

I-	INTRODUCTION.....	1
A-	L'Université Concordia.....	1

ANNEXE A : Composition et mandat du Comité externe d'examen de la gouvernance	33
ANNEXE B : Liste des entrevues avec des individus et des groupes	37
ANNEXE C : Liste des mémoires soumis.....	41
ANNEXE D : Liste des documents officiels et administratifs pertinents de l'Université Concordia.....	43

Ce rapport présente les observations et les recommandations du Comité externe d'examen de la gouvernance relativement aux changements à intervenir dans les structures et les processus de gouvernance de l'Université Concordia.

L'introduction décrit succinctement l'Université et résume les circonstances ayant amené à la création de notre comité. Elle est suivie de quatre autres sections: la description sommaire du processus que nous avons suivi, l'énoncé d'observations générales et de principes de gouvernance, nos recommandations et, finalement, la conclusion.

L'Université Concordia résulte de la fusion, en août 1974, de l'Université Sir George Williams et du Collège Loyola. Les partenaires dans cette entreprise, quoique différents à bien des égards, partageaient un engagement commun envers l'accès à l'éducation post secondaire, tant pour les étudiants à plein temps que pour les étudiants à temps partiel. Dans les années qui ont suivi cette fusion, l'Université a vécu non seulement une augmentation importante du nombre et de la diversité de ses effectifs étudiants et la transformation de ses infrastructures matérielles, mais également un développement considérable de ses programmes d'études supérieures et de recherche.

La *Charte de l'Université Concordia* crée une corporation dont les affaires sont gérées par un conseil d'administration composé d'au moins vingt et d'au plus quarante membres. Le Conseil actuel compte quarante membres auxquels s'ajoutent deux observateurs sans droit de vote mais avec pleins pouvoirs de délibération, l'un représentant les professeurs à temps partiel et l'autre les retraités de Concordia.

Au-delà de ses pouvoirs particuliers, l'article 48 des *Règlements de l'Université Concordia* attribue au Conseil « un pouvoir de surveillance et de réforme sur toutes les décisions affectant les activités de l'Université ou en lien avec l'Université ». De plus, le Conseil se voit reconnaître « le droit de renverser toute décision qu'il considère préjudiciable à l'Université ».

Ces Règlements créent également un sénat dont l'autorité découle directement des pouvoirs du Conseil. Récemment réformé, le Sénat compte cinquante-trois membres avec droit de vote et sept membres sans droit de vote. En vertu de l'article 48 des Règlements, le Sénat est réputé être « l'autorité finale en toutes matières relatives aux programmes académiques de l'Université », tout en étant doté, de surcroît, de « pleins pouvoirs de recommandation au Conseil d'administration en toutes autres matières ».

Le chef de la direction de l'Université est le Recteur et Vice-chancelier. Tel que le prévoit l'article 28 des Règlements, le Recteur a « la responsabilité de voir à l'application de toutes les décisions du Conseil d'administration et du Sénat ». Il est doté de « tous les pouvoirs nécessaires à l'exercice de cette charge ainsi que de tous les autres pouvoirs et responsabilités pouvant lui être donnés par le Conseil ».

L'article 61 des Règlements relatifs à l'engagement des membres de la haute direction prévoit la création d'un Comité de recrutement pour la sélection du Recteur. Ce comité de quatorze membres, présidé par le Président du Conseil, comprend en outre deux autres membres externes du Conseil, cinq professeurs réguliers, un chargé de cours, un représentant de la haute direction, deux étudiants et deux membres du personnel administratif et de soutien. Le Conseil possède le pouvoir et l'autorité d'accepter ou de rejeter toute recommandation du Comité consultatif.

Finalement, l'article 25 des Règlements prévoit la nomination d'au moins quatre Vice-recteurs, dotés du statut d'Officiers de l'Université, ainsi que de tout autre Officier que le Conseil peut juger opportun de nommer. Il y a actuellement sept personnes au statut équivalent à celui de Vice-recteur.

Dans le cadre stratégique adopté récemment tant par le Sénat que par le Conseil d'administration sous le titre *Viser toujours plus haut, toujours plus loin : un cadre stratégique pour l'Université Concordia 2009-2014*, la mission actuelle de l'Université est ainsi décrite :

« L'Université Concordia encourage l'innovation et l'excellence en enseignement, en recherche, en création et dans ses nombreux partenariats avec la communauté. Ouverte, originale et audacieuse, elle met à profit sa riche diversité pour transformer les individus, améliorer la société et enrichir le monde».

Le même cadre stratégique exprime ainsi l'ambition de l'Université :

« ... de se

de l'Université et ceux qui préconisent plutôt la valorisation d'un modèle de

Selon plusieurs professeurs, membres du personnel et étudiants, la source de ces problèmes se trouve dans le fait que le Conseil d'administration ne comprend pas la nature particulière d'une université, ni la nature particulière de son rôle et de ses responsabilités dans le contexte d'une telle institution. Plusieurs départements et associations ont adopté des résolutions pour exprimer leur perte de confiance à l'égard du Conseil, exigeant dans certains cas la démission du Président du Conseil et/ou de son Comité exécutif.

D'autre part, le Conseil a manifesté son désenchantement face à ce qu'il a perçu

Comment peut-on assurer une communication efficace entre le Conseil d'administration et l'ensemble de la communauté universitaire?

façon efficace, les rôles et les responsabilités de chacun sont définis soigneusement et respectés, alors que la recherche d'une efficacité accrue est une préoccupation constante.

Les universités sont à bien des égards des organisations particulières; leur gestion pose donc des défis particuliers puisque, contrairement à la plupart des corporations et contrairement au rêve utopique de bien des universitaires, leur gouvernance implique une responsabilité partagée. Qui plus est, le caractère fondamental de la liberté universitaire comme condition de la vigueur académique d'une université, justifie que les universitaires se voient reconnaître un rôle dans sa gouvernance fort différent de celui qui sied aux employés d'une entreprise industrielle ou commerciale.

Les membres du conseil, les membres du sénat et les administrateurs de l'université doivent avoir une vision claire de la nature et des limites de leurs pouvoirs et de leurs responsabilités dans un tel contexte de gouvernance partagée de l'institution.

Les membres du conseil et du sénat ont en partage une obligation légale d'exercer leurs pouvoirs de décision dans la recherche de ce qu'ils estiment être dans l'intérêt supérieur de l'université. Les pouvoirs des membres du conseil leur sont octroyés collectivement, non pas en qualité de propriétaires, mais bien en qualité d'intendants et de fiduciaires de l'université. De la même manière, les membres du sénat y siègent à titre individuel et non comme mandataires de leurs communautés d'origine; ils doivent agir collectivement en tant qu'intendants et fiduciaires de l'université lorsqu'ils exercent les responsabilités académiques et administratives qui leur sont dévolues.

Les universités sont des institutions d'intérêt public en ce sens qu'elles ont la responsabilité d'être au service de la société en général. Les universités canadiennes sont par ailleurs largement financées à même les fonds publics. Les processus de leur gouvernance doivent donc être transparents; on doit pouvoir connaître la nature des décisions qu'elles prennent, l'identité de leurs auteurs ainsi que les fondements et motifs de telles décisions.

Le droit à la transparence n'implique cependant pas que toute l'information doive être largement accessible. En effet, à titre d'exemple, les universités ont l'obligation légale de protéger la confidentialité des informations qu'elles détiennent dans les dossiers de leurs employés ou de leurs étudiants. Elles ont également le droit, sinon le devoir, de protéger certaines informations stratégiques dont la divulgation pourrait mettre en péril la négociation de certains contrats ou de certaines ententes. Quoiqu'il en soit, dans la mesure du possible, il est essentiel que leurs processus décisionnels soient ouverts et transparents.

A lors que l'essentiel de son travail se déroule dans ses salles de cours et dans ses laboratoires, une université a besoin, pour se développer de façon stratégique et pour réussir, d'un leadership académique fort et du support d'une administration engagée. Celle-ci permet à l'institution de se doter du personnel

académique et administratif ainsi que des infrastructures matérielles nécessaires à la poursuite de sa mission académique, tout en faisant en sorte que des **décisions stratégiques soient arrêtées quant à l'allocation de ses ressources trop souvent insuffisantes.**

Ce qui est sans doute le **plus important, c'est que l'institution, en l'occurrence sous l'autorité d'un recteur, soit amenée par cette administration à se doter d'un plan de développement académique à être soumis pour considération par le sénat et par le conseil.** Une fois approuvé, ce plan stratégique, qui devrait inclure des indicateurs de performance, servira de référence pour la détermination des priorités institutionnelles et pour la prise de décision. Un tel leadership **académique fort n'est cependant possible que si le recteur peut compter sur l'appui et la confiance indéfectibles du conseil auprès duquel il est au premier chef responsable, ainsi que sur l'appui et la confiance indéfectibles du sénat.**

Une des caractéristiques particulières **des universités c'est que les membres de leur communauté ont souvent des statuts multiples.** Ces situations peuvent **entraîner de nombreux conflits d'intérêts, réels ou appréhendés. A insi le directeur d'un département peut être membre d'une unité d'accréditation syndicale.** Un étudiant peut être membre du sénat ou même du conseil **d'administration.** Un professeur peut être un membre de la haute direction, le **parent d'un étudiant au premier cycle ou un membre du conseil,** sans parler des multiples rapports personnels, professionnels ou d'affaires que des membres externes du conseil peuvent entretenir.

Le défi n'est pas d'éliminer complètement de tels conflits d'intérêts. Ils sont endémiques dans une université. Un principe fondamental de la gouvernance universitaire

Quoiqu'il en soit, les récents événements survenus à l'Université et au cours desquels le Conseil a joué un rôle central et controversé, nous ont amenés à accorder une attention particulière et prioritaire aux questions de la dimension, de la composition, du rôle et du mode de fonctionnement du Conseil d'administration.

Étant donné le modèle de gouvernance partagée souhaitable pour la gestion d'une université canadienne et québécoise, le Conseil d'administration devrait comprendre, comme actuellement, à la fois des membres externes, c'est-à-dire des membres qui ne travaillent pas pour l'Université, et des membres internes, c'est-à-dire des professeurs, des membres du personnel et des étudiants. S'il n'y a

par le Comité exécutif ou par un autre sous-groupe sans véritable statut formel. Nous recommandons :

Que la composition du Conseil d'administration de Concordia soit réduite à vingt-cinq membres, dont quinze membres externes et dix membres internes.

Que le statut d'observateur sans droit de vote au Conseil soit aboli dans les Règlements.

Que les dix membres internes soient le Recteur, cinq professeurs réguliers, un chargé de cours, deux étudiants et un membre du personnel administratif et de soutien.

Nous reconnaissons que notre recommandation d'ainsi réduire la dimension du Conseil aura comme conséquence que certains groupes importants de l'Université, par exemple les diplômés ou les retraités, ne seront pas représentés comme tels au Conseil. On doit toutefois tenir compte des autres possibilités de représentation de ces groupes, soit parmi les membres externes, soit au sein des comités pertinents du Conseil.

Nous estimons qu'il s'agit là d'un bien petit prix à payer pour ce que nous considérons être la possibilité d'accroître l'efficacité du Conseil. Comme c'est le cas pour tous les Conseils d'administration, l'efficacité du Conseil sera fonction de sa capacité à appréhender le fait qu'il représente une réalité beaucoup plus large que la somme des collectivités qui y sont représentées. Chaque membre du Conseil, interne ou externe, a l'obligation légale d'agir dans le sens des intérêts supérieurs de l'Université, c'est-à-dire au-delà, et bien au-delà, des intérêts particuliers de la communauté dont émane sa propre nomination.

En ce qui a trait au choix des membres externes, le Comité de révision a pu entendre et lire plusieurs commentaires à l'effet que la composition actuelle du contingent ce PAX

Que dans le choix de ses membres externes, le Conseil prenne en

Nous recommandons :

Que la durée du mandat des membres nommés ou élus du Conseil d'administration de Concordia soit limitée à deux périodes de quatre ans chacune, sauf dans le cas des étudiants où elle devra être limitée à deux périodes d'un an.

Que, dans le cas particulier du Président du Conseil, la durée statutaire du mandat soit portée à un maximum de douze ans, y compris le temps consacré à cette fonction.

Que les mandats des membres du Conseil d'administration soient étalés de telle manière qu'un nombre restreint de membres du Conseil quitte chaque année.

Que les dispositions relatives à la durée des mandats soit inscrites dans les Règlements de l'Université plutôt que, comme actuellement, dans une simple directive, et que ces dispositions soient appliquées intégralement.

La situation actuelle est telle que le mandat de tous les membres du Conseil se **termine, ou a fait l'objet d'une extension pour se terminer en 2011**. Eu égard à nos propositions, plusieurs membres du Conseil auront dépassé la durée **maximale, alors que d'autres pourront être renommés**. Ceci créera une opportunité de renouveau pour le Conseil, même dans le contexte de la diminution de ses effectifs. Il devra

Que l'Université mette en place des moyens concrets, par exemple leur nomination sur des Comités du Conseil ou encore la création d'un « Conseil des sages », pour favoriser le maintien d'une implication significative des ex-membres du Conseil dans l'Université

Le Conseil actuel compte quatre Vice-présidents, tous nommés parmi les membres externes. Qui plus est, plusieurs anciens Vice-présidents y siègent **toujours**. Cet état de fait a favorisé la constitution d'un « Conseil à l'intérieur du Conseil », aussi informel qu'indésirable. A lors que nous proposons une réduction de la dimension du Conseil, nous estimons que cette pratique doit être revue.

Nous croyons également qu'une réduction de la dimension du Comité exécutif serait appropriée.

Nous recommandons :

Que le nombre de postes de Vice-président du Conseil soit limité à deux et que ceux-ci soient désignés par l'ensemble

tenir une réunion de travail à l'extérieur qui a fourni aux membres externes une occasion d'en apprendre plus au sujet de l'Université, de la même manière qu'elle a permis aux membres internes d'échanger avec les autres membres du Conseil et de développer avec eux une vision et une compréhension communes. Nous recommandons :

Que le Conseil d'administration mette en place, en partenariat avec

Que la composition du Sénat soit modifiée pour y inclure deux représentants du personnel administratif et de soutien tout en respectant la proportion actuelle de la représentation du corps professoral.

Certains ont suggéré qu'à cinquante-trois, le nombre de membres du Sénat est trop important. Pour notre part, nous croyons que le Sénat, tel qu'il est actuellement constitué, peut être fonctionnel. Pour ce faire, il faudra cependant que le Sénat revoie, entre autres, ses modes de fonctionnement de telle manière qu'il puisse efficacement assumer sa responsabilité de superviser la gestion académique de l'Université et examiner soigneusement les implications institutionnelles, à l'échelle de l'Université, de toute proposition pouvant lui être soumise.

Tout comme le Conseil d'administration, le Sénat doit également prévoir le renouvellement systématique de ses effectifs. Nous recommandons :

Que la durée du mandat des membres du Sénat soit limitée à deux périodes consécutives de quatre ans chacune.

Que le Sénat mette en place, en partenariat avec la haute direction, un programme de développement professionnel substantiel à l'intention de tous les membres du Sénat.

Dans le modèle de bicaméralisme et de gestion partagée que nous préconisons, si le Conseil d'administration est « souverain » en ce qui a trait à la gestion des actifs matériels et financiers de l'Université, le Sénat devrait être également « souverain » en ce qui a trait à la gestion des affaires académiques. Ce dernier doit être, et doit être reconnu comme le gardien de ce qui constitue la mission centrale de l'Université, c'est-à-dire la planification académique, les programmes académiques et les standards académiques.

Nous avons entendu décrire le Sénat actuel de Concordia comme un chaînon relativement faible dans la structure de gouvernance de l'Université. Parmi les raisons exprimées pour expliquer cet état de fait, on a souligné que le Sénat est une créature du Conseil et qu'il lui est subordonné, ou encore que le Sénat n'est

pas considéré comme un forum efficace pour la détermination de la planification

Que la Charte de l'Université Concordia soit amendée afin d'établir un Sénat académique investi de plein droit, dans une perspective d'équilibre des pouvoirs, d'une autorité suffisante sur les questions académiques, tout en conservant le pouvoir qu'il détient actuellement en vertu des Règlements de

Que le Recteur, le Vice-recteur exécutif aux affaires académiques et la Vice-Rectrice à la recherche et aux études supérieures travaillent en concertation

Il ne nous appartient pas d'analyser le détail des événements qui ont entraîné l'échec retentissant de la nomination des deux derniers Recteurs. Nous sommes cependant conscients du fait que notre rapport fait partie intégrante du processus institutionnel mis en marche pour éviter qu'une telle situation se reproduise. C'est dans cette perspective que nous analyserons d'une part le processus de sélection du Recteur et, d'autre part, le statut et le rôle du Recteur dans l'Université.

L'article 33 des Règlements donne au Conseil d'administration le pouvoir de nommer le Recteur

Puisque, au moment d'écrire ces lignes, la mise en marche du processus pour la sélection du prochain Recteur de Concordia est imminente, nous recommandons :

Que, dans l'immédiat, les modifications aux Règlements relatifs à l'engagement des membres de la haute direction récemment proposées par le Comité ad hoc sur la révision de la gouvernance relativement à l'examen des candidatures soient adoptées en vue de la sélection du prochain Recteur de Concordia.

Cette recommandation particulière aura pour effet d'accroître les pouvoirs du Conseil aux fins de déterminer « si un candidat satisfait ou non aux critères essentiels pour justifier sa présentation à la communauté universitaire ». Son adoption contribuera aussi à apaiser la préoccupation principale exprimée par le Conseil, tout en préservant virtuellement tous les éléments du statu quo.

Cela dit, il serait dans l'intérêt de Concordia de définir ultérieurement une solution plus permanente et sans doute plus élégante. Cette solution devrait permettre la participation et l'apport de la communauté universitaire, tout en garantissant au Conseil l'atteinte du degré de confiance qui lui est essentiel.

nouvellement nommé de prendre appui sur une équipe d'administrateurs chevronnés bien au fait des détails de la gestion institutionnelle.

Ce que nous considérons essentiel, c'est que le Recteur soit parfaitement à l'aise avec son équipe de direction et qu'il ait l'assurance que ces Officiers supérieurs partagent, en toute loyauté et sous sa gouverne, une vision commune des orientations et du fonctionnement de l'Université. Nous recommandons :

Que les Règlements relatifs à l'engagement des membres de la haute direction soient modifiés pour prévoir expressément que tous les comités de recrutement pertinents se rapportent au Recteur et que le Recteur soit seul responsable de recommander au Conseil la nomination de tous les hauts dirigeants.

Que suite à sa nomination, le Recteur se voie reconnaître expressément le droit de revoir les mandats et l'à-propos de la présence dans son équipe de ses collaborateurs immédiats ainsi que des Vice-recteurs, et qu'il ait la latitude d'appliquer la politique institutionnelle pertinente pour mettre fin à ces mandats dans l'année qui suit son entrée en fonction.

Le Recteur doit avoir toute liberté de mettre en place, comme c'est le cas actuellement avec l'Équipe de direction du Recteur (President's Executive Group), toute structure consultative informelle qu'il considère utile. On devra cependant prendre soin de ne pas confondre cette structure ou toute autre structure analogue avec les instances décisionnelles. Autrement, ces entités ne contribueront pas à consolider le leadership du Recteur dans sa fonction d'arbitre des divergences de vue entre ses collaborateurs et nuiront à sa capacité à développer une communauté d'objectifs et de vision au sein de la haute administration. Nous recommandons :

Que les structures consultatives informelles constituées au sein de la haute administration ne soient pas décrites comme faisant partie des instances décisionnelles.

Lors de nos consultations, certains ont souligné que plusieurs Officiers supérieurs de l'Université n'ont pas d'antécédents académiques ou universitaires. Il nous apparaît que la présomption sous-jacente à l'effet que

« seuls les universitaires peuvent gérer une université » est aussi sujette à caution **que l'affirmation inverse voulant que** « les universitaires ne savent pas gérer une institution ». Les hauts dirigeants doivent être choisis sur la base de leurs seuls mérites, en fonction de leur habileté à assumer leurs responsabilités en toute **connaissance de la nature particulière de l'Université et de la priorité de sa** mission académique, et en fonction de leur capacité à travailler en équipe sous la direction du Recteur.

S'agissant du rôle du Recteur, il faut garder à l'esprit qu'il n'est pas seulement responsable de l'administration des actifs humains, matériels et financiers de l'Université ; il doit également être un leader académique inspirant. Nous recommandons :

Que la pratique antérieure à l'effet que le Recteur agisse comme président du Sénat soit rétablie et que le Sénat prenne des dispositions pour nommer un Vice-président.

Dans la même perspective, le Recteur doit coordonner le processus de définition et de réaffirmation de la mission académique de l'Université. Il est tout à fait **fondamental qu'un plan académique soit non seulement mis en place, mais que** le libellé de son contenu soit signifiant tout aussi bien pour le Sénat que pour le Conseil d'administration.

Par conséquent, le prochain Recteur de Concordia devra placer au premier rang de ses priorités l'objectif de réaliser enfin la mise en place d'un plan académique pour l'Université. Ainsi le Conseil d'administration et le Sénat pourront administrer adéquatement l'Université sur la base d'une compréhension commune du passé, du présent et du futur de la mission académique de l'Université. Nous recommandons :

Que la première priorité du prochain Recteur soit de réaliser, sur la base du cadre stratégique actuel, la mise en place d'un plan académique rédigé de telle manière que son contenu soit signifiant tout aussi bien pour le Sénat que pour le Conseil d'administration.

L'Université Concordia possède un vaste patrimoine qui inclut la richesse de son histoire, la large palette de ses excellents programmes de premier et de deuxième

Le succès, cependant, dépendra en dernière analyse de la volonté des **communautés constituant l'Université Concordia de s'engager à développer un environnement caractérisé par la civilité et par la capacité de chacun à donner à « l'autre » le bénéfice du doute.**

Une culture conflictuelle peut être stimulante et même parfois féconde. Nous sommes cependant convaincus **qu'une telle approche, après toutes ces années, a atteint son niveau de péremption dans cette grande université et qu'elle ne peut pas garantir la réalisation des ambitions et des espoirs exprimés dans le Plan stratégique actuel de Concordia.** Les stratégies conflictuelles sont peut-être opportunes dans un modèle de gestion caractérisé par le « **j'ordonne et tu obéis** ». **Au contraire, le contexte particulier d'une gouvernance partagée nécessite la présence d'un engagement culturel d'une toute autre nature.** Avec tout le talent et toute la créativité dont elle recèle, nous avons pu voir tout le potentiel de cette Université si les différentes communautés qui la composent arrivaient à trouver une façon harmonieuse de travailler ensemble à la poursuite de son développement.

Procédure

5. Le Comité devra terminer ses travaux dans les 60 jours suivant sa première séance. Il remettra son rapport au recteur, qui le rendra public.
6. Le Comité aura accès aux délibérations du comité *ad hoc* du Conseil sur la gouvernance.
7. Les personnes ou groupes qui souhaitent soumettre par écrit leurs observations au Comité doivent en aviser sa secrétaire (M^{me} Danielle Tessier) par courriel à danielle.tessier@concordia.ca ou par téléc1 T7aié TfET0 0 1 0 1 236.91.

Groupes

Membres de l'Équipe de direction du Président

M. Philippe Beauregard
M. Roger Côté
Dr. Louise Dandurand
Me Bram Freedman
Dr. David Graham
M. Patrick Kelley
Me Jonathan Levinson
Me Dominique McCaughey

Doyens

M. Gerald Beasley
M. Noel Burke
Dr. Graham Carr
Dr. Robin Drew
Dr. Brian Lewis

Membres du Comité ad hoc 7 Tm

Représentantes de l'Association des étudiants de Concordia

Mme Lex Gill
Mme Heather Lucas

Représentant de l'Association des étudiants des cycles supérieurs

M. Robert Sonin

Membres du Comité exécutif du Conseil d'administration

Dr. Shimon Amir
M

Représentants de l'Association des professeurs de l'Université Concordia

Prof. Aaron Brauer
Dr. June Chaikelson
Dr. Lucie Lequin
Dr. Francesca Scala
Dr. William Sims

Représentante du Syndicat des employés des bibliothèques de l'Université Concordia

Mme Line Brisebois

Représentante du Syndicat des employés de soutien de l'Université Concordia

Mme Danièle Berthiaume

Représentante de l'Association des cadres de l'Université Concordia

Mme Miriam Posner

Individus

Dr. Louise Dandurand
Dr. David Graham
M. Peter Kruyt
Dr. Lawrence Kryzanowski
Dr. Frederick Lowy
Dr. Elaine Newman
Prof. Catherine Wild

- Mme Lillian Vineberg, *membre du Conseil d'administration*
- M. William Wisenthal, *gestionnaire de portefeuilles*

*** Puisque la confidentialité des mémoires soumis a été garantie, aucune trace de ces rapports n'a été conservée. Toutes les copies ont été détruites.

1. [Charte de l'Université Concordia](#)
2. [Règlements de l'Université Concordia](#)
3. [Mandat des comités statutaires du Conseil](#)
4. [Directive relative à la nomination des représentants de la société au Conseil d'administration](#)
5. [Exposé des responsabilités des membres du Conseil](#)
6. [Résumé des règles de procédure applicables aux réunions du Conseil](#)
7. [Code d'éthique et de déontologie des membres du Conseil d'administration et des membres des comités établis par le Conseil](#)
8. [Règlements relatifs à l'engagement des membres de la haute direction](#)
9. [Mécanismes d'évaluation des membres de la haute direction \(enseignement et recherche\) et du recteur et vice-chancelier avant l'expiration de leur premier mandat](#)
10. [Conseil d'administration 2010-2011 \(composition\)](#)
11. [Comités statutaires du Conseil d'administration, 2010-2011 \(composition\)](#)
12. [Composition et mandat des comités statutaires du Sénat](#)
13. [Résumé des règles de procédure applicables aux réunions du Sénat](#)
14. [Règlementation relative au Président d'assemblée du Sénat](#)
15. [Composition et pouvoirs des Conseils de Faculté, du Conseil de l'École des études supérieures et du Conseil de l'École de formation continue](#)
16. [Viser toujours plus haut, toujours plus loin : cadre stratégique de l'Université Concordia 2009-2014](#)
17. [Convention collective entre l'Université Concordia et l'Association des professeurs de l'Université Concordia](#)