

1.1

Une brève introduction à la gouvernance collégiale

Les universités et les collèges sont des établissements complexes et variés. Toutefois, une communauté d'érudits devrait être au cœur de chacun d'entre eux.

Bien entendu, les établissements d'enseignement postsecondaire font partie de communautés plus larges dans lesquelles chacun s'inscrit et avec lesquelles chacun doit avoir des interactions. L'érudition et l'éducation ne se font pas de manière insulaire. Les établissements publics doivent bénéficier à leurs nombreux publics et être régis en partenariat avec ces publics.

Néanmoins, la présente introduction à la gouvernance collégiale part du principe que le travail de la communauté d'érudits est la source de la valeur de l'établissement pour la société. En outre, les avantages sont d'autant plus profonds et durables que les érudits sont libres d'explorer des avenues de recherche, de savoir et de critique qui, tout en étant guidées par des considérations liées aux différentes disciplines et basées sur des engagements plus larges, ne sont pas dictées par l'extérieur.¹

En tant que membre central de la communauté d'érudits, le personnel académique joue non seulement un rôle institutionnel clé par son travail académique immédiat — par exemple, par l'enseignement et la recherche — mais aussi un rôle collégial.

Tout en faisant partie de la communauté d'érudits de son établissement, chaque membre du personnel académique en est l'employée ou employé. La tension inhérente à la double nature du rôle du personnel académique exige un environnement de travail (incluant des conditions d'emploi formelles) qui protège et favorise la dimension collégiale du rôle.

Qu'est-ce que la collégialité?

La **collégialité** est la pleine participation du personnel académique aux processus institutionnels qui façonnent les conditions du travail académique. En plus de pratiques d'emploi équitables, de l'équité et de l'inclusion au travail, de la liberté académique et d'autres éléments, la collégialité est une condition fondamentale du travail académique nécessaire à l'atteinte intégrale de la mission académique.

Plus précisément, la collégialité n'est pas liée au comportement d'individus et ne doit pas être confondue avec l'amabilité ou la politesse.

Même si la collection sur la gouvernance de l'ACPPU se préoccupe surtout de gouvernance, il est important de souligner que la collégialité ne se limite pas aux processus officiels de gouvernance, comme ceux qui sont mis en œuvre par un conseil de faculté ou un sénat d'université. Au-delà des paramètres formels de la gouvernance, la collégialité est aussi essentielle aux activités qui suivent :

- l'embauchage des professeures et professeurs et le renouvellement des effectifs
- l'examen par les pairs
- l'élaboration des programmes et curriculums
- l'allocation de la charge de travail et des ressources
- les efforts collectifs déployés pour élaborer et améliorer la pratique pédagogique et scolaire
- les processus d'établissement de priorités et de prises de décisions à tous les niveaux en ce qui a trait à la mission académique

Même lorsque les processus et structures institutionnels sont dans les faits collégiaux, pour être réelle, la collégialité doit être activement favorisée et soutenue pour que le personnel académique puisse participer pleinement, dans le cadre de ces paramètres.

Voir l'[Énoncé de principes sur la collégialité](#) de l'ACPPU pour en savoir plus.

Qu'est-ce que la gouvernance?

Par **gouvernance**, on entend le niveau décisionnel le plus élevé d'une organisation et la supervision de son fonctionnement, en veillant à ce que tout soit bien géré.² Cette responsabilité comprend ce qui suit :

- élaboration de la mission de l'organisation
- approbation de ses plans (dont les budgets), direction de leur élaboration et supervision de leur mise en œuvre
- établissement de ses politiques
- choix, nomination ou reconduction des cadres supérieurs et évaluation de leur rendement
- assurance que sa mission est remplie conformément aux plans et politiques approuvés

Bref, la gouvernance est un exercice — et potentiellement un exercice démocratique — dans l'établissement de l'orientation d'une organisation et la supervision de ses progrès.

Même si gouvernance et gestion sont similaires, ce sont des concepts distincts : la gestion a trait à la supervision et à la direction des activités d'une organisation, idéalement d'une manière qui soit cohérente avec les plans et politiques établis. Contrairement à la nature potentiellement démocratique de la gouvernance, la gestion est un exercice plus précis, parfois technique mais toujours non démocratique de supervision et de direction des activités, dont le but est d'atteindre des objectifs établis.

La haute direction peut être dotée d'une autorité considérable à cet égard, notamment celle de proposer de nouvelles orientations de planification et de politique, de mettre en œuvre des plans, d'allouer des ressources, de superviser le travail des employées et employés de l'organisation, d'élaborer des rapports et de soutenir les activités de gouvernance. Mais la haute direction doit toujours rendre des comptes aux instances de gouvernance. Même si les cadres ont des opinions au sujet des affaires de l'organisation (ainsi que des intérêts qui leur sont propres) et qu'ils devraient avoir le droit de les exprimer, la direction de l'organisation ne devrait jamais posséder de façon unilatérale l'autorité d'élaborer la mission de l'établissement et son orientation générale.

Combiner les deux : Qu'est-ce que la gouvernance collégiale et pourquoi est-elle importante?

Habituellement (mais pas toujours), la gouvernance des universités et collèges canadiens suit un modèle bicaméral formé d'un conseil d'administration et d'un sénat (ou leurs équivalents).

Le conseil d'administration, composé de membres choisis parmi des communautés internes et externes (et, idéalement, qui les représentent³), est responsable des affaires considérées d'abord de nature non académique, comme les finances, les ressources humaines et le développement du campus. La gestion de ces affaires aide à assurer la viabilité générale de l'établissement.

Le sénat, dont les membres devraient représenter la communauté académique interne et dont une majorité devraient être membres du personnel académique, est responsable des affaires considérées de nature surtout académique. La gestion de ces affaires aide à assurer la santé académique d'un établissement.

Tandis que le sénat est responsable des affaires académiques de l'établissement, le conseil d'administration sert de lien entre l'établissement et ses nombreux publics, en faisant office de médiateur entre l'établissement et ses publics, tout en protégeant la mission académique de l'établissement, ainsi que son autonomie institutionnelle et la liberté académique des membres du personnel académique. L'équilibre recherché, c'est que les établissements d'enseignement conservent suffisamment d'autonomie et que le personnel académique conserve sa liberté académique afin que chacun puisse mieux servir la société grâce à la poursuite du savoir et de la compréhension, tout en demeurant attentif aux besoins des diverses communautés dans lesquelles il s'inscrit. Pour cette raison, on utilise souvent l'expression **gouvernance partagée** pour décrire cet idéal.

Par **gouvernance collégiale**, on entend que le personnel académique (avec d'autres membres de la communauté érudite de l'établissement), par une adhésion directe ou représentative aux instances dirigeantes comme les sénats et les conseils de faculté, et conformément au principe fondateur de la collégialité, joue le rôle décisif dans la gouvernance des affaires académiques, ce qui inclut :

- l'élaboration de la mission académique de l'organisation
- l'établissement de ses plans académiques

- la définition de politiques et de normes académiques
- le développement de ses programmes d'étude et des structures organisationnelles et questions curriculaires connexes
- la supervision des affaires étudiantes

Parce que ces instances de gouvernance collégiale sont responsables des affaires académiques de leurs établissements, elles doivent aussi posséder l'autorité voulue pour superviser la gestion des opérations académiques. Cette exigence doit comprendre l'autorité voulue pour amorcer la planification et l'élaboration de politiques et demander la présentation de rapports de la direction. En outre, leur responsabilité à l'égard des affaires académiques de l'établissement exige que ces instances collégiales jouent un rôle important dans la sélection, la nomination, la reconduction et l'évaluation du rendement des administratrices et administrateurs académiques.

Il n'existe pas de division claire entre les affaires académiques et non académiques d'une université ou d'un collège. Les affaires académiques s'enchevêtrent plutôt avec d'autres questions institutionnelles. Par conséquent, un sénat ou son équivalent doit s'occuper des recommandations émises par la direction, les conseils de faculté et le conseil d'administration. Il doit aussi être doté d'un pouvoir de recommandation illimité auprès du conseil sur toutes les questions du ressort du conseil que le sénat juge importantes pour l'établissement. Par exemple, le sénat a un rôle à jouer au moment de l'élaboration du budget, de la planification relative au campus, etc., afin que les éléments ayant trait à la mission académique soient pris en compte.

Il faut pour cela que le sénat soit informé des propositions ou des initiatives du conseil et de l'administration avant que les décisions finales soient prises et qu'il puisse véritablement examiner et formuler des recommandations.

Voir l'[Énoncé de principes de l'ACPPU sur la gouvernance](#) pour en savoir plus.

Le rôle des associations de personnel académique dans l'appui à la gouvernance

Les associations de personnel académique ont un rôle à jouer dans le renforcement des systèmes de gouvernance et dans la protection et la promotion de la voix de leur personnel académique. Pour ce faire, il faut à la fois améliorer les structures et processus officiels de gouvernance (par exemple, grâce à des initiatives visant à améliorer les lois, les règlements, les politiques) et développer la capacité des membres à participer pleinement aux paramètres de la gouvernance.

L'une des avenues qui s'offrent aux associations de personnel académique est de voir à ce que les conventions collectives confèrent des droits et des responsabilités relatives à la participation collégiale en les inscrivant dans les conditions d'emploi et que les membres puissent bénéficier de soutiens et de ressources, incluant de l'information, qui leur permettent de s'acquitter adéquatement de cette responsabilité. Les conventions collectives peuvent aussi contenir des dispositions visant à ce que les processus de gouvernance (comme la planification institutionnelle, l'élaboration de politiques et le recrutement d'administratrices et d'administrateurs académiques) fonctionnent sous l'égide des instances de gouvernance collégiale appropriées, soient dotés de ressources adéquates, soient ouverts et offrent au personnel académique des possibilités de participation robuste.

Bien que les conventions collectives restreignent les droits de la direction (pour assurer des milieux de travail justes, équitables et démocratiques) en conférant des droits contractuels aux personnes syndiquées, la négociation de dispositions relatives à la collégialité dans une convention collective n'implique pas qu'une association de personnel académique souhaite des droits de direction pour elle-même ou cherche à remplacer la gouvernance collégiale par une cogestion de l'établissement entre l'administration et le syndicat.

Par analogie, l'intégration largement acceptée, et nécessaire, de l'équité et du droit à la liberté académique dans les conditions d'emploi n'implique ni que le syndicat peut dire aux membres comment exercer leurs libertés, ni qu'il cherche à supplanter les droits individuels des membres, nécessaires pour effectuer leur travail, par un rôle spécial pour lui-même. (Il est toutefois important de souligner que cette intégration permet de conférer ces droits équitablement et offre aux membres des recours par l'entremise des processus de règlement de griefs et d'arbitrage en cas de contraventions présumées.)

En plus de négocier des conventions collectives, les associations de personnel académique peuvent activement favoriser la capacité de leurs membres à participer pleinement à la gouvernance collégiale, tant individuellement qu'en collaboration. Le développement des capacités peut comprendre :

- des activités de développement éducatif et professionnel liées à la gouvernance
- des ressources, analyses et mémoires destinés aux membres
- des occasions de se réunir et de coordonner les efforts
- etc.

Les associations de personnel académique peuvent aussi jouer un rôle crucial :

- en surveillant les questions de gouvernance à l'établissement
- en étant au courant des tendances à long terme
- en attirant l'attention de leurs membres sur les enjeux clés
- en dirigeant des initiatives collectives pour protéger la gouvernance collégiale, que ce soit de manière proactive ou en réponse à ce qui se passe à l'établissement

Comme l'administration (voir ci-dessus), les associations de personnel académique peuvent adopter des positions sur certaines affaires institutionnelles — en particulier en ce qui a trait à la santé de la communauté d'érudits de l'établissement et aux conditions de son travail académique — et devraient être libres de les exprimer, notamment de manière pertinente dans des forums de gouvernance comme le sénat.⁴ Cela ne signifie pas pour autant qu'une association peut imposer sa volonté à l'établissement au moyen de processus de gouvernance ou obliger ses membres à appuyer ses positions.

L'adoption d'une position ne constitue pas nécessairement un conflit entre les intérêts d'un seul groupe de « parties prenantes » d'employées et d'employés et « l'intérêt supérieur » déconnecté de l'établissement en tant qu'entreprise. Elle reflète une réalité fondamentale : la santé de la communauté d'érudits au cœur de l'établissement est indissociable de la valeur de cet établissement pour l'ensemble de la société — et donc de la santé de l'établissement — et devrait être une préoccupation commune des associations et des instances dirigeantes.

Notes de fin de page

- ¹ La gouvernance collégiale décrite dans la présente introduction ne cadre pas avec le modèle de gouvernance basé sur des partenaires qui définit l'établissement d'enseignement postsecondaire en tant qu'entreprise, le corps professoral, le corps étudiant, les administrations, le gouvernement, la communauté des affaires et d'autres étant positionnés comme des parties prenantes de l'entreprise. Bien que la définition juridique de la personne morale soit précise (sinon simple), la nature de la valeur de l'établissement pour la société est parfois moins bien définie. La santé d'une communauté d'érudits, libre de toute subordination à des intérêts externes, n'est pas nécessairement comprise en tant que préoccupation centrale de la gouvernance. L'intérêt supérieur d'un établissement est plutôt vu à travers une grille de conflits d'intérêts. Les membres de certains groupes de parties prenantes — en particulier le corps professoral — sont caractérisés comme étant en conflits d'intérêts structurels. Par conséquent, les conseils d'administration correctement formés ont la responsabilité, en tant que fiduciaires, de tenir compte des préoccupations des parties prenantes, mais aussi de conserver l'autorité d'élaborer la mission de l'établissement et de prendre les décisions en son nom. On considère donc que le succès d'un tel conseil repose particulièrement sur ses membres externes (souvent des cadres et d'éminents professionnels du secteur privé), que l'on considère neutres, libres de tout conflit structurel et mieux en mesure de veiller à ce que l'établissement serve l'intérêt public (peu importe la façon dont ils — ou les gouvernements qui les nomment — comprennent cet intérêt public). L'autonomie peut être décrite comme un idéal, mais c'est une autonomie qui doit reposer sur le conseil d'administration (qui peut à son tour laisser une grande marge de manœuvre au rectorat et à la haute direction). En pratique, le modèle basé sur des parties prenantes peut cacher, tout en le favorisant, un modèle de partenariat dans lequel les établissements tentent de démontrer la rentabilité économique des investissements exigée par les membres de certains groupes de « parties prenantes ».
- ² La présente introduction porte principalement sur la gouvernance d'un seul établissement. Selon le contexte, provincial ou territorial, un établissement peut faire partie d'un système postsecondaire plus large dont la gouvernance doit aussi être prise en compte. La gouvernance de niveau systémique peut façonner la classification et les mandats des établissements d'enseignement postsecondaire individuels, peut guider l'allocation de ressources au niveau systémique selon le modèle de financement de l'éducation postsecondaire d'une province ou d'un territoire, peut permettre ou restreindre l'approbation et l'examen de programmes, peut influencer les systèmes de transfert de crédits, etc.
- ³ Les membres du corps professoral siégeant à des conseils d'administration sont fortement invités à prendre connaissance du bulletin juridique de l'ACPPU sur l'obligation fiduciaire des membres des conseils universitaires.
- ⁴ Par exemple, une association pourrait s'opposer à ce que l'établissement conclue une entente avec un fournisseur de services d'éducation tiers. Ou encore, une association pourrait soutenir que la phase finaliste du recrutement d'une rectrice ou d'un recteur devrait être ouverte. L'association pourrait, dans un tel cas, soutenir que la politique institutionnelle pertinente devrait être modifiée en conséquence. Une association pourrait aussi chercher à obtenir des droits connexes par des négociations collectives, si le moment des rondes de négociations le permet, mais cela ne devrait pas l'empêcher de soulever des questions par d'autres moyens, y compris en suscitant des délibérations au sein des forums de gouvernance.

Le présent document fait partie de la Collection sur la gouvernance de l'ACPPU, un ensemble évolutif de ressources visant à soutenir les associations membres dans leurs efforts pour renforcer la gouvernance collégiale à leurs établissements et protéger et promouvoir la voix des membres du personnel académique au sein de ces établissements.

Les commentaires et les suggestions sur le développement continu de la collection sont les bienvenus. N'hésitez pas à communiquer avec le Comité sur la gouvernance de l'ACPPU à [gouvernance-gouvernance@caut.ca](mailto:gouvernance@gouvernance@caut.ca).



Canadian Association of University Teachers
Association Canadienne des professeurs et professeurs d'université
www.acppu.ca

