

Rapport de l'ACPPU Les structures des conseils d'administration de trente et une universités canadiennes

Mai 2018



Canadian Association of University Teachers
Association canadienne des professeures et professeurs d'université

www.acppu.ca

Veillez noter que les chiffres présentés dans ce document peuvent avoir changé depuis sa publication initiale en 2018. Veuillez consulter le document 4.5 Comparaison des conseils d'administration des universités pour obtenir des chiffres plus récents.

Table des matières

1	Introduction
2	Colombie-Britannique
3	Alberta
4	Saskatchewan
5	Manitoba
6	Ontario
7	Québec
8	Canada atlantique
	Glossaire
	Annexe A

1| Introduction

Les systèmes de gouvernance des universités canadiennes sont presque tous de type bicaméral, témoignant du cloisonnement des responsabilités entre les conseils (responsabilités administratives et financières) et les sénats ou conseils facultaires généraux (responsabilités académiques). L'ACPPU base sa réflexion sur une définition de la collégialité de la gouvernance qui inclut la pleine participation des membres du conseil d'administration, soit le personnel académique, le personnel non académique et les étudiants. Dans presque toutes les universités examinées aux fins du présent rapport, la représentation du personnel académique au conseil d'administration est prescrite par une loi ou un règlement établi sous l'empire de cette loi. Le personnel académique est un cas à part, du fait que sa participation à la gouvernance de l'université est un élément essentiel de l'exercice de la liberté académique. Par conséquent, la fonction représentative d'un membre du conseil faisant partie du personnel académique est renforcée par l'exercice de sa liberté académique. La représentation du personnel académique au conseil d'administration, loin de porter atteinte à la liberté académique, la cimente.

Le présent rapport traite des libellés des documents, politiques, codes de conduite, règlements administratifs et lois qui régissent les conseils d'administration dans trente et une universités canadiennes. Ces documents, et les termes employés dans leur rédaction, font figure de normes pour les membres du conseil parce qu'ils encadrent les débats et les processus décisionnels. La structure de gouvernance mise en place par ces documents inspire le modèle de gouvernance collégiale. Certes, le rapport présente une évaluation qualitative; il ne porte pas sur le fonctionnement concret d'un conseil dans cette structure. Certaines universités peuvent être dotées d'une excellente structure, mais les

comportements des membres laissent à désirer. La solution : elles doivent obliger les membres de leur conseil d'administration à rendre compte de leur conformité aux politiques et pratiques institutionnelles. À l'inverse, d'autres universités peuvent avoir une structure en apparence déficiente, mais un fonctionnement beaucoup plus ouvert et démocratique. Leur tâche consiste à consigner ces excellents comportements avant que la composition du conseil soit modifiée.

L'ACPPU s'est penchée dans le passé sur la composition des conseils d'administration et sur la tendance grandissante à y nommer des personnes issues du secteur des entreprises ou organismes à but lucratif. Nous poursuivons maintenant cet examen en nous intéressant à la manière dont les conseils d'administration s'autorégulent et fonctionnent. Le mot « structure » s'entend ici des instruments de gouvernance comme les lois et les règlements, les règlements administratifs et les codes de conduite, les politiques sur les conflits d'intérêts et autres règles. Dans bien des cas, ces structures — particulièrement les codes de conduite — imposent des limites à la représentation efficace du personnel académique, du personnel non académique et des étudiants, qui est pourtant un élément essentiel de la gouvernance universitaire. L'importation de structures de l'univers des entreprises va à l'encontre de la riche tradition de la gouvernance collégiale au Canada. Pour réinstaurer ce mode de gouvernance, il faut redonner au personnel académique et aux autres membres internes leur juste place dans les conseils d'administration et supprimer les structures d'entreprise nées de cette tendance.

Dans le cadre de sa recherche, l'ACPPU a établi le questionnaire suivant, qu'elle a appliqué à chaque université examinée :

- Combien de membres du personnel académique siègent au conseil d'administration, et quel pourcentage du nombre total de membres du conseil constituent-ils? Quelle est la source de la présence du personnel académique au conseil?
- Comment l'université décrit-elle son obligation fiduciaire? Sa description est-elle compatible avec le modèle de gouvernance universitaire?
- Comment l'université définit-elle les conflits d'intérêts dans un cadre de gouvernance collégiale? Ses engagements sont-ils contradictoires? La position particulière des membres représentant le personnel académique est-elle reconnue dans sa définition des conflits d'intérêts? Les syndicats et les associations de personnel académique sont-ils visés spécifiquement?
- Comment le conseil d'administration tient-il ses réunions et régit-il les comportements de ses membres? Quelle est la (trop grande) portée des règles de confidentialité? Visent-elles certains sujets en particulier ou s'appliquent-elles à toute l'information? Les membres du conseil sont-ils soumis à la censure? Le conseil tient-il des réunions fermées trop facilement ou trop souvent?
- Le conseil est-il tenu à une obligation de solidarité ou de civilité?
- Le principe de la liberté académique est-il inscrit dans tous les documents pertinents pour le conseil d'administration?
- Y a-t-il des atteintes à la liberté académique des professeurs nommés au conseil?
- Les politiques et les pratiques sont-elles contraires au principe de la représentation — y a-t-il un « déficit démocratique » qui nuit à la capacité d'un professeur membre du conseil de représenter son groupe, qui est la raison d'être de sa nomination?

Le présent rapport rend fondamentalement compte de la fidélité des universités au modèle de gouvernance universitaire¹, qui respecte le concept de la liberté académique et le principe de la représentation du personnel académique dans la structure de gouvernance.

Résumé

Tous les membres des organes de gouvernance d'une université sont des fiduciaires au regard de la loi². Tout comme les administrateurs d'une fiducie ou d'une organisation sans but lucratif, les membres du conseil d'administration doivent servir les **intérêts supérieurs** de l'université et prendre des décisions en conséquence. Cette obligation vise autant les membres externes (en dehors de la communauté universitaire) que les membres internes (généralement le personnel académique, le personnel non académique et les étudiants). La définition des intérêts supérieurs doit être vue dans le contexte de la gouvernance universitaire, dont les buts et objectifs sont fixés par la loi.

Contrairement à ce qu'affirment de nombreuses administrations universitaires, la structure de gouvernance d'une université n'est pas semblable à celle d'une entreprise, dans laquelle un seul organe directeur assume des responsabilités et sert des intérêts d'ordre privé — et non d'ordre public. À l'inverse du conseil d'entreprise, le conseil d'université est défini par la loi comme un organe constitué de parties intéressées, dans lequel le public, la communauté académique, les étudiants inscrits et les anciens étudiants guident ensemble l'université. La loi n'exige pas des conseils

1. Voir la section Glossaire du présent rapport.

2. L'ACPPU a analysé l'obligation fiduciaire dans le contexte du modèle de gouvernance universitaire au Canada, qui s'appuie à la fois sur la collégialité et la représentation. Voir en annexe le document intitulé *Personne morale et communauté : l'obligation fiduciaire des membres d'un conseil d'administration d'université*.

d'entreprise qu'ils mettent en place ce genre de structure. Par conséquent, la représentation, la consultation et la fédération d'intérêts multiples sont des concepts inhérents à la structure même d'un conseil d'université. Les représentants au conseil devraient être élus, et ils devraient pouvoir représenter leurs groupes respectifs sans en être empêchés par la structure ou les politiques et les pratiques du conseil. De plus, le modèle de représentation, qui est une des caractéristiques de la gouvernance collégiale au Canada, est lié à l'exercice de la liberté académique par les représentants des professeurs au conseil d'université. On ne trouve pas d'équivalence dans le monde des entreprises³.

Sur quels points la gouvernance de nombreuses universités est-elle déficiente?

- L'interprétation de l'obligation fiduciaire. On suppose que les intérêts supérieurs de l'université sont fondamentalement incompatibles avec ceux du personnel académique, ou qu'ils ne sont pas composés des intérêts de tous les groupes représentés au conseil.
- Le déficit démocratique. Les pratiques et les procédures affaiblissent la représentativité du conseil et l'obligation des représentants de rendre des comptes à leur groupe et de recevoir leurs commentaires.
- L'incapacité à reconnaître que les professeurs au sein du conseil d'une université conservent leur liberté académique.
- Le libellé sur les conflits d'intérêts. Il ratisse trop large au lieu de se limiter à expliquer l'obligation fiduciaire.

- La proportion trop élevée de réunions fermées du conseil.
- Les dispositions sur la confidentialité. Leur portée est trop large et englobe la totalité des documents et des discussions.
- La solidarité du conseil. Les membres du conseil doivent exprimer publiquement leur soutien aux décisions du conseil, même s'ils y étaient opposés pendant les délibérations.
- Les dispositions sur l'obligation de civilité pendant les réunions qui s'assimilent à une « tyrannie ».

Comme on pouvait s'y attendre, la presque totalité des trente et une universités examinées a adopté des dispositions pour rappeler aux membres du conseil leur qualité de fiduciaire et leur obligation de donner priorité aux intérêts de l'université dans les votes et la prise de décisions. Cependant, aucune ne précise que la teneur de l'obligation fiduciaire et les intérêts supérieurs auxquels elle se rapporte doivent être déterminés en tenant compte du modèle de gouvernance universitaire. Dans ce modèle, un conseil représentatif respecte la liberté académique du personnel académique qui en est membre. De plus, toutes les universités sont dotées de règles sur les conflits d'intérêts, de politiques sur l'enregistrement des réunions sans autorisation et de politiques rigoureuses sur la confidentialité de l'information et des discussions dans des réunions fermées ou à huis clos. Fait surprenant, dans la majorité des politiques sur les conflits d'intérêts qui fait état de membres « internes » — soit des membres qui font partie du personnel académique et du personnel non académique de l'université —, il est exigé que les membres représentatifs s'abstiennent de participer à un débat ou à un vote ayant un lien avec leurs conditions d'emploi. Même si les membres internes sont alors en situation de conflit d'intérêts, il n'est pas inapproprié de préciser que les membres représentatifs peuvent prendre

3. Voir la définition de la liberté académique dans la section Glossaire du présent rapport.

part à un débat, puisqu'ils sont les mieux placés pour indiquer au conseil comment ses décisions seront accueillies et quel sera leur effet. Autrement dit, dans certaines situations, un membre peut faire entendre sa voix sans nécessairement voter, et la protection de la liberté d'expression du personnel académique est conforme au modèle de représentation ainsi qu'à l'exercice de la gouvernance collégiale et de la liberté académique.

La portée trop large des politiques sur les conflits d'intérêts engendre une fausse dichotomie très préoccupante entre les intérêts supérieurs d'une université et ceux de ses composantes. Une gouvernance universitaire modelée sur la gouvernance d'entreprise implique, à tort, que les intérêts du personnel académique sont différents de ceux de l'université, ou que le conseil ne peut prendre de décisions qui servent aussi les intérêts du personnel académique. Par conséquent, on suppose que seule l'administration peut déterminer ce qui est dans les intérêts supérieurs de l'université. Cette approche unilatérale est contraire au principe de la collégialité de la gouvernance. Comme il est exposé à l'annexe A, en réalité, elle ne tient pas compte des buts et objectifs d'une université. Vu les tendances actuelles dans la composition des conseils d'administration, les gens au pouvoir proviennent étonnamment de plus en plus de milieux tout à fait étrangers à la recherche ou à l'éducation. Il en résulte une mutation troublante de la culture, des processus et des concepts. En effet, loin d'adapter sa compréhension de la réalité au contexte de la gouvernance collégiale traditionnelle des universités, les membres du conseil issus de sphères d'activité extérieures à l'université modifient le modèle universitaire pour l'adapter aux façons de penser du monde des entreprises. Cette transposition du modèle d'entreprise est incompatible avec le droit fondamental à la liberté académique dont jouit le personnel académique en tout temps, même lorsqu'il siège au conseil d'administration de l'université.

Constatations et courants

De manière générale, plus on progresse vers l'Ouest canadien, et plus la gouvernance universitaire est restrictive et fermée, et moins elle est collégiale. Les universités dotées de structures de gouvernance plus appropriées sont les universités de Toronto, Bishop's, McGill et Waterloo — toutes situées dans le centre du Canada et fortement axées sur la recherche. Dans ces établissements, la proportion de professeurs au sein du conseil est en fonction de la taille du conseil, soit 20 % du nombre total de membres ou aux environs de 20 %. Ces universités ont généralement des dispositions spécifiques sur la capacité des membres internes de discuter de questions comme les frais de scolarité, les relations de travail et le financement, et de prendre part aux votes sur ces questions, de sorte que ceux-ci ne sont pas écartés pour des raisons de conflit d'intérêts comme le prévoient des politiques sur les conflits d'intérêts plus générales, calquées sur celles des entreprises. Elles ont également des dispositions qui affirment la liberté académique des membres internes du conseil ou qui énoncent clairement que la gouvernance collégiale est basée sur la représentation de groupes et la communication avec eux. Toute disposition qui mérite d'être reproduite est signalée dans le présent rapport, de même que l'absence d'incompatibilité avec les principes de la gouvernance collégiale.

Les universités francophones examinées ont généralement des structures de gouvernance collégiale plus appropriées, caractérisées par une large représentation de tous les groupes internes au sein des organes administratifs. Le fonctionnement de leurs organes directeurs est toutefois plutôt opaque. Les conseils des universités de Sherbrooke, de Montréal et de Laval tiennent des réunions fermées par défaut, plutôt qu'ouvertes par défaut mais avec la possibilité de tenir un huis clos pour discuter de certains sujets. Il convient de signaler qu'à l'Université de Montréal, les membres du conseil qui représentent des

groupes universitaires n'ont pas à se conformer aux règles de confidentialité, ce qui leur permet de consulter leurs groupes et de communiquer avec eux.

Les universités de la Saskatchewan et de Regina ont les plus petits conseils d'administration au Canada, et les seuls dont les membres sont rémunérés et ont accès aux installations et aux ressources de l'établissement (partout ailleurs, les membres sont des bénévoles). En outre, leur structure de gouvernance impose certaines règles de solidarité afin de faire taire toute dissidence, critique ou opinion indépendante. Les deux établissements ont adopté des politiques sur la civilité — un avertissement ferme que la dissidence musclée n'y a pas sa place. L'Université de la Saskatchewan interdit spécifiquement aux membres du conseil qui sont des étudiants, des professeurs et d'autres employés de participer à des mouvements de protestation, à des manifestations ou à des interruptions de travail. Elle a également averti les membres du conseil qui enseignent que leur liberté académique pourrait être réduite au conseil. L'ACPPU soutient qu'une politique institutionnelle ne peut porter atteinte à un droit contractuel et reconnu en common law, comme la liberté académique. L'Université Memorial fait bande à part, étant la seule université canadienne qui ne se conforme pas à un aspect clé de la gouvernance collégiale, soit la représentation des professeurs au conseil d'administration. En vertu de sa loi constitutive, aucun professeur à l'Université ne peut siéger au conseil d'administration⁴. Les conseils d'administration de toutes ces universités tiennent des réunions fermées, ce qui fait obstacle à la reddition de comptes et à la transparence.

La tendance à l'adoption de la mentalité d'entreprise se manifeste notamment par la volonté de plus en plus grande d'inclure des dispositions sur la solidarité du conseil dans les divers documents constitutifs. Cette obligation de solidarité menace directement le droit à la liberté académique d'un membre du personnel académique siégeant au conseil. La fausse dichotomie créée entre les intérêts supérieurs de l'université et ceux de ses composantes est tout aussi préoccupante. Elle est ancrée dans des interprétations de l'obligation fiduciaire en droit, mais les libellés actuels vont au-delà de l'intérêt de l'université dans son ensemble⁵. De trop nombreuses dispositions contribuent au déficit démocratique en portant atteinte à la capacité des membres représentatifs de remplir leur devoir de représentation, ce qui va à l'encontre du concept de la gouvernance collégiale. Les membres représentatifs font partie du conseil de leur université précisément parce qu'ils sont chacun le porte-parole d'un groupe dont les intérêts sont au cœur de la mission et du mandat de toute université moderne au Canada. Dans tous les cas, ce devoir de représentation est inscrit dans la loi provinciale ou un règlement établi sous son empire. Il y est prévu que les préoccupations du personnel académique, du personnel non académique et des étudiants soient entendues. Par conséquent, en affirmant que les intérêts de ces groupes sont incompatibles avec ceux de l'université, on met en place une barrière artificielle à ce dialogue dans le modèle représentatif. Les membres internes ne sont pas en situation de conflit d'intérêts lorsqu'ils votent contre la majoration des frais de scolarité ou pour un financement stable de la bibliothèque simplement parce qu'ils représentent une communauté qui peut tirer profit de

4. Article 31 de la *Memorial University Act*, RSNL1990, chapitre M-7.

5. Une analyse de l'obligation fiduciaire et du concept des intérêts supérieurs de l'université est présentée à l'annexe A.

cette décision. Un financement accru et des frais de scolarité moindres peuvent très bien servir les intérêts supérieurs de l'université tout entière. Les membres internes respectent donc leur obligation fiduciaire quand ils sollicitent des informations sur ces questions auprès de leurs groupes, en débattent et votent selon la volonté de leurs groupes.

Le présent rapport renferme des passages d'instruments habilitants pertinents qui sont rapportés textuellement ou paraphrasés. Cela comprend des libellés traitant des conflits d'intérêts, de la confidentialité et de l'obligation fiduciaire, ainsi que d'autres que l'ACPPU juge contestables ou exemplaires. Les citations sont accompagnées d'un maximum de détails. L'analyse qui suit est de nature qualitative et basée sur une comparaison des obligations fiduciaires en common law.

2| Colombie-Britannique

À propos de la Colombie-Britannique

Toutes les universités de la Colombie-Britannique sont régies par la *University Act* (loi sur les universités). En matière de gouvernance, cette loi dispose à l'alinéa 19(1)c) que deux des quinze membres du conseil d'administration d'une université autre que l'Université de la Colombie-Britannique doivent être élus par le personnel académique. En ce qui concerne l'Université de la Colombie-Britannique, les alinéas 19(2)c) et d) exigent que trois membres soient élus par le personnel académique. Son conseil d'administration comprend un total de vingt et un membres tandis que ceux des autres universités en comptent quinze.

Les membres du conseil d'administration d'une université britanno-colombienne ont une obligation fiduciaire, comme il est indiqué à l'article 19.1 de la *University Act*. Cet article énonce que : [traduction] « Les membres du conseil d'une université agissent au mieux des intérêts de l'université. » Cette prescription n'est pas incompatible avec le modèle de gouvernance universitaire. Une analyse de l'obligation fiduciaire dans le contexte de la gouvernance universitaire est présentée à l'annexe A.

La *University Act* interdit à certains membres du bureau d'une association de personnel académique de siéger au conseil d'administration. L'alinéa 23(1)g) dispose que : [traduction]

Les personnes suivantes ne peuvent prétendre à devenir ou à demeurer membres du conseil : [...] une personne qui est employée par l'université ou qui est un membre votant du comité de direction, ou un dirigeant, d'une association de personnel académique ou non académique de l'université qui est responsable, seul ou avec d'autres, de (i) négocier avec le conseil, au nom de l'association du personnel académique ou non académique de cette université, les conditions de travail des membres de cette association, ou de (ii) régler les différends concernant des membres de l'association du personnel académique ou non académique de cette université.

Comme il est indiqué à l'annexe A, une telle disposition n'est pas nécessaire pour mettre de l'avant l'obligation fiduciaire des membres du conseil. De plus, selon le modèle de gouvernance universitaire, on ne peut à la fois exiger que certains groupes soient représentés et exclure les personnes qui peuvent être les mieux placées pour les représenter. Au lieu d'écarter catégoriquement les leaders de l'association de personnel académique ou non académique, il conviendrait d'adopter un libellé établissant une distinction entre la voix et le vote.

Université de la C.-B.

Nombre de professeurs au conseil

Voir la section « À propos de la Colombie-Britannique ».

Source de la présence des professeurs au conseil

Voir la section « À propos de la Colombie-Britannique ».

Dispositions sur l'obligation fiduciaire

Voir la section « À propos de la Colombie-Britannique ».

Dispositions sur les conflits d'intérêts

L'alinéa 23(1)g) de la *University Act* définit une règle légale pour les conflits d'intérêts. Il déclare qu'un membre du personnel académique ou non académique amené par ses fonctions à prendre part à des négociations ou au règlement de différends au nom de l'association ne peut prétendre à un siège au conseil. Le *Code of conduct* (code de conduite) précise, à l'article 5.4, que tout membre en situation de conflit d'intérêts doit s'abstenir de prendre

part à des discussions ou à des votes, et quitter la réunion ou le lieu de la réunion.

Les « intérêts supérieurs » de l'université dans son ensemble regroupent la myriade d'intérêts de ses communautés internes. Puisque la loi prescrit que le personnel académique et le personnel général soient représentés au conseil, leurs intérêts supérieurs font partie intégrante de ceux de l'université. Les personnes occupant un poste de direction ne devraient pas être exclues du conseil, étant donné leur compétence pour représenter leurs groupes dans les délibérations. En cas de conflit d'intérêts réel, une disposition pourrait établir une distinction entre la voix et le vote, autorisant les membres à participer à la discussion, mais les obligeant à s'abstenir de voter.

L'obligation de quitter la réunion est exagérée. La simple présence d'un membre en situation de conflit d'intérêts réel ou apparent sur les 21 membres exempts de conflit d'intérêts ne compromet pas nécessairement le processus ou la décision.

On peut lire à la page 38 du document *Board of Governors Manual* (guide des membres du conseil d'administration) que les membres élus peuvent se trouver devant [traduction] « la possibilité d'un conflit entre les intérêts du groupe qui les a élus et ceux de l'Université » et qu'ils sont tenus d'agir au mieux des intérêts de l'Université.

Cette disposition a pour effet d'étendre de manière inappropriée la portée de l'obligation fiduciaire prévue à l'article 19.1 de la *University Act*. Il est regrettable que l'on répète l'avertissement fait aux membres représentant des groupes; il y aurait plutôt lieu de rappeler aux membres externes du conseil qui pourraient avoir à recommander des opérations dont ils pourraient profiter, ou dont leur employeur ou tout autre organisme auquel ils sont affiliés pourraient profiter, de s'abstenir de prendre part aux discussions concernant de telles opérations ou de

voter contre de telles opérations. Cette fausse dichotomie est incompatible avec le caractère représentatif du modèle de gouvernance universitaire.

Restrictions relatives à la conduite et aux communications/code de conduite

L'article 3.2 du *Code of conduct* énonce qu'un membre du conseil d'administration [traduction] « n'est ni un délégué ni un représentant démocratique de n'importe quel intérêt ou groupe ».

Cet article est en contradiction absolue avec le modèle de gouvernance universitaire et les exigences connexes de représentation de chaque conseil énoncées dans la *University Act*. Qu'un organe public, qui sert l'intérêt public, qui comprend des membres élus et nommés à son conseil, décide d'adopter un fonctionnement antidémocratique pose un grave problème. L'ACPPU affirme que les membres du conseil appartenant au corps professoral sont des représentants démocratiques de groupes dont la représentation est imposée par la loi.

L'ACPPU est informée des changements qui ont été apportés au code de conduite en 2017, dont l'un porte sur la suppression de la mention du représentant démocratique dans l'extrait ci-dessus. Bien que ce soit un pas dans la bonne direction, le maintien de l'interdiction faite aux membres représentatifs d'agir comme délégués ou représentants empêche ceux-ci de jouer pleinement leur rôle.

Par ailleurs, à la page 39, le document *Board of Governors Manual* indique que les demandes d'information présentées par les étudiants et les professeurs aux membres du conseil qui les représentent devraient être acheminées au secrétaire du conseil.

Cette disposition affaiblit le caractère représentatif des membres internes du conseil. Les étudiants et les

professeurs membres du conseil devraient avoir entière liberté de consulter et d'informer leur groupe. Le contrôle de l'information et la liberté académique sont deux concepts antinomiques.

Nature des réunions

Le document *Board of Governors Manual* précise que les réunions sont ouvertes au public, mais que les invités doivent demander l'autorisation d'y assister. Le nombre d'invités est limité à 15.

Cela ne témoigne pas d'une grande ouverture. La communauté universitaire et le grand public devraient pouvoir assister aux travaux du conseil sans avoir à obtenir une autorisation au préalable.

Divers

L'article 4 du document *Board of Governors Manual* consacre la liberté académique comme [traduction] « principe fondamental ». Il précise ensuite que tout comportement qui nuit à la libre discussion approfondie d'idées, même d'idées impopulaires ou odieuses, [traduction] « menace l'intégrité du forum de l'Université » et ne sera pas toléré.

La mise en évidence de la liberté académique dans un document de gouvernance important est certes une bonne chose, mais le texte fait problème. La liberté académique n'est pas définie comme un droit du personnel académique, mais comme un concept vague qui ne comprend pas certains « comportements ». Ce libellé flirte dangereusement avec les libellés sur le respect en milieu de travail. Il vaudrait mieux définir la liberté académique comme un droit qui comprend la capacité de critiquer le système dans lequel le personnel académique travaille.

Université Simon-Fraser

Nombre de professeurs au conseil

Voir la section « À propos de la Colombie-Britannique ».

Source de la présence des professeurs au conseil

Voir la section « À propos de la Colombie-Britannique ».

Dispositions sur l'obligation fiduciaire

Voir la section « À propos de la Colombie-Britannique ».

L'article 3.2 du document *Rules of the Board of Governors* (règles du conseil d'administration) va plus loin. Il énonce que les membres doivent agir d'abord et avant tout comme membres du conseil, et [traduction] « non comme un membre d'un groupe particulier ».

Dans le contexte du modèle de gouvernance universitaire, l'obligation fiduciaire renferme l'obligation de servir les intérêts de groupes particuliers de l'université. Cette obligation est renforcée par le devoir d'inclure des groupes particuliers dans le conseil, conformément à l'article 19 de la *University Act* de la Colombie-Britannique. Les règles et les politiques ne devraient pas être incompatibles avec les exigences de représentation de cette loi.

Dispositions sur les conflits d'intérêts

Selon l'article 9.1 du document *Rules of the Board of Governors*, un conflit d'intérêts survient [traduction] « quand les autres intérêts d'un membre peuvent remettre en cause l'indépendance, l'impartialité et l'objectivité dont les membres sont tenus de faire preuve. Il peut être de nature financière ou autre. »

L'ACPPU est d'avis que les dispositions sur les conflits d'intérêts devraient porter essentiellement sur les conflits financiers, les opérations intéressées et l'utilisation à

mauvais escient d'une fonction. Des libellés comme le libellé ci-dessus, qui font appel à des concepts troubles de loyauté, pourraient être utilisés pour nuire à l'application du modèle de gouvernance universitaire.

À l'article 9.3 des règles, un membre qui se trouve en situation de conflit d'intérêts doit quitter la réunion, si elle est tenue à huis clos, et, dans le cas des réunions ouvertes, s'abstenir de prendre part aux discussions ou aux votes.

Il est exagéré d'exiger qu'un membre s'abstienne de participer à une discussion, en gardant le silence ou en s'absentant. Les membres internes devraient pouvoir s'exprimer pour jouer leur rôle de membre du personnel académique ou général, ou encore d'étudiant, tout en devant s'exclure du vote. Dans d'autres établissements, les membres représentatifs sont autorisés à formuler des commentaires généraux au nom de leur groupe ou communauté. C'est ce genre de disposition qu'il faudrait inclure dans ces règles.

Restrictions relatives à la conduite et aux communications/code de conduite

L'article 3.4 du document *Rules of the Board of Governors* énonce qu'un membre qui n'est pas d'accord avec une décision du conseil [traduction] « doit préciser qu'il exprime une opinion personnelle et non l'opinion du conseil, et doit, dans son opinion dissidente, reconnaître la décision prise à la majorité du conseil ».

Il convient qu'une disposition affirme explicitement le droit à la dissidence. Cette approche contraste très vivement avec les dispositions relatives à la solidarité du conseil adoptées par d'autres universités.

L'article 7 énumère les sujets qui doivent être discutés à huis clos, à savoir les questions relatives à la discipline, au personnel, aux négociations ainsi que d'autres points qui ne peuvent être divulgués sans compromettre les intérêts financiers de l'Université.

Nature des réunions

L'article 6.1 du document *Rules of the Board of Governors* indique que les réunions sont ouvertes, sauf lorsque des points de l'ordre du jour doivent être discutés à huis clos.

Divers

Le document *Board Guidelines for Individual Board Members* (lignes directrices à l'intention des membres individuels du conseil) renferme lui aussi l'interdiction de représenter un groupe.

Comme il est indiqué à l'annexe A, en matière d'obligation fiduciaire, la loi ne restreint d'aucune façon la prise en compte des intérêts d'un groupe particulier dans l'ensemble des intérêts d'une université. Sur ce point, les lignes directrices vont à l'encontre du modèle de gouvernance universitaire imposé par la loi.

Université de Thompson Rivers

Nombre de professeurs au conseil

Voir la section « À propos de la Colombie-Britannique ».

Source de la présence des professeurs au conseil

Voir la section « À propos de la Colombie-Britannique ».

Dispositions sur l'obligation fiduciaire

Voir la section « À propos de la Colombie-Britannique ».

Dispositions sur les conflits d'intérêts

Au chapitre 14, partie V du document *Board Governance Manual* (guide de gouvernance du conseil), l'alinéa 1b) inclut nommément les syndicats dans les personnes ou entités dont les intérêts peuvent être en conflit avec ceux de l'Université. L'alinéa 1e) fait spécifiquement mention d'une entreprise appartenant à un syndicat.

Il est regrettable que ce guide reproduise la fausse dichotomie entre les intérêts d'une association ou d'un syndicat de personnel académique et ceux de l'université tout entière. Le droit général sur l'obligation fiduciaire et

les conflits d'intérêts n'exigerait pas d'écarter catégoriquement un membre du conseil remplissant les deux rôles (voir l'annexe A). Par ailleurs, tout conflit d'intérêts mettant en cause un syndicat propriétaire d'une entreprise, tel qu'envisagé à l'alinéa 1e), est hautement improbable, puisque les syndicats exploitent très rarement, voire jamais, des entreprises.

On peut lire au sous-alinéa 1g)(v) qu'influencer une décision ou participer à la prise d'une décision qui engendre directement ou indirectement un gain financier pour un membre constitue un conflit d'intérêts.

Cette disposition s'applique à tous les membres représentatifs au conseil. Il serait plus approprié d'établir une distinction entre la voix et le vote. Il est important de tenir compte des opinions de la communauté universitaire au moment de prendre des décisions touchant les frais de scolarité, les salaires, les budgets, les conditions d'emploi, etc. On pourrait permettre aux membres représentatifs de faire encore entendre leur voix, mais les exclure du vote.

En vertu de l'alinéa 2f), un membre en situation de conflit d'intérêts doit quitter la réunion et s'abstenir de participer à toute discussion.

Cette exigence est exagérée. Il serait plus approprié de permettre à un membre représentant de participer aux discussions, mais d'exiger son exclusion du vote. L'expression « distinction entre la voix et le vote » est employée dans le présent rapport pour illustrer cette situation.

L'alinéa 3d) apaise, on peut dire, les préoccupations exprimées ci-dessus, en permettant aux membres en situation de conflit d'intérêts de faire des commentaires généraux sur des enjeux touchant leur groupe. Il détermine également dans quelles circonstances les membres internes devraient s'abstenir de voter — par exemple, quand il est question de leur programme ou des négociations de leur unité.

Restrictions relatives à la conduite et aux communications/code de conduite

L'ACPPU n'a trouvé aucune disposition incompatible avec le modèle de gouvernance universitaire.

Nature des réunions

L'ACPPU n'a trouvé aucune disposition incompatible avec le modèle de gouvernance universitaire.

Université de Victoria

Nombre de professeurs au conseil

2 sur 15

Source de la présence des professeurs au conseil

Voir la section « À propos de la Colombie-Britannique ».

Dispositions sur l'obligation fiduciaire

Voir la section « À propos de la Colombie-Britannique ».

Le document *Statement of the Responsibilities of the Board of Governors and its Members* (énoncé des responsabilités du conseil d'administration et de ses membres) renferme une disposition semblable aux dispositions légales sur l'obligation fiduciaire. En voici le texte : [traduction]

Les intérêts de l'Université ont priorité sur les intérêts personnels ou les intérêts contradictoires, la responsabilité publique tient au fait que l'Université est un organe public, les membres doivent agir en tant que membres du conseil et non en tant que porte-parole d'un groupe, la confidentialité des affaires des comités et du déroulement des réunions fermées doit être toujours respectée, et les membres du conseil ne doivent pas appuyer toute personne ou organisation qui fait affaire avec l'Université lorsque leur intervention peut donner lieu à un traitement préférentiel.

L'article 4.2 du document *Procedures of the Board of Governors* (procédures du conseil d'administration) porte aussi sur l'interdiction faite aux membres du conseil d'agir en tant que porte-parole d'un groupe.

Il est heureux que le document souligne la responsabilité publique de l'Université. La plupart des universités n'attirent pas l'attention des membres du conseil sur ce point. Toutefois, il est contraire au modèle de gouvernance universitaire d'empêcher des membres d'être le porte-parole d'un groupe. La représentation de groupes est une exigence de la loi.

Dispositions sur les conflits d'intérêts

En vertu de l'article 5.3 du document *Procedures of the Board of Governors*, les membres en situation de conflit d'intérêts doivent quitter la réunion avant tout vote et ne pas tenter d'influencer la discussion ou le vote de quelque façon que ce soit.

L'article 5.4 indique que les questions touchant un large groupe dans l'Université — comme les professeurs, le personnel général ou les étudiants — sont exclues des motifs de conflit d'intérêts définis pour les membres représentatifs. Cependant, il interdit aux membres représentatifs de commenter les détails des conditions d'emploi.

Ces dispositions reflètent le fait que les membres représentatifs sont légalement tenus de prendre en considération les intérêts de leurs groupes.

Restrictions relatives à la conduite et aux communications/code de conduite

L'ACPPU n'a trouvé aucune disposition incompatible avec le modèle de gouvernance universitaire.

Nature des réunions

L'article 3.4 du document *Procedures of the Board of Governors* indique que les réunions sont ouvertes, sauf lorsque des points de l'ordre du jour doivent être discutés à huis clos.

L'article 3.9 interdit à quiconque d'enregistrer les réunions sans l'autorisation préalable du président du conseil.

Aux fins de la transparence et de la reddition de comptes, il est important que les réunions soient ouvertes par défaut. De plus, le fait que les observateurs puissent enregistrer les réunions du conseil est un point positif, même si l'autorisation de le faire sera probablement rarement accordée (article 9.5 du document *Manual*).

3| Alberta

À propos de l'Alberta

Toutes les universités albertaines sont régies par la *Post-Secondary Learning Act* (loi sur l'éducation postsecondaire). En matière de gouvernance, l'article 16 exige que, dans toutes les universités, le conseil d'administration soit composé d'un membre du sénat, d'un membre élu par le corps professoral et d'un membre élu par l'association du personnel académique. Les conseils doivent comporter au total 21 membres. Le concept de la représentation au sein des conseils d'administration est renforcé par la présence de sous-groupes. Non seulement des membres du corps professoral doivent-ils siéger au conseil, mais ils doivent aussi être issus de l'instance académique, de l'association de professeurs et directement du corps professoral.

Les membres des conseils d'administration des universités en Alberta ont une obligation fiduciaire prévue par la loi. Cette obligation est définie au paragraphe 16(5) de la *Post-Secondary Learning Act*, qui dispose que [traduction] « Les membres du conseil doivent agir au mieux des intérêts de l'université. » Cette définition n'est pas incompatible avec le modèle de gouvernance universitaire. Une analyse de l'obligation fiduciaire dans le contexte de la gouvernance universitaire est présentée à l'annexe A.

Université de l'Alberta

Nombre de professeurs au conseil

3 sur 21

Source de la présence des professeurs au conseil

Voir la section « À propos de l'Alberta ».

Dispositions sur l'obligation fiduciaire

Voir la section « À propos de l'Alberta ».

Dispositions sur les conflits d'intérêts

Le document intitulé *Conflict Policy: Conflict of Interest and Commitment and Institutional Conflict* (politique sur les conflits : conflit d'intérêts, conflit d'engagements et conflit institutionnel) définit le conflit d'intérêts comme une divergence réelle ou perçue entre les obligations envers l'Université et les intérêts personnels ou ceux d'une autre partie, telle qu'un observateur pourrait croire que ces intérêts ont influencé l'exécution des obligations.

En outre, le conflit d'engagements y est défini comme un conflit qui survient quand les activités externes ou

personnelles sont accaparantes ou organisées de telle sorte qu'elles font obstacle à l'exécution des obligations envers l'Université.

Les principales caractéristiques d'un conflit d'intérêts devraient être l'obtention d'un gain personnel ou la réalisation d'opérations commerciales. Les définitions ci-dessus pourraient être appliquées contre les membres représentatifs.

Restrictions relatives à la conduite et aux communications/code de conduite

L'ACPPU n'a trouvé aucune disposition incompatible avec le modèle de gouvernance universitaire.

Nature des réunions

En vertu de l'article 12 du document *Standing and Other Committees of the Board of Governors: General Terms of Reference* (comités permanents et autres du conseil d'administration : mandats généraux), les comités devraient admettre le public à leurs réunions, à moins qu'on y discute des relations de travail ou des négociations avec le personnel.

Il est réjouissant de voir que le public est même admis aux réunions des comités, puisque c'est à ces réunions que les enjeux importants sont discutés et que des propositions sont formulées puis soumises au conseil pour qu'il les approuve ou les rejette. Dans beaucoup d'universités, les comités se réunissent derrière des portes closes.

Université de Calgary

Nombre de professeurs au conseil

Voir la section « À propos de l'Alberta ».

Source de la présence des professeurs au conseil

Voir la section « À propos de l'Alberta ».

Dispositions sur l'obligation fiduciaire

Voir la section « À propos de l'Alberta ».

Dispositions sur les conflits d'intérêts

La partie III du *Code of Conduct of the Board of Governors* (code de conduite du conseil d'administration) ne renferme aucune disposition incompatible avec le modèle de gouvernance universitaire.

Restrictions relatives à la conduite et aux communications/code de conduite

Les principes directeurs 1 et 2 du document *Code of Conduct of the Board of Governors* imposent aux membres d'agir [traduction] « indépendamment de leurs intérêts personnels ou de ceux du groupe qui a proposé leur candidature au conseil ou qui les a nommés au conseil ».

Dans le modèle de gouvernance universitaire, les membres internes du conseil doivent, au contraire, tenir compte des intérêts de leurs groupes. Cela est d'autant plus vrai que la *Post-Secondary Learning Act* prescrit l'intégration des membres représentatifs dans le conseil. Il vaudrait mieux ici rappeler aux membres du conseil

qu'ils ont une obligation fiduciaire envers l'Université dans son ensemble, tout en leur permettant d'obtenir des informations de leurs groupes et de leur faire rapport.

Le principe directeur 7 énonce que les membres du conseil doivent [traduction] « respecter » l'autorité du conseil ainsi que ses décisions.

On ne sait pas trop ce que l'on entend par « respecter », mais le sens pourrait être lié au concept de solidarité du conseil. Si tel est le cas, la disposition porte atteinte au droit des professeurs au conseil d'exercer leur liberté académique.

On peut lire à la partie IV du code de conduite que la règle de confidentialité s'applique aux délibérations lors de réunions fermées et à huis clos, ainsi qu'à la documentation s'y rapportant.

Bien que le libellé n'aille pas vraiment trop loin, il devrait comporter une exception pour les membres représentatifs au conseil, afin de les autoriser à consulter au besoin leurs groupes.

Nature des réunions

L'article 8.5.2 du document *Bylaws* (règlements administratifs) précise que les réunions peuvent être ouvertes, fermées ou à huis clos.

Il serait préférable d'exiger que les réunions soient ouvertes par défaut, sauf lorsque des questions doivent être discutées à huis clos ou sont confidentielles.

L'article 8.5.3 prévoit que des personnes peuvent être invitées à venir s'adresser au conseil.

Il est réjouissant de voir une disposition établissant aussi clairement que le conseil peut entendre les membres du public ou de la communauté.

Divers

En vertu de la partie V du code de conduite, les membres du conseil doivent s'abstenir de toute activité politique [traduction] « qui peut être, ou sembler être, incompatible avec leurs fonctions à l'Université ».

En exigeant des membres du conseil qu'ils renoncent à leurs droits politiques pour siéger au conseil, on porte atteinte à leur liberté académique. Très peu d'universités se préoccupent des activités politiques des membres de leur conseil. Les motifs de l'Université pour se doter de cette disposition ne sont pas clairs.

Université de Lethbridge

Nombre de professeurs au conseil

Voir la section « À propos de l'Alberta ».

Source de la présence des professeurs au conseil

Voir la section « À propos de l'Alberta ».

Dispositions sur l'obligation fiduciaire

Voir la section « À propos de l'Alberta ».

L'article 2.1 du document *Bylaws of the Board of Governors* (règlements administratifs du conseil d'administration) prescrit que les membres du conseil d'administration doivent toujours agir au mieux des intérêts de l'Université, et qu'ils sont tous égaux.

L'article 3.6 expose plus en détail l'obligation fiduciaire des membres : [traduction] « Les membres du conseil d'administration doivent agir honnêtement et de bonne foi pour servir les intérêts supérieurs de l'Université, et faire preuve de la prudence, de la diligence et de la compétence qu'une personne raisonnablement prudente exercerait dans des circonstances comparables. »

Par ailleurs, le document *Charter of Expectations for the Board of Governors* (charte des attentes concernant le

conseil d'administration) exige des membres du conseil qu'ils servent les intérêts de l'Université en priorité [traduction] « sans égard à la manière dont une personne accède au conseil d'administration ».

Bien que cette disposition soit rédigée dans des termes généraux — c'est-à-dire qu'elle vise autant les membres représentatifs que les membres externes —, elle oppose les intérêts supérieurs de l'Université tout entière et la manière dont une personne accède au conseil d'administration, ce qui laisse supposer qu'elle est en fait une directive destinée aux membres internes. Si tel est le cas, elle va à l'encontre du modèle représentatif de gouvernance universitaire.

Le document *Terms of Reference for an Individual Governor* (mandat d'un membre du conseil individuel) énonce à l'article 2.1.1 qu'un membre du conseil doit agir au mieux des intérêts de l'Université tout entière, même lorsque ceux-ci [traduction] « entrent en conflit avec ses propres intérêts ou ceux d'un groupe d'intérêt particulier ou du groupe qu'il représente ».

L'article rappelle d'abord au membre son obligation fiduciaire en des termes neutres, mais vise ensuite expressément les membres internes.

La référence au groupe que le membre représente (« constituency ») est contraire au modèle représentatif de gouvernance universitaire, dans lequel les membres représentatifs sont tenus par la loi de siéger au conseil parce qu'ils sont le porte-parole d'un groupe.

Dispositions sur les conflits d'intérêts

L'article 3.8 du document *Bylaws* traite des conflits d'intérêts.

L'article 3.8.2 autorise les membres en situation de conflit d'intérêts à participer aux discussions sur l'objet de

leur conflit, à condition qu'ils déclarent leur conflit d'intérêts et que tous les autres membres donnent leur consentement. La simple déclaration d'un conflit d'intérêts ne donne pas le droit de vote sur l'objet du conflit. Ces membres doivent quitter la salle si un autre membre le demande.

L'article 3.8 prévoit une exception pour la discussion des frais de scolarité. Un membre en situation de conflit d'intérêts peut discuter de cette question et participer au vote.

L'article 3.12 prévoit que les membres peuvent participer aux programmes offerts par l'Université. À titre de participants, ils peuvent quand même voter sur ces programmes à condition qu'ils n'en tirent pas un avantage auquel les autres participants aux programmes n'ont généralement pas accès.

Ces dispositions garantissent un droit de participation aux membres représentatifs en établissant une distinction judicieuse entre la voix et le vote. Il est tout à fait légal et raisonnable que le conseil examine la nature du conflit d'intérêts, puis décide qu'il est approprié que le membre participe aux discussions.

En vertu de l'article 3.1, un membre ayant déposé un grief contre l'Université relativement aux conditions de travail doit le déclarer, car il s'agit d'un conflit d'intérêts potentiel.

Cet article précise également que les professeurs au conseil conservent leurs droits et leurs responsabilités en tant que membres du personnel académique, y compris le droit à la liberté académique. Ce libellé est exceptionnel et mérite d'être reproduit ici : [traduction]

Dans leurs fonctions à titre de membres du personnel académique, les membres du personnel académique siégeant au conseil d'administration sont visés par toutes les dispositions pertinentes du Guide des professeurs ou des chargés de cours. Plus précisément, les membres du personnel académique siégeant au conseil conservent l'ensemble des droits et des responsabilités des membres du personnel académique, y compris la liberté académique, le droit de remettre en question et de critiquer l'administration de l'Université ainsi que le droit de déposer un grief contre l'administration lorsque celle-ci prétend qu'ils ont contrevenu au Guide des professeurs.

L'adoption d'une disposition garantissant le maintien de la liberté académique des professeurs au conseil est une pratique exemplaire et toutes les universités devraient l'adopter. En siégeant au conseil, les professeurs servent l'université, de sorte qu'ils ne devraient pas avoir à renoncer à leurs droits professionnels et à leurs droits d'employé parce qu'ils font partie du conseil.

L'Université de Lethbridge est la seule université albertaine examinée dans le présent rapport à s'être dotée d'une disposition sur les conflits d'intérêts prévoyant une exception.

Restrictions relatives à la conduite et aux communications/code de conduite

L'article 2.2.8.1 du document *Bylaws* énumère les points de l'ordre de jour qui sont prétendument confidentiels, de sorte qu'ils sont traités en réunion fermée. La liste renferme des sujets habituels, comme les litiges, les renseignements individuels et les relations de travail, mais aussi les discussions stratégiques avec le ministre et toute information qui nuirait à la compétitivité de l'Université à l'égard des programmes, des achats, des projets, etc.

L'idée de l'affaiblissement de la compétitivité de l'Université perpétue la notion de concurrence que l'on retrouve chez les entreprises, au lieu de la collaboration dans la recherche et l'enseignement qui caractérise le milieu universitaire. La préservation de la confidentialité des travaux de recherche est essentielle à un travail académique de qualité, mais les établissements et leur personnel académique ne devraient pas être forcés de rivaliser entre eux pour les fonds ou l'approbation du ministère.

L'article 3.13 impose aux membres une obligation de confidentialité. D'une portée peut-être trop vaste, il établit que tous les documents produits par le conseil ou par un de ses membres demeurent la propriété du conseil et doivent être retournés au conseil si on le demande.

L'article 4 du *Code of Conduct* (code de conduite) énonce que toute information non destinée au public dont [traduction] «la divulgation pourrait être utile aux concurrents de l'Université ou préjudiciable à l'Université ou à ses parties intéressées doit demeurer confidentielle».

Le libellé est beaucoup trop général. On ne précise pas ce que l'on entend par «préjudiciable à l'Université», et cette omission peut donner lieu à des abus. Il serait plus approprié de cibler certaines informations jugées confidentielles — comme les contrats, les relations de travail, les questions juridiques, etc.

En vertu de l'article 3.3.6 du document *Terms of Reference for an Individual Governor*, les membres du conseil peuvent exprimer leurs opinions [traduction] «dans la mesure où ils indiquent clairement que leurs opinions ne reflètent pas celles de l'ensemble du conseil et qu'ils ne divulguent aucune information confidentielle».

La mention explicite du droit à la dissidence des professeurs dans leur rôle de membre du conseil individuel va dans le sens de la liberté académique du corps professoral. L'expression publique d'une opinion dissidente n'affaiblit pas les pouvoirs du conseil d'administration d'une université qui lui ont été conférés par la loi. En fait, la dissidence et les divergences d'opinions font partie intégrante du système d'éducation postsecondaire, et sont encouragées.

L'article 3.4.4. du document *Terms of Reference* porte sur l'indépendance des membres du conseil, qui doivent être disposés à différer d'opinion avec le président et leurs collègues au conseil.

Cela fait du bien de voir de pareilles attentes en matière de conduite qui respectent le caractère de l'université comme un haut lieu de débat. Ces dispositions contrastent avec celles d'autres universités où les règles de gouvernance peuvent inciter les membres en désaccord à opter pour le silence ou la résignation. Ces libellés devraient être repris ailleurs. La responsabilisation des gestionnaires est un élément d'une bonne gouvernance.

Nature des réunions

L'article 2.2.5 du document *Bylaws* prévoit que toute personne peut assister aux discussions ouvertes au public, si la taille de la salle le permet.

L'article 2.2.5 autorise le président du conseil à donner la parole à un observateur dans une réunion. Il précise que les cadres supérieurs sont particulièrement les bienvenus aux réunions.

L'article 2.2.6 prévoit que les réunions peuvent être fermées en partie, notamment pour les points de l'ordre du jour énumérés à l'article 2.2.8.1.

En vertu de l'article 2.2.7, les procès-verbaux des réunions ouvertes doivent être publiés en ligne.

L'article 2.2.8 interdit au conseil de prendre des notes en vue de la rédaction du procès-verbal ou de prendre des décisions lorsque la réunion se tient à huis clos.

Considérées dans leur ensemble, ces dispositions établissent clairement l'ouverture et la transparence du conseil. Les réunions sont ouvertes par défaut et toutes les décisions doivent être consignées au procès-verbal.

Divers

L'article 1.2 du document *Bylaws* affirme le caractère bicaméral de la gouvernance universitaire. Il énonce que le conseil doit prendre en compte les recommandations du conseil général des corps professoraux (un organe semblable au sénat) sur les [traduction] « questions d'importance sur le plan académique ». Cet article illustre une pratique exemplaire, qui consiste à intégrer dans les documents de gouvernance un rappel au conseil que celui-ci assure la gouvernance de l'université de concert avec l'organe académique pertinent. Plus d'universités devraient adopter cette pratique.

Selon l'article 2.4 du document *Charter of Expectations for the Board of Governors*, il incombe au conseil d'approuver les objectifs et les stratégies qui lui sont présentés.

Il serait préférable de rappeler aux membres du conseil qu'ils doivent faire preuve d'un esprit critique, au lieu de les encourager à n'être guère plus qu'une formalité pour l'administration. Cette disposition n'est pas conforme au comportement attendu des membres du conseil, c'est-à-dire être prêts à contester les opinions ou décisions du président et des autres membres du conseil.

4| Saskatchewan

À propos de la Saskatchewan

Les deux grandes universités de la Saskatchewan se distinguent par la présence d'un nombre limité de professeurs au conseil d'administration. Leurs conseils sont plus réduits qu'en général, et leurs membres reçoivent des honoraires et bénéficient d'un accès gratuit aux installations universitaires. Dans les universités de toutes les autres provinces, les membres du conseil sont uniquement des bénévoles. Du fait de cette « rémunération » qui contraste avec le bénévolat général, les conseils des deux universités s'apparentent plus aux conseils des entreprises qu'aux conseils des organismes publics. Les conseils des entreprises sont habituellement de petits groupes fermés dont les membres sont rémunérés. Les conseils des organismes publics et des organisations sans but lucratif sont habituellement plus ouverts, étant composés de bénévoles issus de la communauté, du corps professoral et d'associations.

Les sénats de l'Université de Regina et de l'Université de la Saskatchewan font également exception. Ils ne sont pas responsables des affaires académiques; cette fonction incombe aux conseils universitaires. Leur mission est d'éclairer l'orientation générale de l'université en se faisant le porte-parole de toute la province, grâce à ses membres élus pour représenter des districts électoraux couvrant l'ensemble du territoire provincial. Compte tenu de ce vaste mandat et de leur non-intervention dans les activités quotidiennes, les sénats semblent avoir peu de pouvoir ou d'influence sur les conseils universitaires, s'ils en ont.

Université de Regina

Nombre de professeurs au conseil

1 sur 11

Source de la présence des professeurs au conseil

Loi. L'alinéa 56(2)f) de la *University of Regina Act* (loi sur l'Université de Regina) exige qu'un membre du corps professoral qui est un chargé de cours, un professeur adjoint, un professeur agrégé ou un professeur, qui a une nomination académique à temps plein au sein de l'Université doit être élu par les membres du conseil (« council ») de l'Université.

Dispositions sur l'obligation fiduciaire

L'alinéa 3.2a. du document *Bylaws* (règlements administratifs) définit l'obligation fiduciaire comme le devoir de placer les intérêts de l'Université au-dessus de ceux de [traduction] « tout groupe ou toute personne interne ou externe ».

La mention d'un groupe interne (« internal constituency ») va à l'encontre du modèle de gouvernance universitaire.

Dispositions sur les conflits d'intérêts

L'ACPPU n'a trouvé aucun élément incompatible avec le modèle de gouvernance universitaire dans l'article 5.1.3. des règlements administratifs.

Restrictions relatives à la conduite et aux communications/code de conduite

D'après l'alinéa 3.2.g des règlements administratifs, le rôle du conseil est de « nommer et soutenir le président ».

Sans ajout d'une réserve, cette disposition est incompatible avec les notions de gouvernance représentative et indépendante, l'obligation de rendre des comptes et le modèle de gouvernance universitaire. Ce type de libellé pourrait servir à restreindre la liberté académique des membres du personnel académique au conseil. Les dispositions ci-dessous en sont un exemple.

L'article 3.5 des règlements administratifs impose aux membres du conseil de [traduction] « faire preuve de retenue dans la critique de collègues et de dirigeants » et établit que [traduction] les « [d]élibérations du conseil et les informations sur les votes demeureront confidentielles ». L'article 5.1.2 confirme la confidentialité de l'information et des discussions.

Prises dans leur ensemble, ces dispositions constituent des règles rigoureuses qui pourraient être invoquées pour museler les membres. Elles sont incompatibles avec le modèle de gouvernance universitaire et la liberté académique des membres du personnel académique au conseil.

Nature des réunions

L'article 7.2 des règlements administratifs indique que les réunions du conseil sont fermées par défaut.

La tenue de réunions derrière des portes closes n'est pas conforme aux principes d'ouverture et de transparence des établissements d'enseignement postsecondaire.

Université de la Saskatchewan

Nombre de professeurs au conseil

1 sur 11

Source de la présence des professeurs au conseil

Loi. L'article 42 de la *University of Saskatchewan Act* (loi sur l'Université de la Saskatchewan) prévoit qu'un membre du personnel académique est élu par l'ensemble du personnel académique composant l'assemblée universitaire.

Dispositions sur l'obligation fiduciaire

L'article 7 de la partie 4 du document *Board of Governors Bylaws* (règlements administratifs) énonce que les membres du conseil doivent placer [traduction] « la

loyauté à l'égard de l'Université entière au-dessus de la loyauté à l'égard de toute composante ou de tout groupe de l'Université ».

La mention « tout groupe de l'Université » va à l'encontre du modèle de gouvernance universitaire.

Dispositions sur les conflits d'intérêts

Des exemples de conflits d'intérêts et des explications sont présentés dans la section *Examples of Conflicts of Interest* (exemples de conflits d'intérêts) du document *Guidelines Governing Board Member Responsibilities* (lignes directrices relatives aux responsabilités des membres du conseil).

Un des exemples fournis à la page 6 concerne la participation de professeurs ou d'étudiants membres du conseil à une initiative de protestation ou à une manifestation contre une action ou l'inaction du conseil.

En interdisant particulièrement à un membre du personnel académique au conseil d'assister ou de participer à des manifestations contre des décisions du conseil, on porte atteinte à sa liberté académique. Empêcher des membres représentatifs de présenter les intérêts et les points de vue de leurs groupes dans les réunions et à d'autres occasions est incompatible avec le modèle de gouvernance universitaire.

Également à la page 6 du document, on enjoint aux membres du conseil qui font partie de l'unité de négociation de [traduction] « s'absenter de la réunion pendant les discussions et les votes sur des enjeux touchant directement leur unité de négociation ».

Un bon libellé devrait établir une distinction appropriée entre la voix et le vote, de manière à permettre à un membre du conseil de participer aux discussions, mais non de voter.

Restrictions relatives à la conduite et aux communications/code de conduite

En vertu de l'article 9 de la partie 4 du document *Board of Governors Bylaws*, les membres du conseil ont la responsabilité [traduction] « de favoriser un climat d'ouverture et de confiance entre les membres du conseil, l'administration, le corps professoral, les étudiants, tous les ordres de gouvernement et le public », et ce, même si les réunions sont fermées.

En vertu de l'article 11, les membres du conseil doivent, dans leurs communications, [traduction] « faire preuve en tout temps de respect et de la retenue appropriée ».

Ces deux dispositions s'apparentent de très près aux politiques sur le respect en milieu de travail, qui peuvent être invoquées contre les membres dissidents ou dont les opinions sont minoritaires. Des notions mal définies comme le « respect » et la « retenue dans la critique » peuvent limiter la liberté académique, alors qu'une discussion vigoureuse des idées et des politiques, y compris de la gouvernance de l'université, fait partie intégrante de la liberté académique. Les professeurs membres d'un conseil d'administration d'une université conservent leur droit à la liberté académique.

La norme 11 du document *Board of Governors Governance Standards* (normes de gouvernance du conseil d'administration) énonce que toutes les discussions et informations se rapportant aux réunions du conseil et des comités doivent demeurer confidentielles.

Cette obligation de confidentialité est excessive et nuit à la reddition de comptes au public et à la capacité des membres du personnel académique au conseil de consulter leurs groupes et de leur faire rapport. Elle ne cadre pas avec le modèle de gouvernance universitaire.

La norme 12 enjoint aux membres du conseil d'acheminer les demandes d'information au président du

conseil ou au recteur, et leur indique que, conformément à leur devoir de loyauté, il leur est interdit [traduction] « d'agir ou de parler de manière à décréditer l'Université ou à jeter le discrédit sur elle ». Ce « devoir de loyauté » (« duty of loyalty ») est réaffirmé dans *Guidelines Governing Board Member Responsibilities* à la page 4.

Cette norme n'est pas conforme au modèle de gouvernance universitaire parce qu'elle fait obstacle aux communications et à la circulation de l'information entre les membres représentatifs au conseil et leurs groupes. Le personnel académique devrait pouvoir communiquer librement avec son représentant au conseil. Le concept du devoir de loyauté défini ici est en porte-à-faux avec l'obligation fiduciaire dans le modèle de gouvernance universitaire, comme on peut le lire à l'annexe A. En outre, la norme viole la liberté académique en interdisant aux membres du conseil de faire des déclarations et d'avoir des comportements qui constituent une critique de l'Université.

On peut lire à la page 1 du document *Guidelines Governing Board Member Responsibilities* que le conseil doit avoir pour principe de se préoccuper principalement du bien-être de l'Université et de son corps professoral, de son personnel général ainsi que de ses étudiants inscrits et anciens.

Cette déclaration est à l'opposé d'autres dispositions qui affaiblissent la représentation des intérêts des groupes au sein de l'Université.

À la même page, on trouve aussi une obligation de solidarité du conseil : [traduction] « Il est considéré que les décisions prises par le conseil sont des décisions collectives. En dehors de la salle du conseil, les membres du conseil doivent s'abstenir de toute parole ou de tout acte qui sont en contradiction avec les décisions du conseil. »

La solidarité du conseil est définie à la page 2 comme [traduction] « l'exigence selon laquelle les personnes siégeant au conseil doivent appuyer les décisions du conseil dans leurs déclarations et leurs actions en public ».

Ce libellé est incompatible avec les principes d'ouverture, de transparence et de démocratie dans la prise de décisions. En censurant les membres du personnel académique, on viole leur liberté académique. Les discussions et les débats animés et énergiques sont l'essence même du milieu universitaire.

À la page 4, le membre du conseil qui ne peut se résoudre à se rallier aux autres membres est appelé à démissionner : [traduction] « [...] une dissidence peut être consignée au procès-verbal, mais le désaccord ne doit pas être exprimé en dehors de la salle du conseil. Si un membre du conseil ne parvient pas à concilier ses convictions personnelles avec la décision du conseil, [...] démissionner. »

L'Université de la Saskatchewan est la seule qui demande la démission des membres de son conseil incapables de taire leur dissidence. Ce faisant, elle viole la liberté académique et va à l'encontre des meilleures pratiques de gouvernance, à savoir soumettre les décisions du conseil et des gestionnaires à un examen rigoureux.

À la page 6 des lignes directrices, il est interdit aux membres du conseil de prendre part à des manifestations, à des pétitions, à des lignes de piquetage ou à toute autre activité liée à un moyen de pression. Toutefois, les membres du conseil qui font partie d'une unité de négociation peuvent exercer leur droit de ne pas franchir une ligne de piquetage.

Les membres représentatifs au conseil n'abandonnent pas leurs droits politiques et professionnels à la liberté d'expression et à la liberté académique parce qu'ils siègent au conseil.

Nature des réunions

L'article 5 de la partie V du document *Board of Governors Bylaws* précise que les réunions du conseil doivent être fermées par défaut (seuls les membres du conseil et les gestionnaires des ressources y sont admis).

L'ouverture et la transparence du conseil souffrent de la tenue des réunions derrière des portes closes, à l'abri des regards des membres de la communauté universitaire qui doivent être représentés en vertu de la loi.

Divers

Les lignes directrices exigent, à la page 6, que les professeurs au conseil [traduction] « reconnaissent qu'ils seront soumis au conseil à des contraintes qui ne s'appliquent pas à l'ensemble du corps professoral [...] En outre, leur "liberté de critiquer l'Université" est différente [...] la liberté est limitée par le devoir de loyauté, selon lequel une décision prise par le conseil est une décision collective et doit être publiquement appuyée par tous les membres du conseil. »

L'ACPPU s'oppose fermement à toute ligne directrice qui vise à limiter la liberté académique du personnel académique siégeant aux conseils d'administration des universités.

5| Manitoba

Université du Manitoba

Nombre de professeurs au conseil

3 sur 23

Source de la présence des professeurs au conseil

Loi. L'article 8 de la *University of Manitoba Act* (loi sur l'Université du Manitoba) exige que trois membres du conseil soient élus par le sénat, parmi les membres du sénat.

Dispositions sur l'obligation fiduciaire

Le document *Board of Governors Code of Conduct* (code de conduite des membres du conseil) énonce à la section II que tous les membres du conseil doivent, en vertu de leur obligation fiduciaire, agir au mieux des intérêts de l'Université.

Le libellé de cette disposition n'exclut pas de reconnaître les intérêts des groupes représentés comme faisant partie des intérêts supérieurs de l'Université.

Dispositions sur les conflits d'intérêts

À la section II, le document *Board of Governors Code of Conduct* prévoit que les membres représentatifs ne sont pas visés par les règles régissant les conflits d'intérêts. On peut y lire qu'un membre [traduction] « qui est un étudiant, ou un employé, de l'Université peut prendre part aux discussions et aux votes sur toutes les questions ayant généralement trait aux opérations financières de l'Université, y compris la rémunération, les avantages sociaux, les conditions d'emploi et les droits et privilèges généralement accordés aux employés de l'Université ».

Autoriser les membres représentatifs à prendre part aux discussions est une pratique exemplaire. On leur permet rarement de voter. L'ACPPU constate que le libellé de la *University of Manitoba Act* dictant la composition du conseil est très semblable aux libellés des lois

constitutives des autres universités. Comme il est indiqué à l'annexe A, un membre du conseil ne manque pas à son obligation fiduciaire lorsqu'il participe à une discussion et à un vote dont il pourrait tirer un bénéfice, pour autant que le conseil en est informé et qu'il prend des mesures pour obtenir des informations et des avis d'autres sources.

Restrictions relatives à la conduite et aux communications/code de conduite

À la section I, le code de conduite exige des membres du conseil qu'ils [traduction] « respectent l'autorité du conseil après qu'une décision a été prise ».

Cette disposition laisse entendre que les membres du conseil doivent être solidaires du conseil. Tout libellé semblable devrait être supprimé des documents de gouvernance, car il constitue une violation de la liberté académique des membres représentatifs.

Nature des réunions

Aucun document de gouvernance ne semble renfermer d'exigence relativement à la tenue de réunions ouvertes ou fermées.

Bien que des règles établissent le déroulement des réunions, elles n'indiquent pas si les réunions doivent être ouvertes ou fermées. Il serait préférable de préciser que les réunions doivent être ouvertes, sauf dans les quelques cas où une discussion à huis clos est fondée. Cette ouverture est conforme au modèle de gouvernance universitaire.

Divers

À la section III, le code de conduite énonce que le président du conseil fera enquête sur toutes les allégations de manquement au code et présentera au conseil une recommandation, qui pourrait même être le retrait du membre.

L'équité procédurale n'est pas prescrite expressément, que ce soit un droit de répliquer, de présenter des observations au conseil ou d'être représenté. Elle devrait toutefois être inscrite dans les règles. Il faudrait mentionner que les allégations de manquement devraient être évaluées dans le contexte du modèle de gouvernance universitaire.

6|Ontario

Université Carleton

Nombre de professeurs au conseil

4 sur 32

Source de la présence des professeurs au conseil

Règlement administratif. Les alinéas 4.01f) et g) du document *By-law No. 1* (règlement administratif n°1) exigent que le conseil d'administration de l'Université comprenne deux membres du personnel enseignant qui font également partie du sénat et deux membres du personnel enseignant élus par le personnel enseignant.

Dispositions sur l'obligation fiduciaire

L'obligation fiduciaire est définie à la section II du document *Code of Conduct* (code de conduite).

Le paragraphe 7 de la section II excède la définition légale de l'obligation fiduciaire en exigeant des membres du conseil qu'ils se conforment à l'obligation de civilité⁶.

La présence de cette exigence dans la définition de l'obligation fiduciaire montre que l'Université ne comprend pas ce qu'est l'obligation fiduciaire dans le contexte de la gouvernance collégiale de l'université. Comme il est indiqué à l'annexe A, les membres du conseil ont une obligation envers le bénéficiaire — en l'occurrence, l'Université dans son ensemble. En tant que fiduciaires, les membres du conseil n'ont pas l'obligation vis-à-vis de leurs collègues d'appuyer les décisions et de tempérer les critiques et les débats. Il y aurait lieu de supprimer cette disposition.

Dispositions sur les conflits d'intérêts

La section III du document *Code of Conduct* renferme la définition suivante du conflit d'intérêts, qui inclut le

conflit d'engagements : [traduction] « Un membre du conseil se trouve en situation de conflit d'intérêts quand (i) il a une obligation à l'égard de l'Université parce qu'il siège au conseil, et (ii) il a un intérêt personnel dans un dossier ou a l'obligation, dans un dossier, de servir les intérêts d'une partie autre que l'Université, qu'il s'agisse d'une personne, d'un groupe de personnes, d'un établissement ou d'une organisation. »

Il est regrettable que cette disposition inclue la notion du conflit d'engagements. La définition est trop axée sur les conflits qui ne portent pas sur des opérations commerciales. L'obligation fiduciaire intègre correctement la notion de loyauté. Une disposition sur le conflit d'intérêts devrait porter sur les opérations financières, les opérations intéressées, l'utilisation à mauvais escient d'une fonction ou de ressources, et autres sujets semblables.

Au nombre des conflits d'intérêts illustrés à la page 4 du code de conduite figure expressément l'appartenance à la direction d'une association de personnel général ou académique.

Cet exemple cible injustement les membres représentatifs et leurs groupes. Le modèle de gouvernance universitaire est fondé sur la représentation, et le cumul des fonctions de dirigeant d'un groupe et de membre du conseil ne devrait pas être considéré comme un conflit d'intérêts. Cela encourage la fausse dichotomie entre les intérêts d'un groupe donné et ceux de l'université dans son ensemble. Les deux ne sont pas intrinsèquement en opposition.

La section IV du code de conduite décrit la ligne de conduite à suivre des membres en situation de conflit d'intérêts, comme suit : [traduction] « Si un conflit d'intérêts est confirmé, le membre du conseil doit s'abstenir de participer à toute discussion sur l'enjeu du conflit, de tenter d'influencer personnellement le résultat

6. En janvier 2018, l'Université Carleton a modifié son code de conduite à la suite du dépôt d'un grief par la CUASA et des pressions publiques exercées par l'ACPPU.

et de voter sur l'enjeu, et à moins d'une décision contraire du conseil, il doit quitter la salle de réunion pendant la discussion ou le vote.»

Il est exagéré d'exiger du membre qu'il ne fournisse pas d'informations pouvant influencer l'issue du vote et qu'il quitte la salle. Il serait préférable d'établir une distinction entre la voix et le vote, selon laquelle les membres représentatifs au conseil pourraient quand même prendre part aux discussions en présentant le point de vue du personnel général ou académique, mais s'abstenir de voter. Si l'on considère qu'un conseil d'université est habituellement composé de nombreuses personnes avisées et instruites, il n'est pas justifié d'empêcher le membre de fournir des informations peut-être pertinentes simplement pour ne pas courir le risque qu'il exerce une influence indue. Cette question est traitée à l'annexe A. Cette disposition va à l'encontre du modèle de gouvernance universitaire.

Restrictions relatives à la conduite et aux communications/code de conduite

L'alinéa 4.03b) du document *By-law No. 1* prescrit aux membres en fonction de signer le code de conduite pour montrer leur adhésion.

Dans le code de conduite, au paragraphe 5 de la section I, on trouve une description très explicite de la manière dont les membres doivent se comporter, à savoir : [traduction] « Participer activement et ouvertement aux discussions, respecter le processus et les opinions de ses collègues du conseil, des dirigeants et du personnel, s'abstenir de toute remarque désobligeante concernant ses collègues et le personnel, et ne pas faire intervenir ses préjugés personnels dans les discussions du conseil. »

La majorité peut invoquer les politiques sur le respect en milieu de travail pour étouffer les débats et la critique. Ces politiques portent alors atteinte à la liberté

académique. Les débats musclés peuvent être difficiles et susciter des désaccords. Il n'y a rien de mal à cela. Le droit encadre déjà clairement les interactions : le droit criminel, le harcèlement, les discours haineux, les droits de la personne. Ces éléments sont définis objectivement, contrairement au respect et aux remarques désobligeantes.

Nature des réunions

L'article 3.07 du document *By-law No. 1* prévoit que des membres du public peuvent assister aux réunions du conseil uniquement s'ils y ont été invités par le président du conseil. Les membres du conseil, les dirigeants et les auditeurs sont les seules personnes autorisées à assister aux réunions. Ce point est répété à l'article 6.04.

Bien que cette disposition n'énonce pas carrément que les réunions sont tenues derrière des portes closes, elle laisse au président le pouvoir d'inviter ou non le public. C'est comme si le conseil tenait des réunions fermées, puisque les invités et les observateurs doivent demander l'autorisation d'y assister et qu'ils peuvent en être exclus à tout moment et pour n'importe quelle raison. Il serait préférable que la loi ou le règlement administratif exige que les réunions soient ouvertes au public. De plus, il ne faudrait pas répéter ces exclusions dans d'autres dispositions.

Divers

Le libellé de l'article 5.02 du *By-law No. 1* impose l'obligation d'exclure un membre lorsqu'il est établi qu'il déroge au code de conduite. Il est inhabituel et préoccupant de voir une disposition impérative plutôt que permissive.

L'alinéa 6.01d) énonce que seuls les membres du conseil peuvent examiner les procès-verbaux conservés par le secrétaire de l'Université.

De nombreuses universités permettent à toute personne intéressée d'examiner les procès-verbaux. Un organisme public recevant des fonds publics devrait être plus ouvert

à un examen public de la conduite de ses activités. Le milieu universitaire et la communauté en général devraient pouvoir accéder facilement aux procès-verbaux.

L'article 6.06 prévoit que les réunions ouvertes peuvent être diffusées en continu pour que les membres du public puissent regarder les délibérations où ils se trouvent.

Dans la plupart des universités, les observateurs sont regroupés au même endroit. Toutefois, cela revient à exclure le public de façon détournée pour des raisons de logistique. Les dispositions sur la gouvernance ne devraient pas prévoir l'isolement et l'exclusion des groupes représentés au conseil.

En vertu de l'article 6.10, si un observateur perturbe la réunion, le président du conseil a le pouvoir d'ordonner une brève pause ou d'ajourner la réunion. Le président peut déclarer qu'à la reprise, la réunion se tiendra à huis clos.

Pour la plupart, les universités n'ont pas adopté de disposition sur l'expulsion d'une personne et sur la reprise de la réunion à huis clos. Une disposition de ce genre peut avoir pour des conséquences regrettables sur l'ouverture et la transparence du conseil.

Université McMaster

Nombre de professeurs au conseil

7 sur 36

Source de la présence des professeurs au conseil

Loi. L'article 8 de la *McMaster University Act* (loi sur l'Université McMaster) exige que le conseil d'administration de l'Université comprenne trois membres du sénat et quatre membres élus parmi le personnel enseignant.

Dispositions sur l'obligation fiduciaire

Dans le document *By-laws* (règlements administratifs), l'obligation fiduciaire est définie dans le préambule de l'Annexe H, *Statement of Expectations* (énoncé des attentes), comme suit : [traduction] « Obligation d'un membre du conseil d'agir honnêtement, de bonne foi et au mieux des intérêts de l'Université plutôt que de ceux d'un groupe de revendication, d'un groupe de défense d'intérêts ou d'une autre organisation, y compris un groupe ou une organisation susceptible de l'avoir nommé ou élu au conseil. »

L'obligation de faire primer les intérêts supérieurs de l'Université sur les intérêts [traduction] d'« un groupe ou [d']une organisation susceptible de l'avoir nommé ou élu au conseil » est répétée à l'article 2 de l'annexe H.

Ainsi représentée, l'obligation fiduciaire est en contradiction avec le modèle de gouvernance universitaire. Elle crée une fausse dichotomie entre les intérêts de la communauté universitaire et ceux de l'Université. Comme il est indiqué à l'annexe A du présent rapport, les intérêts des deux parties ne s'excluent pas les uns les autres, et la prise en compte des intérêts des divers groupes de la communauté universitaire cadre parfaitement avec le concept de l'obligation fiduciaire en droit — particulièrement lorsque la loi prescrit la représentation de ces intérêts au conseil.

Dispositions sur les conflits d'intérêts

Les dispositions des articles 7 et 8 de l'annexe *Statement of Expectations* portent surtout sur l'utilisation à mauvais escient de l'information, les intérêts personnels et les intérêts liés aux contrats avec l'Université.

Ces dispositions mettent l'accent, comme il convient, sur l'utilisation à mauvais escient d'une fonction et les intérêts personnels. Elles ne visent pas expressément les membres internes et les groupes qu'ils représentent.

Restrictions relatives à la conduite et aux communications/code de conduite

L'article 6 de l'annexe *Statement of Expectations* encourage les membres du conseil à débattre et leur demande de ne pas s'exprimer en public au nom du conseil.

La liberté académique repose sur la possibilité d'exprimer sa dissidence pendant les délibérations du conseil et en public. On peut soutenir que la position adoptée dans cet article représente un juste milieu entre le consensus et l'expression publique de la dissidence. La disposition ne correspond toutefois pas à une pratique exemplaire.

Nature des réunions

En vertu de l'article 14 de la *McMaster University Act*, les réunions doivent être ouvertes, sauf lorsque les membres doivent discuter de questions confidentielles ou mettant en cause une personne.

Cette exigence légale de l'accès du public aux réunions contraste avec les dispositions suivantes du document *By-Laws* sur le pouvoir d'exclure le public des réunions :

- Le paragraphe 8(2) accorde au président du conseil le pouvoir d'autoriser l'enregistrement des réunions.
- Le paragraphe 8(6) accorde au président du conseil le pouvoir d'expulser toute personne pour le motif qu'elle perturbe la réunion et de déclarer que la réunion se poursuivra derrière des portes closes.
- Le paragraphe 8(7) énonce que les mises en candidature et les élections au conseil ont lieu en l'absence du public.
- Le paragraphe 8(8) permet la tenue d'une réunion fermée si une majorité des membres du conseil le demande.

Il faudrait établir clairement les circonstances dans lesquelles le public ne peut avoir accès aux réunions. Il est probable que les réunions pendant lesquelles le conseil

débat de questions contestées et importantes, susceptibles d'avoir des effets sur les étudiants, le personnel et le public, soient houleuses. Rien ne s'oppose à ce que les perturbateurs se voient montrer la porte, mais le pouvoir d'expulsion ne devrait pas aller de pair avec la capacité de priver les autres observateurs et groupes intéressés d'assister aux délibérations.

Université d'Ottawa

Nombre de professeurs au conseil

2 sur 27

Source de la présence des professeurs au conseil

Loi. L'alinéa 9d) de la *Loi concernant l'Université d'Ottawa* exige que le Bureau des gouverneurs comprenne deux personnes nommées par le Sénat parmi les membres du personnel enseignant.

Dispositions sur l'obligation fiduciaire

L'article 6.3.2 du document *Cadre de gouvernance de l'Université d'Ottawa* présente l'obligation de loyauté des gouverneurs comme suit : « Les gouverneurs doivent [...] mettre les intérêts de l'Université devant les leurs et ceux des intervenants. »

L'ACPPU prend note du choix des mots : la disposition mentionne expressément les intérêts des intervenants, mais non les intérêts liés à des entreprises, des opérations commerciales ou des contrats, qui peuvent influencer une décision d'un gouverneur. Cibler des groupes internes va tout à fait à l'encontre des valeurs éthiques du modèle de gouvernance universitaire. Les intérêts des intervenants internes de l'Université ne sont pas, par nature, en contradiction avec les intérêts supérieurs de l'Université.

Dispositions sur les conflits d'intérêts

Aux alinéas 2(a) à 2(c), le document *Code d'éthique* définit le conflit d'intérêts comme le fait de se trouver en position d'exercer une influence indue suffisante pour

«affaiblir, influencer ou sembler influencer son objectivité dans l'exercice de ses fonctions». Cela comprend aussi le fait d'avoir un «intérêt opposé» en étant partie à une réclamation contre l'Université.

On peut considérer qu'il est exagéré de considérer que le membre a un «intérêt opposé» simplement sur la base d'une réclamation contre l'Université. Il est raisonnable de s'attendre à ce qu'un gouverneur dont l'entreprise ou le conjoint poursuit l'Université soit exclu des discussions en raison d'un conflit d'intérêts. Le libellé actuel pourrait cependant englober les membres représentatifs qui ont déposé un grief ou une quelconque plainte administrative contre un gestionnaire particulier ou une politique donnée, ou qui sont parties à un grief ou à une plainte de cette nature. En outre, le Bureau pourrait encore compter sur les autres gouverneurs et sur son propre conseiller pour évaluer de manière indépendante cette information et ce point de vue.

L'article 3 du *Cadre de gouvernance* indique qu'on s'attend à ce que les gouverneurs votent «selon leur propre conscience et non en qualité de représentants d'un quelconque groupe d'intérêts».

Bien que cette phrase soit formulée en termes généraux, l'emploi de l'expression «groupe d'intérêts» (plutôt que «entreprise», «affiliation professionnelle») sous-entend que l'on pourrait cibler la responsabilité des membres représentatifs d'être le porte-parole de leurs groupes. Ce libellé contraste directement avec les autres dispositions reconnaissant le Bureau comme un conseil représentatif ou un conseil des parties prenantes.

Restrictions relatives à la conduite et aux communications/code de conduite

L'article 7 du *Code d'éthique* exige que chaque membre du Bureau des gouverneurs respecte la confidentialité de

tous les documents qu'il reçoit dans le cadre de ses fonctions au Bureau.

La portée de cette disposition est trop large. Il serait plus approprié d'exiger la confidentialité de certains sujets ou types de documents seulement. Ce genre de libellé exagéré porte atteinte à la capacité des membres représentatifs de consulter les groupes qu'ils représentent et de leur faire rapport.

Le libellé de l'article 10 s'apparente de très près à celui d'une politique sur le respect en milieu de travail concernant les gouverneurs et les réunions. En vertu de l'alinéa 10(e), chacun des membres doit «éviter d'exprimer publiquement des opinions personnelles sur le bien-fondé d'une décision prise par le Bureau».

Ces deux dispositions semblent imposer une obligation de solidarité aux membres du Bureau; par conséquent, elles sont contraires au modèle de gouvernance universitaire et au principe de la liberté académique des professeurs membres du Bureau.

Nature des réunions

Le document intitulé *Politique sur l'enregistrement sonore et visuel, la diffusion et la prise de photographies pendant les réunions du Bureau des gouverneurs* interdit toute forme d'enregistrement, mais semble indiquer que le public peut assister aux réunions. On y déclare aussi que les discussions dans les réunions doivent être libres de toute influence.

La mention de l'influence est exagérée. Ce genre de libellé peut constituer une atteinte à la liberté académique des professeurs membres du Bureau.

À l'article 6.3.2 du *Cadre de gouvernance*, les gouverneurs sont tenus de respecter la confidentialité de toutes les «délibérations du Bureau».

On ne précise pas si l'obligation de confidentialité vise l'ensemble des délibérations, même celles qui ont lieu pendant les séances ouvertes au public, ce qui serait en soi une contradiction.

Divers

L'article 6 du *Cadre de gouvernance* reconnaît à de nombreuses reprises que le Bureau de l'Université est un conseil des parties prenantes. On peut y lire que l'Université est « responsable envers de nombreuses parties prenantes, notamment, sa communauté étudiante, son personnel enseignant et administratif, ses diplômés, les organismes gouvernementaux et subventionnaires ainsi que la population en général ».

À l'article 6.3, la gouvernance et la supervision sont mises de l'avant, comme suit : « La haute direction de l'Université [...] lui soumet des propositions afin qu'il en fasse un examen critique et la mette au défi de justifier ses allégations. »

Ainsi rédigées, ces dispositions sont compatibles avec l'obligation fiduciaire analysée à l'annexe A. À la base de l'article 6 se trouve l'idée que le Bureau doit exiger de tous ses membres (et pas seulement des membres représentatifs) qu'ils se conforment aux mêmes normes en matière de conflits d'intérêts. Il est certes heureux que la gouvernance soit vue comme plus qu'une simple formalité, mais ces libellés contrastent avec les dispositions sur la solidarité du Bureau dont il a été question plus haut.

Université Queen's

Nombre de professeurs au conseil

2 sur 25

Source de la présence des professeurs au conseil

Charte. En vertu de l'alinéa 14b) du document *Royal Charter* (charte royale) de 1841 et de ses modifications

ultérieures, le conseil d'administration de l'Université comprend deux membres du corps professoral. La procédure de sélection de ces membres est exposée aux articles 4.1 et 4.2 du document *By-law No. 1* (règlement administratif^{n°1}). Ces dispositions énoncent que le corps professoral en entier est responsable de la mise en candidature et de l'élection de ses deux membres au conseil d'administration.

Dispositions sur l'obligation fiduciaire

La section II du document *Queen's University Board of Trustees Code of Conduct* (code de conduite du conseil d'administration de l'Université Queen's) définit l'obligation fiduciaire comme une obligation d'agir aux mieux des intérêts de l'Université, de bonne foi, honnêtement, etc.

Dispositions sur les conflits d'intérêts

En vertu de l'article 4.12 du document *By-law No. 1*, il est interdit aux professeurs au conseil de faire partie simultanément de la direction de l'association du personnel académique ou du sénat.

Les membres du personnel académique qui siègent au sénat ou au comité de direction de leur association ne devraient pas être automatiquement exclus du conseil lorsque rien ne prouve que l'exercice simultané des deux fonctions constitue un conflit d'intérêts.

Conformément à la section VI du code de conduite, les membres internes peuvent participer aux discussions sur les questions relatives à l'emploi ou aux frais de scolarité, mais non voter.

Cette section illustre de manière appropriée une distinction entre la voix et le vote.

Restrictions relatives à la conduite et aux communications/code de conduite

La section V du code de conduite prévoit que les membres du conseil doivent respecter toute décision

prise par le conseil et qu'il revient au président du conseil ou à une personne désignée de répondre aux questions des médias.

Ce libellé constitue presque une obligation de solidarité du conseil. La désignation du président ou d'une autre personne pour répondre aux questions des médias suppose que les membres du conseil peuvent exprimer publiquement leur désaccord avec une décision du conseil, pour autant qu'ils indiquent clairement que leur désaccord reflète uniquement leur opinion et non celle du conseil. Il serait préférable que le code de conduite énonce explicitement que les membres ont droit à la dissidence. De cette façon, la liberté académique des professeurs au conseil serait protégée.

La question de la confidentialité est traitée à la section IV du code de conduite. On peut y lire que les membres du conseil doivent s'abstenir de communiquer les informations reçues à toute autre personne.

Cette disposition peut être en porte-à-faux avec la capacité des professeurs au conseil de représenter leurs groupes, de les consulter et de leur faire rapport.

Nature des réunions

Selon l'article 3 du document *By-law No. 3* (règlement administratif n°3), les réunions ordinaires du conseil devraient être ouvertes au public par défaut. L'article 13 exige que le public obtienne un billet pour y participer.

C'est une bonne chose que le règlement administratif prescrive la tenue de réunions accessibles au public, mais il devrait étendre cette ouverture aux membres de la communauté universitaire qui doivent être représentés au conseil en vertu de la loi.

Université de Toronto

Nombre de professeurs au conseil

12 sur 50

Source de la présence des professeurs au conseil

Loi. L'alinéa 2(1)d) de la *University of Toronto Act* (loi sur l'Université de Toronto) exige que le conseil d'administration de l'Université comprenne 12 membres élus parmi le personnel enseignant.

Dispositions sur l'obligation fiduciaire

Le paragraphe 2(3) de la *University of Toronto Act* énonce que les membres du conseil [traduction] « agissent avec diligence, honnêteté et de bonne foi, au mieux des intérêts de l'Université ».

Voilà un des rares exemples d'une obligation fiduciaire inscrite dans la loi constitutive d'une université qui est formulée de manière compatible avec le modèle de gouvernance universitaire (voir l'annexe A).

Le document *Fiduciary Responsibilities of Members of the Governing Council* (responsabilités fiduciaires des membres du conseil d'administration) enjoint de ne pas confondre les [traduction] « intérêts de l'Université » avec les intérêts ou objectifs particuliers de groupes ou de parties intéressées internes ou externes.

L'ACPPU soutient que l'obligation fiduciaire doit être interprétée dans le contexte de la gouvernance collégiale où la fonction de représentation est prévue par la loi. Les intérêts internes et externes peuvent être dûment pris en compte, conformément à la loi, dans la détermination des intérêts supérieurs de l'Université tout entière. Cette disposition mentionne correctement les intérêts externes. D'autres universités opposent uniquement les intérêts de l'Université à ceux des membres ou des groupes internes.

Dispositions sur les conflits d'intérêts

Le document *Principles of Good Governance* (principes de bonne gouvernance) énonce à la page 3 que, bien qu'un membre du conseil puisse être [traduction] « au courant des préoccupations du groupe qu'il représente, il est de son devoir de faire tout son possible pour que les intérêts de tous les groupes soient aussi bien servis dans l'avenir ».

Il est utile d'insérer un libellé semblable dans un document établissant les bons principes de gouvernance parce qu'il a pour effet de présenter les intérêts supérieurs de l'université dans son ensemble comme l'amalgame des intérêts de tous les groupes, au lieu de créer une fausse dichotomie entre ces intérêts comme le font bon nombre de politiques sur les conflits d'intérêts dans d'autres universités.

Restrictions relatives à la conduite et aux communications/code de conduite

Le document *Expectations and Attributes of Governors and Key Principles of Ethical Conduct* (attentes et caractéristiques concernant les membres du conseil, et principes clés d'une conduite éthique) reprend, à la section 1, l'obligation fiduciaire précédemment définie et précise, à la section 3, que la liberté académique est une valeur clé.

Il est important de mettre en lumière la liberté académique des membres du conseil. Il est toutefois regrettable que les autres dispositions du document ressemblent à celles des politiques sur le respect en milieu de travail, qui peuvent servir à affaiblir la liberté académique.

Nature des réunions

Il est prévu au paragraphe 2(18) de la *University of Toronto Act* que les réunions soient ouvertes au public.

L'article 33 du document *By-law No. 2* (règlement administratif n° 2) prescrit la tenue de réunions ouvertes par défaut, sauf lorsque les circonstances exigent qu'elles soient à huis clos.

Il est rare que les réunions soient aussi ouvertes au public. Les réunions publiques sont compatibles avec le modèle de gouvernance universitaire.

Le document *Principles of Good Governance* indique à la page 1 que le conseil d'administration doit être vu comme un organe responsable parce que transparent.

La reddition de comptes et la transparence sont des valeurs conformes au modèle de gouvernance universitaire.

Université Trent

Nombre de professeurs au conseil

2 sur 26

Source de la présence des professeurs au conseil

Règlement administratif. Le document *Special Resolution III.1* (résolution extraordinaire III.1) exige que le conseil d'administration de l'Université comprenne deux professeurs.

Dispositions sur l'obligation fiduciaire

L'obligation fiduciaire des membres du conseil est énoncée à l'article 6 du document *By-law No. 1* (règlement administratif n° 1), comme suit : les membres du conseil [traduction] « agissent honnêtement et de bonne foi, en vue de servir les intérêts supérieurs de l'Université, et chaque membre du conseil et chaque dirigeant de l'Université font preuve de la prudence, de la diligence et de la compétence qu'une personne raisonnablement prudente exercerait dans des circonstances comparables ».

Ce libellé est conforme à l'obligation fiduciaire, selon le sens qui lui est généralement donné en droit. Il faut souligner que la définition de l'obligation fiduciaire s'entend à ce sens et n'exclut pas expressément les groupes ou les communautés. Par conséquent, telle qu'elle est rédigée, la disposition ne va pas à l'encontre du modèle

de gouvernance universitaire, mais elle affronte des dispositions sur les conflits d'intérêts assez restrictives.

Dispositions sur les conflits d'intérêts

Le document *Special Resolution IV.7 — Expectations for Conduct* (résolution extraordinaire IV.7 — attentes en matière de conduite) prescrit que les membres du conseil doivent subordonner leurs intérêts personnels et ceux de tout groupe particulier aux intérêts supérieurs de l'Université.

Les intérêts des groupes ne sont pas intrinsèquement contraires aux intérêts supérieurs de l'Université. Ce genre de libellé perpétue la fausse conception de l'exclusivité mutuelle des intérêts de ces parties. Comme le montre l'analyse présentée à l'annexe A, les intérêts de parties peuvent, en vertu de la loi, être intégrés dans les intérêts du tout que constitue l'université. Quand il existe un devoir de représentation des groupes, comme c'est le cas dans la gouvernance universitaire, le conseil doit prendre en compte les intérêts de ces groupes.

Restrictions relatives à la conduite et aux communications/code de conduite

Le document *Special Resolution IV.1* circonscrit la responsabilité de confidentialité aux questions financières, immobilières, juridiques et contractuelles, aux questions touchant le personnel et aux autres questions dont la divulgation pourrait porter préjudice à l'Université.

Il est bien qu'un cadre de confidentialité ait été établi, mais il serait préférable que, dans le libellé, on autorise expressément les membres représentatifs à consulter leurs groupes sur certains sujets qui les concernent et que, dans des termes clairs, on indique que les réunions du conseil sont ouvertes par défaut.

La résolution extraordinaire IV.7 régit la conduite des membres du conseil. Elle indique que les débats doivent

être [traduction] « constructifs, clairs et respectueux ». Une règle de solidarité du conseil est énoncée à l'alinéa j) de la section *Statement of Responsibilities* (responsabilités), selon laquelle les membres du conseil sont tenus d'être solidaires d'une décision.

L'obligation de solidarité du conseil est aussi incluse dans la responsabilité 5 de la résolution extraordinaire III.6. Celle-ci énonce qu'un membre du conseil peut s'exprimer librement dans les réunions, mais doit appuyer les décisions de la majorité et faire part au président du conseil ou au recteur de ses préoccupations à l'égard de la décision.

L'obligation de solidarité du conseil va à l'encontre de la liberté académique, qui comprend le droit de critiquer l'université. Le conseil est habilité par la loi à prendre des décisions au nom de l'Université et son pouvoir n'est pas affaibli par l'absence d'un consensus. Le muselage des dissidents est toutefois une atteinte à la démocratie et au modèle représentatif de gouvernance universitaire.

Nature des réunions

En vertu du document *Special Resolution IV.9*, des observateurs peuvent assister aux réunions et peuvent demander à s'adresser au conseil. Tout observateur qui perturbe la réunion reçoit un avertissement et s'il persiste, peut être expulsé.

L'établissement de règles claires concernant l'accès aux réunions, les observations au conseil et les perturbations (avertissement suivi de l'expulsion) est une bonne chose. La gouvernance universitaire doit être caractérisée par une ouverture et une transparence à l'égard du conseil et des groupes qui doivent y être représentés.

Divers

La résolution extraordinaire III.8 renferme diverses exigences auxquelles le conseil doit se conformer, à savoir : au moins 40 % de membres de chaque sexe et

30 % des membres provenant du centre de l'Ontario, et un membre doit déclarer qu'il est handicapé, racialisé ou autochtone.

À cet égard, l'Université Trent fait figure d'exception. Dans tous les secteurs d'activité au Canada, les instances de gouvernance sont habituellement exemptes de diversité, de sorte que ces cibles concrètes pour amener des changements sont bienvenues. Plus d'universités devraient se donner des cibles de diversité pour que leurs conseils soient représentatifs des étudiants, du personnel et des communautés desservies.

Université de Waterloo

Nombre de professeurs au conseil

7 sur 36

Source de la présence des professeurs au conseil

Loi. L'article 11 de la *University of Waterloo Act* (loi sur l'Université de Waterloo) exige que le conseil d'administration de l'Université comprenne sept membres élus par le sénat parmi les professeurs qui le composent.

Dispositions sur l'obligation fiduciaire

L'ACPPU n'a trouvé aucune disposition incompatible avec le modèle de gouvernance universitaire.

Dispositions sur les conflits d'intérêts

L'article I.6 du document *Bylaw 1* (règlement administratif 1) énonce que les membres internes ne sont pas en situation de conflit d'intérêts en raison de leur emploi : [traduction]

Il est souhaitable et approprié que les membres du personnel académique et général au sein du conseil participent pleinement aux discussions et aux votes du conseil sur les questions à l'étude, à moins d'une divergence profonde entre leur intérêt personnel et l'intérêt général de leurs collègues du personnel académique et général relativement aux

questions à l'étude, dans lequel cas, ils doivent déclarer un conflit [...] ces membres peuvent prendre part aux discussions et aux votes concernant la rémunération ou les avantages sociaux globaux, les conditions d'emploi et les droits ou privilèges des employés de l'Université établis collectivement pour un groupe d'employés.

Cette disposition vise expressément les membres internes pris comme représentants de groupes. Cela est renforcé par la règle voulant que le membre déclare un conflit d'intérêts et quitte la réunion s'il diffère d'opinion avec le reste de ses collègues du groupe.

L'article I.4 du document *Bylaw 1* précise que les deux tiers des membres du conseil peuvent déclarer qu'un membre est en situation de conflit d'intérêts, même si le membre n'a pas envisagé la situation de ce point de vue ou n'a pas déclaré de conflit.

Cette disposition pourrait être utile dans le cas des membres ayant des relations ou des liens avec des entreprises qui ont des contrats avec l'Université, mais elle peut donner lieu à des abus. Les articles I.6 et I.4 mentionnés ci-dessus devraient être appliqués ensemble. L'application d'une seule disposition comme l'article I.4 pourrait entraver la participation des membres représentatifs à la prise de certaines décisions du conseil.

Restrictions relatives à la conduite et aux communications/code de conduite

L'ACPPU n'a trouvé aucune disposition incompatible avec le modèle de gouvernance universitaire dans l'article E.13 du *Bylaw 1*.

Nature des réunions

En vertu du paragraphe 27(1) de la *University of Waterloo Act*, les réunions du conseil et des comités doivent être accessibles au public, sauf lorsqu'on y discute des questions financières ou personnelles. Cette exigence est répétée à l'article D.5 du *Bylaw 1*.

Par souci de transparence et de reddition de comptes, il est important que les réunions du conseil et des comités soient ouvertes par défaut. Il est rare que le public ait accès aux réunions des comités; toutefois, cette mesure est compatible avec le modèle de gouvernance universitaire.

Université de Western Ontario

Nombre de professeurs au conseil

4 sur 31

Source de la présence des professeurs au conseil

L'alinéa 9e) de la *University of Western Ontario Act* (loi sur l'Université de Western Ontario) exige que le conseil d'administration de l'Université comprenne quatre professeurs, deux élus par le corps professoral et deux élus par le sénat.

Dispositions sur l'obligation fiduciaire

Le document *Responsibilities of Board Members* (1997) (responsabilités des membres du conseil d'administration, 1997) énonce que les membres ont l'obligation de se montrer plus loyaux envers l'Université dans son ensemble qu'envers une composante ou un groupe de celle-ci.

Ce libellé est contraire au principe de la représentation et, par conséquent, ne cadre pas avec le modèle de gouvernance universitaire. De plus, il favorise une fausse dichotomie entre les intérêts de l'Université entière et ceux des groupes internes, en affirmant que les premiers sont intrinsèquement opposés aux seconds.

Le document *Report of the Governance Review Task Force* (rapport du groupe de travail sur l'examen de la gouvernance), daté du 19 novembre 2015, renferme une autre définition de l'obligation fiduciaire. On peut y lire, à la page 2, que [traduction] « [...] la responsabilité fiduciaire d'un membre du conseil lui impose d'agir en faisant preuve d'indépendance, d'une diligence raisonnable et de bonne foi, au mieux des intérêts de

l'établissement ». Un passage de la page 4 va encore plus loin : [traduction] « Si les "représentants" de groupes particuliers votaient selon la directive de leur organisation, ils iraient à l'encontre de cette responsabilité fiduciaire. »

Comme il est indiqué à l'annexe A, la loi ne renferme aucune disposition empêchant que l'on inclue les intérêts ou les préoccupations des groupes dans la définition des intérêts supérieurs de l'université. Cela est d'autant plus vrai que la loi exige que certains groupes soient représentés au conseil. Les dispositions comme celles qui sont reproduites ci-dessus sont fondées sur une conception erronée de l'obligation fiduciaire.

Dispositions sur les conflits d'intérêts

Le paragraphe 17(3) de la *University of Western Ontario Act* exige que les employés au conseil, à l'exception du recteur et du vice-recteur, s'excluent des discussions et du vote sur des questions qui se rapportent à leur rémunération, leurs avantages sociaux, etc.

Il est regrettable qu'en matière de conflits d'intérêts, cette loi comprenne une disposition aussi restrictive concernant les membres représentatifs. Il n'est pas nécessaire que les membres représentatifs s'abstiennent de discuter de certaines questions parce qu'ils travaillent pour l'Université. Il serait plus approprié d'établir une distinction entre la voix et le vote. L'exception faite pour le recteur et le vice-recteur pose particulièrement problème lorsqu'on la met en regard des restrictions touchant les employés au conseil.

Restrictions relatives à la conduite et aux communications/code de conduite

Le document *Responsibilities of Board Members* contient une obligation de solidarité du conseil, selon laquelle les membres du conseil peuvent s'exprimer librement pendant les réunions, mais doivent appuyer les politiques et les programmes mis en vigueur par le conseil.

L'ACPPU estime que les obligations de solidarité du conseil constituent une atteinte à la liberté académique des professeurs au conseil.

Ce document exige aussi que les membres du conseil fassent preuve de la [traduction] « retenue appropriée » dans la critique de leurs collègues et des dirigeants.

Cette disposition s'apparente aux politiques sur le respect en milieu de travail. Bien qu'elles véhiculent des notions de respect et de collaboration, ces politiques sont l'expression d'une tyrannie de la civilité qui peut étouffer les débats et refroidir l'ardeur des professeurs au conseil pour exercer leur liberté académique.

Nature des réunions

En vertu de l'article 31 de la *University of Western Ontario Act*, le conseil doit tenir des réunions ouvertes au public. Cette exigence est répétée à l'alinéa E.3a) du document *Bylaw No. 1* (règlement administratif n° 1).

La tenue de réunions ouvertes, qui permettent aux membres des groupes et de la communauté d'y assister et d'observer les délibérations, est conforme au modèle de gouvernance universitaire.

Université York

Nombre de professeurs au conseil

2 sur 27 (ces membres doivent appartenir au sénat, mais ne font pas obligatoirement partie du corps professoral)

Source de la présence des professeurs au conseil

Règlement administratif. Le sous-alinéa VII.1b)(i) du document *General By-Laws* (règlements administratifs généraux) qui porte sur la composition du conseil d'administration exige que ce dernier comprenne deux membres issus du sénat.

Dispositions sur l'obligation fiduciaire

L'ACPPU n'a trouvé aucune disposition incompatible avec le modèle de gouvernance universitaire.

Dispositions sur les conflits d'intérêts

Le paragraphe VII.8 du document *General By-Laws* porte sur la déclaration obligatoire des conflits d'intérêts. Les conflits d'intérêts sont définis dans le document *Undertaking and Guidelines for Conflicts of Interest for Members of the Board of Governors* (engagement et lignes directrices relatives aux conflits d'intérêts des membres du conseil d'administration), que les membres du conseil doivent signer.

Ce document porte principalement sur les opérations financières et l'utilisation à mauvais escient de la fonction et des ressources.

Il est approprié que, dans sa définition, l'Université limite les conflits d'intérêts à l'utilisation à mauvais escient de la fonction et des ressources et au fait de placer des intérêts financiers ou politiques au-dessus des intérêts de l'Université.

Restrictions relatives à la conduite et aux communications/code de conduite

L'ACPPU n'a trouvé aucune disposition incompatible avec le modèle de gouvernance universitaire.

Nature des réunions

En vertu de l'alinéa IV.16i) du document *General By-Laws*, le conseil doit tenir des réunions ouvertes au public. Les procès-verbaux peuvent être consultés par le public, qui doit prendre rendez-vous avec le secrétaire du conseil. Le public peut être exclu des réunions lorsque celles-ci traitent des relations de travail, du personnel, des nominations au conseil et des politiques gouvernementales confidentielles.

La tenue de réunions ouvertes par défaut est conforme au modèle de gouvernance universitaire, puisque les membres des groupes représentés peuvent y assister.

7 | Québec

Université Bishop's

Nombre de professeurs au conseil

3 sur 15

Source de la présence des professeurs au conseil

Statuts. L'article 1.2.2 du document *Statutes of Bishop's University* (Statuts universitaires) exige que le Conseil des gouverneurs comprenne trois professeurs élus par le conseil facultaire.

Dispositions sur l'obligation fiduciaire

L'article 1.1 des Statuts universitaires énonce que les gouverneurs doivent [traduction] « remplir leurs obligations de manière impartiale, collégiale, indépendante, loyale, transparente, responsable, prudente et diligente, le tout au mieux des intérêts de l'Université ».

Cette disposition est compatible avec l'obligation fiduciaire dans le contexte du modèle de gouvernance universitaire, comme le montre l'annexe A.

Dispositions sur les conflits d'intérêts

La section 5 de la division II des Statuts universitaires porte sur les conflits d'intérêts des gouverneurs.

L'article 5.1 définit un conflit d'intérêts comme suit : [traduction] « un intérêt direct ou indirect dans un organisme, une entreprise ou une association qui place ses intérêts personnels en contradiction avec ceux de l'Université ».

Aux termes de l'article 5.2, chaque gouverneur est tenu chaque année de signer une déclaration de conflit d'intérêts.

L'article 5.3 énonce que [traduction] « Tout gouverneur qui a un intérêt direct ou indirect [...] qui place ses intérêts

personnels en contradiction avec ceux de l'Université doit déclarer ce conflit par écrit au président du Conseil des gouverneurs, et s'abstenir de participer aux discussions et aux décisions. » Le gouverneur doit également quitter la réunion au moment de la discussion et du vote.

L'article 5.4 prévoit une exception pour le principal et le vice-chancelier, et énonce qu'un membre interne [traduction] « peut participer à une discussion du Conseil sur des mesures générales relatives aux conditions d'emploi à l'Université qui s'appliqueraient aussi à lui ».

Ce libellé est correct puisqu'il cible les intérêts personnels, plutôt que l'ensemble des relations et des affiliations d'un membre. En précisant que, par exception, les membres internes peuvent participer aux discussions portant sur les conditions d'emploi et d'autres sujets internes, cette disposition est un exemple à suivre. Il est important que les membres du conseil qui représentent des groupes internes puissent enrichir les discussions par des informations pertinentes avant qu'une décision soit prise. C'est précisément pour cette raison qu'un mandat de représentation au conseil est donné pour ces groupes.

Restrictions relatives à la conduite et aux communications/code de conduite

Dans la section 4 de la division II des Statuts universitaires, il est exigé des membres du Conseil des gouverneurs qu'ils [traduction] « respectent la confidentialité de l'information reçue dans l'exercice de leurs fonctions ainsi que la confidentialité de toutes les délibérations [...] qui portent sur des situations personnelles, et plus généralement, de toutes les délibérations qui ont lieu pendant les réunions fermées ». Les gouverneurs ne peuvent utiliser les informations obtenues aux réunions du Conseil pour servir leur intérêt personnel.

Voilà un bon exemple d'une disposition modérée et ciblée qui exclut clairement l'information accessible au public.

La section 11 de la division II des Statuts universitaires porte sur la divulgation publique obligatoire de certaines informations (honoraires des auditeurs, conformité aux indicateurs du ministère).

Cette obligation est importante pour assurer la transparence et la reddition de comptes. Cette disposition diffère de celles adoptées par la plupart des autres universités, qui exigent le respect de la confidentialité de la majorité de l'information, voire de toute l'information, même si elles reçoivent des fonds publics.

Divers

La section 8 de la division I des Statuts universitaires confirme la liberté académique, particulièrement le droit à critiquer l'Université [traduction] « dans le respect des lois et du principe de la non-violence ».

Contrairement à de nombreux établissements, l'Université Bishop's reconnaît expressément que le Conseil doit respecter les conventions collectives en vigueur et la liberté académique du personnel académique. Voici le texte de l'article 1.1 : [traduction]

Le Conseil des gouverneurs s'engage à respecter les dispositions de toute convention collective conclue de temps à autre à l'Université. En cas de divergence entre les dispositions des présents Statuts et d'une convention collective quelconque, il interprète le plus possible de façon homogène les dispositions des deux documents. Le Conseil des gouverneurs exerce ses pouvoirs en tenant compte de la mission de l'Université, à savoir l'enseignement universitaire, la recherche et le service à la communauté. Les gouverneurs remplissent leurs obligations de manière impartiale, collégiale, indépendante, loyale, transparente, responsable, prudente et diligente, le tout au mieux des intérêts de l'Université.

Université Concordia

Nombre de professeurs au conseil

6 sur 25

Source de la présence des professeurs au conseil

Règlement administratif. L'article 25 du document *By-laws of Concordia University* (règlements administratifs de l'Université Concordia) exige que le conseil d'administration comprenne cinq professeurs à temps plein et un professeur à temps partiel, désignés et élus par leurs corps professoraux respectifs.

Dispositions sur l'obligation fiduciaire

Dans le document *Statement of Governor's Responsibilities* (énoncé des responsabilités des membres du conseil d'administration), l'obligation fiduciaire s'entend de l'obligation [traduction] « de faire preuve de dignité, de loyauté, d'honnêteté et de bonne foi et d'agir au mieux des intérêts de l'Université ».

Le document exige que les membres du conseil soient avant tout loyaux à l'égard de l'Université dans son ensemble et servent en tout temps les intérêts supérieurs de l'Université, plutôt que ceux du groupe qu'ils représentent ou de toute autre composante de l'Université.

Ce libellé crée une fausse dichotomie entre les intérêts des diverses communautés au sein de l'Université et ceux de l'Université dans son ensemble. Il laisse entendre que les administrateurs ou les gestionnaires sont les seules personnes en mesure de définir les intérêts supérieurs de toute l'Université — en excluant toute définition proposée par des groupes dont les intérêts sont représentés au conseil en vertu de la loi. Par conséquent, ce libellé n'est pas conforme au modèle de gouvernance universitaire.

Dispositions sur les conflits d'intérêts

L'article 9 du document *Code of Ethics* (code de déontologie) prévoit que les membres internes doivent s'abstenir de participer aux discussions et aux votes portant sur les négociations et les conventions collectives, mais qu'ils peuvent exprimer leurs opinions, généralement sur les conditions d'emploi.

Cet article établit une distinction appropriée entre la voix et le vote. Les membres internes peuvent communiquer au conseil des informations pertinentes sur cette question, mais non voter.

Restrictions relatives à la conduite et aux communications/code de conduite

L'article 15 du document *By-laws* comporte une règle de confidentialité qui vise, de manière plus large, [traduction] « les délibérations du conseil dans ses réunions, et les informations ou les documents obtenus à ces réunions, conformément au code de déontologie ».

Aux termes de l'article 10 du document *Code of Ethics*, les membres du conseil sont tenus, même lorsque leur mandat au conseil a pris fin, de garder confidentiels toutes les informations ou tous les documents obtenus lorsqu'ils étaient membres, ainsi que toutes les délibérations qui ont eu lieu dans les réunions fermées.

La disposition sur la confidentialité devrait être davantage axée sur l'utilisation de l'information dans le but d'en tirer un bénéfice personnel ou de nuire à l'Université. Le texte actuel porte atteinte à la capacité des membres représentatifs de consulter les groupes qu'ils représentent et de leur faire rapport.

Selon l'article 1 du document *Code of Ethics*, il est attendu des membres du conseil qu'ils contribuent à la mission de l'Université et respectent les principes de la collégialité et de l'équité.

Ce genre d'énoncé de valeurs devrait aussi inclure la liberté académique et le respect des conventions collectives.

Le document *Statement of Governor's Responsibilities* impose une obligation de solidarité aux membres du conseil, c'est-à-dire que les membres peuvent s'exprimer librement pendant les réunions, mais doivent appuyer les politiques et les programmes adoptés par le conseil.

Cette obligation va à l'encontre du devoir de représentation des professeurs au conseil, puisqu'elle porte atteinte à leur capacité de consulter leurs groupes, de leur faire rapport et de leur communiquer des critiques. Les règles de solidarité du conseil enfreignent la liberté académique des professeurs au conseil.

Nature des réunions

Le document *Statement of Governor's Responsibilities* exige que les relations des membres entre eux se fassent sous le signe de la [traduction] « collégialité et du respect des divergences d'opinions ».

Ce libellé est vague et pourrait être invoqué pour faire taire les dissidents dans les réunions. Il s'apparente aux politiques sur le respect en milieu de travail dans la mesure où il constitue une tentative de régir les comportements.

Université Laval

Nombre de professeurs au conseil

4 sur 25

Source de la présence des professeurs au conseil
Charte. La *Charte de l'Université Laval* prescrit, à l'article 7.1, que le Conseil d'administration comprenne quatre membres du personnel enseignant. Ces membres doivent être élus, conformément à l'article 71 des *Statuts de l'Université Laval*.

Dispositions sur l'obligation fiduciaire

Au Québec, tous les membres des conseils d'administration des universités sont assujettis à l'article 322 du *Code civil du Québec*, qui renferme une obligation fiduciaire légale. Selon cet article, un membre du conseil d'administration doit agir avec prudence, diligence, honnêteté et loyauté, dans l'intérêt de la personne morale bénéficiaire (en l'occurrence, l'Université).

Dispositions sur les conflits d'intérêts

L'article 7.5 de la *Charte de l'Université Laval* porte sur les règles régissant les conflits d'intérêts. Un membre du Conseil d'administration qui a un intérêt direct ou indirect dans une entreprise ou un contrat mettant en conflit son intérêt personnel et celui de l'Université doit déclarer ce conflit par écrit au Conseil d'administration et s'abstenir de participer aux discussions et au vote. Cette règle vise les membres internes, sauf les étudiants, qui doivent quitter la salle pendant les discussions et les votes sur tout ce qui touche les conditions de travail.

Cette règle est répétée à l'article 74 des *Statuts de l'Université Laval*.

Il serait plus approprié d'établir une distinction entre la voix et le vote pour permettre aux membres représentatifs de remplir leur rôle de représentant, en les

admettant dans les discussions, mais en les privant du droit de vote.

Restrictions relatives à la conduite et aux communications/code de conduite

L'article 4 du *Code d'éthique et de déontologie des membres du Conseil d'administration* exige des membres qu'ils préservent la confidentialité des délibérations du Conseil d'administration et de toutes les informations (écrites et verbales). Sont exemptées les informations officiellement désignées comme des informations publiques, les informations déjà accessibles au public et les informations devant être divulguées en vertu de la loi.

En vertu de l'article 7.2 du *Code*, les membres du Conseil d'administration doivent éviter d'utiliser ou de communiquer des renseignements qu'ils obtiennent dans l'exercice de leurs fonctions pour favoriser leurs intérêts personnels ou ceux de toute autre personne ou de tout groupe. Cet article répète que les membres représentant des groupes internes doivent éviter de participer aux délibérations ou aux votes sur les contrats de travail, les conventions collectives ou les politiques.

Cette disposition est trop vaste. L'Université reçoit des fonds publics pour remplir une mission publique. Néanmoins, les discussions, les procès-verbaux et les informations ayant servi à affecter ces fonds sont tenus secrets. L'interdiction de communiquer des renseignements porte atteinte à la capacité des membres représentatifs d'être le porte-parole de leurs groupes.

Nature des réunions

L'article 70 des *Statuts de l'Université Laval* prévoit que les réunions peuvent être publiques ou privées. Il serait plus approprié d'exiger que les réunions soient publiques par défaut.

Divers

Selon le paragraphe 76(3) des *Statuts de l'Université Laval*, un membre interne du Conseil d'administration peut être démis de ses fonctions par la majorité des membres du groupe qu'il représente.

Cette situation est unique au Canada. La capacité des groupes de « rappeler » leur représentant au Conseil d'administration renforce le caractère représentatif et démocratique de la gouvernance universitaire.

L'article 10 du *Code d'éthique et de déontologie* expose la procédure à suivre pour déposer et examiner une allégation de manquement au *Code* par un membre du Conseil d'administration.

Il est préférable de confier le traitement des plaintes à un comité plutôt qu'au président du Conseil d'administration, comme c'est le cas ici. Il y aurait lieu d'inclure explicitement le droit de réplique d'un conseiller juridique ou d'un représentant du membre. L'équité procédurale est un principe important et le libellé devrait le refléter. On devrait explicitement accorder au membre le droit d'avoir un conseiller juridique ou un représentant à ses côtés, et d'être avisé de la réception d'une plainte.

Université McGill

Nombre de professeurs au conseil

4 sur 23

Source de la présence des professeurs au conseil

Règlement administratif. Les articles 1.1.1, 1.1.6 et 1.1.7 du document *Statutes of McGill University* (statuts de l'Université McGill) exigent que le Conseil des gouverneurs comprenne deux membres du Sénat et deux membres du personnel académique, tous élus par leurs groupes respectifs.

Dispositions sur l'obligation fiduciaire

L'ACPPU n'a trouvé aucune disposition incompatible avec le modèle de gouvernance universitaire.

Dispositions sur les conflits d'intérêts

Les articles 4.1 et 4.2 du document *Code of Ethics and Conduct* (code de conduite) portent sur les conflits d'intérêts réels ou perçus. Les exemples donnés ont principalement trait à des opérations financières et à une utilisation à mauvais escient des ressources de l'Université ou de la fonction du membre.

Contrairement aux dispositions d'autres universités en la matière, celle-ci est correctement centrée sur les opérations financières et l'utilisation à mauvais escient d'une fonction.

Restrictions relatives à la conduite et aux communications/code de conduite

Les articles 1.6 et 3.1 du code de conduite précisent qu'un membre du Conseil des gouverneurs doit préserver la confidentialité de toute information reçue pendant l'exercice de ses fonctions au Conseil et pendant les délibérations du Conseil. Cette obligation survit à la fin du mandat du membre au Conseil.

Par sa portée, cette règle de confidentialité est contraire aux concepts démocratiques de l'ouverture et de la transparence. Elle devrait être limitée aux questions touchant le personnel et les renseignements exclusifs ainsi que, dans une certaine mesure, les questions financières et juridiques. Elle ne devrait pas s'étendre à toutes les délibérations et informations reçues.

L'article 6.5 du document *Rules of Order and Procedure* laisse supposer que les sujets suivants seront traités dans des réunions fermées : les recommandations pour l'octroi de nominations, de promotions et de la permanence; les

ressources humaines; le budget, les finances et les actifs immobiliers; la négociation collective; et les procédures et politiques internes du Conseil des gouverneurs.

En incluant les ressources humaines, le budget, les finances et la négociation collective dans la liste des sujets à discuter en réunion fermée, on empêche les représentants du personnel académique de consulter leurs groupes et de leur faire rapport.

Nature des réunions

L'ACPPU n'a trouvé aucune disposition incompatible avec le modèle de gouvernance universitaire.

Divers

La section *Key Facts about the Board of Governors* du document *McGill University Board of Governors Handbook* (principaux faits au sujet du Conseil des gouverneurs — manuel du Conseil des gouverneurs de l'Université McGill) prévoit que le public est admis aux réunions ouvertes, mais qu'aucun enregistrement n'est autorisé.

L'article 2.5 du document *Code of Ethics and Conduct* garantit aux membres internes du Conseil qu'ils peuvent participer aux activités en lien avec leur rôle.

Le libellé de cet article est un exemple à suivre, parce qu'il est conforme au modèle de gouvernance universitaire.

L'article 9 du code prévoit la constitution d'un comité spécial chargé d'examiner les allégations de manquements au code. Les trois membres de ce comité seront choisis par le comité des nominations et de la gouvernance du Conseil des gouverneurs.

Cette disposition forme un heureux contraste avec celles d'autres universités, où le président du conseil d'administration est souvent le seul arbitre en la matière. La procédure décrite est plus équitable pour les membres visés.

Université de Montréal

Nombre de professeurs au conseil

5 sur 26

Source de la présence des professeurs au conseil

Charte. La *Charte de l'Université de Montréal* (1967, 15-16 Eliz. II, chap. 129) exige que le Conseil de l'Université comprenne cinq membres élus par l'assemblée universitaire, composée majoritairement de personnel académique⁷.

Dispositions sur l'obligation fiduciaire

Au Québec, tous les membres des conseils d'administration des universités sont assujettis à l'article 322 du *Code civil du Québec*, qui renferme une obligation fiduciaire légale. Selon cet article, un membre du conseil doit agir avec prudence, diligence, honnêteté et loyauté, dans l'intérêt de la personne morale bénéficiaire (en l'occurrence, l'Université).

Dispositions sur les conflits d'intérêts

Selon la définition donnée à l'article 2.2 du *Règlement sur les conflits d'intérêts* de l'Université, toute situation réelle, potentielle ou apparente de conflit d'intérêts peut donner naissance à un conflit d'intérêts.

L'article 7 du *Code d'éthique et de déontologie des membres du Conseil de l'Université* renferme des règles de conduite sur

7. En date de février 2018, l'Assemblée législative de la province de Québec envisageait de modifier la Charte de l'Université de manière à diluer la force de la représentation des professeurs au sein du Conseil, à réduire le rôle de l'assemblée universitaire et à accroître les pouvoirs de la direction à l'endroit des doyens et des départements — ce qui va à l'encontre de la collégialité. L'ACPPU s'est jointe au SGPUM pour s'élever contre ces modifications.

les conflits d'intérêts. Il y est surtout question de transactions financières ou de l'utilisation d'une fonction à l'Université pour en tirer un bénéfice personnel.

La teneur de cet article reflète la position de l'ACPPU voulant que, dans toutes les universités, les dispositions sur les conflits d'intérêts soient centrées sur les opérations financières à des fins commerciales ou personnelles et sur l'utilisation à mauvais escient d'une fonction ou de l'information obtenue. Les universités devraient éviter de créer des conflits de loyauté pour les membres représentatifs au Conseil.

L'alinéa 7e) du *Code d'éthique et de déontologie* prévoit que les membres du conseil qui ont un intérêt à l'égard d'une question portant sur une condition de travail ou une convention collective peuvent se prononcer sur les questions qui s'appliquent à un groupe au sein de l'Université, mais doivent s'abstenir de voter.

Cette disposition établit une distinction appropriée entre la voix et le vote, puisque les membres représentatifs peuvent participer aux discussions.

Restrictions relatives à la conduite et aux communications/code de conduite

En vertu de l'article 6 du *Code d'éthique et de déontologie*, un membre du Conseil est tenu à la confidentialité de toutes les informations reçues dans l'exercice de ses fonctions, mais non de l'information déjà accessible au public. L'obligation de confidentialité survit à la fin du mandat du membre.

L'article 6 du chapitre 2 de l'annexe A du *Code* énonce que l'obligation de confidentialité n'empêche pas un membre du Conseil de consulter le groupe qu'il représente ou de lui faire rapport, sauf si la loi le lui interdit ou si le conseil l'enjoint du contraire.

Ces deux dispositions sur la confidentialité sont assez flexibles. Elles établissent des règles claires et comportent une exception qui permet d'assurer une gouvernance représentative. Plus d'universités devraient inclure cette exception pour les membres du conseil dans leurs règles de confidentialité.

L'article 7 du chapitre 2 de l'annexe A du *Code* énonce que les membres du Conseil doivent, dans l'exercice de leurs fonctions, ne pas tenir compte de considérations politiques ou des opinions ou préoccupations des groupes qu'ils représentent.

Ce libellé va à l'encontre du caractère représentatif de la gouvernance universitaire et du droit fiduciaire. Les préoccupations des groupes au sein de l'Université font partie des intérêts supérieurs de l'organisation tout entière, comme il est indiqué à l'annexe A.

Nature des réunions

Selon l'article 2.5.1 du *Règlement de régie interne*, les réunions du Conseil ne sont pas accessibles au public, exception faite des observateurs dûment invités.

Le modèle de gouvernance universitaire est fondé sur des critères d'ouverture et de transparence à l'endroit du Conseil et des groupes devant être représentés. Par conséquent, le public devrait être admis aux réunions.

Université de Sherbrooke

Nombre de professeurs au conseil

6 sur 26 (5 + 1 externe possible)

Source de la présence des professeurs au conseil

Statuts. L'article 22 des *Statuts de l'Université de Sherbrooke* exige que le conseil d'administration de l'Université comprenne cinq professeurs et au moins une autre

personne de l'extérieur nommée par des organismes du secteur de l'éducation et issue du milieu universitaire. Les professeurs sont élus par l'assemblée de l'Université, conformément à l'article 23 des *Statuts*.

Statuts. Le conseil d'administration dispose de vastes pouvoirs pour modifier la composition des organes directeurs de l'Université, ainsi que les politiques et procédures de l'Université en matière de gouvernance, conformément à l'alinéa 2d) de la *Charte de l'Université de Sherbrooke* (voir Lois du Québec 1978, chap. 125).

Étant donné que, par simple résolution, le conseil d'administration peut modifier la composition des organes directeurs, il peut s'ensuivre des abus de pouvoir et de procédure et un affaiblissement de la reddition de comptes. Les organes directeurs de l'Université ne devraient pas pouvoir se comporter comme des entreprises, qui peuvent décider de leur composition et de leurs règles sur la base de la loyauté et de la culture prédominante.

Dispositions sur l'obligation fiduciaire

Au Québec, tous les membres des conseils d'administration des universités sont assujettis à l'article 322 du *Code civil du Québec*, qui renferme une obligation fiduciaire légale. Selon cet article, un membre du conseil doit agir avec prudence, diligence, honnêteté et loyauté, dans l'intérêt de la personne morale bénéficiaire (en l'occurrence, l'Université).

Le droit à la liberté académique est inscrit dans les *Statuts* (Titre 1, article 2). On y fait particulièrement mention du droit à l'information, du droit d'initiative et du droit à la dissidence.

Chaque université devrait intégrer le droit à la dissidence dans le droit à la liberté académique des membres de son

personnel académique, même lorsque ceux-ci siègent à des organes directeurs, comme le prévoit le modèle de gouvernance universitaire.

Dispositions sur les conflits d'intérêts

L'annexe II du *Code de déontologie* présente des exemples de conflit d'intérêts, dont un porte sur une membre interne qui s'abstient de participer aux discussions sur les salaires ou les rentes de retraite.

Il y aurait lieu d'apporter des éclaircissements, en établissant une distinction entre la voix et le vote. Selon cette distinction, le membre représentatif peut fournir des informations, mais doit s'abstenir de participer à la prise de décision.

Restrictions relatives à la conduite et aux communications/code de conduite

Le *Code de déontologie des membres du conseil d'administration* exige que, dans ses déclarations publiques, le membre précise qu'il ne parle pas au nom du conseil d'administration.

Ce libellé est un exemple d'équilibre entre le fait de désigner un porte-parole officiel du conseil et le fait d'autoriser les membres à exprimer librement leurs opinions et leur dissidence en public, comme le veut le modèle de gouvernance universitaire.

Nature des réunions

L'article 3.4 du document *Règles et pratiques relatives aux réunions de l'assemblée de l'Université* et l'article 3.4 du document *Règles et pratiques relatives aux réunions du conseil d'administration* indiquent que le public ne peut assister aux réunions de ces deux instances.

Les réunions des organes directeurs de toute université devraient être ouvertes afin de favoriser la transparence et la reddition de comptes.

Divers

L'article 6.3 du *Code de déontologie des membres du conseil d'administration* expose en détail une procédure de règlement des plaintes pour contravention au *Code*. Le membre du conseil concerné a le droit de présenter son point de vue.

Il est approprié et juste que la procédure de révocation d'un membre du conseil renferme le droit de présenter des observations.

8|Canada atlantique

Université Acadia

Nombre de professeurs au conseil

3 sur 37

Source de la présence des professeurs au conseil

Loi. L'alinéa 10e) de la *Act Respecting Acadia University* (loi concernant l'Université Acadia) exige que le corps professoral nomme ses trois membres.

Dispositions sur l'obligation fiduciaire

L'article 5.1 du document *By-Laws of the Board of Governors of Acadia University* (règlements administratifs du conseil d'administration de l'Université Acadia) définit l'obligation fiduciaire comme l'obligation d'agir honnêtement et de bonne foi, au mieux des intérêts de l'Université.

Ce libellé est compatible avec le concept de l'obligation fiduciaire dans le contexte du modèle de gouvernance universitaire, comme le montre l'annexe A.

Dispositions sur les conflits d'intérêts

L'article 5.5 du document *By-laws* énonce que [traduction] « lorsque les discussions portent sur les conditions d'emploi, de promotion ou de licenciement, le membre doit quitter la salle de réunion ». Une exception concerne les étudiants au conseil d'administration, qui peuvent participer au vote sur les frais de scolarité. Le conseil a le pouvoir d'examiner une situation de conflit d'intérêts pour déterminer si un membre peut participer à la discussion, mais non au vote.

Il serait plus approprié d'établir une distinction entre la voix et le vote, en permettant expressément aux membres internes de participer aux discussions sans bénéficier d'une dispense spéciale du conseil.

Restrictions relatives à la conduite et aux communications/code de conduite

L'article 6.5 du document *By-laws* prévoit que la matière des délibérations doit demeurer confidentielle. Il est supposé que les questions relatives aux négociations collectives et au personnel sont traitées à huis clos.

Une règle de confidentialité générale porte atteinte à la capacité des professeurs au conseil de mener des consultations sérieuses auprès des groupes qu'ils représentent, creusant ainsi le déficit démographique entre la nomination des professeurs au conseil et leur capacité d'y agir comme des représentants.

Nature des réunions

L'article 6.4 du document *By-laws* prescrit la tenue de réunions fermées par défaut.

La tenue systématique de réunions fermées n'est pas la norme dans la plupart des universités canadiennes. Les réunions fermées et l'interdiction de rendre compte de la teneur de certaines discussions portent atteinte au modèle représentatif du conseil d'administration de l'Université.

Divers

L'article 15.2 du document *By-laws* porte sur la composition du comité de gouvernance. Ce dernier doit comprendre [traduction] « au moins un représentant de chacun des quatre groupes suivants qui nomment des membres au conseil : la Acadia Alumni Association, la Convention of Atlantic Baptist Churches, le corps professoral et les étudiants ».

L'exigence de la représentation des différents groupes au comité qui supervise la gouvernance, les ressources du conseil d'administration et les nominations renforce le modèle de gouvernance universitaire.

Université Dalhousie

Nombre de professeurs au conseil

2 sur 25, et un observateur issu de l'association du personnel académique de l'Université Dalhousie.

Puisque ces deux membres doivent être choisis parmi ceux du sénat, ils pourraient faire partie des cadres ou de l'administration.

Source de la présence des professeurs au conseil

Règlement administratif. L'alinéa 3.1c) du document *Board of Governors By-laws* (règlements administratifs du conseil d'administration) exige que le conseil d'administration comprenne deux membres sélectionnés parmi les membres du sénat, approuvés par le comité des ressources humaines et de la gouvernance et nommés par le conseil.

Par comparaison, le nombre de membres issus du corps professoral est relativement faible, et leur approbation par trois organes différents indique que les candidats sont soumis à une lourde évaluation. La procédure de nomination des professeurs au conseil devrait être simplifiée, et prendre la forme d'une élection juste et démocratique. Le conseil d'administration devrait accepter les représentants choisis par le corps professoral.

Dispositions sur l'obligation fiduciaire

En vertu de l'article 1.1 du document *Board of Directors Code of Conduct* (code de conduite du conseil d'administration), les membres du conseil sont tenus d'agir [traduction] « en fonction des intérêts supérieurs de l'Université plutôt que de ceux d'une autre personne, entité ou composante ».

L'article 1.4 renchérit sur la disposition précédente : [traduction] « La loyauté à l'égard des intérêts de l'Université prime la loyauté à l'égard de tout groupe d'intérêt. »

Cette exigence est plus forte que l'obligation fiduciaire même, parce qu'elle crée une fausse dichotomie entre les intérêts d'un groupe représenté au conseil et ceux de l'Université dans son ensemble (plus de détails sur les intérêts supérieurs de l'Université à l'annexe A). Elle porte atteinte au modèle de gouvernance universitaire.

Dispositions sur les conflits d'intérêts

L'article 1.5 du code de conduite définit un conflit d'intérêts comme [traduction] « une divergence possible ou réelle entre des intérêts personnels et ceux de l'Université ». On y donne l'exemple suivant : un conflit d'intérêts naît quand un membre est [traduction] « un employé de l'Université et que la discussion porte sur la promotion, les conditions d'emploi ou la cessation d'emploi de ce membre ».

L'article 1.5.4 prescrit que le membre en situation de conflit d'intérêts [traduction] « s'abstienne, sans commentaire, de participer à la discussion et au vote. On peut lui demander de quitter la salle de réunion lorsque la discussion porte sur les conditions d'emploi. »

L'exemple donné cible injustement les membres internes. Il est exagéré d'exiger du membre qu'il se retire sans commentaire, et contraire au modèle de gouvernance universitaire. Il serait préférable d'inclure, pour un membre représentatif, une exception qui établit une distinction appropriée entre la voix et le vote — selon laquelle le membre pourrait s'exprimer sur les questions touchant le groupe qu'il représente, mais s'abstiendrait de voter.

Restrictions relatives à la conduite et aux communications/code de conduite

L'article 6.13.2 du document *By-Laws* indique que les questions ayant trait au personnel, aux étudiants et aux négociations collectives, et les autres questions déterminées par le conseil, sont traitées à huis clos.

Il serait approprié de permettre aux membres représentatifs de consulter leurs groupes sur certains sujets.

L'article 1.7.3 du document *Code of Conduct* précise que [traduction] « Les membres éviteront de faire une déclaration officielle ou publique sur le rendement du recteur ou d'employés en dehors du processus officiel. »

Cette disposition va à l'encontre de la liberté académique et de la liberté de critiquer l'Université. De plus, il revient au conseil de tenir la haute direction responsable de ses actions ou décisions. Cela peut notamment se faire par des déclarations publiques sur le rendement. La loi n'oblige pas les membres du conseil à s'entendre s'ils doivent évaluer la direction et lui demander des comptes, ce qui est essentiel à une bonne gouvernance.

En vertu de l'article 1.7.4, les membres représentatifs doivent [traduction] « enjoindre aux employés de l'Université de passer par la voie hiérarchique appropriée pour faire part de leurs préoccupations au conseil ». Cette directive à l'intention des membres représentatifs va à l'encontre du modèle de gouvernance universitaire, car elle ne tient pas compte de la raison d'être de leur présence au conseil, c'est-à-dire transmettre les points de vue et les préoccupations de leurs groupes. Les autres employés de l'Université devraient se sentir à l'aise de parler de leurs préoccupations avec leur représentant au conseil. Comme il est indiqué à l'annexe A, la gouvernance collégiale devrait être basée sur une communauté d'intérêts — au lieu de créer une hiérarchie des groupes internes de l'Université.

Nature des réunions

L'article 1.3 du document *Code of Conduct* appelle les membres [traduction] « à se montrer prudents lorsqu'ils font des commentaires et à éviter de porter atteinte à la réputation d'autres personnes ».

Ce libellé impose une civilité exagérée dans des délibérations qui peuvent susciter de vives réactions. De plus, il porte atteinte à la liberté académique des professeurs au conseil.

Divers

L'article 2.1 du code de conduite permet au président du conseil de suspendre un membre qui a enfreint le code.

Il est singulier que le président du conseil ait le pouvoir de prendre une telle décision indépendamment de l'ensemble du conseil. Un tel pouvoir pourrait amener les membres représentatifs à y regarder à deux fois avant de parler ou d'agir, car les présidents peuvent pencher davantage du côté de l'administration. L'absence de règles de procédure pour déterminer le bien-fondé d'une suspension pourrait constituer un déni de justice naturelle.

Université Memorial de Terre-Neuve

Nombre de professeurs au conseil

0 sur 30

Source de la présence des professeurs au conseil

Loi. L'article 31 de la *Memorial University Act* (loi sur l'Université Memorial) déclare expressément inadmissible à un siège au conseil d'administration tout membre du personnel enseignant de l'Université ou d'un établissement affilié.

Règlement administratif. En vertu de l'article 18 du *By-laws of the Board of Regents* (règlements administratifs du conseil d'administration), tout membre du conseil d'administration qui [traduction] « devient admissible à une rémunération versée par l'Université » doit quitter son siège au conseil.

L'Université Memorial fait bande à part, en ce qu'elle est la seule université examinée dans le présent rapport — et peut-être la seule au Canada — dont le conseil

d'administration ne compte aucun représentant du personnel enseignant ou général.

Dispositions sur l'obligation fiduciaire

L'article 33 du document *By-laws* énonce que les intérêts supérieurs de l'Université l'emportent sur les intérêts de toute autre personne, entité ou composante.

Ce libellé perpétue la fausse dichotomie entre les intérêts des groupes internes et ceux de l'Université dans son ensemble. Si le personnel enseignant et le personnel général étaient représentés au conseil, il porterait atteinte à la capacité des représentants d'en être le porte-parole.

Dispositions sur les conflits d'intérêts

Une politique porte expressément sur les conflits d'intérêts au conseil d'administration. Le conflit d'intérêts y est défini comme [traduction] « une divergence possible entre les intérêts personnels d'un membre et ses obligations à l'endroit du conseil ». Cette politique traite des conflits d'intérêts réels, perçus et potentiels. Elle interdit aux membres de prendre part à toute [traduction] « activité ou décision » pouvant donner naissance à un conflit d'intérêts réel, perçu ou potentiel.

La portée de cette disposition est trop large. Les conflits d'intérêts perçus et potentiels devraient être déclarés, puis être évalués au cas par cas. Comme il est indiqué à l'annexe A, la participation d'un membre à la prise d'une décision *dont il peut tirer un avantage* ne donne pas nécessairement naissance à un conflit d'intérêts et à un manquement à l'obligation fiduciaire.

Nature des réunions

L'article 52 du document *By-laws* prévoit que le public peut être admis aux réunions.

Le caractère permissif de cette disposition ne favorise pas la transparence et la reddition de comptes. L'ACPPU est

au courant de controverses récentes mettant en cause des représentants des étudiants au conseil qui auraient pu être évitées si les réunions étaient impérativement ouvertes et publiques.

Divers

En vertu des alinéas 34viii) et xi) du document *By-laws*, les membres du conseil sont tenus de préserver la confidentialité, et de souscrire au principe de la liberté académique et de le défendre.

Le libellé reconnaît le principe de la liberté académique, mais il est peu probable que les membres hors de la communauté universitaire comprennent pleinement les implications de cette reconnaissance pour les questions internes de politiques, de pratiques et de financement. Ces personnes assimileront probablement la liberté académique à l'autonomie institutionnelle, au lieu de l'interpréter comme le droit du personnel enseignant à enseigner, publier et critiquer.

L'article 54 énonce que toute personne intéressée à assister à une réunion du conseil doit en faire la demande à la secrétaire du conseil.

L'ACPPU est d'avis qu'aucune personne intéressée ne devrait avoir à solliciter une permission pour assister à une réunion du conseil qui ne se tient pas à huis clos. La démocratie se porte mieux en public.

Université Mount Allison

Nombre de professeurs au conseil

2 sur 24

Source de la présence des professeurs au conseil

Loi. L'article 9 de la *Mount Allison University Act* (loi sur l'Université Mount Allison) exige que le conseil d'administration comprenne deux professeurs nommés ou élus par le corps professoral.

Dispositions sur l'obligation fiduciaire

L'ACPPU n'a trouvé aucune disposition incompatible avec le modèle de gouvernance universitaire.

Dispositions sur les conflits d'intérêts

Le paragraphe 3(9) du document *By-law 94-1* (règlement administratif 94-1) prescrit que les membres du conseil doivent déclarer tout conflit d'intérêts, défini comme le fait d'être partie à un contrat avec l'Université, ou d'être l'administrateur d'une entreprise titulaire d'un contrat avec l'Université.

Il est préférable que les dispositions sur les conflits d'intérêts mettent l'accent sur les conflits de nature financière, plutôt que sur les conflits de nature conceptuelle ou idéologique comme le font la plupart des universités qui mentionnent expressément les « groupes ».

Restrictions relatives à la conduite et aux communications/code de conduite

L'ACPPU n'a trouvé aucune disposition incompatible avec le modèle de gouvernance universitaire.

Nature des réunions

Le document *By-law 94-1* ne renferme aucune disposition sur le caractère ouvert ou fermé des réunions, ce qui ne favorise pas la transparence et la reddition de comptes.

D'après son site web, le conseil d'administration se réunit seulement trois fois par an. Puisque les affaires de l'Université sont essentiellement la prérogative du comité de direction, dont les réunions sont fermées, on peut dire que les organes de gouvernance de l'Université sont donc très peu confrontés à la nécessité de rendre des comptes.

Divers

L'article 16 de la *Mount Allison University Act* prescrit la création d'un comité de direction composé

majoritairement de membres de l'administration. En vertu du paragraphe 16(4), ce comité peut exercer tous les pouvoirs conférés au conseil, sauf celui d'édicter des règlements administratifs.

En concentrant autant de pouvoirs, dont celui de surveillance, dans un organe qui penche en faveur de l'administration, cette disposition n'est pas conforme au modèle de gouvernance universitaire et limite les possibilités d'obliger la direction à rendre des comptes.

Université du Nouveau-Brunswick**Nombre de professeurs au conseil**

6 sur 34

Source de la présence des professeurs au conseil

Loi. L'alinéa 23(1)m) de la *Loi sur l'Université du Nouveau-Brunswick* exige que le Conseil des gouverneurs comprenne six membres élus par le corps professoral, à savoir deux au campus de Saint-Jean et quatre au campus de Fredericton.

Dispositions sur l'obligation fiduciaire

L'article 4.1.2 du document *Conflict of Interest for Members of the Board of Governors* (conflit d'intérêts relatifs au Conseil des gouverneurs) énonce que les gouverneurs [traduction] « ont une responsabilité d'agir uniquement au mieux des intérêts de l'Université. Un membre doit se comporter comme un membre du Conseil ou du Comité dans son ensemble, et non comme le porte-parole d'un groupe. »

Un membre d'un conseil d'administration ne manque pas à son obligation fiduciaire lorsqu'il considère les intérêts du groupe qu'il représente, surtout lorsque la loi exige que ce groupe soit représenté au conseil. La gouvernance universitaire a essentiellement un caractère collégial et représentatif.

Dispositions sur les conflits d'intérêts

En vertu de l'article 3.16 du document sur les conflits d'intérêts, un engagement en dehors du Conseil des gouverneurs, comme une affiliation professionnelle, est compris dans la définition d'un intérêt privé donnant naissance à un conflit d'intérêts.

Cette définition est très large. Une disposition sur les conflits d'intérêts devrait comporter une exception visant les membres représentatifs. Conformément au modèle de gouvernance universitaire, le Conseil devrait considérer les intérêts des groupes au sein de l'Université.

L'article 4.1.14 du même document énonce que le membre visé par un conflit d'intérêts [traduction] « doit se retirer de la réunion pendant que la question est discutée ou évaluée, et doit s'abstenir de voter et de tenter d'influencer la décision d'une quelconque façon ».

Ce libellé peut convenir dans le cas de membres ne provenant pas du milieu universitaire ou n'étant pas liés d'une façon particulière au secteur de l'éducation. Cependant, lorsqu'il s'applique aux membres représentatifs, il est exagéré et inéquitable. Ces membres devraient pouvoir participer aux discussions. Un libellé approprié établirait une distinction entre la voix et le vote.

Restrictions relatives à la conduite et aux communications/code de conduite

L'article D.1 du document *UNB Board Charter 6.1* (charte du Conseil de l'UNB 6.1) énonce que l'on attend des gouverneurs qu'ils appuient [traduction] « la vision, la mission et le plan stratégique de l'Université, tels qu'ils sont adoptés par le Conseil, même s'ils y étaient opposés pendant la discussion ».

Toute disposition sur la solidarité du conseil qui fait taire la dissidence est une atteinte à la liberté académique des professeurs au conseil.

L'article D.4 énonce une obligation de respect et de civilité.

Les dispositions sur l'obligation de civilité portent atteinte à la liberté académique, constituent un flou juridique et peuvent être invoquées par la majorité pour empêcher les membres d'exprimer des opinions dissidentes ou d'avoir des comportements jugés répréhensibles.

Nature des réunions

L'article 19 du document *Rules of Order and Procedure* (règles et procédures) précise que le Conseil peut tenir des réunions ouvertes, mais qu'il se réserve le droit de tenir des réunions fermées.

Les réunions devraient être ouvertes par défaut. Il y aurait lieu d'en faire une règle impérative plutôt que permissive. Le modèle de gouvernance universitaire repose sur l'ouverture et la transparence, ainsi que sur la présence des groupes mêmes en tant qu'observateurs.

Université St. Francis Xavier

Nombre de professeurs au conseil

4 sur 31

Source de la présence des professeurs au conseil

Loi. L'alinéa 7(1)j) du projet de loi 50, *An Act to Amend and Consolidate the Acts Relating to St. Francis Xavier University*, (loi visant à modifier et à codifier les lois relatives à l'Université St Francis Xavier) exige que le conseil d'administration comprenne quatre membres élus par le corps professoral.

Dispositions sur l'obligation fiduciaire

L'ACPPU n'a trouvé aucune disposition incompatible avec le modèle de gouvernance universitaire.

Dispositions sur les conflits d'intérêts

L'article 1 de la section 1 du document *By-laws of St. Francis Xavier University* (règlements administratifs de l'Université St Francis Xavier) définit un conflit d'intérêts comme une situation dans laquelle un intérêt financier ou autre, existant ou raisonnablement prévisible, compromet ou semble compromettre l'indépendance et l'exercice du jugement en faveur de l'Université.

L'alinéa VIIp) de la section 2 de ce document exige du membre en situation de conflit d'intérêts qu'il ne participe pas aux discussions et aux votes.

Ce libellé semble raisonnable parce qu'il ne cible pas expressément le personnel enseignant ou général, mais la mention d'un intérêt d'une autre nature pourrait s'appliquer à un ensemble de circonstances, comme une plainte contre l'Université pour une question de santé-sécurité. Dans ces circonstances, les observations du membre pourraient aider le conseil à prendre une décision éclairée.

Il serait approprié d'établir une distinction entre la voix et le vote pour les membres représentatifs.

Dans la politique institutionnelle sur les conflits d'intérêts (qui ne s'applique pas exclusivement au conseil), la définition d'un conflit d'intérêts cible davantage les intérêts personnels. L'annexe A renferme des exemples de conflits d'intérêts qui concernent surtout les opérations financières ou l'utilisation à mauvais escient des ressources de l'Université ou d'informations touchant l'Université.

C'est une bonne chose que la politique ne contienne aucun exemple sur les conflits d'intérêts de membres représentatifs, comme c'est le cas dans d'autres universités.

Restrictions relatives à la conduite et aux communications/code de conduite

L'ACPPU n'a trouvé aucune disposition incompatible avec le modèle de gouvernance universitaire.

Nature des réunions

L'ACPPU n'a trouvé aucune disposition incompatible avec le modèle de gouvernance universitaire.

Divers

L'Université St Francis Xavier est dotée de l'une des structures de gouvernance les plus légères parmi toutes celles qui ont fait l'objet du présent rapport. Aucun document ne traite de la confidentialité ou de la nature des réunions (ouvertes ou fermées).

Glossaire

Code de conduite : Ensemble de règles relatives aux comportements, à la prise de décisions et aux communications des membres d'un conseil d'administration. Ces codes, ou certaines de leurs règles, peuvent être incompatibles avec le modèle de la gouvernance universitaire.

Contraire au principe de la représentation : Caractéristique d'un libellé qui vise à limiter la capacité des membres représentatifs d'un conseil de consulter et de représenter leurs groupes au sein de l'université.

Déficit démocratique : Phénomène causé par l'adoption de règles qui empêchent les représentants de faire office d'observateurs et de rendre des comptes à leurs groupes, ou par une situation qui empêche partiellement ou totalement un membre du conseil représentant un groupe de le consulter, alors que cette responsabilité lui incombe en vertu d'une loi ou de documents de gouvernance.

Distinction entre la voix et le vote : Reconnaissance de la distinction qui existe entre le fait de disposer d'une « voix », c'est-à-dire de pouvoir s'exprimer en tant que membre représentatif, et celui de pouvoir prendre part à un « vote », dans des circonstances qui peuvent pleinement justifier de nier le droit de vote sur un sujet d'intérêt pour le conseil, mais qui touche personnellement ou professionnellement le membre. En donnant à un membre la possibilité de faire entendre sa voix, on lui permet de transmettre les observations du groupe qu'il représente, ce qui enrichit la discussion, tout en respectant son rôle de représentant et sa liberté académique, dans le cas d'un membre du personnel académique.

Groupe : Composante de la communauté académique (personnel académique, étudiants, anciens étudiants, etc.) qui est à l'origine de la nomination ou de l'élection d'un administrateur.

Intérêts supérieurs : Les membres du conseil sont souvent tenus par des politiques internes de représenter les intérêts supérieurs de l'université. La doctrine des intérêts supérieurs sous-tend également l'obligation fiduciaire de tous les membres du conseil à l'égard de l'université, mais contrairement à l'obligation fiduciaire qui est un concept plus large, les intérêts supérieurs doivent être définis par rapport au modèle de gouvernance universitaire mis en place par une loi, une politique ou une pratique. Des dispositions créent souvent une fausse dichotomie en établissant une distinction entre les intérêts de l'université et ceux des groupes que l'université doit inclure dans le conseil. Les intérêts supérieurs de l'université ne sont pas servis par une dérogation au modèle de gouvernance. Ce point est examiné plus à fond à l'annexe A.

Liberté académique : Le droit, en dehors de toute restriction doctrinale, à la liberté d'enseignement et de discussion; à la liberté d'effectuer des recherches et d'en diffuser et publier les résultats; à la liberté de réaliser et d'exécuter des œuvres de création; à la liberté d'avoir des activités de service; à la liberté d'exprimer ses opinions au sujet de l'établissement d'enseignement, de son administration et du système au sein duquel une personne travaille; à la liberté d'acquérir et de conserver des documents d'information dans tous les formats et d'en favoriser l'accès; et à la liberté d'adhérer à des organismes professionnels et à des organes universitaires représentatifs. La qualité de membre du conseil d'administration ne peut empiéter sur ces droits dévolus au personnel académique.

Membres externes : Membres du conseil d'administration qui n'appartiennent pas au milieu universitaire.

Membres représentatifs : Membres du conseil d'administration issus des communautés internes de l'université, soit le personnel académique, le personnel non académique et les étudiants.

Modèle de gouvernance collégiale : La politique générale de l'ACPPU sur la gouvernance reflète l'évolution historique de la gouvernance collégiale, qui est basée sur la participation active du personnel académique au conseil d'administration, principalement composé de représentants de la communauté. La conformité des universités avec ce modèle est évaluée dans le présent rapport⁸.

Obligation de civilité : Contrairement aux protections accordées par les lois ou les politiques en matière, par exemple, de discrimination ou de harcèlement, les dispositions traitant de la civilité sont restrictives, sont souvent fondées sur une appréciation subjective d'une situation et peuvent servir à faire taire la dissidence et à étouffer les discussions musclées. Un encadrement des commentaires ou des comportements des professeurs membres du conseil qui est plus strict que les prescriptions de la loi contrevient à la liberté académique.

Obligation fiduciaire : Obligation d'agir de bonne foi au mieux des intérêts de l'université dans le cadre du modèle de gouvernance universitaire. Cela suppose de reconnaître le caractère représentatif du conseil, de soutenir au lieu d'affaiblir la capacité des représentants du personnel académique de remplir pleinement leur devoir de représentation et d'exercer leur liberté académique.

Politique sur les conflits d'intérêts : Dispositions qui interdisent certaines formes d'opérations, d'opérations intéressées, de communications, de participation à la prise de décisions, de prises de décisions et d'utilisation des ressources institutionnelles.

Procédures relatives aux réunions du conseil : Procédures sur la tenue de réunions fermées ou la communication d'informations sur les réunions, qui pourraient amoindrir la capacité des membres du conseil de représenter leurs groupes, ce qui est leur raison d'être au conseil.

Solidarité du conseil : Obligation de tous les membres du conseil d'exprimer leur soutien à une décision, même si elle va à l'encontre des intérêts des groupes qu'ils représentent, ou même s'ils s'y étaient opposés pendant les délibérations. Est incompatible avec le modèle de gouvernance collégiale.

8. On peut lire la politique générale sur la gouvernance de l'ACPPU à l'adresse <https://www.caut.ca/fr/au-sujet/politiques-générales-de-l-acppu/lists/politiques-générales-de-l-acppu/énoncé-de-principes-sur-gouvernance>.

Personne morale et communauté : l'obligation fiduciaire des membres d'un conseil d'administration d'université

Introduction

Le présent document définit le concept de l'obligation fiduciaire et examine son application au conseil d'administration d'une université. Il ressort de cet examen que la transposition à l'université du concept d'obligation fiduciaire propre au droit des sociétés pour nier le devoir de représentation des membres du conseil d'administration (les administrateurs) nommés pour représenter le personnel académique ou pour y faire obstacle constitue une mauvaise application du concept dans le contexte de la gouvernance collégiale de l'université.

La participation du personnel académique aux conseils d'administration est un pilier de la gouvernance collégiale dans les universités canadiennes. Ce droit est directement établi par la loi constitutive de l'université ou par les règlements administratifs de l'université établis sous son régime. Les représentants du personnel académique au conseil d'administration peuvent être élus par le conseil de faculté, nommés par les associations de personnel académique ou encore issus des rangs des professeurs membres du sénat. Qu'ils soient nommés ou élus, ces membres du conseil d'administration représentent le personnel académique de l'établissement d'enseignement. Tel est leur raison d'être dans le conseil

d'administration. Pourtant, quand les associations de personnel académique s'élèvent contre des obligations de confidentialité trop restrictives, des conflits d'intérêts, les dispositions sur la solidarité des administrateurs ou d'autres documents du conseil trop limitatifs qui empêchent les professeurs de représenter pleinement leurs collègues qui les ont nommés, elles font les frais de déclarations sans nuance sur l'utilité de ces restrictions pour honorer les obligations fiduciaires des administrateurs.

Pour l'Association canadienne des professeurs et professeurs d'université, ces restrictions ou limitations sont incompatibles avec le concept d'obligation fiduciaire dans un milieu où la collégialité assurée par la représentation du personnel académique est un aspect essentiel et fondamental de la gouvernance universitaire. De plus, elles entraînent un « déficit de démocratie » dans la gouvernance universitaire. Autrement dit, des sièges au conseil d'administration sont réservés à des représentants du personnel académique et toute atteinte à la capacité de ces derniers de représenter pleinement leurs groupes en communiquant avec eux ou en les consultant est inappropriée du point de vue du droit. En fait, cette atteinte traduit une compréhension du concept d'obligation fiduciaire incompatible avec la gouvernance collégiale.

La Cour suprême du Canada reconnaît que les universités sont une communauté d'érudits unique en son genre. Ainsi, elle a disposé que :

*La Loi [provinciale, fondatrice] constitue une université et ne modifie pas la nature traditionnelle de cette institution, soit un groupement de professeurs et d'étudiants jouissant d'une autonomie interne appréciable. [...] [S]a responsabilité immédiate et expresse s'étend d'abord à ses membres actuels...*¹

Les universités sont des entités juridiques dotées de la personnalité morale, et non des sociétés au sens du droit des sociétés. Elles ne sont pas assujetties au même cadre juridique que les sociétés fermées ou ouvertes, qui sont des organisations constituées en vertu des lois sur les personnes morales à but lucratif ou sans but lucratif. Par conséquent, l'application des principes du droit des sociétés qui trouvent leur origine dans les lois sur les sociétés par actions, comme l'obligation fiduciaire, requiert de la prudence.

Les conseils d'administration d'université comprennent divers représentants de parties intéressées ou de groupes qui y ont été nommés en vertu du principe de la représentation de ces parties ou groupes. Dans les entreprises, les conseils d'administration regroupent des personnes habituellement nommées ou élues par leurs membres mêmes. Ils ne sont pas tenus, contrairement aux conseils d'administration d'université, de choisir des membres en fonction de leur représentativité, de leur expertise ou de leurs antécédents.

On voit donc que les conseils d'administration d'université ont une caractéristique intrinsèque que ne possèdent pas ceux des entreprises : ils sont composés de parties intéressées et de représentants. En fait, c'est la publication, dans les années 1960, du rapport Duff-Berdahl qui a été à l'origine de la réorientation délibérée de la composition des conseils pour y inclure une

représentation accrue des professeurs². À l'époque, le climat de crise qui régnait dans les universités canadiennes a provoqué un réexamen de la gouvernance collégiale et de l'exercice du pouvoir par les recteurs, qui a abouti à la nécessité de renforcer la gouvernance collégiale et d'affaiblir le pouvoir des recteurs. La représentation dans les conseils des divers groupes de la communauté universitaire est une condition *sine qua non* d'une gouvernance collégiale solide et fonctionnelle. Les politiques et les actions qui font obstacle à cette représentation fragilisent la gouvernance collégiale vue comme un moyen d'équilibrer et de répartir le pouvoir et les responsabilités dans une université. Au final, moins la gouvernance universitaire est fondée sur la représentation et moins elle est collégiale.

Après examen de la législation et de la jurisprudence, l'ACPPU est d'avis qu'au nom de leur obligation fiduciaire, les administrateurs dans les universités peuvent, et à vrai dire doivent, prendre en compte les intérêts de toute la communauté universitaire dans l'exercice de leurs fonctions et responsabilités, à défaut de quoi ils dérogent au modèle de gouvernance qui est le fondement juridique de leur fonctionnement.

Le concept d'obligation fiduciaire

L'obligation fiduciaire est une obligation juridique d'agir au mieux des intérêts d'une autre personne, généralement appelée le bénéficiaire. Elle incombe aux parents et à leurs enfants, à l'État et aux collectivités autochtones, et aux administrateurs et à leur société. Le fiduciaire (c'est-à-dire la personne qui détient le pouvoir, la latitude ou l'autorité) doit faire preuve de loyauté, et agir avec un soin et une compétence raisonnables – en gardant toujours en tête les intérêts supérieurs du bénéficiaire (la personne qui compte sur le fiduciaire pour prendre des décisions en son nom). Sur le plan juridique, l'imposition d'une obligation vise à établir des normes éthiques pour l'exercice de pouvoir sur autrui³.

1. *Harellin c. Université de Regina*, [1979] 2 RCS 561, p. 594-595. Nous remercions grandement la professeure Theresa Shanahan qui nous a assistés dans la recherche de documents de référence et de décisions en lien avec la gouvernance universitaire. Pour en apprendre davantage sur le cadre juridique d'une université et la gouvernance collégiale, se reporter à son article à venir intitulé *Fiduciary Duties of University Governing Boards : Implications for Self-governance and Collegial Decision Making*.

2. DAVIS, Brent. « Governance and Administration of Post-Secondary Institutions », *Handbook of Canadian Higher Education*, Eds. Theresa Shanahan, Michelle Nilson and Li-Jeen Broshko, McGill-Queen's UP, 2015, p. 65-66.
3. AAGARD, Lindsay. L'obligation fiduciaire et les députés fédéraux, *Revue parlementaire canadienne*, été 2008.

Il s'agit là d'une des obligations les plus importantes et les plus rigoureuses en droit⁴. Elle est présente depuis des siècles dans la common law et a été codifiée dans les diverses dispositions sur les obligations des administrateurs figurant dans les lois adoptées au cours du siècle dernier pour régir les sociétés par actions au Canada⁵. La Cour suprême a énoncé que, de manière générale, l'obligation fiduciaire avait sa source dans la common law et dans la législation. La nature de l'obligation varie selon sa source, les lois étant, on pourrait dire, beaucoup plus strictes et moins ouvertes à une application flexible que la common law.

Établir une obligation fiduciaire

Les tribunaux se fondent sur les « indices de l'arrêt *Frame* » pour établir si une obligation fiduciaire en common law devrait exister dans une relation particulière. Ces indices ont été exposés par la juge Wilson, dissidente dans l'arrêt *Frame c. Smith*⁶ rendu par la Cour suprême du Canada en 1987 dans une affaire en droit de la famille. La Cour les a par la suite confirmés en 2011 dans la décision *Alberta c. Elder Advocates of Alberta Society*, qui opposait des pensionnaires âgés dans des établissements de soins et le gouvernement de l'Alberta⁷. Par conséquent, afin d'imposer une obligation fiduciaire non pas en vertu d'une loi, mais plutôt en fonction des indices formulés dans l'arrêt *Frame*, un tribunal tranchera les questions suivantes :

1. Le présumé fiduciaire s'était-il engagé à agir au mieux des intérêts du bénéficiaire ou des bénéficiaires présumés?
2. Y a-t-il une personne ou un groupe de personnes définies vulnérables au contrôle du fiduciaire?
3. Existe-t-il un intérêt juridique ou un intérêt pratique important du bénéficiaire ou des bénéficiaires sur lequel

l'exercice, par le fiduciaire, de son pouvoir discrétionnaire ou de son contrôle pourrait avoir une incidence défavorable⁸?

En common law, l'obligation fiduciaire est donc une obligation qui résulte de la relation particulière existante. Puisque, ainsi définie, l'obligation peut prendre naissance dans un large éventail de relations, elle est décrite dans des termes moins contraignants que l'obligation fiduciaire imposée à un administrateur d'entreprise en vertu d'une loi gouvernant une société par actions ou autre. Dans la mesure où une obligation prévue par la loi ne s'applique pas à une université, c'est donc sa contrepartie en common law qui viserait les membres de son conseil d'administration.

Considérons d'abord l'obligation fiduciaire du point de vue de la common law. Un examen du cadre de gouvernance en place dans 30 universités⁹ nous a amenés à faire les constatations suivantes en ce qui a trait à l'application des indices de l'arrêt *Frame* à la gouvernance universitaire :

1. Presque tous les conseils d'administration examinés exigent que leurs membres acceptent, par écrit ou en se soumettant aux politiques, d'agir au mieux des intérêts de l'université, de divulguer les conflits d'intérêts et de ne pas privilégier leurs propres intérêts ou les intérêts d'une autre personne.
2. L'université est un groupe de « personnes » (ou une personne morale) vulnérable au contrôle des fiduciaires, puisque le conseil est l'organe directeur non académique de l'université.
3. Les membres du conseil d'administration ont le pouvoir et la capacité de prendre des décisions qui influent sur les intérêts et les droits du bénéficiaire (l'université). Mentionnons la capacité du conseil de ratifier les conventions collectives, d'approuver les acquisitions et les cessions d'actifs immobiliers et d'élaborer des politiques qui ne concernent pas les activités académiques.

4. *Magasins à rayons Peoples inc. (Syndic de) c. Wise*, *infra*, paragr. 38.

5. Voir, par exemple, l'article 134 de la *Loi sur les sociétés par actions* de l'Ontario, LRO 1990, c. B. 16 et l'article 122 de la *Loi canadienne sur les sociétés par actions*, L. R. C. (1985), ch. C-44.

6. [1987] 2 RCS 99, paragr. 60.

7. 2011 CSS 24.

8. Il s'agit souvent d'un intérêt sur des biens. *Supra*, paragr. 36.

9. Rapport de l'ACPPU sur la gouvernance. À venir en 2018.

D'après les indices précités, il existe en common law une relation fiduciaire entre les administrateurs de l'université et l'université. Néanmoins, puisque les universités sont créées par une loi ou une charte, il se peut qu'une forme quelconque d'obligation fiduciaire légale existe aussi. En fait, une obligation fiduciaire qui est établie expressément par une loi – la loi fondatrice de l'université ou une autre source de droit – remplacera vraisemblablement l'obligation fiduciaire en common law.

Quoi qu'il en soit, l'ACPPU est d'avis que la source de l'obligation fiduciaire (la common law, la législation ou une combinaison des deux) ne change pas vraiment la nature de l'obligation fiduciaire des administrateurs d'université (c'est-à-dire refléter la structure et les objectifs uniques de l'université). Autrement dit, quelle que soit l'origine de l'obligation, contrairement aux administrateurs d'entreprise, les administrateurs d'université doivent considérer une myriade d'intérêts et de préoccupations afin de déterminer les intérêts supérieurs de l'université et reconnaître explicitement la fonction de représentation du conseil.

L'obligation fiduciaire appliquée aux administrateurs d'université

Toutes les universités au Canada tiennent leur existence d'un texte de loi. Il peut s'agir d'une charte royale établie avant la création de la province dans laquelle elles sont situées ou d'une loi de cette province¹⁰. Des 30 universités examinées en 2017 par l'ACPPU pour produire son rapport sur la gouvernance, aucune n'était constituée en personne morale en vertu des mécanismes désignés dans les diverses lois provinciales sur les sociétés par actions ou autres, de sorte qu'aucune n'était assujettie directement aux lois régissant les sociétés. En outre, les articles des lois constitutives des universités qui portent sur l'établissement des conseils d'administration ne font pas mention d'une quelconque obligation fiduciaire des administrateurs ou, lorsqu'elles en font

mention, cette obligation est d'une nature différente de l'obligation fiduciaire que l'on trouve dans les lois générales sur les sociétés¹¹.

Par exemple, en Ontario, la *Loi sur les sociétés par actions* s'applique seulement aux sociétés ayant un capital-actions, non aux universités¹². Des articles d'une autre loi, la *Loi sur les personnes morales*, pourraient s'appliquer à une université constituée en personne morale en vertu de sa loi constitutive, puisqu'une université peut aussi être considérée comme une société sans capital-actions¹³. Aux fins de la présente discussion, il importe de souligner que seule la *Loi sur les sociétés par actions* comporte une obligation fiduciaire prévue par la loi, la *Loi sur les personnes morales* étant muette à ce sujet. Cette dernière énonce seulement que les administrateurs doivent déclarer tous les conflits d'intérêts découlant des intérêts directs ou indirects qu'ils ont dans des projets de contrat¹⁴. Cette exigence est un élément de la responsabilité fiduciaire, mais le libellé de ce paragraphe n'est pas assez complet pour établir une obligation fiduciaire pleine et entière, prévue par la loi, comme celle qui a cours dans les sociétés¹⁵.

10. Cela s'applique aussi à la Colombie-Britannique et à l'Alberta, qui ont adopté une loi d'ensemble visant toutes les universités sur leurs territoires respectifs : en Alberta, la *Post-Secondary Learning Act* et en Colombie-Britannique, la *University Act*.

11. À l'exception de la *University of Toronto Act*, 1971, ch. 56, où l'on reprend au paragraphe 2(3) les mêmes caractéristiques que celles que l'on retrouve dans la plupart des lois sur les sociétés par actions (bonne foi, au mieux des intérêts, honnêteté, etc.), et qui s'appliquent néanmoins dans le contexte de la gouvernance universitaire et les objectifs de la Loi.

12. *Loi sur les sociétés par actions*, L.R.O. 1990, chap. B. 16, articles 1 et 2.

13. *Loi sur les personnes morales*, L. R. O. 1990, chap. C.38, articles 1, 117 et 71. Ce que la *University of Toronto Act*, par exemple, semble reconnaître quand elle précise que certains articles de la *Loi sur les personnes morales* ne s'appliquent pas à l'Université et qu'en cas de tout autre conflit entre les deux lois, la *University of Toronto Act* prime. *University of Toronto Act*, 1971, chap. 56, paragr. 1(2) et (3).

14. *Loi sur les personnes morales*, *supra*, paragr. 71(1).

15. Comparez le libellé très clair de l'article 134 de la *Loi sur les sociétés par actions* de l'Ontario, « Les administrateurs et les dirigeants, dans l'exercice de leurs fonctions pour le compte de la société, agissent : a) d'une part, avec intégrité et de bonne foi au mieux des intérêts de la société; b) d'autre part, avec le soin, la diligence et la compétence [...] », avec le libellé de l'article 122 de la *Loi canadienne sur les sociétés par actions*, L.R.C. 1985, ch. C-44, « Les administrateurs et les dirigeants doivent, dans l'exercice de leurs fonctions, agir : a) avec intégrité et de bonne foi au mieux des intérêts de la société; b) avec le soin, la diligence et la compétence [...] ». Ce libellé est suffisamment clair et complet pour établir une obligation fiduciaire.

Au Canada, c'est en Colombie-Britannique et en Alberta qu'existe l'obligation fiduciaire prévue par la loi la plus claire dans le secteur universitaire. En Colombie-Britannique, la *University Act* dispose d'abord que la *Business Corporations Act* ne s'applique pas aux universités¹⁶, mais impose ensuite à leurs administrateurs une obligation fiduciaire particulière, selon laquelle ils doivent agir au mieux des intérêts de l'université¹⁷. En Alberta, la *Post-secondary Learning Act* prévoit la même obligation à l'égard des administrateurs d'université¹⁸. L'expression [traduction] « au mieux des intérêts » n'est définie nulle part dans ces deux lois, mais l'ACPPU soutient que la présence, obligatoire en vertu de la loi, de professeurs, d'autres employés et d'étudiants au conseil d'administration de ces deux universités signifie que, dans ce régime représentatif, il importe de prendre en compte les intérêts de l'université et d'« agir au mieux de ces intérêts »¹⁹. Ainsi, la disposition sur l'obligation fiduciaire ne peut être séparée de celle sur la composition du conseil d'administration. Les intérêts supérieurs de la personne morale qu'est l'université sont un amalgame des intérêts des groupes représentés à son conseil d'administration.

L'obligation fiduciaire dans le contexte de la gouvernance collégiale

Les fiduciaires doivent agir au mieux des intérêts de leurs bénéficiaires. Toutefois, il faut noter que, même dans le monde des entreprises, la Cour suprême a précisé que ces intérêts n'étaient pas nécessairement limités aux seuls intérêts des actionnaires et des administrateurs²⁰. En conclusion, la Cour tranche la question de l'étendue de

l'obligation fiduciaire en disant que le conseil d'administration peut « tenir compte notamment des intérêts des actionnaires, des employés, des fournisseurs, des créanciers, des consommateurs, des gouvernements et de l'environnement²¹ ».

Par conséquent, alors même qu'une obligation fiduciaire prévue par une loi est plus stricte que celle en common law, la définition des intérêts supérieurs à considérer dépasse ceux qui sont déterminés par les propriétaires à d'une entreprise. Cet élément devrait donner encore plus à réfléchir avant de suivre en milieu universitaire l'interprétation de l'obligation fiduciaire en droit des sociétés, compte tenu du fait que le modèle de gouvernance implanté à l'université est celui de la gouvernance collégiale et que ce modèle suppose la représentation au conseil d'administration des différents groupes à l'université.

Néanmoins, l'obligation fiduciaire dans le secteur universitaire doit être en synchronie avec la gouvernance collégiale. Le principe de la gouvernance collégiale sous-tend la représentativité des membres du conseil de l'université²². Des membres du personnel académique ne sont pas nommés **par hasard** au conseil de l'université, mais **en raison de** leurs fonctions académiques. Empêcher d'une façon quelconque un représentant de la communauté académique de consulter ou de solliciter celle-ci va à l'encontre de l'obligation d'agir au mieux des intérêts de l'université, puisque cela est contraire au modèle de gouvernance même de l'université. En reconnaissant le devoir de représentation, mais en niant les droits de représentation, on fragilise la gouvernance collégiale et le cadre de représentation qui le sous-tend. Un modèle dérivé du droit des sociétés qui fait fi de cette réalité ne peut être utilisé pour définir la nature et l'étendue de l'obligation fiduciaire des administrateurs d'université.

16. *University Act*, R.S.B.C. 1996, chap. 468, paragr. 3(4).

17. *University Act*, *supra*, art.19.1 : [traduction] « Les membres du conseil d'administration d'une université doivent agir au mieux des intérêts de l'université. »

18. Le paragraphe 16(5) reproduit le libellé ci-dessus presque mot à mot : [traduction] « Les membres du conseil doivent agir au mieux des intérêts de l'université. »

19. *Supra*, art. 19.

20. Il est permis aux administrateurs de tenir compte d'autres intérêts; la Cour fait ainsi preuve de retenue à l'égard de leur appréciation commerciale. Voir *Magasins à rayons Peoples inc. (Syndic de) c. Wise*, *infra*, aux paragraphes 63 à 65; aussi au paragraphe 42.

21. *Ibid.*

22. Comme le montre l'examen de l'ACPPU sur la gouvernance, la représentation des professeurs et d'autres membres du personnel ainsi que des étudiants au sein du conseil est, la plupart du temps, imposée par les lois et par les règlements établis sous l'empire de ces lois. L'Université Memorial à Terre-Neuve est l'unique université qui ne compte aucun professeur à son conseil d'administration.

Agir au mieux des intérêts des groupes représentés

Sous l'angle du droit des sociétés, l'obligation fiduciaire des administrateurs d'université et les règles régissant les conflits d'intérêts sur lesquelles cette obligation est fondée mettent souvent en lumière une fausse dichotomie entre les intérêts supérieurs de l'université et les intérêts des groupes de la communauté universitaire qui sont représentés dans son conseil d'administration. Cette conception des intérêts supérieurs repose sur la vision d'une université en tant que personne morale dans laquelle il n'y a ni professeurs, ni étudiants. Autrement dit, pour étendre aux universités l'obligation fiduciaire telle qu'on l'entend dans les sociétés, il faut considérer que l'université est simplement une société semblable à celles qui sont régies par le droit des sociétés en général.

Du côté des universités, les représentants du corps professoral au sein du conseil d'administration, comme les représentants d'autres groupes, doivent avoir toute latitude pour bien représenter leur groupe. Cette condition vient de la tradition de la gouvernance collégiale et des exigences de la législation relatives à la composition du conseil d'administration. Sinon, on ne peut parler de représentation : le statut de professeur du membre du conseil devient un critère d'admissibilité au conseil plutôt que la condition préalable à la représentation du corps professoral, un pilier du modèle de gouvernance collégiale.

Dans ce contexte, il ne faudrait pas empêcher les représentants du personnel académique de communiquer avec leurs groupes et de les consulter, ou de participer aux travaux du conseil, pour le motif qu'ils représentent un groupe particulier dont les intérêts sont distincts de la grande communauté universitaire. L'approche contraire est mieux indiquée : il ne faudrait pas les empêcher **parce** qu'ils ont le devoir de représenter le groupe qui les a nommés. Lorsque l'on s'attaque à ce modèle, on affaiblit le caractère démocratique de la gouvernance universitaire : si un représentant du personnel académique n'avait à défendre aucun intérêt au conseil, pourquoi y siégerait-il? Si ce représentant a effectivement des intérêts à défendre, comment les politiques contraires à la définition et à l'examen de ces intérêts sont-elles compatibles avec les objectifs et les intérêts supérieurs sous-jacents à l'obligation fiduciaire dans le milieu universitaire?

La conception d'une obligation fiduciaire comportant un devoir de représentation peut avoir du mal à s'implanter dans les esprits qui transposent sur les universités une réalité de l'univers des sociétés, à savoir que les intérêts supérieurs de l'université s'opposent inévitablement à ceux des groupes qui la composent et que les administrateurs servent les intérêts supérieurs de l'université, pris dans le sens étroit du droit des sociétés. Cependant, cette conception fait fi du caractère représentatif du conseil d'administration d'une université, qui l'amène à tenir compte, dans le processus décisionnel, des intérêts des divers groupes au sein de la communauté universitaire, ce qui est la définition même de la gouvernance collégiale.

Ainsi, lorsque les buts et objectifs de l'université correspondent aux buts et objectifs à court ou à long terme des professeurs et autres employés ainsi que des étudiants (p. ex. la sécurité d'emploi pendant toute l'existence de l'établissement, le recrutement de personnel académique de qualité attiré par des conditions de travail intéressantes, ou la stabilisation des inscriptions en plafonnant les augmentations des frais de scolarité), il ne peut y avoir de conflit d'intérêts préjudiciable aux intérêts supérieurs de l'université. Même en cas de désaccord sur ce que sont les intérêts supérieurs de l'université, il revient au conseil d'administration d'examiner les intérêts des divers groupes représentés dans ses rangs avant de prendre des décisions qui auront une incidence sur toute la communauté universitaire. Il se peut que la décision finale privilégie les intérêts supérieurs de l'université plutôt que les intérêts d'un groupe particulier, mais ce groupe aura pu faire valoir ses intérêts avant et après que la décision sera prise.

Lorsque les buts et objectifs de l'université ne correspondent pas aux buts et objectifs à court ou à long terme des professeurs et autres employés ainsi que des étudiants, ou s'y opposent même, les représentants des groupes concernés au conseil d'administration ne manquent pas nécessairement à leur obligation fiduciaire s'ils participent aux discussions et aux décisions qui en résultent. Ce serait le cas dans une société, puisque les administrateurs n'ont pas un devoir de représentation en vertu d'une loi ou d'un règlement administratif. Par exemple, la Cour d'appel de la Colombie-Britannique a

jugé qu'un administrateur qui avait contracté un emprunt auprès de sa société n'avait pas manqué à son obligation fiduciaire parce que la société avait en mains tous les faits importants, était secondée par son propre conseiller juridique et pouvait compter sur d'autres membres pour la conseiller au moment de négocier le prêt²³. La Cour s'est fondée sur des arrêts de la Cour suprême selon lesquels les actions intéressées d'un fiduciaire n'entrent pas toutes en conflit avec ses obligations fiduciaires²⁴. Si la représentation des intérêts est explicitement inscrite dans le mandat du conseil d'administration d'une université, on ne peut exiger que les professeurs et d'autres membres du conseil soient exclus des discussions et des votes sur des enjeux qui les touchent directement ou indirectement sans détourner l'obligation fiduciaire de son sens premier.

Agir au mieux des intérêts déterminés par les objectifs prévus par la loi

Dans le contexte de l'obligation fiduciaire d'un conseil d'administration d'université, les intérêts supérieurs doivent être déterminés en fonction des buts et objectifs de l'université, qui sont souvent l'enseignement, l'apprentissage et la recherche pour assurer le bien commun. Cependant, cette énumération n'est pas exhaustive²⁵. Les cas ci-dessous illustrent comment les objectifs prévus dans la loi constitutive d'une université peuvent déterminer ses intérêts supérieurs. Le plus souvent, ces intérêts correspondront aux intérêts des groupes internes représentés au conseil au lieu de s'y opposer.

- En vertu de la *York University Act*, [traduction] « Les objets de l'Université sont [...] l'avancement de l'apprentissage et la diffusion des connaissances; et

[...] l'épanouissement intellectuel, spirituel, social, moral et physique de ses membres et le mieux-être de la société »²⁶. L'apprentissage et la diffusion des connaissances personnel académique de l'université et aux raisons pour lesquelles les étudiants s'y inscrivent. Toute atteinte sont intrinsèquement liés au travail du à la capacité des représentants des professeurs de représenter pleinement leurs groupes s'oppose à l'essence même du conseil d'administration dans le milieu universitaire, qui est de faire se rencontrer les parties intéressées et les groupes qui constituent l'université.

- La *Loi sur l'Université du Nouveau-Brunswick* dispose que les activités d'une université sont principalement l'enseignement, la recherche, l'enseignement et le service universitaire *extra-muros*, et la coopération avec d'autres gouvernements ou organismes pour atteindre ces objectifs²⁷. Puisque l'université vise à atteindre ces objectifs de concert avec d'autres, les intérêts des groupes exécutants devraient être à l'avant-plan, et les voix des administrateurs représentant ces intérêts devraient être entendues. En réduisant au silence ces membres parce que l'on a porté atteinte à leur capacité à jouer le rôle prévu par la Loi, on viole la Loi.
- Selon sa loi constitutive, l'Université de Sherbrooke a pour objet l'enseignement supérieur et la recherche²⁸. On peut prétendre que cet objet correspond directement aux besoins et aux intérêts du personnel académique et des étudiants. Par conséquent, l'administration ne devrait pas pouvoir définir les intérêts supérieurs de l'université en se fondant sur une interprétation de l'obligation fiduciaire dérivée de celle des sociétés, c'est-à-dire des intérêts séparés des objectifs et intérêts des groupes internes représentés au conseil, ou contraires à ces intérêts.

23. *Kidder v. Photon Control Inc.*, 2012 BCCA 327, paragr. 57 à 62.

24. *Sharbern Holding Inc. c. Vancouver Airport Centre Ltd.*, [2011] 2 RSC 175, paragr. 150.

25. La Cour suprême de la Colombie-Britannique a disposé qu'une université dans cette province pouvait avoir d'autres objectifs (dans le contexte du droit de la fiscalité). Voir le paragraphe 81 de l'affaire *British Columbia Assessors, Areas No. 1 & 10 v. University of Victoria*, 2010 BCSC 133.

26. *York University Act*, 1965, art.

27. *Loi sur l'Université du Nouveau-Brunswick*, 1984, Lois du Nouveau-Brunswick, chap. 40, art. 6.

28. *Loi concernant l'université de Sherbrooke*, Lois du Québec, 1978, chap. 125, article 3.

Conclusion

Le concept général d'obligation fiduciaire dans le droit des sociétés n'est pas adapté à l'université vue comme un établissement dont le modèle de gouvernance s'appuie sur la collégialité dans un conseil d'administration représentatif. Les conseils d'administration d'université sont régis par des lois particulières et ont des objectifs différents de ceux des conseils d'entreprise. L'obligation fiduciaire, et la doctrine des intérêts supérieurs qui la sous-tend, doit donc aussi être examinée et appliquée sur la base du modèle universitaire unique.

L'ACPPU estime que l'application, à tort, à l'université du concept d'obligation fiduciaire du droit des sociétés empêche les administrateurs d'université de représenter leurs groupes. Les conseils d'université doivent être constitués des parties intéressées. Selon la loi, les règlements administratifs de l'université ou d'autres documents de gouvernance, certains administrateurs doivent représenter des groupes particuliers de la communauté universitaire, comme le personnel académique.

Un administrateur d'université a l'obligation fiduciaire d'agir au mieux des intérêts de l'université. Dans le modèle d'un conseil d'administration représentatif, les intérêts supérieurs de l'université sont déterminés à partir des intérêts des groupes qui la composent. Tout atteinte à la capacité des membres d'un conseil représentatif de représenter librement leurs groupes est un obstacle à l'exécution de l'obligation fiduciaire plutôt qu'une forme de manquement.