nos mandants lorsqu'on représente un groupe (professeur.e.s, personnes chargée de cours, étudiant.e.s) constitue du « coulage d'informations »
- Les délibérations sont accessibles au public sauf si un huis clos est voté... mais il faut faire preuve de « discrétion »
- Un administrateurs doit d'abord et avant tout être loyal à... son CA



# **Dans la salle du conseil : les bonnes pratiques de la gouvernance**

Les observateurs

Le calendrier des réunions

Les procès-verbaux

Les règles de procédures

Le pouvoir de la présidence

Le vocabulaire

Les orientations privilégiées

# Dans la salle du conseil : les observateurs

Principe : faire participer les groupes laissés pour compte par le législateur soit les professionnels et le personnel de soutien.



Multiplication d'observateurs issus des rangs des cadres qui monopolisent l'espace et le temps



# Dans la salle du conseil : le calendrier des réunions

Règle générale : 6 séances régulières du conseil d'administration; 6 rencontres de la commission des études; 8 rencontres du comité exécutif



Délégation accrue aux comité exécutif : représentativité limitée (deux internes seulement)

Multiplication du nombre de séances extraordinaires dont le délai de convocation est très court

# Dans la salle du conseil : les pratiques de la « bonne gouvernance »

- Procès-verbaux vidés des débats... même lorsqu'il y a eu débats, amendements présentés comme des suggestions, niveau de détails variable, etc.
- Procédures d'assemblée changeantes
- Pouvoir incommensurable de la présidence du conseil :
  - ordre du jour
  - dossier-séance, obligation de recourir à la Commission d'accès à l'information
  - droit de parole



# Dans la salle du conseil de l'UQO : les pratiques de la « bonne gouvernance »

- Vocabulaire
  - Affaires institutionnelles → Affaires « corporatives »
  - Étudiant.e.s → Client.e.s
  - Recteur → « Premier dirigeant » qui doit assumer un « leadership »
  - Offre de cours → « Menu de restaurant »
  - Etc.
  
- « Innovations »
  - Professeur.e.s, étudiant.e.s, personne chargée de cours : rappels d'oublier le groupe d'appartenance au nom de l'« intérêt supérieur de l'organisation » et de la « redevabilité (sic) envers le ministre »
  - Conflits d'intérêts → « Conflits d'intérêts et conflits de **rôles** » afin d'exclure les officiers syndicaux
  
- Orientations privilégiées : équilibre budgétaire, contrôle des résultats et reddition des comptes

# Conclusion

**Objectif : maintien de la bicaméralité et de la collégialité dans un contexte de rapprochement avec le milieu**

## Intervention administrative

- Surveillance accrue des mandats des administrateurs par le Secrétariat aux emplois supérieurs : qualités et durées des mandats des membres cadres et des membres externes

## Intervention législative

- Répartition des juridictions et pouvoirs entre la commission des études et le conseil d'administration
- Révision du rôle des membres externes au sein du conseil d'administration



# Conclusion

## Action syndicale

- Surveillance de la désignation des membres socioéconomiques par les groupes prévus dans la loi, de la durée de leurs mandats et de leur qualité « juridique »
- Mise en place de moyens qui assurent que la représentation adéquate des professeures et professeurs au sein des instances
- Enchâssement de la collégialité et de la représentation dans les conventions collectives
- Recours juridiques
- Éducation des membres