



**Pour une gouvernance
transparente et collégiale des
universités**

**Mémoire présenté à la Commission
parlementaire portant sur le projet de loi
n° 38 modifiant la Loi sur les
établissements d'enseignement de
niveau universitaire et la Loi sur
l'Université du Québec en matière de
gouvernance**

Par la Centrale des syndicats du Québec (CSQ)

Août 2009



La Centrale des syndicats du Québec (CSQ) représente quelque 170 000 membres, dont près de 100 000 font partie du personnel de l'éducation.

La CSQ compte 11 fédérations qui regroupent environ 230 syndicats affiliés en fonction des secteurs d'activité de leurs membres ; s'ajoute également l'AREQ (CSQ), Association des retraitées et retraités de l'éducation et des autres services publics du Québec.

Les membres de la CSQ occupent plus de 350 titres d'emploi. Ils sont présents à tous les ordres d'enseignement (personnel enseignant, professionnel et de soutien) de même que dans les domaines de la garde éducative, de la santé et des services sociaux (personnel infirmier, professionnel et de soutien, éducatrices et éducateurs), du loisir, de la culture, du communautaire et des communications.

De plus, la CSQ compte en ses rangs 72 % de femmes et 33 % de jeunes âgés de moins de 35 ans.

TABLE DES MATIÈRES

Introduction	6
Résumé du projet de loi n° 38	8
Réactions au projet de loi n° 38 : un fétichisme du secteur privé.....	9
Commentaires principaux.....	9
Autres commentaires.....	13
Conclusion : pour une gouvernance transparente et collégiale.....	14
Recommandations	16

Introduction

Le terme « gouvernance » jouit actuellement d'une grande popularité, particulièrement dans le domaine des sciences de la gestion qui produisent et diffusent un ensemble de prescriptions sur la manière de gérer les institutions publiques. S'inscrivant au sein du courant de la nouvelle gestion publique (NGP), l'attention portée à la notion de gouvernance s'accompagne généralement des mêmes éléments associés à la NGP, à savoir une nécessaire flexibilité, l'importance des résultats et de la performance, de même qu'une certaine glorification du rôle de gestionnaire.

Parallèlement, dans la foulée des récents déboires financiers de l'UQAM, la question de la gouvernance des universités et des organisations publiques a refait surface périodiquement au cours des dernières années.

C'est dans cette mouvance que la ministre de l'Éducation, du Loisir et du Sport (MELS) déposait, le 30 octobre 2008, deux projets de loi visant à modifier la gouvernance des universités et, surprise, celle des cégeps. Ces deux projets de loi sont morts au feuilleton à l'automne 2008 pour réapparaître au mois de juin dernier, avec très peu de modifications, sous la forme des projets de loi n° 38 pour les universités et n° 44 pour les cégeps.

Présentation du mémoire

Les modifications à la gouvernance des universités proposées par le projet de loi n° 38 interpellent et questionnent l'ensemble des syndicats du réseau universitaire affiliés à la Centrale des syndicats du Québec (CSQ). Sept syndicats représentant du personnel des universités sont affiliés à la CSQ. Il s'agit du Syndicat du personnel de soutien de l'Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue, du Syndicat des professionnelles et professionnels de recherche de l'Université Laval, de l'Association du personnel de l'École Polytechnique, du Syndicat du personnel de soutien de l'Université du Québec en Outaouais, du Syndicat des responsables de formation pratique de l'Université Laval, du Syndicat des chargées et chargés de cours de l'Université de Sherbrooke, et de l'Association des professeurs d'enseignement clinique de la Faculté de médecine de l'Université de Sherbrooke. Ces derniers sont regroupés au sein de la Table des syndicats universitaires de la CSQ et ont participé activement à la préparation et à la rédaction de ce mémoire.

Avant d'exposer nos positions et nos recommandations sur le projet de loi n° 38, nous souhaitons présenter nos commentaires sur trois documents :

- Rapport de l'Institut sur la gouvernance d'organisations privées et publiques ;
- Rapport du Vérificateur général sur la situation de l'UQAM ;
- Projet de loi 53 sur la gouvernance des sociétés d'État.

À maintes reprises, la ministre Michelle Courchesne a rappelé vouloir s'inspirer fortement, en matière de gouvernance, des deux premiers documents. Or, comme ces documents sont à la source des projets de loi n° 38 et n° 44, nous jugeons pertinent d'en faire une brève appréciation.

Rapport de l'Institut sur la gouvernance d'organisations privées et publiques (IGOPP)

En 2007, l'IGOPP rendait public le Rapport de recherche sur la gouvernance des institutions universitaires. Aussi appelé rapport Toulouse, ce rapport émane des réflexions d'un groupe de travail composé de recteurs et d'administrateurs de conseils d'administration universitaires. Largement inspiré des pratiques du secteur privé, le rapport propose 12 principes de bonne gouvernance pour les universités.

En décembre 2007, faisant suite à la publication du rapport, la ministre de l'Éducation, du Loisir et du Sport demandait aux administrations universitaires de lui donner un avis sur le rapport de l'IGOPP, ce qui a été fait en février 2008. Bref, on demandait à un groupe de travail, composé d'administrateurs, de revoir leur propre fonctionnement et, ensuite, on questionnait leurs pairs sur leurs recommandations.

Pourquoi ne pas avoir choisi de consulter en amont la communauté universitaire sur ce sujet avant de rédiger les deux projets de loi ?

Rapport du Vérificateur général sur la situation de l'Université du Québec à Montréal (UQAM)

Dans le Rapport du Vérificateur général fait à l'Assemblée nationale pour l'année 2007-2008, une vérification particulière a été faite concernant les principaux facteurs responsables des pertes occasionnées à l'UQAM par les différents projets immobiliers. Sans entrer dans les détails, présentons toutefois les trois grands facteurs déterminés dans le rapport comme étant à l'origine des pertes encourues par l'UQAM.

Premièrement, le Vérificateur détermine la mauvaise gestion des projets effectués par le recteur de l'époque, M. Roch Denis. Ce dernier a, notamment, proposé ces projets sans se soucier d'obtenir les garanties suffisantes quant à leur financement et à une analyse sérieuse de leur rentabilité. Il en a confié la réalisation à deux gestionnaires, le vice-recteur aux ressources humaines et le directeur des investissements, qui n'ont pas rempli adéquatement leur rôle, sans se préoccuper de l'impact de ces projets sur la situation financière de l'Université.

Ensuite, le Vérificateur général pointe du doigt le comportement des principaux dirigeants de l'UQAM. En effet, l'attitude irrespectueuse du recteur, du vice-recteur et du directeur des investissements à l'égard des instances de l'UQAM, de

l'Université du Québec (UQ) et du MELS aurait été, selon le Vérificateur général, au cœur des déboires de l'institution. Ceux-ci ont manqué de transparence et ont fourni une information incomplète et souvent inexacte à ces instances ; ils les ont aussi pressées pour obtenir des décisions rapides ou, encore, ils les ont mises devant des faits accomplis.

Enfin, le Rapport souligne une gouvernance déficiente du Conseil d'administration de l'UQAM et de son comité de vérification, de l'Assemblée des gouverneurs et du MELS. Ces instances n'ont pas rempli adéquatement leurs responsabilités, ce qui ne leur a pas permis d'empêcher ou de limiter les déboires financiers découlant des projets immobiliers soumis par le recteur. Par contre, le Vérificateur note que le comportement inadéquat des dirigeants de l'UQAM a certainement réduit la capacité des instances à jouer pleinement leur rôle.

Résumé du projet de loi n° 38

Le projet de loi a pour objet d'établir des principes de saine gouvernance au regard de la gestion des établissements de niveau universitaire. Ces principes visent, notamment la composition, le fonctionnement et les responsabilités du conseil d'administration de l'établissement.

Le projet de loi stipule qu'un établissement d'enseignement de niveau universitaire sera administré par un conseil d'administration composé de 13 à 25 membres. Le premier dirigeant en sera membre d'office et sera le seul membre issu du personnel de direction.

Sur le plan de la composition, le projet de loi prévoit qu'au moins 60 % des membres devront se qualifier comme administrateurs indépendants, c'est-à-dire provenant de l'extérieur de l'établissement, et qu'au moins 25 % des membres devront être issus de la communauté universitaire. Par ailleurs, le conseil d'administration devra être constitué en parts égales de femmes et d'hommes.

De plus, le projet de loi prévoit la création, par le conseil d'administration, d'un comité de gouvernance et d'éthique, d'un comité de vérification ainsi que d'un comité des ressources humaines dont les fonctions sont déterminées par la loi. Ces comités devront être composés de membres externes et d'au plus un membre issu de la communauté universitaire. Ils ne peuvent être présidés que par un membre externe.

Le projet de loi détermine également de nouvelles règles concernant la divulgation et la publication de renseignements ainsi que la reddition de comptes. Plusieurs renseignements concernant le conseil d'administration et ses membres devront dorénavant être rendus publics sur le site internet des universités. Il prévoit de plus qu'un rapport triennal sur la performance du système universitaire sera soumis à l'Assemblée nationale et que chaque université tiendra annuellement une séance

d'information et de consultation publique auprès de la collectivité desservie par l'établissement, afin de rendre compte de l'ensemble de ses activités.

Finalement, notons que deux lois sont modifiées par ce projet de loi : la Loi sur les établissements d'enseignement de niveau universitaire et la Loi sur l'Université du Québec.

Réactions au projet de loi n° 38 : un fétichisme du secteur privé

Selon nous, il ne fait aucun doute qu'il transpire du projet de loi n° 38 un net parti pris envers les façons de faire du secteur privé. On ne comprend pas en quoi les modifications apportées amélioreront la gouvernance des universités.

L'UQAM, un prétexte ?

De même, nulle part nous ne trouvons, au sein du récent rapport du Vérificateur général sur la situation de l'UQAM, de justifications aux changements proposés par la ministre. Le rapport du Vérificateur général désapprouve plutôt l'incompétence de l'ancienne direction de l'UQAM, le manque total de respect des règles de vérification et l'incapacité des membres externes du Conseil d'administration à intervenir et à remplir adéquatement leurs fonctions et leurs responsabilités. Notons également que le rapport du Vérificateur général souligne l'assiduité déficiente de plusieurs membres externes aux réunions du Conseil d'administration. Nous comprenons alors mal la volonté du gouvernement d'augmenter la proportion de membres externes sur les conseils d'administration des universités. Il ne faudrait pas faire en sorte que les problèmes rencontrés par l'UQAM servent de prétexte pour modifier n'importe quoi, et de n'importe quelle façon, dans les réseaux collégial et universitaire québécois.

Commentaires principaux

Un modèle hiérarchique inapproprié pour les universités

L'avenue proposée par le projet de loi n° 38 relève d'un « managérialisme » qui n'est pas adapté à la gouvernance d'organisations aux missions complexes et non orthodoxes que sont les universités. Nous ne croyons pas qu'un seul et même modèle de gouvernance puisse s'adapter à tous les milieux et tous les types d'organisation :

Dans cette perspective, les sciences de l'organisation nous incitent à penser qu'il y a fort peu de possibilités que les mêmes idées et instruments puissent contribuer au bon fonctionnement de toutes les organisations indifféremment

de leur contexte de bon fonctionnement, de la nature de leur mission et du travail qu'elles ont à faire¹.

Or, un modèle de gouvernance faisant une large place à l'autocontrôle collégial s'avère mieux approprié pour les universités :

Une organisation à la mission complexe et intangible, et ayant recours à un important capital humain, doit largement distribuer les droits de décisions et de contrôle aux nombreux porteurs de la mission travaillant au quotidien à son accomplissement².

Une vision étriquée de l'indépendance

Selon les conclusions du rapport Toulouse, les membres provenant de l'extérieur des universités manifesteraient plus d'indépendance que les membres issus de l'interne. En effet, ces derniers véhiculeraient l'«agenda» de leurs commettants³. En quoi les membres issus de l'interne seraient-ils moins préoccupés par le bien commun de la communauté que par celui de leurs membres ? Qui, parmi les membres d'un conseil, peut se prétendre parfaitement neutre ? Par ailleurs, peut-on vraiment affirmer que les membres externes ne peuvent pas se situer en conflit d'intérêts ? Comment peut-on assimiler les notions de membre indépendant et de membre externe comme le fait le projet de loi n° 38 ? Par conséquent, nous proposons de maintenir l'appellation membre « externe » plutôt que membre « indépendant ».

De plus, nous croyons, au contraire, que les membres externes se situent, bien souvent, en position de dépendance envers la direction :

Ce n'est pas la faiblesse de son autorité formelle qui affaiblit la capacité de gouvernance d'un conseil d'administration universitaire largement composé de membres externes, mais plutôt cette extériorité même, qui coupe les membres du conseil d'administration d'une compréhension directe et profonde de ce qui se passe dans l'organisation et qui les rend totalement dépendants du recteur-gestionnaire⁴.

Le rapport du Vérificateur général démontre bien que les membres externes sont souvent absents des réunions et approuvent les décisions en posant peu de questions. À l'inverse, les questions des divers représentants de la communauté démontrent une connaissance de l'établissement et forcent souvent les directions à

¹ Dupuis, Alain (2008). *Managérialisme ou collégialisme dans la gouverne des universités ? Le cas des projets immobiliers de l'UQAM*, Cahier de recherche du CERGO, ÉNAP, p. 7.

² *Ibid.*, p. 37.

³ Toulouse, Jean-Marie (2007). *Rapport de recherche sur la gouvernance des institutions universitaires*, Institut sur la gouvernance d'organisations privées et publiques, p. 27.

⁴ Dupuis, Alain, *op. cit.*, p. 21.

livrer de l'information sur les dossiers importants. Nous comprenons que le groupe de travail ayant rédigé le rapport Toulouse, composé majoritairement de dirigeants universitaires, a voulu éliminer les membres internes. De fait, le Vérificateur général remarque que ce sont plutôt les administrateurs provenant de l'interne qui ont décelé les premières nombreuses irrégularités associées aux projets immobiliers de l'UQAM.

Si la crainte de voir un groupe d'intérêt interne s'emparer de tous les leviers de commande se confirmait, ne serait-il pas davantage pertinent d'associer plus largement tous les autres membres de la communauté universitaire afin qu'une vision plus collégiale de la gouvernance puisse se dégager ?

Afin de permettre une gouvernance collégiale des universités, **la CSQ recommande :**

- 1. Qu'au sein de la composition des conseils d'administration, une proportion majoritaire soit accordée aux représentantes et représentants de l'interne en s'assurant que chacune des catégories de personnel soit représentée. La parité entre les femmes et les hommes devrait s'appliquer équitablement entre les membres de l'interne et de l'externe.**

Des indicateurs, encore des indicateurs, toujours des indicateurs. Gages d'une meilleure transparence ?

Le projet de loi introduit d'autres indicateurs, qui restent à définir entre les universités et le ministère, afin de rendre compte de leur performance (art.4.0.45). Nous nous demandons en quoi l'ajout d'une nouvelle couche d'indicateurs permettra une meilleure reddition de comptes et une plus grande transparence auprès de la communauté universitaire et des collectivités desservies par les universités. Selon nous, ajouter des indicateurs pour ajouter des indicateurs n'améliorera pas la situation. C'est la nature de ces indicateurs qui révéleront leur pertinence. Par ailleurs, avec la multiplication d'indicateurs de performance au cours des dernières années, ne risque-t-on pas d'encourager, comme objectif unique, l'atteinte de ces résultats au détriment d'autres objectifs et, ainsi, assister à une dérive de sens de la mission des universités ? Par exemple, on peut se demander si les contrats de performance et leur série d'indicateurs imposés par le gouvernement aux universités québécoises au tournant du millénaire ont amélioré la transparence de la gouvernance des universités québécoises ? Nous estimons que non.

En lieu et place, nous proposons plutôt de rendre publics les réunions des conseils d'administration, de même que les procès-verbaux de ces réunions. Pourquoi des établissements publics d'enseignement, financés à plus de 80 % par l'État, devraient fonctionner autrement ?

Cette propension à vouloir tout mesurer s'inscrit bien dans une démarche hiérarchiste et mécaniste propre au « managérialisme ». Ainsi :

On souhaite contrôler le travail d'une organisation complexe sans avoir les connaissances et les capacités de traitement nécessaires pour décider de ce que tout le monde doit faire et comment le faire. [...] Cette démarche mécaniste produit plusieurs effets pervers importants, en particulier dans les organisations à la mission, aux moyens et aux résultats complexes. L'une des faiblesses de ces mécanismes de contrôle superficiels à base d'indicateurs est qu'ils focalisent l'attention sur ce qui est tangible, prévisible, facilement observable, quantifiable et interprétable⁵.

Une démarche transparente ?

La CSQ tient à souligner le manque de considération de l'opinion des acteurs du réseau universitaire dont fait preuve le gouvernement en déposant un projet de loi à la veille de la saison estivale. Alors même que le projet de loi n° 38 doit, selon les dires du gouvernement, améliorer la transparence des universités, il est pour le moins paradoxal d'agir de cette façon. Aussi, nous nous expliquons mal pourquoi le gouvernement a attendu près de huit mois pour déposer deux projets de loi pratiquement identiques à ceux morts au feuillet à l'automne.

Afin d'améliorer la transparence de la gouvernance des universités, **la CSQ recommande :**

- 2. Que les séances des conseils d'administration et les procès-verbaux de ces réunions soient publics. La CSQ recommande, notamment que ces procès-verbaux soient transmis aux représentantes et représentants des différentes catégories de personnel ainsi qu'à celles et ceux des étudiantes et étudiants de la communauté universitaire.**

Une course au rectorat en vase clos

En outre, nous nous questionnons sur la nécessité de demander au conseil d'administration qu'il s'assure que la démarche de recherche de candidatures au poste de recteur se fasse de façon confidentielle (art.4.0.22). Pourquoi faudrait-il que cette démarche se fasse nécessairement en vase clos ? Le conflit survenu ce printemps à l'Université de Sherbrooke illustre bien la nécessité de rendre ce processus transparent. Le Syndicat des professeures et professeurs de l'Université de Sherbrooke exigeait, en effet, que soient rendus publics le bilan présenté par le recteur sortant, ainsi que l'analyse élaborée par le comité de mise en candidature à la suite d'une consultation publique. Cette analyse faisait état des besoins de l'institution et des qualités attendues chez le prochain recteur. Le conseil

⁵ Dupuis, Alain, *op.cit.*, p. 14.

d'administration de l'Université de Sherbrooke a toujours refusé d'acquiescer à la demande du syndicat.

Afin de permettre une démarche inclusive et participative, **la CSQ recommande :**

- 3. Que la démarche de recherche de candidatures au poste de recteur permette une réelle participation de la communauté universitaire.**

Autres commentaires

La parité entre femmes et hommes

La CSQ salue la volonté du gouvernement d'assurer la parité entre femmes et hommes dans la composition des conseils d'administration des universités (art.4.0.2). Toutefois, nous estimons que cette règle de parité devrait s'appliquer équitablement entre les membres de l'interne et ceux de l'externe. De fait, la responsabilité d'atteindre la parité entre femmes et hommes ne devrait pas reposer sur un groupe plus que l'autre.

Un conseil d'administration formé de cliques ?

Qui plus est, le projet de loi stipule que les conseils d'administration devront approuver les profils de compétence et d'expérience requis pour la nomination de ses membres (art.4.0.22). N'est-ce pas là une invitation faite aux membres des conseils d'administration à regrouper des administrateurs au même profil qu'eux ? La recherche de membres externes compétents et disponibles risque d'être encore plus ardue au sein de certaines régions du Québec, où l'on pourrait assister à une professionnalisation de la fonction d'administrateur.

En fait, le Vérificateur général remarque que ce sont plutôt les administrateurs provenant de l'interne qui ont décelé les premières nombreuses irrégularités associées aux projets immobiliers de l'UQAM.

Le seul élément des projets de loi conforme aux recommandations du Vérificateur général concerne l'amélioration de l'accueil et de la formation des membres des conseils d'administration ; une formation que nous estimons également nécessaire dans l'état actuel des choses.

Par ailleurs, afin de s'assurer d'une meilleure gestion des universités, ne pourrait-on pas envisager de passer par la systématisation de l'examen de la gestion des universités par le Vérificateur général ?

Une formation axée sur la réalité universitaire

La CSQ salue également la volonté de mettre en œuvre des programmes d'accueil et de formation continue pour les membres des conseils d'administration (art. 4.0.30). Voilà d'ailleurs l'esprit d'une des seules recommandations du Vérificateur général que l'on retrouve au sein des projets de loi n° 38 et n° 44. Il est de notre avis que cette formation devrait embrasser plus largement que les seuls rouages des conseils d'administration. Bien souvent, les membres provenant de l'extérieur des universités ont une connaissance sommaire du réseau universitaire. Par conséquent, nous croyons que les programmes d'accueil et de formation continue des administrateurs devraient prévoir des renseignements sur la réalité universitaire et la mission de l'éducation publique.

La nécessaire présence d'observatrices et d'observateurs

Le projet de loi n° 38 ne permet pas la présence d'observatrices et d'observateurs. En fait, il n'en fait pas mention, mais si l'on se réfère au rapport Toulouse, la présence d'observatrices et d'observateurs serait un obstacle à une bonne gouvernance⁶. Nous nous questionnons sur les motifs ayant poussé le législateur à vouloir s'assurer que les délibérations des conseils d'administration se fassent en vase clos. Selon nous, de telles propositions vont à l'encontre d'une conception de bonne gouvernance où la véritable transparence du processus décisionnel est primordiale.

Conclusion : pour une gouvernance transparente et collégiale

Lorsqu'on compare les situations et les dynamiques qui prévalent dans les réseaux collégial et universitaire, force est de constater que le projet de loi n° 38 modifie de façon plus radicale la gouvernance des universités que ne le fait le projet de loi n° 44 pour les cégeps. Il faut faire également attention à ne pas transposer des éléments d'analyse d'un réseau à l'autre, qui fonctionnent avec leur culture, leur histoire et leurs propres façons de faire. Cela dit, nous ne croyons pas que l'importation aveugle des façons de faire du secteur privé améliorera la gouvernance des institutions d'enseignement supérieur comme par magie.

Selon nous, le caractère éminemment public du réseau universitaire québécois commande au contraire une gouvernance transparente, ouverte et collégiale. L'importance du financement public accordé aux universités implique, en soi, une gouvernance autre que celle proposée par ces deux projets de loi.

Certes, l'apport de membres externes s'avère une richesse pour les conseils d'administration des institutions d'enseignement supérieur et nous ne croyons pas que le statu quo soit la meilleure solution. De plus, il ne faut pas comprendre de nos

⁶ Institut de recherche sur la gouvernance d'organisations privées et publiques (2007). *Rapport du groupe de travail sur la gouvernance des universités du Québec*, p. 9.

critiques des deux projets de loi qu'il n'existe aucun problème de gouvernance et de gestion au sein du réseau universitaire. Toutefois, le fonctionnement, la mission et l'histoire propres à ces institutions commandent une collégialité forte et la nécessité de ne pas déconstruire le rapport historique entre personnel et étudiantes et étudiants qui a toujours fait le succès des établissements d'enseignement supérieur du Québec. C'est pourquoi nous croyons important de faire une place majoritaire aux membres issus de la communauté universitaire dans la composition des conseils d'administration et impératif que chacune des catégories de personnel y soit représentée. Dans la même veine, les conseils d'administration et leurs comités ne doivent pas travailler en vase clos. Pour nous, la consultation fréquente de la communauté universitaire par le conseil d'administration, notamment par le biais des assemblées universitaires, est essentielle à une bonne gouvernance des universités.

L'association qui est faite entre membre externe et membre indépendant est, pour nous, malsaine. En filigrane, ce changement ne laisse-t-il pas croire que seuls les membres provenant de l'externe peuvent afficher l'indépendance nécessaire ? Nous croyons qu'il est plus juste de maintenir la dénomination actuelle et de parler de membres externes et internes.

Les conseils d'administration des universités doivent répondre non seulement à une poignée d'individus, mais à l'ensemble de la communauté universitaire, ainsi qu'à la collectivité en général. C'est dans cet esprit, et contrairement à ce qui est proposé au sein du projet de loi n° 38, que nous recommandons de rendre publics les réunions des conseils d'administration, de même que les procès-verbaux de ces réunions.

Finalement, la CSQ tient à souligner de nouveau son insatisfaction quant à la démarche de consultation entreprise par le gouvernement. Il est pour le moins paradoxal pour un gouvernement voulant améliorer la transparence de la gouvernance des universités de déposer son projet de loi le 16 juin, à la veille de la période estivale. De fait, puisque très peu de changements ont été apportés au projet de loi depuis sa mort au feuillet en octobre dernier, rien ne justifiait le choix de ce moment.

Recommandations

La CSQ recommande :

- 1. Qu'au sein de la composition des conseils d'administration, une proportion majoritaire soit accordée aux représentantes et représentants de l'interne en s'assurant que chacune des catégories de personnel soit représentée. La parité entre les femmes et les hommes devrait s'appliquer équitablement entre les membres de l'interne et de l'externe.**
- 2. Que les séances des conseils d'administration et les procès-verbaux de ces réunions soient publics. La CSQ recommande, notamment que ces procès-verbaux soient transmis aux représentantes et représentants des différentes catégories de personnel ainsi qu'à celles et ceux des étudiantes et étudiants de la communauté universitaire.**
- 3. Que la démarche de recherche de candidatures au poste de recteur permette une réelle participation de la communauté universitaire.**



Communications

D-12055
Août 2009