



Université du Québec

Institut national de la recherche scientifique

**Réponse à la lettre de la ministre de l'Éducation, du Loisir et du Sport
à l'égard des suites à donner au
Rapport du Groupe de travail sur la gouvernance des universités du Québec
publié par
l'Institut sur la gouvernance d'organisations privées et publiques
en septembre 2007**

**Conseil d'administration en date du 26 février 2008
*Résolution 331A-2008-2821***

TABLE DES MATIÈRES

Mandat du comité <i>ad hoc</i>	1
<i>Principe 1</i> Une mission claire servant de guide aux décisions	2
<i>Principe 2</i> Une gouvernance sensible au caractère propre de chaque institution	2
<i>Principe 3</i> Une gouvernance fondée sur l'autonomie et la responsabilité des institutions universitaires	3
<i>Principe 4</i> Des responsabilités précises pour le conseil d'administration	4
<i>Principe 5</i> Un conseil d'administration diversifié, représentatif et composé majoritairement de membres indépendants	4
<i>Principe 6</i> Des membres indépendants, légitimes et crédibles	4
<i>Principe 7</i> Des mandats de trois ans et des délais de nomination raisonnables	4
<i>Principe 8</i> La création de trois comités essentiels	5
<i>Principe 9</i> Des membres de conseil tous responsables pour le bien de l'ensemble de l'institution.....	5
<i>Principe 10</i> Moins d'instances décisionnelles et une meilleure coordination.....	5
<i>Principe 11</i> Le choix du dirigeant selon une démarche renouvelée	6
<i>Principe 12</i> Une reddition de comptes complète et transparente	6
CONCLUSION	7

ANNEXES

<i>Lettres patentes concernant l'Institut national de la recherche scientifique</i>	A1
<i>Loi sur l'Université du Québec, L.R.Q., c. U-1</i>	A2

Mandat du comité *ad hoc*

Lors de sa 330^e réunion tenue le 29 janvier 2008, le conseil d'administration de l'INRS a créé un comité *ad hoc* ayant pour mandat de lui proposer, lors de sa prochaine réunion prévue le 26 février 2008, des réflexions et des recommandations à l'égard des suites à donner à la publication du *Rapport du Groupe de travail sur la gouvernance des universités du Québec* en réponse à la lettre de la ministre de l'Éducation, du Loisir et du Sport, Mme Michelle Courchesne, adressée au président du conseil d'administration de l'INRS, M. Armand Couture, en date du 19 décembre 2007, par laquelle elle demande à connaître, d'ici le 29 février 2008, les intentions du conseil d'administration de l'INRS.

Les membres nommés sur le comité *ad hoc* sont :

Mmes	Christine Martel Louise Milot Michèle Gauthier
M.	Gilbert Dionne

Résolution 330A-2008-2817

Principe 1 Une mission claire servant de guide aux décisions

Le conseil d'administration de l'INRS est en accord avec ce principe et particulièrement avec les trois éléments indissociables de la mission fondamentale de l'université : l'enseignement supérieur, la recherche et le service à la collectivité. Ces éléments sont présents dans la mission de l'INRS :

L'Institut a pour objet la recherche fondamentale et appliquée, les études de cycles supérieurs et la formation des chercheurs. Dans le cadre de cet objet et tout en poursuivant les finalités propres de la recherche universitaire, l'Institut doit, de façon particulière, orienter ses activités vers le développement économique, social et culturel du Québec, tout en assurant le transfert des connaissances et des technologies dans l'ensemble des secteurs où il œuvre.¹

L'INRS se caractérise principalement par la spécificité de sa mission, basée sur la recherche et la formation d'une main-d'œuvre hautement spécialisée aux cycles supérieurs, et orientée vers le développement social, économique et culturel du Québec.

Principe 2 Une gouvernance sensible au caractère propre de chaque institution

La création et le développement de l'INRS se sont opérés en application de ce principe et l'INRS continuera à être guidé par son application. Cette affirmation est d'autant plus importante qu'il est dans une situation très particulière par rapport aux autres universités québécoises, étant défini d'abord par la recherche et la formation aux cycles supérieurs et par l'absence d'études de 1^{er} cycle, ce qui confirme sa mission particulière.

Fort de sa mission, l'INRS privilégie des thématiques importantes choisies en fonction de problématiques qui figurent parmi les plus déterminantes pour le développement du Québec. Ses quatre centres de recherche œuvrent dans des secteurs scientifiques reliés à des préoccupations sociétales, dont les principaux axes de recherche sont les suivants :

Centre Eau, Terre et Environnement

- risques environnementaux liés aux aléas naturels et à la contamination;
- impacts et adaptation liés aux changements climatiques et aux événements extrêmes;
- gestion intégrée des ressources (hydriques et minérales) et aménagement du territoire;
- technologies de réhabilitation des milieux urbains et naturels.

Centre Urbanisation, Culture et Société

- sur les questions urbaines : traitement des statistiques spatiales (économiques, sociales ou environnementales), développement des villes, migrations, modes de vie, défavorisation sociale, action collective dans ses processus et ses structures;

¹ *Lettres patentes concernant l'Institut national de la recherche scientifique*, décret numéro 1393-98 du 28 octobre 1998, article 1.

- sur le lien social et les parcours de vie : relations entre groupes culturels, réseaux sociaux et dynamiques familiales et intergénérationnelles, jeunes et vieillissement;
- sur la culture et la société du savoir : savoirs autochtones, transmission des connaissances, emploi culturel, diffusion de la culture et cultures régionales.

Centre Énergie, Matériaux et Télécommunications

- réseaux de télécommunications;
- communications sans fil;
- traitement de signaux multimédias;
- nanotechnologies et ingénierie de composants / systèmes radiofréquences et photoniques;
- photonique ultrarapide;
- matériaux et systèmes énergétiques décentralisés (comme les piles à combustible);
- fusion par confinement magnétique.

Centre INRS–Institut Armand-Frappier

- immunité, maladies infectieuses et cancer;
- toxicologie et biotechnologie environnementales;
- pharmacochimie moléculaire.

Principe 3 Une gouvernance fondée sur l'autonomie et la responsabilité des institutions universitaires

L'INRS, de par son statut légal, n'est pas autonome et ne peut donc être considéré comme pleinement responsable (au sens des principes définis dans le *Rapport du Groupe de travail sur la gouvernance des universités du Québec*). La responsabilisation et l'imputabilité du conseil d'administration ne peuvent être complètes sans l'obtention des pouvoirs pleins et entiers dévolus à une université, tant au plan de la formation académique et de la recherche qu'au plan de la gestion.

Une telle modification de statut correspondrait à une évolution naturelle intervenue depuis la création de l'INRS en décembre 1969. En effet, depuis l'année 2000, l'INRS traite directement avec le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport (MELS) pour établir son budget de fonctionnement, discute directement avec les ministères concernés pour son développement physique et financier et rend compte de son imputabilité directement à la Commission parlementaire de l'éducation. En plus, il est considéré par le MELS comme responsable des déficits qu'il a déjà encourus et qu'il pourrait encourir de même que des surplus qu'il peut engendrer par une gestion serrée et saine des montants qui lui sont consentis.

De plus, depuis quelques années, la Conférence des recteurs et des principaux des universités du Québec (CREPUQ) a admis l'INRS comme membre à part entière. En assumant lui-même sa représentation devant cet organisme, de même qu'auprès de tout autre organisme externe, public ou privé, l'INRS démontre sa capacité à réaliser sa mission de façon autonome.

Principe 4 Des responsabilités précises pour le conseil d'administration

Le conseil d'administration de l'INRS est en accord avec les six fonctions dont un conseil d'administration doit s'acquitter. Pour certaines de ces fonctions et dans la mesure où il ne nomme pas son dirigeant et ne fixe pas sa rémunération, il ne peut prétendre, à lui seul, déterminer pour celui-ci les objectifs à atteindre et les modalités d'évaluation de sa performance, tel que le préconise le *Rapport du Groupe de travail sur la gouvernance des universités du Québec*.

Par ailleurs, le conseil d'administration de l'INRS a toujours reconnu et maintiendra dans l'avenir le principe que la gestion quotidienne est le territoire du dirigeant et les responsabilités de décision et de supervision, le territoire du conseil d'administration.

Principe 5 Un conseil d'administration diversifié, représentatif et composé majoritairement de membres indépendants

Quant à sa composition, le conseil d'administration de l'INRS correspond à la diversité et au nombre de membres indépendants souhaités (63 %). De plus, il pratique la politique de l'invitation de personnes responsables de dossiers qui quittent la séance une fois l'information donnée aux membres du conseil.

Principe 6 Des membres indépendants, légitimes et crédibles

et

Principe 7 Des mandats de trois ans et des délais de nomination raisonnables

Le conseil d'administration de l'INRS appuie le principe selon lequel ses membres doivent être perçus comme légitimes et crédibles. Il doit cependant être en mesure de procéder directement à la nomination de ses membres par une démarche qui établit cette légitimité et cette crédibilité, et de prévoir des délais de nomination et de renouvellement raisonnables (par exemple, trois mois).

Cela dit, le conseil d'administration considère qu'il serait légitime que le gouvernement puisse nommer quelques-uns de ses membres (trois).

Par ailleurs, le conseil trouve très sage la position de fixer la durée des mandats à trois ans avec la possibilité de deux renouvellements.

Principe 8 La création de trois comités essentiels

Le conseil d'administration de l'INRS est d'accord avec la formation et la composition des trois comités du conseil d'administration : comité de vérification, comité de gouvernance et d'éthique et comité des ressources humaines. Ces trois comités étant présents dans la structure actuelle, le conseil d'administration de l'INRS compte cependant en revoir le mandat et la composition en fonction des responsabilités proposées par le *Rapport du Groupe de travail sur la gouvernance des universités du Québec*.

En ce qui concerne le maintien du comité exécutif, la *Loi sur l'Université du Québec* prévoit que l'administration courante de l'INRS relève d'un tel comité qui exerce en outre les autres pouvoirs qui lui sont conférés par règlement du conseil d'administration².

Le conseil d'administration de l'INRS réserve sa décision quant à la composition de son comité exécutif et aux pouvoirs qu'il pourra lui conférer à la lumière des responsabilités assumées par les trois comités déjà mentionnés ci-haut.

Principe 9 Des membres de conseil tous responsables pour le bien de l'ensemble de l'institution

Le conseil d'administration de l'INRS approuve l'importance pour les membres du conseil d'administration d'être libres de toute allégeance et d'être guidés par le bien commun. L'INRS dispose déjà d'un *Code d'éthique et de déontologie des membres du conseil d'administration* et d'un comité d'éthique et de déontologie qui voit à son application.

Principe 10 Moins d'instances décisionnelles et une meilleure coordination

Le conseil d'administration de l'INRS est d'accord avec le principe de l'unité de direction et désire assumer pleinement la responsabilité de ses décisions. D'où la nécessité de diminuer le nombre d'instances qui entérinent les décisions déjà prises par le conseil au sens où il serait souhaitable de concentrer le pouvoir de décision à son conseil d'administration; d'où la nécessité également d'un cadre légal approprié. En résulteraient une gestion plus efficiente ainsi que des économies non négligeables d'argent, de temps et d'infrastructures dans un contexte de rareté des ressources à tous les points de vue.

Par ailleurs, le conseil est préoccupé par la nouvelle structure de contrôle que constitue le périmètre comptable du gouvernement. Bien que ce nouveau contrôle ne soit présentement pas bien défini, le conseil considère qu'il entraînera une réduction de son autonomie et de ses

² Articles 40 et 56.

responsabilités et qu'il aura pour effet d'ajouter de nouvelles instances d'approbation de ses décisions, allant ainsi à l'encontre des principes de bonne gouvernance.

Principe 11 Le choix du dirigeant selon une démarche renouvelée

Le conseil d'administration de l'INRS est sensible aux modalités qui permettraient d'attirer des candidatures internes et externes qui auraient des chances égales d'être retenues. Rappelons que le dirigeant de l'INRS est actuellement nommé par le gouvernement sur la recommandation de l'assemblée des gouverneurs³.

Le conseil d'administration est d'avis qu'une bonne gouvernance exige que la nomination de son dirigeant soit sa responsabilité.

Principe 12 Une reddition de comptes complète et transparente

Le conseil d'administration de l'INRS est conscient que la nécessité de mesurer la performance avec les mêmes indicateurs sur une période de temps suffisamment longue et d'utiliser un seul document pour la reddition de comptes est fondamentale. Le conseil est prêt à suivre le Ministère quant à la formule choisie par ce dernier pour y répondre. De plus, il souligne l'importance qu'un tel document soit intelligible et accessible à l'ensemble de la population.

L'INRS appuie donc ce principe de reddition de comptes autant dans sa théorie que dans sa pratique. Par ailleurs, le conseil d'administration croit que le principe de comparaison avec d'autres universités apporte une plus grande crédibilité et une meilleure reconnaissance.

³ Loi sur l'Université du Québec, article 55.

CONCLUSION

Le *Rapport du Groupe de travail sur la gouvernance des universités du Québec* indique clairement que l'ensemble des principes qu'il propose « constituent un système de gouvernance dont l'efficacité vient de son application intégrale. Le groupe de travail met en garde contre la tentation d'adopter certains principes plus faciles d'application et de laisser tomber ceux qui sont plus exigeants »⁴.

À la veille de ses 40 ans d'existence, l'INRS se positionne parmi les universités les plus performantes au Canada. Parmi 50 universités canadiennes, il se classe au troisième rang en 2007, en termes d'intensité de la recherche, derrière les universités de Toronto et McMaster⁵. L'INRS est à l'avant-garde dans la poursuite de sa mission orientée vers le développement économique, social et culturel du Québec. Il a atteint une maturité qui lui permet d'assumer entièrement son destin et de se doter d'une gouvernance fondée sur l'autonomie et la responsabilité.

Le statut juridique de l'INRS l'empêche toutefois de mettre en place plusieurs des principes de gouvernance proposés. À la lumière des constats et des commentaires précédents, la position du conseil d'administration de l'INRS implique que le gouvernement prenne les mesures appropriées pour que l'INRS soit géré en conformité avec les principes de gouvernance recommandés par le *Rapport du Groupe de travail sur la gouvernance des universités du Québec*, « lesquels peuvent contribuer significativement à la qualité de la gouvernance universitaire »⁶.

⁴ Page 19.

⁵ www.researchinfosource.com.

⁶ Page 19.

ANNEXE

Lettres patentes concernant l'Institut national de la recherche scientifique, décret numéro 1393-98 du 28 octobre 1998

Article 1

Est institué un institut de recherche sous le nom de *Institut national de la recherche scientifique*.

L'Institut a pour objet la recherche fondamentale et appliquée, les études de cycles supérieurs et la formation de chercheurs. Dans le cadre de cet objet et tout en poursuivant les finalités propres de la recherche universitaire, l'Institut doit, de façon particulière, orienter ses activités vers le développement économique, social et culturel du Québec, tout en assurant le transfert des connaissances et des technologies dans l'ensemble des secteurs où il œuvre.

Article 3

Le conseil d'administration de l'Institut se compose de dix-neuf (19) membres :

- a) le directeur général;
- b) deux (2) personnes exerçant une fonction de direction à l'Institut, dont au moins une personne exerçant une fonction de direction d'enseignement ou direction de recherche, nommées pour cinq (5) ans par le gouvernement et désignées par le conseil d'administration, sur la recommandation du directeur général;
- c) trois (3) personnes nommées par le gouvernement sur la recommandation du ministre de l'Éducation, dont deux (2) professeurs de l'Institut, nommés pour trois (3) ans et désignés par le corps professoral de cet institut, et un (1) étudiant de l'Institut, nommé pour deux (2) ans et désigné par les étudiants de cet institut;
- d) deux (2) personnes provenant du milieu universitaire, interne ou externe, nommées pour trois (3) ans par le gouvernement sur la recommandation de l'assemblée des gouverneurs de l'Université du Québec;
- e) sept (7) personnes nommées pour trois (3) ans par le gouvernement sur la recommandation du ministre, après consultation des groupes les plus représentatifs des milieux gouvernementaux, scientifiques, culturels et socio-économiques intéressés à la recherche;
- f) trois (3) personnes, dont un (1) professeur, nommées pour trois (3) ans par le gouvernement, sur la recommandation du ministre, provenant de la composante *Institut Armand-Frappier* et des milieux reliés aux domaines d'intervention de cette composante, après les avoir consultés;
- g) un (1) diplômé de l'Institut, nommé pour trois (3) ans par le gouvernement sur la recommandation du ministre, après consultation de l'association de diplômés de l'Institut ou, s'il n'existe pas une telle association, après consultation du conseil d'administration.

Loi sur l'Université du Québec, L.R.Q., c. U-1.

40. L'administration courante d'une université constituante relève d'un comité exécutif qui exerce en outre les autres pouvoirs qui lui sont conférés par règlement du conseil d'administration de cette université.

Le comité exécutif se compose du recteur de l'université ainsi que d'au moins trois et d'au plus six personnes que le conseil d'administration nomme parmi ses membres.

53. Tout institut ou toute école constitué en vertu de l'article 50 est une personne morale.

Il peut notamment exercer les mêmes pouvoirs que ceux qui sont conférés à l'Université par les paragraphes *c* à *j* de l'article 4; l'exercice des pouvoirs prévus aux paragraphes *c* à *h* dudit article est soumis aux conditions fixées par règlement de l'assemblée des gouverneurs, lequel peut requérir l'autorisation de l'assemblée des gouverneurs, du comité exécutif ou du président.

Un règlement visé au deuxième alinéa entre en vigueur à la date de sa publication à la *Gazette officielle du Québec*.

Tout contrat fait par un institut ou école sans l'autorisation visée au deuxième alinéa dans les cas où elle est requise, est sans effet.

55. Le directeur général de tout institut ou de toute école est nommé pour cinq ans par le gouvernement sur la recommandation de l'assemblée des gouverneurs, après consultation de l'institut ou de l'école concerné, de son corps professoral et des groupes ou associations déterminés par règlement de l'assemblée des gouverneurs. Il doit s'occuper exclusivement du travail et des devoirs de sa fonction.

Son traitement est fixé par le gouvernement.

En cas d'absence ou d'empêchement du directeur général ou de vacance de sa charge, l'assemblée des gouverneurs désigne une personne parmi celles qui exercent une fonction de direction de l'institut ou de l'école pour le remplacer tant que dure son absence ou son empêchement ou que la vacance n'est pas comblée.

56. En outre des règlements adoptés en vertu des articles 17 et 19, les articles 40 à 47 s'appliquent compte tenu des adaptations nécessaires à tout institut de recherche ou école supérieure constitué en vertu de l'article 50 ou de l'article 57.

Aux fins de l'application de l'article 41 à un institut de recherche, les mots «commission des études» sont remplacés par les mots «commission de la recherche»