

# **La fonction de représentant des professeurs au sein du conseil d'administration de l'UQO**

**Par Guy Bellemare**  
**Professeur titulaire**  
**Département des relations industrielles**

*L'auteur a assumé deux mandats de représentation des professeurs au sein du conseil d'administration de l'UQO (1999- 2002 et 2010-...)*

## ***Introduction***

Ce texte vise à préciser le rôle et les responsabilités des représentants des professeurs au sein du conseil d'administration de l'UQO. Le texte présente une description générale de la tâche ainsi qu'une analyse des textes légaux afférents à la fonction, le tout selon le format d'une foire aux questions.

## ***Combien de temps vais-je devoir consacrer ?***

Il y a environ huit séances du conseil d'administration par année. Il faut consacrer en moyenne 3 heures pour chaque séance pour la lecture des documents. Selon les dossiers, de 1 à 3 heures additionnelles peuvent être requises pour obtenir des collègues qui siègent à la Commission des études des informations relatives à des décisions minoritaires prises dans cette instance, pour s'enquérir de décisions potentiellement controversées concernant un département ou encore pour obtenir l'avis du conseil exécutif du SPUQO sur des questions qui concernent l'ensemble des professeurs. Bref, les représentants des professeurs doivent obtenir l'avis des personnes qu'ils représentent sur les questions qui les concernent et cela requiert du temps.

Il faut aussi parfois faire des enquêtes. Ce fut par exemple le cas, lorsque le conseil d'administration a renouvelé un contrat visant à accorder à une firme privée une reconnaissance d'équivalence de cours (cours de maîtrise de 3 crédits) pour un cours de 21 heures offert par cette dernière. Dans ce cas, un simple appel téléphonique fait à cette firme a permis de confirmer qu'une personne qui possède un diplôme d'études collégiales pouvait s'inscrire à ce cours. Il y avait donc lieu de questionner la reconnaissance d'équivalence de cours. Il faut donc être vigilant. Toutefois, en règle générale, les dossiers qui ont cheminé par la Commission des études ne posent pas trop de problèmes, vu le travail effectué par la Commission, la Sous-commission et le Comité de la recherche. Mais comme il n'existe pas de structure équivalente pour le vice-rectorat à l'administration et aux ressources, les dossiers qui sont déposés au conseil d'administration peuvent être problématiques et il faut poser plusieurs questions et assurer les suivis sur les réponses qui arrivent parfois à une réunion subséquente.

## ***Quels sont les enjeux actuels pour les professeurs ?***

Depuis 2 ans, la direction a entrepris de réviser l'ensemble des politiques et règlements. Dans presque chaque cas, il y a eu des enjeux en matière de droits pour les professeurs. Signalons d'ailleurs qu'un des règlements révisés fait actuellement l'objet d'un grief syndical (Règlement relatif à l'utilisation des ressources informatiques). Il faut donc consulter le conseil exécutif du SPUQO à chaque fois qu'une

politique ou un règlement est en discussion afin de ne pas nuire à la défense collective des membres et pour faire entendre au conseil d'administration la voix des membres telle qu'elle s'exprime en assemblée.

Je signale que l'un des projets de révision en cours concerne le fonctionnement du conseil d'administration. L'intention actuelle de la direction est de limiter les droits des représentants des membres internes (professeurs, chargés de cours, étudiants) en leur demandant de se retirer dès qu'il s'agit de discuter de relations du travail en se fondant sur une interprétation beaucoup trop large d'un article de la Loi de l'Université du Québec. Il faudra aussi surveiller le retour, sous une forme différente sans doute, de la volonté des UQ et de la direction de l'UQO de réformer la gouvernance du réseau UQ et de ses constituantes. Bref, nous sommes dans une période charnière pour la gouvernance des universités et de l'UQO. Nous cherchons à développer la co-gestion et les directions universitaires cherchent à l'affaiblir le plus possible. Dans ce contexte stratégique, chaque décision compte.

À l'occasion, les trois professeurs membres du CA échangent entre eux afin de discuter d'un dossier et préparer une intervention. Le dernier échange a eu lieu lors de la dernière séance du conseil d'administration au sujet des problèmes de sécurité informatique décelés et démontrés par le professeur Kamel Adi. Les représentants des professeurs ont préparé un projet de résolution pour demander à ce qu'il y ait un audit externe indépendant sur cette question. Sans succès malheureusement.

### ***Comment puis-je me préparer à la fonction ?***

La meilleure préparation que peut se donner un professeur élu est de lire le rapport du Vérificateur général du Québec sur le scandale de l'Îlot Voyageur à l'UQAM. Le Vérificateur général donne des indications très pertinentes sur le rôle des administrateurs des universités dont les membres d'un conseil d'administration. J'ai participé à toutes les séances de formation offertes aux membres du conseil d'administration par des consultants engagés par la direction, mais rien n'a valu autant que la lecture de ce rapport. Je signale que les formations offertes aux membres du conseil d'administration portent même parfois à confusion. Ce fut notamment le cas d'une formation sur les responsabilités des administrateurs. Le formateur s'étant surtout appuyé sur des exemples tirés de cas de grandes sociétés commerciales (banque et assurance) et sur un arrêt de la Cour suprême concernant la gouvernance d'une compagnie cotée en bourse (Arrêt Wise de la Cour suprême concernant les magasins Peoples) a laissé dans l'ombre plusieurs des aspects propres aux lois et règlements sur l'administration publique québécoise et sur le réseau des Universités du Québec.

Source : [http://www.vgq.qc.ca/fr/fr\\_publications/fr\\_verification-particuliere-enquete/fr\\_Fichiers/fr\\_Rapport2008-06-UQAM-II.pdf](http://www.vgq.qc.ca/fr/fr_publications/fr_verification-particuliere-enquete/fr_Fichiers/fr_Rapport2008-06-UQAM-II.pdf)

### ***Les représentants des professeurs sont-ils redevables envers l'assemblée générale du syndicat ?***

J'ai cru utile de colliger les informations disponibles au sujet des responsabilités spécifiques des membres des conseils d'administration, administrateurs publics représentant ou liés à un groupe d'intérêts particulier. Ces administrateurs publics ont des responsabilités spécifiques qui s'ajoutent à celles de tous les administrateurs. Le défaut de répondre correctement à ces responsabilités spécifiques engage alors la responsabilité d'administrateur du représentant; le défaut d'y répondre correctement représente de plus un risque pour la gouvernance de l'institution. Les administrateurs qui représentent les professeurs doivent donc faire le nécessaire afin de remplir l'ensemble de leurs obligations générales et spécifiques. Ces administrateurs doivent aussi bénéficier du support – de la présidence notamment –, dans l'accomplissement de leur rôle et cela vaut tant pour les aspects spécifiques de leur mandat que pour les aspects généraux. Autrement, ce serait établir deux statuts de membres du conseil d'administration, ce qui serait inadéquat.

Puisqu'il est d'usage dans les règles d'interprétation du droit de considérer que « le législateur ne parle pas pour rien dire », que « les exceptions sont d'interprétation stricte » et qu'« un texte clair ne souffre pas d'interprétation », il faut interpréter cette règle avec la même rigueur que les autres règles qui

concernent les responsabilités des administrateurs et considérer que le choix du terme représentant n'est pas anodin. D'ailleurs, « [L]'autorisation de faire une chose comporte tous les pouvoirs nécessaires à cette fin », toute disposition reçoit une interprétation large, libérale, qui assure l'accomplissement de son objet et l'exécution de ses prescriptions suivant leur véritable sens, esprit et fin, à moins que le contexte ne s'y oppose (art. 58, Loi d'interprétation (Loi refondue 1975 C.1-16)).

### **Que signifie être un représentant ?**

Les définitions usuelles du terme « représentant » vont toutes dans le même sens. *Le Petit Robert* donne la définition suivante : « Personne qui représente quelqu'un. Personne qui représente, qui a reçu pouvoir d'agir au nom de quelqu'un » ; le *Larousse* pour sa part indique : « Personne qui a reçu pouvoir d'agir au nom de quelqu'un, qui accomplit un acte au nom et pour le compte de quelqu'un ; agent mandataire ». Ceci dit, la notion de représentant doit être interprétée prudemment en contexte de gouvernance d'une constituante de l'UQO comme nous le verrons plus loin.

### **Comment se définit juridiquement le terme représentant ?**

Il existe plusieurs sources juridiques permettant de définir la responsabilité des administrateurs représentant des groupes particuliers. J'en présente seulement quatre ici. Il faut toutefois noter la constance des termes utilisés. Cette récurrence renforce la règle d'interprétation voulant que « un texte clair ne souffre pas d'interprétation ».

**Source A** - La première source est la convention collective des professeurs de l'UQO. L'assemblée professorale est normée dans cette convention collective (art. 4) et en fait partie intégrante. La convention collective précise à l'article 4 les règles qui concernent la représentation des professeurs au conseil d'administration de l'UQO : l'article 4.01 (version CC 2010-2015).

#### 4.01

Conformément aux lettres patentes émises en vertu de l'Arrêté en Conseil instituant l'Université, trois (3) représentants de l'ensemble des professeurs de l'Université au conseil d'administration sont élus par et parmi tous les professeurs à l'occasion d'une assemblée générale des professeurs convoquée conjointement par l'Université d'une part et le Syndicat d'autre part, et tenue sous la responsabilité de ce dernier. Les professeurs ainsi élus sont nommés par le conseil d'administration pour un mandat de trois (3) ans renouvelable consécutivement une seule fois.

Le principe de la représentation démocratique veut que l'élu rende des comptes à ses électeurs.

**Source B** - Le Code d'éthique et de déontologie des membres du conseil d'administration de l'UQO.

#### Article 6

« Le membre du conseil d'administration est tenu à la discrétion sur ce dont il a connaissance dans l'exercice ou à l'occasion de l'exercice de ses fonctions et est tenu, à tout moment, de respecter le caractère confidentiel de l'information ainsi reçue. **Cette obligation n'a pas pour effet d'empêcher un administrateur public représentant ou lié à un groupe d'intérêts particulier de le consulter ni de lui faire rapport** [mon soulignement]... ».

**Source C** - Le Règlement sur l'éthique et la déontologie des administrateurs publics, en vertu de la Loi sur le ministère du Conseil exécutif précise aux articles 6 et 12, exactement la même règle. Ce règlement s'applique aux administrateurs du conseil d'administration de l'UQO puisqu'avec la copie du Décret du ministère du Conseil exécutif les informant de leur nomination, les nouveaux membres de du conseil d'administration reçoivent une note de la part du Secrétaire général associé de ce ministère, indiquant

qu'en « acceptant cette charge d'administrateur public », ils s'engagent à respecter le Règlement sur l'éthique et la déontologie des administrateurs publics.

Ce règlement est accessible à l'adresse suivante : <http://www.canlii.org/fr/qc/legis/regl/rq-c-m-30-r0.1/derniere/rq-c-m-30-r0.1.html>.

Voici reproduites les règles pertinentes :

#### Article 6

« L'administrateur public est tenu à la discrétion sur ce dont il a connaissance dans l'exercice ou à l'occasion de l'exercice de ses fonctions et est tenu, à tout moment, de respecter le caractère confidentiel de l'information ainsi reçue. **Cette obligation n'a pas pour effet d'empêcher un administrateur public représentant ou lié à un groupe d'intérêts particulier de le consulter ni de lui faire rapport, sauf si l'information est confidentielle suivant la loi ou si le conseil d'administration exige le respect de la confidentialité.** [mon soulignement]»

#### Article 12

« L'administrateur public ne peut utiliser à son profit ou au profit de tiers l'information obtenue dans l'exercice ou à l'occasion de l'exercice de ses fonctions. **Cette obligation n'a pas pour effet d'empêcher un administrateur public représentant ou lié à un groupe d'intérêts particulier de le consulter ni de lui faire rapport, sauf si l'information est confidentielle suivant la loi ou si le conseil d'administration exige le respect de la confidentialité.** [mon soulignement].»

### Source D - Jurisprudence québécoise

Une demande de renseignements auprès d'une avocate du Secrétariat aux emplois supérieurs du ministère du Conseil exécutif a permis de confirmer qu'il n'existe aucune jurisprudence au sujet de la responsabilité des administrateurs représentant des groupes particuliers ni, plus largement, au sujet de l'interprétation et de l'application du Règlement sur l'éthique et la déontologie des administrateurs publics. Les questions d'interprétation se règlent au Secrétariat aux emplois supérieurs et, à ce jour, selon l'avocate consultée, aucune demande n'a été faite au sujet de l'interprétation de la responsabilité des administrateurs publics représentant des groupes particuliers. Selon les termes de l'avocate consultée, les représentants sont les « porte-parole », les « courroies de transmission » des groupes représentés, ce qui, selon son interprétation, n'enlève aucun droit syndicat de faire ses propres représentations ou de demander à être entendu par le conseil d'administration de l'Université.

### ***Quelles sont les responsabilités et devoirs du représentant des professeurs?***

Les sources juridiques précisent de manière récurrente les responsabilités spécifiques des membres des conseils d'administration des UQ qui représentent des groupes particuliers. Il faut donc être prudent lorsqu'on tente d'appliquer la jurisprudence en matière de gouvernance faite en contexte de sociétés commerciales au contexte de collégialité qui caractérise la gestion des UQ et compte tenu de leur contexte juridique particulier.

Les devoirs et responsabilités se déclinent sur divers aspects dont ceux de la loyauté et de confidentialité et l'indépendance.

La loyauté réfère aux intérêts et missions de l'organisation, à l'absence de conflits d'intérêts, principalement économiques mais pas exclusivement, qui permettraient à quiconque de tirer un avantage

personnel de sa participation au conseil d'administration (MARTEL, P. 2010. *La compagnie au Québec – Les aspects juridiques*, Éditions Wilson & Lafleur Ltée, Montréal, page 193).

La jurisprudence propre aux sociétés commerciales indique généralement que les éléments empiriques sur lesquels portent les notions de loyauté et de confidentialité concernent essentiellement les enjeux économiques. Par exemple, utiliser une information obtenue au conseil d'administration afin de favoriser une entreprise sous-traitante particulière, défendre les intérêts des seuls grands actionnaires au détriment des plus petits, etc. Or, dans le contexte de l'UQO, ce type d'enjeux est déjà prévu par les règlements en ce qui concerne les représentants issus des groupes d'employés qui ont l'obligation de se retirer de toute partie d'une séance du conseil d'administration qui comporte des sujets relatifs aux négociations de conventions collectives, ce qui d'emblée, élimine l'essentiel des enjeux de loyauté de ces représentants. (Article 37.2 de la Loi sur l'Université du Québec « Le membre du conseil d'administration d'une université constituante ... et qui est également membre du personnel de celle-ci, doit quitter toute séance pendant la durée des délibérations et du vote sur toute question concernant les négociations relatives à la convention collective ou au contrat collectif de travail... ».) La direction de l'UQO a eu tendance à vouloir élargir l'interprétation de cette règle, ce à quoi les professeurs membres du conseil d'administration se sont objectés avec succès jusqu'ici. Je rappelle de plus que la conception démocratique et pluraliste de la gouvernance et celle de la loyauté envers l'Université sont des responsabilités de *tous* les membres du conseil d'administration puisqu'une des obligations essentielles de tout administrateur est de s'assurer du respect, par la direction, des lois, règlements et conventions collectives.

La responsabilité des administrateurs est de plus modulée par l'adéquation entre les dossiers traités et leurs expertises propres, soit ce que recouvre en partie la notion de diligence raisonnable (« En tenant compte de l'expérience, de la compétence et du rôle de chacun dans l'organisation »). Ainsi, un membre spécialiste de la vérification de gestion assume davantage de responsabilité dans une discussion touchant l'attribution de contrats suite à un appel d'offres qu'un membre dont ce n'est pas l'expertise. Les responsabilités spécifiques qui incombent aux membres du conseil d'administration représentant des groupes particuliers sont de consulter leur groupe et de lui faire rapport : la prise en charge adéquate de ces responsabilités doit d'ailleurs être considérée dans ce cadre d'interprétation comme contribuant à leur rôle dans l'organisation. Ainsi, pour le représentant des professeurs, comme pour tout autre membre, ce qui importe, c'est l'indépendance dans ses décisions et l'écoute des divers points de vue exprimés en conseil d'administration, au meilleur de son jugement, de ses compétences et expertises. L'évaluation de ces enjeux est habituellement une question de degrés plus que de possibilités de jugements dans l'absolu, dès lors que l'on quitte la sphère du conflit d'intérêt (et donc de loyauté) économique (genre : délit d'initié). Comme le mentionne Martel : « Le principe de loyauté doit être manié avec discernement. Il ne s'agit pas de loyauté idéologique ou d'opinion. »

Un des critères centraux pour la décision en conseil d'administration est l'indépendance et la poursuite de l'intérêt général de l'institution universitaire. La préservation et l'encouragement des libertés d'opinion et académique sont à la fois un des moyens et un des résultats principaux de cette institution, ce qui oblige légalement les administrateurs de cette institution à en être les premiers défenseurs.

## **Conclusion**

La responsabilité spécifique du membre du conseil d'administration représentant un groupe particulier comporte non seulement l'exigence de consulter et de faire rapport au groupe qu'il représente, mais aussi d'ajouter, dans les délibérations du conseil d'administration, les avis et opinions de ce groupe afin d'aider le conseil d'administration à prendre les meilleures décisions. Le représentant doit donc consulter son groupe d'origine et faire valoir, dans le cadre des discussions au conseil d'administration, les informations essentielles concernant les enjeux qui concernent son groupe. La consultation n'a en effet de sens que si elle sert aux décisions du conseil d'administration. Selon Martel, même en contexte de société commerciale : « le devoir de consulter n'est pas incompatible avec son devoir d'agir en fonction de l'intérêt général de la société » (Martel, 23-207). Or, le sens de cette notion de consultation, valable selon Martel en contexte de société commerciale ou de corporation cotée en bourse, ne peut que prendre une

ampleur encore plus grande dans le contexte des universités du réseau des UQ. La loi de l'UQ et les conventions collectives établissent en effet des principes de collégialité et de cogestion.

Tous les membres du conseil d'administration doivent avoir l'indépendance et ont cette responsabilité d'écouter et de considérer avec sérieux les éléments d'informations apportés par les représentants de groupes particuliers. La présidence d'un conseil d'administration a donc un devoir particulier puisqu'il lui revient d' « assurer de l'application des lois, des règlements et des politiques concernant l'organisation » et, plus particulièrement, d'accueillir et de faire valoir « les attentes et les exigences relatives aux obligations et aux responsabilités des membres... ». La présidence du conseil d'administration a donc le devoir spécifique d'aider les membres représentants des groupes particuliers dans la réalisation de leur tâche générale et spécifique de membre du conseil d'administration. (Asselin, G. et Vézina, C. 2007. *Pour une meilleure gouvernance des sociétés d'État. Les devoirs et les responsabilités d'un conseil d'administration*, Guide de référence, ÉNAP et Collège des administrateurs de sociétés, p 15 ; [https://www.cas.ulaval.ca/files/content/sites/cas/files/documents/Centre\\_documentation/Guides\\_outils/EN AP\\_Devoirsconseil d'administration.pdf](https://www.cas.ulaval.ca/files/content/sites/cas/files/documents/Centre_documentation/Guides_outils/EN_AP_Devoirsconseil_d'administration.pdf))