

**LE RENFORCEMENT DE LA GOUVERNANCE À CONCORDIA:
UN DÉFI COLLECTIF**

Rapport du Comité externe d'examen de la gouvernance

André C. Côté
Glen A. Jones
Bernard J. Shapiro, Président

Le 15 juin 2011

TABLE DES MATIÈRES

I-	INTRODUCTION.....	1
	A- L'Université Concordia.....	1
	B- Le Comité externe d'examen de la gouvernance.....	3
II-	LE PROCESSUS.....	5
III-	OBSERVATIONS ET PRINCIPES.....	6
	A- Le bicaméralisme et la gouvernance partagée.....	7
	B- Des rôles précis et des responsabilités claires.....	8
	C- La transparence	8
	D- Une administration universitaire forte, imputable auprès d'un système de gouvernance efficace.....	8
	E- La gestion des conflits d'intérêts.....	9
	F- Le renouvellement du Conseil et du Sénat	9
	G- La distinction nécessaire entre la négociation collective et la gouvernance universitaire.....	10
	H- Le respect mutuel	10
IV-	RECOMMANDATIONS.....	12
	A- Le Conseil d'administration.....	12
	1. La composition et la dimension du Conseil.....	13
	2. Le mode de fonctionnement du Conseil	17
	3. Le rôle du Conseil	19
	B- Le Sénat.....	20
	1. La composition et la dimension du Sénat	20
	2. Le mode de fonctionnement et le rôle du Sénat	21
	C- Le Recteur	25
	1. La sélection du Recteur.....	25
	2. Le rôle du Recteur	27
V-	CONCLUSION	30

ANNEXE A : Composition et mandat du Comité externe d'examen de la gouvernance	33
ANNEXE B : Liste des entrevues avec des individus et des groupes	37
ANNEXE C : Liste des mémoires soumis.....	41
ANNEXE D : Liste des documents officiels et administratifs pertinents de l'Université Concordia.....	43

La traduction de ce rapport a été faite par André C. Côté afin de permettre aux membres de la communauté universitaire de Concordia d'en prendre connaissance dans la langue de leur choix. La seule version officielle est la version anglaise. En cas de divergence, le texte anglais prévaut. Le masculin est utilisé sans aucune connotation discriminatoire, aux seules fins de faciliter la lecture du texte.

I- INTRODUCTION

Ce rapport présente les observations et les recommandations du Comité externe d'examen de la gouvernance relativement aux changements à intervenir dans les structures et les processus de gouvernance de l'Université Concordia.

L'introduction décrit succinctement l'Université et résume les circonstances ayant amené à la création de notre comité. Elle est suivie de quatre autres sections: la description sommaire du processus que nous avons suivi, l'énoncé d'observations générales et de principes de gouvernance, nos recommandations et, finalement, la conclusion.

A- L'Université Concordia

L'Université Concordia résulte de la fusion, en août 1974, de l'Université Sir George Williams et du Collège Loyola. Les partenaires dans cette entreprise, quoique différents à bien des égards, partageaient un engagement commun envers l'accès à l'éducation postsecondaire, tant pour les étudiants à plein temps que pour les étudiants à temps partiel. Dans les années qui ont suivi cette fusion, l'Université a vécu non seulement une augmentation importante du nombre et de la diversité de ses effectifs étudiants et la transformation de ses infrastructures matérielles, mais également un développement considérable de ses programmes d'études supérieures et de recherche.

La *Charte de l'Université Concordia* crée une corporation dont les affaires sont gérées par un conseil d'administration composé d'au moins vingt et d'au plus quarante membres. Le Conseil actuel compte quarante membres auxquels s'ajoutent deux observateurs sans droit de vote mais avec pleins pouvoirs de délibération, l'un représentant les professeurs à temps partiel et l'autre les retraités de Concordia.

Au-delà de ses pouvoirs particuliers, l'article 48 des *Règlements de l'Université Concordia* attribue au Conseil « un pouvoir de surveillance et de réforme sur toutes les décisions affectant les activités de l'Université ou en lien avec l'Université ». De plus, le Conseil se voit reconnaître « le droit de renverser toute décision qu'il considère préjudiciable à l'Université ».

Ces Règlements créent également un sénat dont l'autorité découle directement des pouvoirs du Conseil. Récemment réformé, le Sénat compte cinquante-trois membres avec droit de vote et sept membres sans droit de vote. En vertu de l'article 48 des Règlements, le Sénat est réputé être « l'autorité finale en toutes matières relatives aux programmes académiques de l'Université », tout en étant doté, de surcroît, de « pleins pouvoirs de recommandation au Conseil d'administration en toutes autres matières ».

Le chef de la direction de l'Université est le Recteur et Vice-chancelier. Tel que le prévoit l'article 28 des Règlements, le Recteur a « la responsabilité de voir à l'application de toutes les décisions du Conseil d'administration et du Sénat ». Il est doté de « tous les pouvoirs nécessaires à l'exercice de cette charge ainsi que de tous les autres pouvoirs et responsabilités pouvant lui être donnés par le Conseil ».

L'article 61 des *Règlements relatifs à l'engagement des membres de la haute direction* prévoit la création d'un Comité de recrutement pour la sélection du Recteur. Ce comité de quatorze membres, présidé par le Président du Conseil, comprend en outre deux autres membres externes du Conseil, cinq professeurs réguliers, un chargé de cours, un représentant de la haute direction, deux étudiants et deux membres du personnel administratif et de soutien. Le Conseil possède le pouvoir et l'autorité d'accepter ou de rejeter toute recommandation du Comité consultatif.

Finalement, l'article 25 des Règlements prévoit la nomination d'au moins quatre Vice-recteurs, dotés du statut d'Officiers de l'Université, ainsi que de tout autre Officier que le Conseil peut juger opportun de nommer. Il y a actuellement sept personnes au statut équivalent à celui de Vice-recteur.

Dans le cadre stratégique adopté récemment tant par le Sénat que par le Conseil d'administration sous le titre *Viser toujours plus haut, toujours plus loin : un cadre stratégique pour l'Université Concordia 2009-2014*, la mission actuelle de l'Université est ainsi décrite :

« L'Université Concordia encourage l'innovation et l'excellence en enseignement, en recherche, en création et dans ses nombreux partenariats avec la communauté. Ouverte, originale et audacieuse, elle met à profit sa riche diversité pour transformer les individus, améliorer la société et enrichir le monde».

Le même cadre stratégique exprime ainsi l'ambition de l'Université :

« ... de se classer parmi les cinq meilleures universités généralistes du Canada d'ici dix ans. Elle vise à devenir un des premiers choix, dans un éventail de domaines ciblés de recherche et d'études, pour les étudiants et les professeurs au pays et à l'étranger».

Au cours de l'évolution récente de l'Université, des tensions se sont matérialisées entre ceux qui se font les champions de la tradition d'accessibilité et d'ouverture

de l'Université et ceux qui préconisent plutôt la valorisation d'un modèle de développement axé sur la recherche et les études supérieures.

Actuellement, Concordia accueille environ 45,000 étudiants. Dans ses quatre facultés (Arts et Sciences, Administration, Génie et Informatique, Beaux-arts) ces étudiants, à plein temps ou à temps partiel, sont inscrits à plus de 300 programmes de premier cycle et à plus de 200 programmes d'études supérieures. Les Facultés reçoivent également des étudiants libres. De plus, l'École de formation continue et l'École des études supérieures contribuent de façon importante aux activités de l'Université.

Enfin, si 80% des étudiants au premier cycle et 63% des étudiants aux cycles supérieurs sont originaires du Québec, près de 10% des étudiants au premier cycle et 23% des étudiants aux cycles supérieurs proviennent de l'extérieur du Canada.

B- Le Comité externe d'examen de la gouvernance

La création par le Sénat et par le Conseil d'administration du Comité externe d'examen de la gouvernance était en lien avec le départ, tout au plus à mi-temps de leur premier mandat, des deux derniers Recteurs de Concordia, apparemment suite à des divergences de vues irréconciliables avec le Conseil.

Ces départs, particulièrement le deuxième survenu à la fin de décembre 2010, ont constitué pour l'Université un véritable cauchemar en ce qui a trait à ses relations publiques avec les communautés externes qui y ont vu un nouvel exemple de cette sorte d'activisme déplacé, quoique pittoresque, auquel l'Université a parfois été associée.

De façon plus importante pour les fins de ce rapport, cet évènement a mis en lumière des désaccords substantiels, des communications internes clairement déficientes et une profonde méfiance, dégénéralant parfois en mépris mutuel, entre les différentes communautés de l'Université.

De plus, le départ récent de plusieurs Vice-recteurs a créé, à tout le moins, une forte perception d'instabilité quant à la haute direction. Dans ces circonstances, il n'est pas surprenant que se soit répandue au sein de l'Université la conviction qu'il y a des déficiences systémiques dans les modalités de la gouvernance de l'Université et que, par conséquent, celles-ci se doivent d'être revues.

Bien évidemment, selon les points de vue, l'identification de la nature de ces déficiences a pu varier.

Selon plusieurs professeurs, membres du personnel et étudiants, la source de ces problèmes se trouve dans le fait que le Conseil d'administration ne comprend pas la nature particulière d'une université, ni la nature particulière de son rôle et de ses responsabilités dans le contexte d'une telle institution. Plusieurs départements et associations ont adopté des résolutions pour exprimer leur perte de confiance à l'égard du Conseil, exigeant dans certains cas la démission du Président du Conseil et/ou de son Comité exécutif.

D'autre part, le Conseil a manifesté son désenchantement face à ce qu'il a perçu comme une absence de leadership institutionnel, ce qui le plaçait dans une position très difficile aux fins de l'exercice de son devoir de surveillance. De façon plus spécifique, le Conseil a exprimé sa non-confiance à l'égard du processus pour la sélection du recteur, principalement au motif que son implication au cœur de ce processus est insuffisante pour lui permettre de prendre une décision responsable à cet effet. Le Conseil considère la nomination du recteur comme la plus importante responsabilité que le conseil d'administration d'une université doit assumer.

Quoiqu'il en soit, en février 2011, à l'initiative du Sénat et du Recteur et Vice-chancelier, le Conseil et le Sénat créaient conjointement le Comité externe d'examen de la gouvernance dont le mandat, reproduit intégralement à l'Annexe A, est ainsi libellé :

« Le Comité a pour mandat de prendre connaissance des questions touchant la gouvernance de l'Université Concordia, de les analyser et de faire des recommandations à cet égard.

En particulier, le Comité examinera les questions suivantes :

Quels sont la composition, le mandat, le rôle et le mode de fonctionnement appropriés des organes directeurs officiellement constitués au regard de la gouvernance de l'Université Concordia?

Quels sont le rôle et le mandat appropriés des membres de chacun des groupes suivants? Comment choisir lesdits membres?

Quel est le rapport approprié entre le Conseil d'administration et le Sénat?

Quel est le rapport approprié entre le Conseil d'administration et la haute direction?

Comment peut-on assurer une communication efficace entre le Conseil d'administration et l'ensemble de la communauté universitaire?

Quel rôle est-il approprié d'attribuer aux membres des organes directeurs de Concordia officiellement constitués en ce qui concerne la formation continue en matière de gouvernance? »

De plus, il y avait une exigence à l'effet que le Comité doive « terminer ses travaux dans les 60 jours suivant sa première séance ».

Compte tenu de cet échéancier serré, nous avons choisi de concentrer notre attention sur les questions liées à la gouvernance de l'Université au niveau supérieur, c'est-à-dire les questions relatives au Sénat, au Conseil d'administration et à la haute direction, laissant de côté les questions relatives à la gouvernance des facultés et des départements. Il faut tout de même mentionner qu'aucun des commentaires que nous avons reçus n'a suggéré de quelque manière que ce soit que ces autres paliers de l'administration de l'Université pouvaient être liés aux situations perçues comme problématiques aux fins de ce rapport.

II- LE PROCESSUS

Notre comité a tout d'abord pris connaissance d'un dossier de base comprenant la *Charte de l'Université Concordia* et ses Règlements, les règles et procédures du Conseil d'administration et du Sénat, ainsi que d'autres documents pertinents (voir Annexe D). D'autre part, nous avons reçu copie des communiqués de presse et du dossier de presse relatifs au départ des deux derniers Recteurs ainsi que le texte des nombreuses résolutions adoptées par des départements de l'Université sur le sujet. Nous avons enfin porté une attention particulière au contenu du *Projet de loi 38* relatif à la réforme de la gouvernance des universités au Québec et qui est actuellement sous étude à l'Assemblée Nationale.

En vue de mieux préparer notre première réunion, le Président du comité a ensuite tenu des rencontres particulières avec le Président du Conseil d'administration et le Secrétaire général de l'Université. En outre, il a participé à une rencontre publique portant sur la gouvernance, organisée sous l'égide de l'Association des professeurs de l'Université Concordia; il a aussi assisté à la réunion de mai 2011 du Sénat.

Nous avons tenu toutes nos réunions à l'Université Concordia. La première a eu lieu les 14-15 avril 2011 et les quatre suivantes les 28-29 avril, 11-12 mai, 24-25 mai et 14-15 juin. Les trois premières réunions ont été consacrées

principalement à des entrevues avec les individus ou les groupes qui en ont fait la demande ou que nous avons pris l'initiative d'inviter. La liste de ces entrevues est produite à l'Annexe B. Toutes les demandes d'entrevue ont été acceptées, quoique dans certains cas il n'ait pas été possible qu'elles se fassent avec l'ensemble du Comité. Nous avons consacré nos dernières séances de travail d'abord à la discussion et à la préparation du rapport, puis à sa présentation au Recteur à l'occasion d'une réunion à laquelle étaient invités les membres du Comité exécutif du Conseil et du Comité de direction du Sénat.

Avant même notre première rencontre, l'Université avait annoncé que tout groupe ou tout individu intéressé pouvait déposer un mémoire écrit sous le sceau de la confidentialité. Nous avons ainsi reçu trente mémoires, dix provenant des diverses associations de professeurs, d'employés, d'étudiants ou de diplômés, alors que vingt provenaient de membres de la communauté universitaire. La liste complète des auteurs de ces mémoires est produite à l'Annexe C. Chacun des membres de notre comité a pris connaissance de chaque mémoire. Ces mémoires, ainsi que les rencontres subséquentes tenues avec les individus et les groupes, ont apporté une contribution très appréciable à nos délibérations.

III- OBSERVATIONS ET PRINCIPES

On peut expliquer de différentes manières la vigueur et l'intensité de la réaction suscitée par le départ prématuré de la dernière Rectrice de l'Université. Il y a eu d'abord un élément de surprise puisque rien ne laissait présager cet événement. Ensuite le Conseil a décidé, après mûre réflexion, de ne pas appliquer la procédure prévue à ses propres règlements, de telle manière que la controverse s'est centrée sur le Conseil lui-même plutôt que sur la seule question du départ de la Rectrice. Finalement, il semble évident que l'allégation à l'effet que le départ de la Rectrice était motivé par des raisons personnelles a été perçue comme masquant, de façon délibérée ou non, une bonne partie de la réalité.

Quoiqu'il en soit, nous avons développé graduellement la conviction que si tous ces éléments, et quelques autres, ont pu jouer un rôle dans ce concert de réactions négatives, l'intensité, et même la violence de ces réactions ne pouvaient s'expliquer sans qu'il y ait un contexte où des problèmes endémiques de gouvernance et de communication entre le Conseil et la communauté universitaire, sans parler d'autres questions toujours en suspens, n'ont été ni traités, ni résolus.

Les problèmes de gouvernance sont généralement liés à la question du rôle, des responsabilités et de la compétence des individus et des groupes responsables de la prise de décision au sein d'une organisation. Dans une organisation gérée de

façon efficace, les rôles et les responsabilités de chacun sont définis soigneusement et respectés, alors que la recherche d'une efficacité accrue est une préoccupation constante.

Les universités sont à bien des égards des organisations particulières; leur gestion pose donc des défis particuliers puisque, contrairement à la plupart des corporations et contrairement au rêve utopique de bien des universitaires, leur gouvernance implique une responsabilité partagée. Qui plus est, le caractère fondamental de la liberté universitaire comme condition de la vigueur académique d'une université, justifie que les universitaires se voient reconnaître un rôle dans sa gouvernance fort différent de celui qui sied aux employés d'une entreprise industrielle ou commerciale.

Cette originalité des institutions universitaires nécessite qu'elles soient gérées en tenant compte de leurs caractéristiques particulières. Dans cette perspective, nous avons identifié quelques principes fondamentaux sur lesquels nous avons fondé notre évaluation des pratiques actuelles de la gouvernance à Concordia et nos recommandations.

A- Le bicaméralisme et la gouvernance partagée

La quasi-totalité des universités canadiennes possèdent une structure bicamérale impliquant un partage de l'autorité entre deux instances décisionnelles: un conseil d'administration et un sénat académique. Le principe de base du bicaméralisme veut que la responsabilité de la gouvernance soit partagée entre ces deux instances. Le sénat joue un rôle prépondérant dans la détermination des orientations académiques de l'institution et il doit s'assurer que les plus hauts standards académiques soient maintenus, alors que le conseil a la responsabilité de superviser la gestion des ressources financières et matérielles de l'université ainsi que de s'assurer, en lien avec le recteur, que l'institution soit bien structurée et bien gérée. Ce modèle de gouvernance nécessite, pour être efficace, un sénat fort, un conseil fort et une communication claire entre ces deux instances décisionnelles.

Dans ce contexte, le recteur, qui joue un rôle important au sein de chacune de ces deux instances décisionnelles, est investi d'une responsabilité particulière en sa qualité d'intermédiaire et de trait d'union entre elles. Il doit rechercher et induire, par ses qualités de leadership, un équilibre adéquat entre les considérations d'ordre académique et les considérations d'ordre administratif, eu égard au caractère particulier de la mission spécifique de l'université.

B- Des rôles précis et des responsabilités claires

Les membres du conseil, les membres du sénat et les administrateurs de l'université doivent avoir une vision claire de la nature et des limites de leurs pouvoirs et de leurs responsabilités dans un tel contexte de gouvernance partagée de l'institution.

Les membres du conseil et du sénat ont en partage une obligation légale d'exercer leurs pouvoirs de décision dans la recherche de ce qu'ils estiment être dans l'intérêt supérieur de l'université. Les pouvoirs des membres du conseil leur sont octroyés collectivement, non pas en qualité de propriétaires, mais bien en qualité d'intendants et de fiduciaires de l'université. De la même manière, les membres du sénat y siègent à titre individuel et non comme mandataires de leurs communautés d'origine; ils doivent agir collectivement en tant qu'intendants et fiduciaires de l'université lorsqu'ils exercent les responsabilités académiques et administratives qui leur sont dévolues.

C- La transparence

Les universités sont des institutions d'intérêt public en ce sens qu'elles ont la responsabilité d'être au service de la société en général. Les universités canadiennes sont par ailleurs largement financées à même les fonds publics. Les processus de leur gouvernance doivent donc être transparents; on doit pouvoir connaître la nature des décisions qu'elles prennent, l'identité de leurs auteurs ainsi que les fondements et motifs de telles décisions.

Le droit à la transparence n'implique cependant pas que toute l'information doive être largement accessible. En effet, à titre d'exemple, les universités ont l'obligation légale de protéger la confidentialité des informations qu'elles détiennent dans les dossiers de leurs employés ou de leurs étudiants. Elles ont également le droit, sinon le devoir, de protéger certaines informations stratégiques dont la divulgation pourrait mettre en péril la négociation de certains contrats ou de certaines ententes. Quoiqu'il en soit, dans la mesure du possible, il est essentiel que leurs processus décisionnels soient ouverts et transparents.

D- Une administration universitaire forte, imputable auprès d'un système de gouvernance efficace

Alors que l'essentiel de son travail se déroule dans ses salles de cours et dans ses laboratoires, une université a besoin, pour se développer de façon stratégique et pour réussir, d'un leadership académique fort et du support d'une administration engagée. Celle-ci permet à l'institution de se doter du personnel

académique et administratif ainsi que des infrastructures matérielles nécessaires à la poursuite de sa mission académique, tout en faisant en sorte que des décisions stratégiques soient arrêtées quant à l'allocation de ses ressources trop souvent insuffisantes.

Ce qui est sans doute le plus important, c'est que l'institution, en l'occurrence sous l'autorité d'un recteur, soit amenée par cette administration à se doter d'un plan de développement académique à être soumis pour considération par le sénat et par le conseil. Une fois approuvé, ce plan stratégique, qui devrait inclure des indicateurs de performance, servira de référence pour la détermination des priorités institutionnelles et pour la prise de décision. Un tel leadership académique fort n'est cependant possible que si le recteur peut compter sur l'appui et la confiance indéfectibles du conseil auprès duquel il est au premier chef responsable, ainsi que sur l'appui et la confiance indéfectibles du sénat.

E- La gestion des conflits d'intérêts

Une des caractéristiques particulières des universités c'est que les membres de leur communauté ont souvent des statuts multiples. Ces situations peuvent entraîner de nombreux conflits d'intérêts, réels ou appréhendés. Ainsi le directeur d'un département peut être membre d'une unité d'accréditation syndicale. Un étudiant peut être membre du sénat ou même du conseil d'administration. Un professeur peut être un membre de la haute direction, le parent d'un étudiant au premier cycle ou un membre du conseil, sans parler des multiples rapports personnels, professionnels ou d'affaires que des membres externes du conseil peuvent entretenir.

Le défi n'est pas d'éliminer complètement de tels conflits d'intérêts. Ils sont endémiques dans une université. Un principe fondamental de la gouvernance universitaire, cependant, est de faire en sorte que de telles situations soient déclarées et gérées adéquatement.

F- Le renouvellement du Conseil et du Sénat

Le renouvellement des effectifs est essentiel à toute organisation, mais il devient particulièrement important dans le cas des universités.

La plupart des universités canadiennes ont fixé des maxima à la durée des mandats de leurs hauts dirigeants, de leurs doyens et des membres de leurs instances décisionnelles. Ces règles se fondent sur l'hypothèse qu'il y a beaucoup à gagner par le renouvellement et le changement. Il devrait y avoir des limites claires quant à la période maximale au cours de laquelle une personne peut être membre du conseil ou du sénat, afin que l'on puisse s'assurer de faire place à de

nouveaux membres arrivant avec de nouvelles idées et de nouvelles perspectives.

G- La distinction nécessaire entre la négociation collective et la gouvernance universitaire

Il est essentiel à la vitalité du bicaméralisme et de la gouvernance partagée, modèle qui permet l'implication directe de la communauté universitaire dans la gouvernance, allant même jusqu'à lui reconnaître un rôle prépondérant en matière académique, qu'une distinction appropriée soit faite entre ce qui est du domaine de la négociation collective et ce qui est du domaine de la gestion collégiale tant souhaitée de l'université. Sans cela, la culture conflictuelle propre à la négociation collective imprégnera la relation entre la communauté universitaire et sa structure de gouvernance, particulièrement au niveau du sénat.

La juxtaposition de la négociation collective et de la gouvernance partagée de l'université impose bien évidemment la mise en place d'aménagements appropriés dans le fonctionnement du conseil, afin que les situations de conflit d'intérêts auxquelles seront inévitablement confrontés les membres internes, notamment à l'occasion de la négociation de leurs conditions de travail, soient gérées convenablement.

H- Le respect mutuel

Les universités sont des endroits où les personnes sont souvent en désaccord: les idées et les découvertes sont exprimées librement et sont soumises à un débat académique rigoureux. Il est essentiel pour les universités de protéger cette liberté académique. Cela signifie que les chercheurs doivent avoir la liberté d'explorer des sujets controversés.

En contrepartie de ce degré exceptionnel et nécessaire de liberté de pensée et de parole, il est essentiel de retrouver dans l'institution un haut niveau de respect mutuel. Les individus et les groupes doivent respecter le droit des autres d'avoir et de soutenir des points de vue qui sont différents des leurs. Il en est de même en ce qui concerne tous les participants à la gouvernance de l'université.

La structure de gouvernance de l'université est le point de contact entre la communauté académique et les représentants de la société envers qui l'université est imputable comme institution d'intérêt public financée largement à même les fonds publics. Les processus de gouvernance doivent laisser un espace à des discussions vigoureuses quant à la mission, à l'orientation et à l'administration

courante de l'institution. De toute évidence, ces débats doivent intervenir dans un environnement caractérisé par le respect mutuel.

Comme nous l'avons dit ci-dessus, si une université veut atteindre un tant soit peu ces objectifs, la première exigence en est une de respect mutuel de la part de tous ceux qui sont impliqués dans sa gouvernance, que ce soit à titre de membre du conseil, de membre du corps professoral, d'étudiant, de diplômé ou de membre du personnel. Tous doivent également accepter sincèrement d'accorder aux « autres » une présomption de bonne foi.

Notre perception à cet égard est que le respect de ces deux exigences est précisément ce qui a fait défaut à l'Université Concordia.

Il n'est pas exagéré de dire que, dans les mémoires qui nous ont été soumis et au cours des entrevues que nous avons réalisées, nous avons pu faire l'expérience non pas d'une culture de respect, mais bel et bien d'une culture de mépris. Chacun était bien heureux, et dans bien des cas désireux, d'imputer le pire à quelqu'un d'autre, dans certains cas à tous les autres. C'est comme si en projetant les difficultés rencontrées sur d'autres personnes ou d'autres groupes, on était dispensé de toute responsabilité de s'interroger sur ses propres motifs et sur son comportement.

L'environnement de l'Université Concordia s'est alors révélé être, de manière improductive, inutilement conflictuel. Ce qui nous est apparu toutefois remarquable c'est que malgré ces circonstances difficiles et défavorables, la poursuite de la mission centrale de l'université, soit l'enseignement et la recherche, a pu se faire sans être vraiment affectée.

Nous sommes convaincus que toutes les personnes qui prennent part à la gouvernance de l'Université Concordia portent la lourde responsabilité de trouver des façons de travailler ensemble, de telle manière que l'on puisse y implanter graduellement un climat de respect mutuel et de bonne entente.

Changer le climat d'une institution prend du temps et faire évoluer une culture institutionnelle est manifestement un exercice difficile. De tels changements devront intervenir dans l'esprit de ceux qui ont à cœur d'étudier à Concordia et/ou de travailler à son développement. Cela implique un processus assidu et graduel visant à « apprendre en faisant différemment » tout en étant bien ancré dans une présomption mutuelle de bonne foi entre les acteurs.

Dans ce contexte, s'il y a des limites à ce qui pourra être réalisé suite à des changements dans la structure de la gouvernance, nous sommes néanmoins convaincus que beaucoup peut ainsi être fait. Les mémoires reçus, les membres

de la communauté que nous avons rencontrés et nos propres réflexions à la lumière de nos expériences, nous ont amenés à identifier certains éléments spécifiques de la gouvernance qui, dans la mesure où ils feront l'objet d'une attention proactive et concertée, devraient permettre de faire un bon bout de chemin dans le sens d'une meilleure gouvernance, mais également vers l'atteinte d'une attitude de plus grande civilité dans les comportements à l'Université.

IV- RECOMMANDATIONS

Plusieurs aspects de la gouvernance doivent être reconsidérés. Au niveau le plus général, l'Université devrait envisager la refonte de la *Charte de l'Université Concordia*.

La Charte actuelle était certainement appropriée aux fins d'encadrer les modalités de la fusion de l'Université Sir George Williams et du Collège Loyola. Si on la compare à plusieurs autres lois constitutives d'universités, elle apparaît plutôt mécanique dans sa nature et étrangement silencieuse sur la question de la mission particulière de l'Université. De plus, puisque l'application de plusieurs recommandations formulées ci-dessous nécessitera des modifications à cette Charte, nous recommandons :

Recommandation 1

Que, afin de rendre possible l'évolution de la gouvernance de l'Université, le Recteur mette sur pied, en concertation avec le Conseil et avec le Sénat, un projet de mise à jour de la Charte de l'Université Concordia, dont l'objet sera non seulement de redéfinir la structure de gouvernance de l'Université mais également d'inclure l'énoncé des éléments fondamentaux de sa mission.

De façon plus spécifique, plusieurs aspects de la gouvernance doivent être reconsidérés. Nous estimons cependant que les plus importants sont (A) le Conseil d'administration, (B) le Sénat, et (C) le Recteur.

A- Le Conseil d'administration

Les membres actuels du Conseil d'administration de Concordia sont loyaux, engagés et désireux de contribuer à l'avancement de l'Université; il est clair qu'ils sont disposés à travailler fort pour apporter leur soutien à l'atteinte de cet objectif. De plus, indépendamment du contexte spécifique qui sous-tend notre mandat, le Conseil a déjà reconnu la nécessité de revoir sa gouvernance en créant son propre Comité ad hoc sur la gouvernance. Le projet de rapport de ce Comité a été pour nous d'une grande utilité.

Quoiqu'il en soit, les récents événements survenus à l'Université et au cours desquels le Conseil a joué un rôle central et controversé, nous ont amenés à accorder une attention particulière et prioritaire aux questions de la dimension, de la composition, du rôle et du mode de fonctionnement du Conseil d'administration.

1. La composition et la dimension du Conseil

Étant donné le modèle de gouvernance partagée souhaitable pour la gestion d'une université canadienne et québécoise, le Conseil d'administration devrait comprendre, comme actuellement, à la fois des membres externes, c'est-à-dire des membres qui ne travaillent pas pour l'Université, et des membres internes, c'est-à-dire des professeurs, des membres du personnel et des étudiants. S'il n'y a pas de proportion idéale quant à la répartition des sièges entre les membres internes et les membres externes, il nous semble qu'une majorité claire des membres du Conseil doit être constituée de personnes qui ne travaillent pas pour l'Université; il y a tout de même lieu d'y prévoir une représentation substantielle du corps professoral, du personnel et des étudiants. Nous recommandons :

Recommandation 2

Que la proportion des membres externes le Conseil d'administration ne soit pas inférieure à 60% et que celle des membres internes ne soit pas inférieure à 35%.

Nous sommes conscients du fait que la présence de membres internes au Conseil génère des conflits d'intérêts potentiels. De la même manière, des membres externes peuvent se retrouver en situation de conflit d'intérêts si, par exemple, ils sont en relation d'affaires entre eux et/ou si les firmes dont ils proviennent souhaitent faire affaire avec l'Université. De façon générale cependant, et comme nous l'avons spécifié ci-dessus lors de l'énoncé des principes de la gouvernance universitaire, s'il n'est pas toujours possible d'éviter de tels conflits d'intérêts, il y a des façons de composer efficacement avec ces situations une fois qu'on les aura identifiées.

Quoique la littérature scientifique ne soit pas très précise sur la question de la dimension optimale du Conseil d'administration d'une université, il y a un fort consensus quant au fait qu'un Conseil de grande dimension puisse générer des problèmes. Nous estimons que la dimension actuelle du Conseil d'administration de Concordia, dans les faits quarante-deux membres, est beaucoup trop grande. Une telle dimension ne permet pas au Conseil d'être un forum de discussion efficace. Cette caractéristique a pour effet de faire en sorte que les véritables décisions soient prises en petit groupe, soit, en l'occurrence,

par le Comité exécutif ou par un autre sous-groupe sans véritable statut formel. Nous recommandons :

Recommandation 3

Que la composition du Conseil d'administration de Concordia soit réduite à vingt-cinq membres, dont quinze membres externes et dix membres internes.

Recommandation 4

Que le statut d'observateur sans droit de vote au Conseil soit aboli dans les Règlements.

Recommandation 5

Que les dix membres internes soient le Recteur, cinq professeurs réguliers, un chargé de cours, deux étudiants et un membre du personnel administratif et de soutien.

Nous reconnaissons que notre recommandation d'ainsi réduire la dimension du Conseil aura comme conséquence que certains groupes importants de l'Université, par exemple les diplômés ou les retraités, ne seront pas représentés comme tels au Conseil. On doit toutefois tenir compte des autres possibilités de représentation de ces groupes, soit parmi les membres externes, soit au sein des comités pertinents du Conseil.

Nous estimons qu'il s'agit là d'un bien petit prix à payer pour ce que nous considérons être la possibilité d'accroître l'efficacité du Conseil. Comme c'est le cas pour tous les Conseils d'administration, l'efficacité du Conseil sera fonction de sa capacité à appréhender le fait qu'il représente une réalité beaucoup plus large que la somme des collectivités qui y sont représentées. Chaque membre du Conseil, interne ou externe, a l'obligation légale d'agir dans le sens des intérêts supérieurs de l'Université, c'est-à-dire au-delà, et bien au-delà, des intérêts particuliers de la communauté dont émane sa propre nomination.

En ce qui a trait au choix des membres externes, nous avons pu entendre et lire plusieurs commentaires à l'effet que la composition actuelle du contingent des représentants de la société est trop homogène. Sans égard à la question de la validité de cette affirmation, il nous apparaît qu'en principe, une représentation équilibrée de la société au Conseil est hautement désirable. Celle-ci doit refléter la diversité des habiletés et des expériences, eu égard au caractère spécifique de l'institution. Nous recommandons :

Recommandation 6

Que dans le choix de ses membres externes, le Conseil prenne en considération la diversité des habiletés requises et le besoin qu'y soient représentés les diplômés. Le Conseil doit aussi rechercher un équilibre raisonnable parmi ses membres entre ceux qui possèdent une expérience du domaine des affaires, des organismes à but non lucratif, des professions, des beaux-arts, ou encore du secteur public.

D'autre part, tel que mentionné ci-dessus, chaque université doit prévoir sa manière de respecter l'équilibre entre les impératifs de la continuité et ceux du renouvellement en ce qui a trait à la composition de ses instances décisionnelles. Dans les faits, à Concordia, l'article 1 de la *Directive relative à la nomination des représentants de la communauté externe au Conseil d'administration* impose « normalement » une limite de deux mandats consécutifs de trois ans à la présence des membres externes au Conseil. Aucune telle disposition ne semble exister pour les membres internes du Conseil qui sont élus sans contrainte par leurs communautés d'origine.

En ce qui a trait à la limitation de la durée du mandat des membres externes, il semble que l'exception particulière à la norme de deux mandats prévue à la Directive soit devenue dans les faits plutôt la règle que l'exception. En effet, le mandat effectif de plusieurs des membres externes du Conseil a largement dépassé la durée maximale de six ans. L'inobservation patente par le Conseil de sa propre directive a certes généré à son égard, une perte de crédibilité dans la communauté universitaire.

Nous estimons qu'il est dans l'intérêt de l'Université, tant pour les fins de la crédibilité du Conseil d'administration que pour son renouvellement, que les dispositions relatives à la durée des mandats au Conseil d'administration soient intégralement respectées.

À cet égard, nous estimons qu'un mandat de quatre ans, renouvelable une fois, devrait permettre à chaque membre du Conseil d'être intégré correctement et d'acquérir, avec le temps, le degré d'expérience nécessaire au bon fonctionnement du Conseil. Nous proposons une disposition particulière en ce qui a trait à la personne occupant la fonction de Président du Conseil, étant donné que cette responsabilité requiert beaucoup de familiarité avec l'Institution et une connaissance intime de celle-ci.

Finalement, nous ne voyons aucune raison valable pouvant justifier que l'on n'applique pas la même logique à la détermination de la durée du mandat des membres internes du Conseil.

Nous recommandons :

Recommandation 7

Que la durée du mandat des membres nommés ou élus du Conseil d'administration de Concordia soit limitée à deux périodes de quatre ans chacune, sauf dans le cas des étudiants où elle devra être limitée à deux périodes d'un an.

Recommandation 8

Que, dans le cas particulier du Président du Conseil, la durée statutaire du mandat soit portée à un maximum de douze ans, y compris le temps consacré à cette fonction.

Recommandation 9

Que les mandats des membres du Conseil d'administration soient étalés de telle manière qu'un nombre restreint de membres du Conseil quitte chaque année.

Recommandation 10

Que les dispositions relatives à la durée des mandats soit inscrites dans les Règlements de l'Université plutôt que, comme actuellement, dans une simple directive, et que ces dispositions soient appliquées intégralement.

La situation actuelle est telle que le mandat de tous les membres du Conseil se termine, ou a fait l'objet d'une extension pour se terminer en 2011. Eu égard à nos propositions, plusieurs membres du Conseil auront dépassé la durée maximale, alors que d'autres pourront être renommés. Ceci créera une opportunité de renouveau pour le Conseil, même dans le contexte de la diminution de ses effectifs. Il devrait alors être relativement facile de trouver la façon d'étaler les mandats.

Évidemment, il s'ensuivra que des membres du Conseil, aux longs états de service, devront couper leurs liens avec le Conseil. Cela ne signifie certainement pas que leur présence doive s'estomper et qu'ils doivent couper tout lien avec l'Université, surtout si ces personnes souhaitent continuer à apporter leur précieuse contribution. L'expérience de ces membres du Conseil et leur désir de s'engager envers l'Université constituent manifestement un atout précieux. Nous recommandons :

Recommandation 11

Que l'Université mette en place des moyens concrets, par exemple leur nomination sur des Comités du Conseil ou encore la création d'un « Conseil des sages », pour favoriser le maintien d'une implication significative des ex-membres du Conseil dans l'Université.

2. Le mode de fonctionnement du Conseil

Le Conseil actuel compte quatre Vice-présidents, tous nommés parmi les membres externes. Qui plus est, plusieurs anciens Vice-présidents y siègent toujours. Cet état de fait a favorisé la constitution d'un « Conseil à l'intérieur du Conseil », aussi informel qu'indésirable. Alors que nous proposons une réduction de la dimension du Conseil, nous estimons que cette pratique doit être revue.

Nous croyons également qu'une réduction de la dimension du Comité exécutif serait appropriée.

Nous recommandons :

Recommandation 12

Que le nombre de postes de Vice-président du Conseil soit limité à deux et que ceux-ci soient désignés par l'ensemble du Conseil, l'un parmi ses membres externes et l'autre parmi ses membres internes.

Recommandation 13

Que le Comité exécutif du Conseil soit constitué du Président du Conseil, des deux Vice-présidents, du Recteur, d'un membre interne et de deux membres externes.

En ce qui a trait aux autres aspects du mode de fonctionnement du Conseil, nous approuvons en principe le projet de rationalisation et de réduction des Comités du Conseil, tel que proposé par le Comité ad hoc sur la révision de la gouvernance établi par le Conseil. Toutefois, en vertu de la proposition, le choix des membres externes du Conseil serait placé sous la responsabilité du Comité de gouvernance et d'éthique. Nous estimons que le chevauchement de la composition de ce comité et de celle du Comité exécutif devrait être limité. Nous recommandons :

Recommandation 14

Que le Président du Conseil et le Recteur soient les seules personnes qui puissent être à la fois membres du Comité exécutif et du Comité de gouvernance et d'éthique.

Nous croyons qu'en principe, autant de comités du Conseil que possible devraient inclure à la fois des membres internes et des membres externes. Le Comité ad hoc sur la révision de la gouvernance recommande la fusion du Comité de vérification et du Comité des finances. Ceci aurait pour conséquence de limiter la participation des membres internes à la discussion d'importantes questions budgétaires. Nous recommandons :

Recommandation 15

Que le Comité de vérification, correctement composé de seuls membres externes du Conseil, soit distinct du Comité des finances qui devrait inclure des membres internes du Conseil.

Au cours de nos consultations, nous avons pu apprendre que les comités statutaires du Conseil n'ont pas toujours pour pratique de faire rapport au Conseil. Nous croyons que des rapports réguliers au Conseil de la part de ces comités sont essentiels à des délibérations éclairées. Nous recommandons :

Recommandation 16

Que tous les comités du Conseil, y inclus le Comité exécutif, fassent rapport régulièrement à l'ensemble du Conseil.

Nous avons entendu ou lu plusieurs commentaires négatifs relativement à une pratique indésirable consistant à poursuivre en fin de séance, du moins en apparence, les séances du Conseil avec le concours des seuls membres externes. Encore ici, il est apparu à plusieurs que le Conseil ne respectait pas ses propres règles et ne fonctionnait pas réellement comme un Conseil. Cette situation a certainement accru le déficit de crédibilité ressenti par la communauté universitaire à l'égard du Conseil.

D'autre part, on a porté à notre attention que, alors que les séances du Conseil sont en principe publiques, la pratique s'est développée de tenir les séances à huis clos au début de la réunion du Conseil, de telle manière que des membres de la communauté désireux d'y assister doivent faire le pied de grue à l'entrée pendant une période indéfinie. Nous recommandons :

Recommandation 17

Que le Conseil cesse sa pratique de poursuivre en fin de séance, selon toute apparence, ses réunions à l'intention de ses seuls membres externes.

Recommandation 18

Que les points à l'ordre du jour du Conseil dont la discussion doit se faire à huis clos soient placés, en autant que faire se peut, à la fin de l'agenda.

3. Le rôle du Conseil

Au-delà de ce qui a trait à la nomination du Recteur, le rôle principal du Conseil d'administration est de superviser généralement et de gérer efficacement les actifs matériels et financiers de l'Université.

Les membres du Conseil doivent cependant résister à la tentation de s'ingérer dans la gestion quotidienne. La gestion de l'Université est la responsabilité exclusive du Recteur, ce qui explique pourquoi l'implication du Conseil dans le choix du Recteur est si importante.

S'il y a eu des rumeurs, des accusations ou des insinuations, particulièrement en ce qui a trait à la formation à distance, le Comité n'a trouvé aucune preuve d'interférence du Conseil d'administration de Concordia dans la prise de décision relative aux affaires académiques. Nous avons cependant reçu certaines indications à l'effet que des membres du Conseil seraient intervenus directement auprès de membres de la direction, au-delà ou à l'insu du Recteur, contribuant ainsi à miner son autorité. Une telle situation ne devrait pas en principe se produire, d'autant plus qu'elle est directement contraire à son propre *Exposé des responsabilités des membres du Conseil*. Nous recommandons :

Recommandation 19

Que le Recteur soit la voix de l'Université au Conseil et que les seuls contacts pouvant intervenir entre les membres du Conseil et les autres membres de la direction soient sanctionnés directement par le Recteur et organisés par son intermédiaire.

De telles situations démontrent l'importance de fournir aux membres du Conseil, qu'ils soient des membres internes ou externes, une formation professionnelle initiale et continue relativement à leur rôle de fiduciaire et à leurs responsabilités particulières dans le contexte de la gouvernance partagée d'une université. Nous avons noté avec intérêt que, dans un passé récent, le Conseil a pris l'initiative de

tenir une réunion de travail à l'extérieur qui a fourni aux membres externes une occasion d'en apprendre plus au sujet de l'Université, de la même manière qu'elle a permis aux membres internes d'échanger avec les autres membres du Conseil et de développer avec eux une vision et une compréhension communes. Nous recommandons :

Recommandation 20

Que le Conseil d'administration mette en place, en partenariat avec la haute direction, un programme de développement professionnel substantiel à l'intention de tous les membres du Conseil.

Finalement, reste la question de l'imputabilité du Conseil, ce qui soulève à la fois la question de savoir envers qui cette imputabilité doit être exercée et celle de savoir comment elle peut l'être.

L'imputabilité première du Conseil est, bien évidemment, relative à la poursuite de la mission académique de l'Université. De façon plus particulière, nous estimons que le Conseil, en association avec le Recteur, doit trouver la manière de rendre compte périodiquement de l'état de réalisation de la mission de l'Université, non seulement au gouvernement du Québec mais aussi à la communauté universitaire et même, à l'occasion, au grand public dont le support est essentiel à l'Université. Nous recommandons :

Recommandation 21

Que le Conseil d'administration produise un Rapport annuel faisant état de ses principales décisions et réalisations et que ce Rapport soit rendu public sur le site Web de l'Université.

B- Le Sénat

1. La composition et la dimension du Sénat

Compte tenu du caractère limité de nos contacts avec la vie académique à Concordia, nous avons eu quelque difficulté à élaborer des recommandations spécifiques relativement au Sénat. La composition du Sénat, redéfinie récemment, nous est apparue adéquate, quoiqu'on nous ait souligné le fait que le personnel n'y est pas représenté. Comme tenu de l'importance de l'apport du personnel administratif et de soutien à la vie académique de l'Université, nous estimons que cette situation devrait être redressée. Nous recommandons :

Recommandation 22

Que la composition du Sénat soit modifiée pour y inclure deux représentants du personnel administratif et de soutien tout en respectant la proportion actuelle de la représentation du corps professoral.

Certains ont suggéré qu'à cinquante-trois, le nombre de membres du Sénat est trop important. Pour notre part, nous croyons que le Sénat, tel qu'il est actuellement constitué, peut être fonctionnel. Pour ce faire, il faudra cependant que le Sénat revoie, entre autres, ses modes de fonctionnement de telle manière qu'il puisse efficacement assumer sa responsabilité de superviser la gestion académique de l'Université et examiner soigneusement les implications institutionnelles, à l'échelle de l'Université, de toute proposition pouvant lui être soumise.

Tout comme le Conseil d'administration, le Sénat doit également prévoir le renouvellement systématique de ses effectifs. Nous recommandons :

Recommandation 23

Que la durée du mandat des membres du Sénat soit limitée à deux périodes consécutives de quatre ans chacune.

Recommandation 24

Que le Sénat mette en place, en partenariat avec la haute direction, un programme de développement professionnel substantiel à l'intention de tous les membres du Sénat.

2. Le mode de fonctionnement et le rôle du Sénat

Dans le modèle de bicaméralisme et de gestion partagée que nous préconisons, si le Conseil d'administration est « souverain » en ce qui a trait à la gestion des actifs matériels et financiers de l'Université, le Sénat devrait être également « souverain » en ce qui a trait à la gestion des affaires académiques. Ce dernier doit être, et doit être reconnu comme le gardien de ce qui constitue la mission centrale de l'Université, c'est-à-dire la planification académique, les programmes académiques et les standards académiques.

Nous avons entendu décrire le Sénat actuel de Concordia comme un chaînon relativement faible dans la structure de gouvernance de l'Université. Parmi les raisons exprimées pour expliquer cet état de fait, on a souligné que le Sénat est une créature du Conseil et qu'il lui est subordonné, ou encore que le Sénat n'est

pas considéré comme un forum efficace pour la détermination de la planification et des politiques académiques de l'Université.

Dans un modèle bicaméral de gouvernance partagée, il est fondamental que le Sénat apparaisse comme un organe de gouvernance fort, fonctionnant en parallèle du Conseil d'administration et que la haute direction de l'Université lui consacre le même niveau d'attention qu'elle consacre au Conseil. Les doyens et autres leaders de la communauté académique doivent jouer un rôle actif dans les délibérations du Sénat. Finalement le Sénat comme tel, et non pas ses comités ou encore les conseils des facultés et des départements, doit être le forum principal où sont déterminés les plans et les politiques académiques institutionnels de l'Université.

Un problème sérieux de gouvernance sous-tend ces affirmations puisque, dans la mesure où elles sont avérées, elles dénotent l'absence d'un organisme académique entièrement voué à préciser les modalités de la mission académique fondamentale de l'Université. On ne retrouverait pas, dans ce contexte, un ensemble cohérent de critères académiques validés à l'aune desquels les propositions ou les projets particuliers peuvent être évalués dans une perspective institutionnelle globale et intégrée.

Inversement, nous avons pu entendre des critiques à l'effet que le Sénat se mêle parfois de questions qui ne font pas partie de son mandat. Étant donné que le Sénat possède, en vertu de l'article 48 des Règlements, le pouvoir de faire au Conseil toute recommandation qu'il estime opportune sur tout autre sujet, nous avons peine à identifier un sujet qui excède son champ de compétence.

Quoiqu'il en soit, nous estimons que le statut du Sénat doit être renforcé. Ainsi la règle actuelle qui en fait une créature du Conseil, en vertu des articles 33 et 48 des Règlements, nous apparaît entièrement inadéquate.

Le Sénat doit être la seule autorité sur les politiques académiques de l'Université, y inclus la détermination des standards académiques et l'approbation de la planification académique. Le Sénat doit également se voir reconnaître l'autorité d'évaluer la qualité des cours et des programmes, qu'ils soient dispensés en mode conventionnel ou à distance, ce qui inclut ceux qui le sont dans le cadre de KnowledgeOne, et être impliqué dans la détermination des priorités académiques et des créneaux d'excellence (Signature areas). Nous recommandons :

Recommandation 25

Que la Charte de l'Université Concordia soit amendée afin d'établir un Sénat académique investi de plein droit, dans une perspective d'équilibre des pouvoirs, d'une autorité suffisante sur les questions académiques, tout en conservant le pouvoir qu'il détient actuellement en vertu des Règlements de faire au Conseil d'administration toutes recommandations qu'il juge appropriées en toutes autres matières.

Puisque le Sénat serait alors dûment constitué comme la principale instance décisionnelle sur les questions académiques, nous croyons important que le Sénat réfléchisse sur son système de valeurs et sur les responsabilités propres de ses membres comme fiduciaires. Nous croyons que la mise en place d'un Code d'éthique pourrait fournir au Sénat l'occasion de cristalliser les valeurs propres à son fonctionnement et de les intégrer.

À notre avis, le processus d'élaboration d'un tel Code d'éthique et la recherche d'un consensus sur son contenu sont aussi, sinon plus importants que le produit final. Nous recommandons :

Recommandation 26

Que le Sénat élabore et adopte son propre Code d'éthique.

Si importantes soient ces questions, la responsabilité la plus importante du Sénat doit être le développement de la planification académique globale de l'Université, c'est-à-dire, la définition, bien au-delà de ce qui apparaît dans l'actuel plan stratégique, des modalités de la poursuite de la mission académique particulière de Concordia.

Nous sommes au fait que des travaux préparatoires à la mise en place d'un tel plan sont en cours. Il n'en demeure pas moins qu'un tel exercice, pour être vraiment signifiant, doit s'étaler sur quelques années puisqu'il requiert la consultation et l'adhésion de plusieurs communautés au sein de l'Université. Une fois complété cependant, un tel plan, qui doit inclure des indicateurs de performance pour en vérifier le degré de réalisation, deviendra pour Concordia une référence essentielle et précieuse pour la prise de décisions cohérentes et structurées, alors que l'avenir imposera incontestablement de nombreux choix institutionnels très difficiles. Dans ce processus institutionnel, le leadership du Sénat devra s'affirmer. Nous recommandons :

Recommandation 27

Que le Recteur, le Vice-recteur exécutif aux affaires académiques et la Vice-Rectrice à la recherche et aux études supérieures travaillent en concertation avec le Sénat, le Conseil d'administration et les Doyens des facultés à la rédaction d'un énoncé solennel et précis de la mission académique de Concordia, ainsi que d'un plan académique institutionnel destiné à encadrer la poursuite de cette mission particulière au cours des prochaines années.

Il est difficile d'ainsi développer un plan académique institutionnel qui soit significatif, c'est-à-dire suffisamment précis et reflétant les choix institutionnels ardues qui doivent être faits. De plus, un tel plan doit continuellement être ajusté ou révisé à l'expérience de la réalité de l'Université et de l'évolution de son environnement externe. Il faut toutefois que l'Université progresse dans cette direction; pour ce faire, le rôle du Sénat nous apparaît crucial.

Nous croyons en l'importance de bâtir sur les efforts qui ont été faits récemment pour améliorer la qualité de la communication entre le Sénat et le Conseil d'administration. Une telle communication implique à la fois le partage de l'information et la collaboration. Dans ce contexte, il est important que le Recteur ne soit pas placé dans la position inconfortable d'être seul responsable du partage de l'information entre les instances décisionnelles quant à leurs points de vue et à leurs travaux respectifs. Nous recommandons :

Recommandation 28

Que le Sénat et le Conseil officialisent la pratique de tenir des réunions conjointes du Comité exécutif du Conseil et du Comité de direction du Sénat et que de telles rencontres se tiennent au moins deux fois au cours de chaque année universitaire.

Enfin, tout comme le Conseil, le Sénat doit être clairement imputable envers la communauté en général de sa contribution spécifique à la gouvernance de l'Université. Nous recommandons :

Recommandation 29

Que le Sénat produise un Rapport annuel faisant état de ses principales décisions et réalisations et que ce Rapport soit rendu public sur le site Web de l'Université.

C- Le Recteur

Il ne nous appartient pas d'analyser le détail des événements qui ont entraîné l'échec retentissant de la nomination des deux derniers Recteurs. Nous sommes cependant conscients du fait que notre rapport fait partie intégrante du processus institutionnel mis en marche pour éviter qu'une telle situation se reproduise. C'est dans cette perspective que nous analyserons d'une part le processus de sélection du Recteur et, d'autre part, le statut et le rôle du Recteur dans l'Université.

1. La sélection du Recteur

L'article 33 des Règlements donne au Conseil d'administration le pouvoir de nommer le Recteur et d'établir la procédure pertinente pour ce faire. La procédure actuelle, énoncée à l'article 70 des *Règlements relatifs à l'engagement des membres de la haute direction*, prévoit l'établissement d'un Comité de recrutement du Recteur de quatorze membres sous la présidence du Président du Conseil. Les treize autres membres sont deux membres externes du Conseil, cinq professeurs réguliers, la représentation proportionnelle desquels au Comité étant garantie par leur convention collective, un chargé de cours, deux étudiants, un représentant de la haute direction et deux membres du personnel administratif et de soutien.

Puisque la sélection du Recteur est sans conteste la plus importante responsabilité du Conseil, il est essentiel que la procédure établie par le Conseil lui donne le pouvoir de faire un choix éclairé en toute confiance. A notre avis, la procédure actuelle ne garantit pas l'atteinte de cet objectif d'un « choix éclairé en toute confiance ». Même si elle prévoit un apport substantiel de la communauté universitaire, elle ne permet pas au Conseil lui-même d'avoir un niveau d'implication approprié, compte tenu de sa responsabilité particulière à l'égard de ce processus de sélection.

De plus, quels qu'en soient les avantages, la pratique établie à Concordia à l'effet de prévoir que la personne dont la candidature est retenue par le Comité de recrutement s'adresse publiquement à la communauté universitaire avant même que le Conseil ne soit saisi de cette candidature, ne fait certes qu'empirer la situation. La procédure actuelle doit conséquemment être revue de telle manière qu'elle puisse fournir l'assurance que toute candidature proposée bénéficie non seulement de la confiance de la communauté universitaire, mais également de la confiance du Conseil.

Puisque, au moment d'écrire ces lignes, la mise en marche du processus pour la sélection du prochain Recteur de Concordia est imminente, nous recommandons :

Recommandation 30

Que, dans l'immédiat, les modifications aux Règlements relatifs à l'engagement des membres de la haute direction récemment proposées par le Comité ad hoc sur la révision de la gouvernance relativement à l'examen des candidatures soient adoptées en vue de la sélection du prochain Recteur de Concordia.

Cette recommandation particulière aura pour effet d'accroître les pouvoirs du Conseil aux fins de déterminer « si un candidat satisfait ou non aux critères essentiels pour justifier sa présentation à la communauté universitaire ». Son adoption contribuera aussi à apaiser la préoccupation principale exprimée par le Conseil, tout en préservant virtuellement tous les éléments du statu quo.

Cela dit, il serait dans l'intérêt de Concordia de définir ultérieurement une solution plus permanente et sans doute plus élégante. Cette solution devrait permettre la participation et l'apport de la communauté universitaire, tout en garantissant au Conseil l'atteinte du degré de confiance qui lui est essentiel.

Dans cette perspective, nous recommandons :

Recommandation 31

Que, à moyen terme, le Comité de recrutement du Recteur soit constitué sous la présidence du Président du Conseil et qu'il soit composé d'une majorité de membres du Conseil choisis parmi ses membres internes ou externes.

Nous estimons que les avantages de la tradition d'organiser une présentation à l'intention de la communauté universitaire par le candidat retenu par le comité de recrutement sont éphémères. Qui plus est, cette pratique soulève deux difficultés importantes. Premièrement, il devient extrêmement difficile pour le Conseil d'assumer sa responsabilité dans un contexte où il risque d'être pratiquement confronté à un fait accompli. Deuxièmement, ce processus a vraisemblablement pour conséquence d'inhiber le dépôt de candidatures par certaines personnes qui ne désirent pas voir leur nom rendu public dans ce contexte. Nous recommandons :

Recommandation 32

Que dans la procédure pour la sélection du Recteur de Concordia, la pratique à l'effet que la personne dont la candidature est retenue par le comité de recrutement fasse une présentation à la communauté universitaire soit abandonnée.

2. Le rôle du Recteur

Dans les circonstances actuelles, le Recteur de Concordia se retrouve dans une situation passablement inconfortable. D'une part, il doit composer avec plusieurs syndicats d'enseignants et d'employés. D'autre part, dans un Sénat étrangement amorphe, les doyens des facultés sont généralement silencieux et préoccupés essentiellement de leur propre faculté. Enfin, il y a un roulement important dans les postes de Vice-recteur dont certains, avec la complicité de certains membres du Conseil, ont semblé poursuivre leurs propres objectifs. Conséquemment, il est essentiel de porter une attention toute particulière au renforcement de la capacité du Recteur à gérer l'Institution.

D'abord et avant tout, le Recteur doit, dès sa nomination, pouvoir compter sur le plein appui du Conseil. Le Conseil doit continuer à soutenir le Recteur tout au long de son mandat. Si certains problèmes font surface, le Conseil doit faire tous les efforts possibles pour collaborer avec le Recteur, dont le mandat est d'ailleurs à durée limitée, de telle manière que celui-ci et le Conseil puissent cheminer en concertation. Deuxièmement, il doit y avoir une distinction nette entre les responsabilités de recommandation et de supervision du Conseil et la responsabilité exécutive du Recteur.

Tout geste de la part du Conseil ou d'un de ses membres qui est de nature à miner l'autorité exécutive du Recteur doit être évité. Le Conseil doit faire en sorte de respecter scrupuleusement son propre *Exposé des responsabilités des membres du Conseil* qui stipule :

« Les membres du Conseil doivent comprendre que le rôle du Conseil consiste à assurer la supervision générale et à adopter des politiques institutionnelles et non à s'ingérer dans l'administration courante de l'Université. Les membres du Conseil doivent être conscients du fait que l'autorité du Conseil émane de son action collective en tant que telle et qu'elle n'est aucunement particulière à chacun de ses membres ».

Il peut évidemment être opportun à l'occasion, comme par exemple dans le cadre des travaux d'un Comité du Conseil, qu'un membre du Conseil collabore avec un Vice-recteur ou encore avec un autre membre du personnel administratif. De

tels contacts doivent toutefois être limités à ce que prévoit la politique adoptée par le Recteur à cet égard et ne pas dégénérer en micro-gestion de dossiers spécifiques.

Troisièmement, le Recteur doit faire rapport et répondre au Conseil de son administration des biens de l'Université et de la poursuite sous son leadership de la mission académique de l'Université à l'intérieur des balises fixées par le plan stratégique et par le plan académique approuvés par le Conseil.

Conséquemment, il est essentiel que le Recteur soit « en charge » et qu'il soit évident qu'il en est ainsi avec le plein appui du Conseil. Il est également essentiel que le Recteur soit la voix de l'Université au Conseil.

Par exemple, le Conseil s'est doté, comme il se doit, d'un comité responsable des salaires des hauts dirigeants. Dans ce contexte le Conseil devrait se limiter à faire en sorte qu'une politique institutionnelle adéquate soit établie et qu'elle soit suivie correctement. Le Conseil devrait s'abstenir d'intervenir dans la détermination du salaire de tout autre individu que le Recteur.

Pour bien faire en sorte que ce principe soit intégré de façon convaincante et manifeste à Concordia, nous remettons en cause la politique actuelle qui permet aux Vice-recteurs de siéger à la table du Conseil et de participer librement à toutes ses délibérations. Selon nous, le Recteur devrait personnifier la fonction exécutive de l'Université au sein du Conseil et avoir la discrétion de requérir, à sa discrétion et s'il le juge à propos, l'assistance de tout membre de son équipe afin de présenter un dossier ou de répondre toute question. Nous recommandons :

Recommandation 33

Que le Recteur ait la prérogative de requérir la présence de tout autre membre de la haute direction pour l'assister relativement à toute question lors d'une séance du Conseil.

Pour bien remplir les devoirs de sa charge, le Recteur doit avoir la pleine latitude de constituer, de mobiliser et d'évaluer l'équipe de direction qui l'entoure.

Dans certaines universités, il est d'usage qu'un recteur choisisse lui-même ses vice-recteurs dont la nomination est ensuite sanctionnée par le conseil pour la durée de son mandat. Dans d'autres universités, comme à Concordia, chaque vice-recteur est nommé distinctement par le conseil pour la durée d'un mandat qui lui est propre. Chacun de ces modèles possède des avantages et des inconvénients. Si le premier semble offrir des meilleures garanties en ce qui a trait à la cohérence de l'équipe de direction, le second permet au recteur

nouvellement nommé de prendre appui sur une équipe d'administrateurs chevronnés bien au fait des détails de la gestion institutionnelle.

Ce que nous considérons essentiel, c'est que le Recteur soit parfaitement à l'aise avec son équipe de direction et qu'il ait l'assurance que ces Officiers supérieurs partagent, en toute loyauté et sous sa gouverne, une vision commune des orientations et du fonctionnement de l'Université. Nous recommandons :

Recommandation 34

Que les Règlements relatifs à l'engagement des membres de la haute direction soient modifiés pour prévoir expressément que tous les comités de recrutement pertinents se rapportent au Recteur et que le Recteur soit seul responsable de recommander au Conseil la nomination de tous les hauts dirigeants.

Recommandation 35

Que suite à sa nomination, le Recteur se voie reconnaître expressément le droit de revoir les mandats et l'à-propos de la présence dans son équipe de ses collaborateurs immédiats ainsi que des Vice-recteurs, et qu'il ait la latitude d'appliquer la politique institutionnelle pertinente pour mettre fin à ces mandats dans l'année qui suit son entrée en fonction.

Le Recteur doit avoir toute liberté de mettre en place, comme c'est le cas actuellement avec l'Équipe de direction du Recteur (President's Executive Group), toute structure consultative informelle qu'il considère utile. On devra cependant prendre soin de ne pas confondre cette structure ou toute autre structure analogue avec les instances décisionnelles. Autrement, ces entités ne contribueront pas à consolider le leadership du Recteur dans sa fonction d'arbitre des divergences de vue entre ses collaborateurs et nuiront à sa capacité à développer une communauté d'objectifs et de vision au sein de la haute administration. Nous recommandons :

Recommandation 36

Que les structures consultatives informelles constituées au sein de la haute administration ne soient pas décrites comme faisant partie des instances décisionnelles.

Lors de nos consultations, certains ont souligné que plusieurs Officiers supérieurs de l'Université n'ont pas d'antécédents académiques ou universitaires. Il nous apparaît que la présomption sous-jacente à l'effet que

« seuls les universitaires peuvent gérer une université » est aussi sujette à caution que l'affirmation inverse voulant que « les universitaires ne savent pas gérer une institution ». Les hauts dirigeants doivent être choisis sur la base de leurs seuls mérites, en fonction de leur habileté à assumer leurs responsabilités en toute connaissance de la nature particulière de l'Université et de la priorité de sa mission académique, et en fonction de leur capacité à travailler en équipe sous la direction du Recteur.

S'agissant du rôle du Recteur, il faut garder à l'esprit qu'il n'est pas seulement responsable de l'administration des actifs humains, matériels et financiers de l'Université ; il doit également être un leader académique inspirant. Nous recommandons :

Recommandation 37

Que la pratique antérieure à l'effet que le Recteur agisse comme président du Sénat soit rétablie et que le Sénat prenne des dispositions pour nommer un Vice-président.

Dans la même perspective, le Recteur doit coordonner le processus de définition et de réaffirmation de la mission académique de l'Université. Il est tout à fait fondamental qu'un plan académique soit non seulement mis en place, mais que le libellé de son contenu soit signifiant tout aussi bien pour le Sénat que pour le Conseil d'administration.

Par conséquent, le prochain Recteur de Concordia devra placer au premier rang de ses priorités l'objectif de réaliser enfin la mise en place d'un plan académique pour l'Université. Ainsi le Conseil d'administration et le Sénat pourront administrer adéquatement l'Université sur la base d'une compréhension commune du passé, du présent et du futur de la mission académique de l'Université. Nous recommandons :

Recommandation 38

Que la première priorité du prochain Recteur soit de réaliser, sur la base du cadre stratégique actuel, la mise en place d'un plan académique rédigé de telle manière que son contenu soit signifiant tout aussi bien pour le Sénat que pour le Conseil d'administration.

V- CONCLUSION

L'Université Concordia possède un vaste patrimoine qui inclut la richesse de son histoire, la large palette de ses excellents programmes de premier et de deuxième

cycles, la communauté si diversifiée de ses étudiants à plein temps et à temps partiel, son Conseil d'administration et la collectivité de ses diplômés engagés dans son développement futur, son corps professoral talentueux constitué de professeurs réguliers et de chargés de cours, son budget équilibré et les liens solides qu'elle a su développer entre ses deux campus de Sir George Williams et de Loyola et avec les communautés qu'ils desservent.

Malgré les difficultés financières auxquelles devra faire face le réseau universitaire québécois dans les prochaines années, il est clair que l'Université Concordia possède bien des atouts qui devraient lui permettre de croître et de prospérer.

Concordia devra cependant affronter trois grands défis : le premier est académique, le second concerne sa gouvernance et le troisième est culturel.

Au plan académique, ce défi implique le développement concerté d'un plan académique déclinant de façon suffisamment détaillée la mission académique particulière de l'Université Concordia. Nous reconnaissons que le développement d'un tel plan, en soi un exercice pluriannuel devant constamment être ajusté à la lumière de l'expérience, est un processus itératif. Dans l'intervalle, il y aura des choix difficiles à faire, même en l'absence de priorités institutionnelles convenues et validées.

Les questions de gouvernance sont importantes; elles le sont particulièrement dans le milieu universitaire où la gouvernance est une responsabilité partagée. Nous estimons que la gouvernance de Concordia doit être consolidée de diverses manières, particulièrement en ce qui a trait à la dimension et au rôle du Conseil d'administration ainsi qu'au renforcement du rôle du Sénat et de la fonction de Recteur de l'Université. Nous croyons que les recommandations faites dans ce Rapport sur ces sujets permettront à l'Université d'améliorer son efficacité.

Il y a cependant des limites à ce qui peut être fait par la seule réforme de la gouvernance. Ainsi, on ne pourra jamais compenser, par des modalités de gouvernance, pour l'absence d'un leadership fort et inspirant ou encore pour l'absence d'une volonté, chez les individus et les groupes, de travailler ensemble, sous la gouverne d'un tel leadership et dans une atmosphère de respect mutuel, à la réalisation d'une vision commune.

Une fois approuvé par le Sénat et par le Conseil d'administration, le plan académique à intervenir devrait contribuer de façon significative au développement de cette vision commune. Les changements dans les modalités de la gouvernance de l'Université devraient également être utiles à cet égard.

Le succès, cependant, dépendra en dernière analyse de la volonté des communautés constituant l'Université Concordia de s'engager à développer un environnement caractérisé par la civilité et par la capacité de chacun à donner à « l'autre » le bénéfice du doute.

Une culture conflictuelle peut être stimulante et même parfois féconde. Nous sommes cependant convaincus qu'une telle approche, après toutes ces années, a atteint son niveau de péremption dans cette grande université et qu'elle ne peut pas garantir la réalisation des ambitions et des espoirs exprimés dans le Plan stratégique actuel de Concordia. Les stratégies conflictuelles sont peut-être opportunes dans un modèle de gestion caractérisé par le « j'ordonne et tu obéis ». Au contraire, le contexte particulier d'une gouvernance partagée nécessite la présence d'un engagement culturel d'une toute autre nature. Avec tout le talent et toute la créativité dont elle recèle, nous avons pu voir tout le potentiel de cette Université si les différentes communautés qui la composent arrivaient à trouver une façon harmonieuse de travailler ensemble à la poursuite de son développement.

ANNEXE A : Composition et mandat du Comité externe d'examen de la gouvernance

Mise en contexte

Le 21 janvier 2011, le Sénat a adopté une motion sur la constitution d'une commission spéciale sur la gouvernance chargée, d'une part, d'examiner les événements antérieurs ainsi que les structures de gouvernance actuelles de l'Université et, d'autre part, de faire des recommandations pour l'avenir. Le 17 février 2011, le Conseil d'administration a approuvé l'établissement d'un comité externe d'examen de la gouvernance, composé d'un nombre restreint de membres externes, et a désigné M. Frederick Lowy pour en rédiger le mandat et en recommander la composition, de concert avec le Sénat.

Le 18 février 2011, le Sénat a approuvé la constitution d'un comité externe d'examen de la gouvernance formé de trois membres externes, dont au moins un qui est ou a été professeur. Il a confié à son comité directeur le soin de travailler avec M. Lowy afin d'établir le mandat et d'avaliser la composition dudit comité.

Après discussions et consultations, la composition et le mandat du Comité externe d'examen de la gouvernance (« le Comité ») sont proposés comme suit.

Composition

M. Bernard Shapiro, PhD, président du Comité
 M. André C. Côté, PhD
 M. Glen A. Jones, PhD

Mandat

1. Le Comité a pour mandat de prendre connaissance des questions touchant la gouvernance de l'Université Concordia, de les analyser et de faire des recommandations à cet égard.
2. En particulier, le Comité examinera les questions suivantes :
 - 2.1 Quels sont la composition, le mandat, le rôle et le mode de fonctionnement appropriés des organes directeurs officiellement constitués au regard de la gouvernance de l'Université Concordia?
 - i. la Corporation;
 - ii. le Conseil d'administration et ses comités;
 - iii. le Sénat et ses comités;
 - iv. les conseils facultaires.

- 2.2 Quels sont le rôle et le mandat appropriés des membres de chacun des groupes suivants? Comment choisir lesdits membres?
 - i. les membres externes;
 - ii. le recteur et les membres de la haute direction;
 - iii. les professeurs, à temps plein et à temps partiel;
 - iv. les membres du personnel;
 - v. les étudiants;
 - vi. les diplômés;
 - vii. les représentants des syndicats.

- 2.3 Quel est le rapport approprié entre le Conseil d'administration et le Sénat?
 - i. Quelle structure de direction est appropriée à chacun de ces deux organes?
 - ii. Les mesures de reddition de comptes et de transparence appropriées sont-elles en place?
 - iii. Comment peut-on assurer une communication efficace entre le Conseil et le Sénat?

- 2.4 Quel est le rapport approprié entre le Conseil d'administration et la haute direction?
 - i. Quel rôle est-il approprié d'attribuer au Conseil dans la sélection et l'encadrement du recteur?
 - ii. Quel rôle est-il approprié d'attribuer au Conseil dans la sélection et l'encadrement des autres membres de la haute direction?

- 2.5 Comment peut-on assurer une communication efficace entre le Conseil d'administration et l'ensemble de la communauté universitaire?

- 2.6 Quel rôle est-il approprié d'attribuer aux membres des organes directeurs de Concordia officiellement constitués en ce qui concerne la formation continue en matière de gouvernance?

3. Le Comité mènera ses délibérations en vue d'optimiser le fonctionnement de l'Université.

4. Le Comité formulera toutes les recommandations, générales ou particulières, qui relèvent de l'énoncé de politiques et qu'il juge appropriées et utiles. Il fera rapport des résultats de ses activités et formulera des recommandations à cet égard.

Procédure

5. Le Comité devra terminer ses travaux dans les 60 jours suivant sa première séance. Il remettra son rapport au recteur, qui le rendra public.
6. Le Comité aura accès aux délibérations du comité *ad hoc* du Conseil sur la gouvernance.
7. Les personnes ou groupes qui souhaitent soumettre par écrit leurs observations au Comité doivent en aviser sa secrétaire (M^{me} Danielle Tessier) par courriel à danielle.tessier@concordia.ca ou par télécopieur au 514 848-4550 d'ici au 1^{er} avril 2011 et les lui envoyer au plus tard le 15 avril 2011. Le Comité peut, à sa discrétion, solliciter une rencontre ou de l'information complémentaire des auteurs des observations, des personnes mentionnées dans celles-ci ou encore de tiers.
8. La haute direction de l'Université assurera le Comité de son entière collaboration; elle déclare que tout membre de l'Université est libre de soumettre ses observations sans crainte de représailles. Dans les limites prescrites par la loi, le Comité mettra tout en œuvre pour respecter les demandes de traitement confidentiel de l'information.

ANNEXE B : Liste des entrevues avec des individus et des groupes

Groupes

Membres de l'Équipe de direction du Recteur

M. Philippe Beauregard
 M. Roger Côté
 Dr. Louise Dandurand
 Me Bram Freedman
 Dr. David Graham
 M. Patrick Kelley
 Me Jonathan Levinson
 Me Dominique McCaughey

Doyens

M. Gerald Beasley
 M. Noel Burke
 Dr. Graham Carr
 Dr. Robin Drew
 Dr. Brian Lewis

Membres du Comité ad hoc sur la révision de la gouvernance institué par le Conseil

M. Amine Dabchy
 Me Rita de Santis
 Mme Jean Freed
 M. David Gobby
 Me John Lemieux

Membres du Comité de direction du Sénat

Dr. Louise Dandurand
 Dr. David Douglas
 Dr. Andrew Dutkewych
 M. Menachem Freedman
 Dr. William Lynch
 Dr. Christopher Ross
 M. Robert Sonin
 Dr. Patricia Thornton

Représentantes de l'Association des étudiants de Concordia

Mme Lex Gill
Mme Heather Lucas

Représentant de l'Association des étudiants des cycles supérieurs

M. Robert Sonin

Membres du Comité exécutif du Conseil d'administration

Dr. Shimon Amir
M. James Cherry
M. Amine Dabchy
M. Brian Edwards
M. Peter Kruyt
Dr. Peter Stoett
Mme Annie Tobias

Représentants de l'Association des professeurs à temps partiel de l'Université Concordia

Me Patrice Blais
Dr. David Douglas
Dr. Gordon Leonard
Prof. Maria Peluso
Prof. June Riley

Représentants des Associations de diplômés

M. Philippe Pourreaux, président, Association des diplômés de l'Université Concordia
M. Donal Ryan, président, Association des diplômés de Loyola
M. Mardy Weigensberg, président, Association des diplômés de l'Université Sir George Williams

Représentante du Syndicat des chargés de cours à l'éducation aux adultes de l'Université Concordia

Mme Brenda Grant

Représentants de l'Association des professeurs de l'Université Concordia

Prof. Aaron Brauer
Dr. June Chaikelson
Dr. Lucie Lequin
Dr. Francesca Scala
Dr. William Sims

Représentante du Syndicat des employés des bibliothèques de l'Université Concordia

Mme Line Brisebois

Représentante du Syndicat des employés de soutien de l'Université Concordia

Mme Danièle Berthiaume

Représentante de l'Association des cadres de l'Université Concordia

Mme Miriam Posner

Individus

Dr. Louise Dandurand
Dr. David Graham
M. Peter Kruyt
Dr. Lawrence Kryzanowski
Dr. Frederick Lowy
Dr. Elaine Newman
Prof. Catherine Wild

ANNEXE C : Liste des mémoires soumis ***

Groupes

- L'Association des cadres de l'Université Concordia
- L'Association des diplômés de l'Université Concordia, l'Association des diplômés de Loyola et l'Association des diplômés de l'Université Sir George Williams (mémoire conjoint)
- Le Syndicat des chargés de cours à l'éducation aux adultes de l'Université Concordia
- L'Association des professeurs de l'Université Concordia
- Le Syndicat des employés des bibliothèques de l'Université Concordia
- L'Association des professeurs à temps partiel de l'Université Concordia
- L'Association des retraités de l'Université
- Le département de comptabilité
- L'Association des étudiants aux cycles supérieurs
- L'Association des assistants de recherche et d'enseignement de Concordia

Individus

- Dr. June Chaikelson, *Professeure titulaire, Département de Psychologie*
- Dr. Vasek Chvatal, *Chaire de recherche du Canada, Département d'informatique et de génie logiciel*
- M. Andy Filipowich, *étudiant au premier cycle*
- Dr. David Graham, *Vice-recteur exécutif aux affaires académiques*
- M. Richard Hinton, *étudiant aux cycles supérieurs*
- M. Patrick L. Kelley, *Chef de la direction financière*
- M. Jamie Kelly, *étudiant au premier cycle*
- Dr. David Ketterer, *Professeur émérite*
- Dr. Lawrence Kryzanowski, *Professeur titulaire, Département de finance et membre du Conseil d'administration*
- Dr. Michael Lipson, *Professeur agrégé, Département de science politique*
- Dr. William Lynch, *Directeur, Département de génie électrique et de génie informatique et membre du Sénat*
- Dr. Elaine Newman, *Professeure émérite distinguée*
- M. Scott Prentice, *Coordonnateur des systèmes informatiques, Département des communications*
- Dr. Charles Reiss, *Professeur titulaire, Département des humanités, des langues vivantes et de linguistique,*
- Mme Spaska Siderova, *ex-employée à temps partiel*
- Mme Sandra Simbert, *étudiante au premier cycle*
- Dr. Steven Snow, *Directeur, Département de thérapie par l'art*
- M. Robert Sonin, *étudiant aux cycles supérieurs*

- Mme Lillian Vineberg, *membre du Conseil d'administration*
- M. William Wisenthal, *gestionnaire de portefeuilles*

*** Puisque la confidentialité des mémoires soumis a été garantie, aucune trace de ces rapports n'a été conservée. Toutes les copies ont été détruites.

ANNEXE D : Liste des documents officiels et administratifs pertinents de l'Université Concordia

1. [Charte de l'Université Concordia](#)
2. [Règlements de l'Université Concordia](#)
3. [Mandat des comités statutaires du Conseil](#)
4. [Directive relative à la nomination des représentants de la communauté externe au Conseil d'administration](#)
5. [Exposé des responsabilités des membres du Conseil](#)
6. [Résumé des règles de procédure applicables aux réunions du Conseil](#)
7. [Code d'éthique et de déontologie des membres du Conseil d'administration et des membres des comités établis par le Conseil](#)
8. [Règlements relatifs à l'engagement des membres de la haute direction](#)
9. [Mécanismes d'évaluation des membres de la haute direction \(enseignement et recherche\) et du recteur et vice-chancelier avant l'expiration de leur premier mandat](#)
10. [Conseil d'administration 2010-2011 \(composition\)](#)
11. [Comités statutaires du Conseil d'administration, 2010-2011 \(composition\)](#)
12. [Composition et mandat des comités statutaires du Sénat](#)
13. [Résumé des règles de procédure applicables aux réunions du Sénat](#)
14. [Règlementation relative au Président d'assemblée du Sénat](#)
15. [Composition et pouvoirs des Conseils de Faculté, du Conseil de l'École des études supérieures et du Conseil de l'École de formation continue](#)
16. [Viser toujours plus haut, toujours plus loin : cadre stratégique de l'Université Concordia 2009-2014](#)
17. [Convention collective entre l'Université Concordia et l'Association des professeurs de l'Université Concordia](#)