

Chapitre 9

Les visions des administrateurs¹ universitaires² : Un recensement pour une recherche³

Michel Umbriaco

Émanuelle Maltais

Éric Bauce

Jean Bernatchez

Créée formellement il y a plus de 900 ans en Occident, l'université est un type d'organisation qui recouvre des réalités fort différentes d'un pays à l'autre, sans parler d'une époque à l'autre. Seulement au Québec, au cours des 50 dernières années, plusieurs groupes, depuis le Rapport Parent (1965), ont proposé des visions et des définitions, contrastées, de ce qu'est ou devrait être l'université. Et ce, même si, lorsque le nom de cette organisation est évoqué un peu partout en Occident, on semble se référer à un mythe culturel commun.

Lorsqu'on aborde l'administration universitaire, comme l'ont souligné March et Olsen (1979), ses mécanismes de gestion sont, au mieux, du domaine de l'ambiguïté. Alors,

¹ Le générique masculin est utilisé sans aucune discrimination et uniquement dans le but d'alléger le texte.

² Dans le cadre de cette recherche, les administrateurs universitaires se composent des recteurs, des vice-recteurs, des secrétaires généraux et des présidents de conseil d'administration.

³ Les auteurs expriment toute leur gratitude aux réviseurs ainsi qu'au comité de direction de l'ouvrage collectif qui contient ce chapitre pour leurs conseils judicieux qui ont permis d'y apporter de nombreuses améliorations.

devant le peu de données disponibles sur l'administration des universités, nous avons trouvé intéressant voire fondamental de vérifier quelles visions de l'université et, par voie de conséquence, de leurs rôles, portent les administrateurs des universités québécoises.

C'est dans ce contexte que s'inscrit cette recherche qui veut analyser les visions que les administrateurs, en poste au Québec, ont de l'Université, des universités ainsi que de leur propre rôle.

1. Contexte de la recherche

Une première enquête sur les membres des équipes de direction des universités québécoises a été réalisée en 1993, durant laquelle 79 des 81 administrateurs alors en poste ont été rencontrés (Umbriaco, 1999). Une étude ultérieure, menée en 2004 auprès de 12 recteurs, a permis de corroborer les propos entendus quelques années plus tôt⁴. Un des principaux enseignements de ces études — et une de nos principales motivations à entreprendre une nouvelle recherche — est que les visions et opinions exprimées en 1993 et 2004 se sont révélées être des prédicteurs relativement fiables de ce qui s'est passé par la suite dans les universités. Cette étude nous permettra de surcroît de comparer les conceptions contemporaines des universités à celles qui avaient cours il y a 15 et 25 ans.

Comme première étape de cette nouvelle enquête, nous avons recensé les administrateurs en poste en 2016. Face aux nombreux changements de poste que l'on constatait ou qui s'annonçaient à cette époque, nous avons repris ce dénombrement au début de 2018. Comme nous le verrons, la comparaison de ces deux recensements nous permet déjà de faire quelques constatations et de proposer des pistes de réflexion pour la suite⁵.

⁴ Au Québec, avant Umbriaco (1999), seule la recherche de Bertrand (1988) s'était intéressée aux profils des recteurs.

⁵ Une version préliminaire du présent chapitre a été distribuée lors d'une communication au 84^e congrès de l'ACFAS, en mai 2016, au Colloque de la Fédération québécoise des professeures et professeurs d'université (FQPPU) intitulée : *De l'administration à la gouvernance des universités : progrès ou recul ?* (Umbriaco et Maltais, 2016).

Ce chapitre vise à documenter les assises d'un programme de recherche sur l'administration universitaire au Québec, que nous souhaitons réaliser en collaboration avec des intervenants intéressés, afin d'établir une base de faits pouvant être utile au débat public sur l'université québécoise du proche avenir. Le présent chapitre est donc une invitation au dialogue avec tous ceux que ce sujet intéresse afin de mettre la table pour la suite de notre programme de recherche.

Soulignons enfin que parmi l'ensemble des cadres universitaires, le choix a été fait de rencontrer les recteurs et les vice-recteurs parce qu'« en principe », selon les chartes universitaires (UQ, 1975), ainsi que dans la culture populaire, ce sont eux qui ont la charge de l'institution universitaire. En explorant leurs visions, nous devrions pouvoir exposer ou esquisser une image, mosaïque ou multiple sans doute, des établissements universitaires du Québec.

2. Transformations de l'administration universitaire : dégager des tendances

En 1993, il était encore possible d'affirmer que parmi l'ensemble des cadres universitaires, les recteurs et les vice-recteurs⁶, ou leurs équivalents, étaient ceux qui (selon les chartes universitaires et dans la culture populaire) avaient la charge exclusive de l'institution⁷, c'est-à-dire qu'ils étaient « les dépositaires de la tradition et de l'avenir des universités » (Umbriaco, 1999).

⁶ « Équivalents » parce que les titres peuvent varier d'une université à l'autre ; ainsi les titres de recteur, de principal, de *vice-chancellor* ou de directeur général sont des équivalents pour le ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur, le BCI (Bureau de coopération interuniversitaire, qui a pris le relais de la Conférence des recteurs et des principaux des universités du Québec) et Universités Canada. On retrouvera à l'Annexe 1 la liste des divers titres des administrateurs universitaires ainsi que leur regroupement en cinq catégories.

⁷ Nous considérons comme « universités » les institutions universitaires reconnues comme telles en 2018 par la législation du Québec, on peut consulter l'annexe 2 pour une liste complète.

À cette époque, on commençait à peine à évoquer - seulement deux administrateurs l'ont fait - l'importance potentielle du rôle des présidents de conseil d'administration et des secrétaires généraux dans la direction des universités, en extrapolant ce qui passait alors à l'École Polytechnique de Montréal⁸.

Depuis lors, nous devons constater⁹ que les dynamiques de changement inspirées par des idées du courant de la nouvelle gestion publique ont modifié radicalement les rôles des conseils d'administration d'université et de leurs présidents (CREPUQ, 2013 ; Bissonnette-Porter, 2013). Nous reviendrons plus loin sur la situation particulière des secrétaires généraux. À titre d'exemple de cette nouvelle tendance, on peut évoquer le débat sur la désaffiliation de l'École des sciences de la gestion de l'UQAM où les doyens et le recteur s'en sont remis à la présidente du conseil d'administration pour dénouer l'impasse (Radio-Canada, 2016) ; ou encore la démission de cette même présidente, qui a fait la une des journaux (Fortier, 2018 ; Teisceira-Lessard, 2018).

Il faut souligner ici que ces modifications importantes des locus dits de gouvernance et de pouvoir dans les universités reposent en bonne partie sur trois documents de l'Institut sur la gouvernance d'organisations privées et publiques (IGOPP, 2007a ; 2007b ; 2007c). La plupart des conclusions et des recommandations contenues dans ces documents sont

⁸ En 1993, le président du conseil d'administration de l'École Polytechnique travaillait à mi-temps à l'École pour s'assurer, en collaboration avec le directeur général, du maintien de bonnes relations avec l'Ordre des ingénieurs et de l'ensemble des intervenants extérieurs.

⁹ Nous ne reprendrons pas ici l'historique des idées qui marquent cette période, mais nous y reviendrons dans des publications ultérieures.

devenues, par choix ou par défaut, le nouveau « plan de match » du gouvernement québécois¹⁰ et de la grande majorité des administrations universitaires de la province¹¹.

À la section suivante, nous présenterons des données contemporaines sur les administrateurs universitaires québécois en inscrivant celles-ci dans une trame temporelle qui nous permettra de faire apparaître l'évolution en cours de la composition du personnel de direction des universités et de dégager des tendances à son propos. Cet éclairage permettra, nous le souhaitons, de relativiser des contemporanéités trop immédiates et de dégager des tendances quant aux transformations dans l'administration universitaire.

3. Transformations des équipes de direction universitaires

Comme point de départ de l'étude des transformations des équipes de direction, nous avons comparé les listes de postes d'administrateurs universitaires québécois que nous avons dressées en 1993 (Umbriaco, 1999), à celles de février 2016 et de février 2018, constituées en consultant les sites Web de l'ensemble des universités québécoises. Nous avons complété et vérifié certaines informations directement avec des membres du personnel de ces universités, ce qui nous a permis de constituer les listes de postes présentées dans les tableaux suivants. Lors des étapes ultérieures des recherches de l'équipe, nous raffinerons et mettrons à jour ces données.

3.1 Le concept d'équipe de direction

Le concept même d'équipe de direction universitaire est récent (Bensimon, 1991, 1993) et peu documenté dans la littérature scientifique, que ce soit aux États-Unis (Casteen III, 2013) ou en Europe.

¹⁰ Comme on pouvait le constater lors du Sommet sur l'enseignement supérieur de février 2013 et en lisant les nombreux rapports, avis et documents préparatoires du Sommet.

¹¹ Le cas très médiatisé des modifications à la charte de l'Université de Montréal, qui fait l'objet d'un chapitre du présent ouvrage, est révélateur à cet égard.

En 1993, cette notion se résumait, au Québec, à l'équipe constituée du recteur et de ses vice-recteurs. En 2018, cette notion d'équipe s'est considérablement élargie¹², ramifiée et même complexifiée. L'équipe de direction inclut désormais tous les postes de premier niveau (recteur, vice-recteurs en titre et secrétaire général) auxquels s'ajoute une série de cadres supérieurs (vice-recteurs adjoints, vice-recteurs associés, etc. qui dépendent directement d'un vice-recteur en titre) ou de cadres de deuxième niveau (par exemple le directeur des communications ou le chef de cabinet) qui dépendent souvent du recteur.

Afin d'établir des comparaisons avec d'autres recherches, nous nous en tiendrons, dans notre présente recherche et dans la suite du chapitre, aux dirigeants de premier niveau, incluant les secrétaires généraux et les présidents de conseil d'administration¹³.

Une recherche subséquente pourrait viser à documenter les liens entre l'ensemble des cadres d'une université, ou les relations d'un vice-recteur en titre avec ses trois ou quatre vice-recteurs adjoints ; mais nous sommes là dans l'analyse de sous-secteurs de l'université et pas de l'organisation dans son ensemble. Ces thématiques pourront toutefois être abordées lors des entrevues.

¹² Selon la Loi sur les établissements d'enseignement de niveau universitaire (chapitre E-14.1), « sont membres du personnel de direction supérieure : 1) le recteur, le vice-recteur, le vice-recteur adjoint ou associé ; le principal, le vice-principal, le vice-principal adjoint ou associé ; le président, le vice-président, le vice-président adjoint ou associé ; ou toute personne qui occupe une fonction de rang équivalent, 2) le doyen d'une faculté ou toute personne qui occupe une fonction de rang équivalent et 3) le secrétaire général ».

¹³ Nous avons donc exclus de cette recherche les vice-recteurs adjoints ou associés, les vice-principaux adjoints ou associés et les vice-présidents adjoints ou associés de même que les doyens, les registraires, les directeurs de département, les directeurs de services et les autres gestionnaires.

3.2 Les postes de direction de premier niveau en 2018

Comme on peut le constater en consultant le tableau suivant, alors que le Québec compte en 2018 une université de moins qu'en 1993¹⁴, le nombre de postes d'administrateurs de premier niveau a augmenté durant cette période malgré une diminution du nombre de postes de secrétaire général.

Tableau 9.1 : Comparaison du nombre de postes de direction de premier niveau dans les universités québécoises en 1993 et en 2018

	1993		2018		Écart	Variation
Universités (n)	20		19		-1	-5 %
Postes (n)	1993	Poids relatif en %	2018	Poids relatif en %	Écart (nombre de postes)	Variation
Recteur	20	24 %	19	20 %	-1	-5 %
Vice-recteur académique	26	32 %	32	33 %	+6	19 %
Vice-recteur administratif	36	44 %	46	47 %	+10	22 %
Sous-total 1	82		97		+15	15 %
Secrétaire général	17	48 %	11	38 %	-6	-55 %
Président de C.A.	18	52 %	18	62 %	0	0 %
Sous-total 2	35		29		-6	-21 %
Total	117		126		+9	7 %

¹⁴ L'Institut Armand Frappier a été intégré comme centre au sein de l'INRS en 1999.

Source : Umbriaco (1999) et actualisation au moyen des divers sites des universités

Si on considère les secrétaires généraux comme étant membres de l'équipe de direction de premier niveau, on peut illustrer la situation de la manière suivante :

Tableau 9.2 : Comparaison du nombre de postes de direction de premier niveau dans les universités québécoises en 1993 et en 2018 en y incluant les secrétaires généraux

	1993		2018		Écart	Variation (en pourcentage)
Universités	20		19		-1	-5 %
Postes	1993	Poids relatif en %	2016	Poids relatif en %	Écart (nombre de postes)	Variation (en pourcentage)
Recteur	20	20 %	19	17,5 %	-1	-5 %
Vice-recteur académique	26	26 %	32	29,5 %	6	19 %
Vice-recteur administratif	36	36 %	46	43 %	10	28 %
Secrétaire général	17	17 %	11	10 %	-6	-55 %
Total	99		108		9	8 %

Source : Umbriaco (1999) et actualisation au moyen des divers sites des universités

Les équipes de direction s'étant élargies, l'influence des recteurs pourrait avoir diminué en proportion inverse. On peut faire l'hypothèse que c'est en partie pour contrer cette tendance qu'auraient été créés des postes de soutien exécutif autour des recteurs, ce que nous exposerons plus loin.

En ce qui concerne les postes administratifs (vice-recteur administratif et secrétaire général), même si leur nombre absolu s’est accru de 10 postes, leur poids relatif reste stable à 53 %, ce qui s’explique par la fusion de postes de secrétaires généraux et de vice-recteurs administratifs.

L’ajout de cinq postes de vice-recteurs académiques et l’augmentation de leur poids relatif de 26 % à 29 % sont des éléments intéressants qui s’expliquent par la création de postes de vice-recteurs particulièrement en recherche et en gestion des études supérieures.

Nous posons l’hypothèse que l’accroissement du nombre de postes peut avoir modifié l’équilibre relatif des champs de préoccupation au sein des équipes de direction. La formation, l’expérience antérieure, l’âge, le genre et le cheminement de carrière sont aussi parmi les principaux vecteurs d’analyse que nous prévoyons approfondir à cet égard. Par ailleurs, dans les publications scientifiques, au Canada et aux États-Unis, on survalorise le rôle du recteur et on s’intéresse très peu au rôle de l’équipe de direction (ACE, 2017). Nous tenterons de pallier cette lacune pour le Québec dans le cadre de cette recherche.

3.3 De 2016 à 2018 : stabilité ou transition ?

De février 2016 à février 2018 on constate un accroissement de seulement 3% du nombre de postes. Cette légère hausse dissimule toutefois deux tendances opposées : la forte hausse du nombre de vice-recteur administratifs (+21%) et la baisse (-6 %) de celui des vice-recteurs académiques, comme on peut le constater dans le tableau suivant.

Tableau 9.3 : Comparaison du nombre de postes de direction de premier niveau dans les universités québécoises en 2016 et en 2018

	2016		2018		Écart	Variation
Universités	19		19		0	0 %
Postes	2016	Poids relatif en %	2018		Écart (en n. de postes)	Variation

				Poids relatif en %		
Recteur	19	21 %	19	20 %	0	0
Vice-recteur académique	34	37 %	32	33 %	-2	-6 %
Vice-recteur administratif	38	42 %	46	47 %	8	21 %
Sous-total	91	100 %	97	100 %	6	7 %
Secrétaire général	13	11 %	11	8 %	-2	-15 %
Président de C.A.	18	15 %	18	14 %	0	0 %
Sous-total2	31	25 %	29	23 %	-2	-6 %
Total	122	100 %	126	100 %	4	3 %

Source : Compilation au moyen des divers sites des universités

Bien que dans l'ensemble, ces modifications puissent sembler marginales, il faut aussi tenir compte des gens qui ont quitté leur poste. Des départs massifs ont en effet entraîné un taux de roulement de plus 45 % de l'ensemble des postes en seulement 24 mois. Bien que plusieurs de ces départs résultent d'une fin de mandat, ou d'une prise de retraite, ce taux demeure préoccupant. En effet, dans les écrits à ce sujet, par exemple Guthrie (2001) et ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation (2018), on estime que le taux de roulement ne devrait pas dépasser les 4 % ou 5 % par année, sinon on s'expose à une diminution de la performance ainsi qu'à des pertes financières et de productivité (Heppell, 2011).

Ce taux de roulement élevé semble indiquer que le réseau d'enseignement universitaire québécois vient de connaître une période de changement sinon de transition que certains

observateurs qualifient même de « changement de la garde ». Il sera nécessaire de raffiner nos analyses du taux de roulement de chacune des institutions.

Tableau 9.4 : Taux de roulement ou de renouvellement des cadres de premier niveau des universités québécoises de février 2016 à février 2018

Universités	Postes stable entre 2016 et 2018	Effectif total 2016	Effectif total 2018	Taux de roulement (2 ans)
Bishop's	5	5	5	0 %
Concordia	6	7	8	25,0 %
ENAP	3	5	5	40,0 %
ETS	2	6	7	71,4 %
INRS	3	5	5	40,0 %
HEC	10	11	12	16,7 %
Laval	2	8	8	75,0 %
McGill	5	10	9	44,4 %
Poly	4	6	7	42,9 %
UdeM	6	8	9	33,4 %
UQAC	0	5	5	100,0 %
UQAM	3	7	6	50,0 %
UQAR	4	6	6	33,4 %
UQAT	2	5	5	60,0 %
UQO	3	5	5	40,0 %

UQSS	3	4	4	25,0 %
UQTR	4	7	7	42,9 %
UdeS	1	7	8	87,5 %
TELUQ	3	5	5	40,0 %
Total	69	122	126	45,2 %

Source : Compilation et calculs des auteurs

3.4 Administratrices et administrateurs universitaires : partage des postes entre les femmes et les hommes

De 1993 à 2018, la proportion de femmes occupant un poste de cadre de premier niveau universitaire au Québec est passée 15 % à 37 %. Comme on peut le constater dans le tableau suivant.

Tableau 9.5. Répartition des postes d'administrateurs universitaires québécois de premier niveau selon le genre en 1993, 1998 et 2018

Poste	1993	H	F	% de F	1998	H	F	% de F	2018	H	F	% de F
Recteur	20	19	1	5 %	19	16	3	16 %	19	14	5	26 %
VR académique	25	19	6	24 %	25	20	5	20 %	32	17	15	47 %
VR administratif	36	31	5	14 %	32	28	4	13 %	46	32	14	30 %
Secrétaire général									11	5	6	55 %
Total	81	69	12	15 %	76	64	12	16 %	108	68	40	37 %

Source : Umbriaco (1999) et actualisation au moyen des divers sites des universités

Dans un contexte où prévalent des valeurs de parité et de mixité égalitaire (Hémond, 2015 ; Navarro, 2015), on constate une progression continue du nombre d’administratrices même si la parité n’a pas encore été atteinte. Si la tendance et les pressions actuelles se maintiennent, il faudra attendre encore plusieurs années pour constater une véritable égalité homme/femme dans la détention de postes d’administrateurs¹⁵.

Bien qu’on retrouve des données exclusivement sur les postes de rectrice, au Canada et aux États-Unis, nous pouvons citer à titre de comparaison, les données suivantes:

Tableau 9.6. Pourcentage des postes de recteur occupés par des femmes au Québec, au Canada et aux États-Unis en 2016 ou en 2018

Rectrices	2018	2016
Québec	26 %	
Canada ¹⁶	26 %	
États-Unis ¹⁷		30 %

¹⁵ Si on extrapole les tendances actuelles (taux et dynamique de remplacement, âge des professeurs, bassin potentiel de recrutement, accélération de l’accroissement des choix, ...), cette égalité pourrait advenir, au mieux, dans une vingtaine d’années ! C’est ce genre de projections linéaires qui a tendance à horripiler ceux et celles qui voudraient que la situation s’améliore à plus court terme.

¹⁶ Universités Canada (2018). <<https://www.univcan.ca/fr/priorites/equite-diversite-et-inclusion/celebrer-les-dirigeantes-et-les-chercheuses-universitaires/>>, consulté le 28 novembre 2018.

¹⁷ American Council on Education (2017). *American College President Study 2017*.

Sources : Universités Canada (2018), ACE 2017 et compilation des auteurs

3.5 Augmentations des étudiants, des administrateurs et des professeurs : qu'en est-il ?

Pendant qu'on constatait, entre 1993 et 2017, une augmentation de 8 % du nombre de postes d'administrateur de premier niveau au Québec¹⁸, le nombre d'inscriptions étudiantes explosait tandis que le nombre de professeurs trainait de l'arrière, comme l'indique le tableau suivant.

Tableau 9.7 Augmentation du nombre d'étudiants en équivalent temps plein (EETP), de 1993 à 2017, et de professeurs, de 1993 à 2014, dans les universités québécoises

	1993-1994 ¹⁹	2013-2014 ²⁰	2016-2017 ²¹	Écart	Variation (pourcentage)
Professeurs	8 954	9 815 ²²		861	10 %

¹⁸ Comme on l'a constaté au tableau b2) de ce chapitre.

¹⁹ Source CREPUQ ainsi que les diverses publications du Comité sur le financement universitaire de la FQPPU.

²⁰ Dernières données vérifiables disponibles.

²¹ Dernières données vérifiables disponibles.

²² Source Documents de la Commission de la Culture et Éducation (2015).

EETP ²³	144 816		239 443 ²⁴	94 627	65 %
--------------------	---------	--	-----------------------	--------	------

Sources : Voir les notes de bas de pages 19 à 24

En ce qui concerne les EETP, pour contrer les affirmations de certains esprits chagrins qui veulent restreindre l'accessibilité aux études universitaires, spécifions que le Québec présente encore, avec 18 %, un « faible taux de participation aux études universitaires » (Weingarten *et al.*, 2016, p. 27) à peine plus élevé que celui de la Saskatchewan, qui est le plus bas au Canada. Faut-il vraiment le préciser, nous sommes loin du taux de l'Ontario, qui atteint 26 % ?

Pour ce qui est des professeurs, l'augmentation du ratio professeurs/étudiants a déjà engendré un accroissement de leur charge de travail et l'ajout de postes d'enseignement précaires. Nous devons donc suivre de près l'évolution de cette tendance.

Il nous est apparu intéressant, pour comprendre l'évolution de la situation de chaque université québécoise, de s'interroger sur de possibles corrélations entre le nombre d'étudiants, de professeurs et d'administrateurs de premier niveau. Les premières constatations ne permettent pas de conclure clairement ni de produire d'explications significatives. Cependant, nous avons remarqué que, toutes proportions gardées²⁵, les universités dotées d'une faculté de médecine comptaient un nombre légèrement plus élevé d'administrateurs de premier niveau que les autres universités.

3.6 Le cas particulier des secrétaires généraux

Les fonctions de secrétaire général, ou plus génériquement de secrétariat général, se justifient, selon les chartes, les lettres patentes ou les lois constitutives, par la nécessité d'assurer le bon fonctionnement des conseils d'administration, des sénats ou des

²³ EETP : Étudiant équivalent à plein temps

²⁴ Source : MEES, GDEU, Direction de la planification et des politiques (2017).

²⁵ Et hormis HEC Montréal ; voir le tableau 9.4.

commissions des études, ou de ce qui en tient lieu, ainsi que des divers comités et commissions qui dépendent de ces instances.

Cependant, leur statut, leur rôle et leur place dans l'équipe de direction a gagné en importance au cours des années. En 1993, il y avait trois niveaux, ou classes, d'administrateurs : au premier niveau, on retrouvait le chef d'établissement, au deuxième, l'ensemble des vice-recteurs et enfin, au troisième niveau, les secrétaires généraux (UQ, 1975). Aujourd'hui, cette distinction n'a plus cours ; avec l'accroissement des rôles et des pouvoirs des conseils d'administration ainsi que de leur président, le secrétaire général se situe au cœur même de l'équipe de direction, souvent en conjuguant son rôle à celui d'un vice-recteur administratif.

D'ailleurs, en 1993, on dénombrait deux institutions (l'UQAR et l'UQTR) où le poste et le titre de secrétaire général incombait à un poste plus large de vice-recteur administratif. En 2018, ce sont maintenant huit administrations universitaires, soit plus de 40 % d'entre elles, (UB, HEC, UdeS, UQAC, INRS, ENAP, UQAR et TÉLUQ) qui ont jumelé le poste du secrétaire général à celui de vice-recteur administratif. Cette tendance se maintiendra-t-elle ?

Sur la base d'une interprétation préliminaire, ces fusions de postes résulteraient de modifications dans l'équilibre des pouvoirs, mais seraient aussi dues aux restrictions budgétaires ainsi qu'aux obligations légales de réduction des frais administratifs²⁶.

3.7 L'accroissement des postes de deuxième niveau ou de soutien dit « exécutif »

En 1993-1994, seuls quelques recteurs avaient un adjoint et quelquefois un service de relations publiques ou de communications qui dépendaient directement d'eux.

En 2018, à partir de l'analyse des organigrammes publiés dans les sites institutionnels, nous avons repéré au moins 71 postes de cadres de deuxième niveau qui dépendaient directement

²⁶ Ces thèmes seront également approfondis et mis en contexte dans les prochaines étapes de la recherche.

d'un recteur ou d'un vice-recteur en titre. Comme nous avons pu le constater, ces postes avaient une variété d'appellations dont celle de direction des communications qui, dans plusieurs universités, fait dorénavant partie intégrante de l'équipe de direction.

Comme l'illustre le prochain tableau, les équipes de direction des universités québécoises se composaient en 2018 de 179 postes, excluant les présidents de conseil d'administration.

Tableau 9.8. Nombre et répartition par genre des équipes de direction élargies des universités québécoises, 1993 et 2018

Postes	1993				2018			
		H	F	% de F		H	F	% de F
Recteur	20	19	1	5 %	19	14	5	26 %
VR académique	25	19	6	24 %	32	17	15	47 %
VR administratif	36	31	5	14 %	46	32	14	30 %
Secrétaires généraux					11	5	6	55 %
Sous-Total	81	69	12	15 %	108	68	40	37 %
Cadres de 2 ^e niveau	6	5	1	16 %	71	28	43	61%
Total	87	74	13	15 %	179	96	83	46%

Source : organigrammes publiés dans les sites institutionnels

Deux constatations ressortent de ce tableau. La première est que 61 % des personnes qui occupaient un poste de deuxième niveau au sein des équipes de direction en 2018 étaient des femmes, alors que celles-ci n'occupaient que 37 % des postes de premier niveau.

Deuxièmement, l'accroissement de ces postes de deuxième niveau varie d'un établissement à l'autre. On constate ainsi que le nombre moyen de postes de soutien à l'« exécutif » dans les établissements du réseau de l'Université du Québec est de 3,1 contre 4,4 dans les autres établissements. Cela pourrait-il s'expliquer par la taille des établissements, par des différences de lois constitutives ou encore par le rôle du siège social du réseau de l'UQ ? Ce sont autant de questions auxquelles nous tenterons d'apporter des éléments de réponse.

Dans une prochaine publication, qui portera sur la dynamique de transformation des universités québécoises, nous nous attarderons à l'accroissement des postes de soutien aux recteurs et aux autres cadres de premier niveau. Pour ce faire, nous ferons une recension plus exhaustive de ces postes, en tentant de dégager les vecteurs qui expliqueraient cette progression somme toute remarquable.

Conclusion

Comme nous l'avons affirmé, devant la pauvreté des données sur l'administration des universités, il semble prioritaire de se pencher d'abord sur l'évolution des visions de l'université québécoises promues par ses administrateurs. Pour interviewer ceux-ci, nous devons d'abord les identifier. Les données sommaires présentées dans ce chapitre constituent les balises du travail de recherche que nous réaliserons au cours des trois prochaines années.

En guise de conclusion, nous formulons ci-dessous quelques questions ou hypothèses de travail.

Selon la première, on assisterait à une transformation à la fois quantitative et qualitative de la haute administration universitaire québécoise. L'accroissement du nombre d'administrateurs devrait, en théorie, contribuer à la bureaucratisation sinon à la centralisation des pouvoirs des universités. Ces transformations semblent actualiser les prescriptions du rapport Toulouse (IGOPP, 2007 b et c) et déplacer ainsi les locus de pouvoirs traditionnels.

De 2016 à 2018, on constate un taux de roulement élevé des cadres de premier niveau des universités québécoises qui pourrait sembler problématique à première vue. Ce renouvellement rapide des cadres de premier niveau marque-t-il une rupture ou une continuité dans la vision que ceux-ci promeuvent ? Nous nous pencherons sur cette question qui présente un grand intérêt autant à l'échelle du réseau universitaire que pour chaque établissement qui en fait partie.

Les administrateurs en poste de 2018 ont tous été formés dans une université dite de masse et non dans une institution élitiste comme ce fut le cas de leurs prédécesseurs rencontrés en 1993. Cela aura-t-il une incidence sur leur vision de l'université et, plus particulièrement, de l'histoire universitaire marquée par un « âge d'or » mythique et de moins en moins connu ?

L'accroissement des nombres de postes au sein des équipes de direction des universités est venu ébranler l'équilibre relatif des champs de préoccupations qui y prédominait. Rééquilibrer cette répartition des pouvoirs devient un exercice complexe qu'il sera intéressant d'investiguer. Sous cet angle, l'accroissement relatif du nombre d'administrateurs dit administratifs par rapport aux académiques devrait changer la nature, les rôles, ainsi que l'équilibre des forces au sein des équipes de direction. Cela pourrait confirmer les hypothèses de DeCelles (1993) sur les trois espaces culturels (complexes et même démultipliables) des universités, soit les espaces scientifique, didactique et administratif. Alors que dans les publications canadiennes et américaines, on survalorise le rôle du recteur ou du *vice-chancellor* et qu'on s'intéresse assez peu au rôle de l'équipe de direction, une des forces de nos recherches sera justement d'examiner cette interaction.

En ce qui concerne la répartition des postes par genre, une mise à jour des données sur les bassins potentiels de recrutement, soit l'évolution des nombres d'étudiantes graduées ainsi que de professeures nous apparaît nécessaire. Par la suite, il sera également opportun de cerner les intentions des administrateurs universitaires quant à la parité entre les genres au sein des équipes de direction.

Voilà donc les tout premiers positionnements de nos recherches à venir.

Bibliographie

American Council on Education (2017). *American College President Study 2017*, 8th edition, York, PA.

Bensimon, E.M. (1991), How College Presidents Use Their Administrative Groups: “Real” and “Illusory” Teams, *Journal of Higher Education Management*, 7:35-51.

Bensimon, E. M. et Neumann, A. (1993), *Redesigning Collegiate Leadership: Teams and Teamwork in Higher Education*, Baltimore: The John Hopkins University Press.

Bertrand, D., (1988) Profil des chefs d'établissements universitaires du Québec, *Revue des Sciences de l'éducation*, XIV, n° 3, p. 311-325.

Bissonnette, L. et J.R. Porter (2013). *L'université québécoise : préserver les fondements, engager des refondations – Rapport du chantier sur une loi-cadre des universités*, Ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche, de la Science et de la Technologie, Québec.

Casteen III, J.T. (2013). *Governance and Institutional Transformation : Some Lessons Yet to Be Learned*, Liberal education Summer 2013, vol. 99, n° 3, Association of American Colleges & Universities, Washington, DC.

Concordia university (2015). *Report on the 2014-2015. Statement of Salaries, Board of Governors*, September 16.

CREPUQ (2013). *Contributions des présidentes et présidents des conseils d'administration des universités québécoises à la rencontre thématique préparatoire au Sommet sur l'enseignement supérieur portant sur la gouvernance et le financement des universités*, 18 janvier 2013, Montréal, CREPUQ.

DeCelles, P. (éd.) (1993). *Recueil de textes et notes pour la session de formation des administrateurs*, ENAP, Ste-Foy.

Fortier, M. (2018). « La présidente du CA de l'UQAM, Lise Bissonnette, démissionne », *Le Devoir*, 31 janvier, <<https://www.ledevoir.com/societe/education/518893/la-presidente-de-l-uqam-se-vide-le-coeur>>, consulté le 28 novembre 2018.

Guthrie, J.P. (2001). « High-involvement Work Practices. Turnover, and Productivity : Evidence form New Zealand », *Academy of Management Journal*, vol. 44, n° 1, p.180-190.

Heppell, N. (2011). *Le roulement du personnel et la performance organisationnelle : l'effet modérateur des pratiques de gestion des ressources humaines*, Mémoire en relations industrielles, Université de Montréal

Hémond, É. (2015). *La mixité égalitaire, un objectif, une solution - Le Québec doit se doter, à l'aide d'une loi-cadre, d'une vision égalitaire impérative*, *Le Devoir*, 25 avril 2015, Montréal.

IGOPP (2007a). *Structures de gouvernance des universités québécoises - Document de travail remis au Groupe de travail sur la gouvernance des universités par Michel Lespérance*, Montréal.

IGOPP (2007 b). *Rapport de recherche sur la gouvernance des institutions universitaires remis au Groupe de travail sur la gouvernance des universités par Jean-Marie Toulouse*, juin, Montréal.

IGOPP (2007c). *Rapport du Groupe de travail sur la gouvernance des universités du Québec*, septembre, Montréal.

March, J.G. et Olsen, J.P. (1979), *Ambiguity and Choice in Organizations* (2e ed.), Bergen, Universitetsforlaget.

Ministère de l'économie, de la science et de l'innovation (2018). « Ressources humaines », <https://www.economie.gouv.qc.ca/objectifs/ameliorer/ressources-humaines/page/guides-et-outils-21670/?no_cache=1&tx_igaffichagepages_pi1%5Bmode%5D=single&tx_igaffichagepages_pi1%5BbackPid%5D=30&tx_igaffichagepages_pi1%5BcurrentCat%5D=&cHash=06bfc0e33f2390c9b88d1d0494d50e97>, consulté le 28 novembre 2018.

Navarro, P. (2015). *Femmes et pouvoir : les changements nécessaires - Plaidoyer pour la parité*, Éditions Léméac, Montréal.

Radio Canada (24 février 2016). *Menace de désaffiliation : le conseil d'administration de l'UQAM refuse de s'en mêler*, <<http://ici.radio-canada.ca/regions/montreal/2016/02/24/003-lise-bissonnette-uqam-esg-science-gestion-universite.shtml>>, consulté le 28 novembre 2018; <<http://ici.radio-canada.ca/regions/montreal/2016/02/26/005-esg-uqam-tension-pallage-roupart.shtml>>, consulté le 28 novembre 2018.

Rapport Parent (1965). *Rapport de la Commission Royale d'Enquête sur l'enseignement dans la Province de Québec*, 2^e édition, Gouvernement du Québec.

Teisceira-Lessard, P. (2018). *UQAM: Lise Bissonnette démissionne en blâmant le gouvernement*, La Presse, 31 janvier, <<http://www.lapresse.ca/actualites/education/201801/31/01-5152105-uqam-lise-bissonnette-demissionne-en-blamant-le-gouvernement.php>>, consulté le 28 novembre 2018.

Umbriaco, M. (1999). *Visions de l'université par les recteurs et les vice-recteurs du Québec en 1994*, Thèse de doctorat, Université Laval, Québec.

Umbriaco, M. et É. Maltais (2016). *Les administrateurs universitaires au Québec - Une liste de postes pour un positionnement de recherche*, ERAU, Québec.

Universités Canada, (2018). Célébrer les dirigeantes et les chercheuses universitaires, consultés en mars 2018, <<https://www.univcan.ca/fr/priorites/equite-diversite-et-inclusion/celebrer-les-dirigeantes-et-les-chercheuses-universitaires/>>, consulté le 28 novembre 2018.

UQ (1975). *Manuels de l'organisation*, Université du Québec, Sainte-Foy, 7 volumes à pagination variable au cours des années.

Weingarten, H.P., M. Hicks, L. Jonker, C. Smith et H. Arnold (2016). *Incidence du rendement de l'enseignement postsecondaire au Canada en 2015*, Conseil ontarien de la qualité de l'enseignement supérieur, Toronto.

Webographie de sites universitaires

Bishop's University, (1 février 2016 et 1^{er} février 2018), Governance

<http://www3.ubishops.ca/administration-governance/committees/index.html>

Concordia University, (1 février 2016 et 1^{er} février 2018), Administration and governance

<https://www.concordia.ca/about/administration-governance.html>

École Polytechnique de Montréal, (1 février 2016 et 1^{er} février 2018), Organigramme général

<http://www.polymtl.ca/renseignements-generaux/direction-et-gouvernance/direction-generale/equipe-de-la-haute-direction>

École nationale d'administration publique, (1 février 2016 et 1^{er} février 2018), Directions et services

http://enap.ca/enap/3236/Directions_et_services.enap

ÉTS, (1 février 2016 et 1^{er} février 2018), Directions

<https://www.etsmtl.ca/A-propos/Direction/Directions>

HEC Montréal, (1 février 2016), Comité de direction

http://www.hec.ca/decouvrez/gouvernance/comite_direction/comite_direction.html

Institut national de la recherche scientifique, (1 février 2016 et 1^{er} février 2018), Rectorat, vice-rectorats, directions et services, <http://www.inrs.ca/universite/directions-services/rectorat>

McGill University, (1 février 2016 et 1^{er} février 2018), Administration and governance

<https://www.mcgill.ca/orgchart/fr>

TÉLUQ, (1^{er} février 2016 et 1^{er} février 2018), Équipe de direction,
<http://www.teluq.ca/site/universite/direction.php>

Université de Montréal, (1 février 2016 et 1^{er} février 2018), Équipe de direction,
Organigramme

<http://recteur.umontreal.ca/equipe-de-direction/organigramme/>

Université de Sherbrooke, (1 février 2016 et 1^{er} février 2018), Équipe de direction
<https://www.usherbrooke.ca/accueil/fr/direction/equipe-de-direction/>

Université du Québec à Chicoutimi, (1 février 2016 et 1^{er} février 2018), Direction et
services Liste complète http://www.uqac.ca/direction_services/liste_complete.php

Université du Québec à Montréal, (1 février 2016 et 1^{er} février 2018), Direction et services
<http://www.uqam.ca/services/>

Université du Québec à Rimouski, (1 février 2016 et 1^{er} février 2018), Unités
administratives <https://www.uqar.ca/universite/a-propos-de-l-uqar/direction-et-organigramme>

Université du Québec à Trois-Rivières, (1 février 2016 et 1^{er} février 2018), Direction
<https://oraprdnt.uqtr.quebec.ca/vrsg/Instance/Image/Organi.pdf>

Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue, (1 février 2016 et 1^{er} février 2018),
organigramme : <http://www.uqat.ca/telechargements/2016/organigramme-institutionnel.pdf>

Direction:

<http://www.uqat.ca/services/service/fiche.asp?RefEntite=186&RefPav=RN>

Université du Québec en Outaouais, (1 février 2016 et 1^{er} février 2018), Direction et
services <http://uqo.ca/direction-services>

Université du Québec Siège Social, (1 février 2016 et 1^{er} février 2018), Directions du siège
social <http://www.uquebec.ca/siegesocial/directions.cfm>

Université Laval, (1 février 2016 et 1^{er} février 2018), Organigramme :
<https://www.ulaval.ca/notre-universite/direction-et-gouvernance/organigramme.html>

<https://www2.ulaval.ca/notre-universite/direction-et-gouvernance/cabinet-du-recteur/equipe-de-direction.html>

Annexe 1

Nous avons regroupé et réparti les différents administrateurs dans les cinq groupes suivants :

Celui des **recteurs (R)** qui regroupe les postes de:

Recteur, Principal, Vice-Chancelier ou Directeur général d'établissement

Celui des **vice-recteurs académiques (VRA)** qui regroupe les postes de:

Vice-recteur, Vice-principal ou Directeur

à l'enseignement et/ou à la recherche et/ou relations internationales

académique

aux études

des programmes

des études de premier cycle

des études supérieures et de la recherche

de la santé et des affaires médicales

des études avancées et de la recherche

scientifique

Celui des **vice-recteurs administratifs (VRF)** qui regroupe les postes de:

Vice-recteur, Vice-principal ou Directeur

à l'administration et/ou aux finances

à la planification et/ou aux ressources

à l'avancement

à l'innovation et/ou à l'entrepreneuriat

aux personnels et étudiants

à la qualité de la formation et/ou appui à la réussite

aux services

aux ressources humaines

du Centre de développement technologique

aux affaires publiques

aux affaires administratives

aux communications

aux affaires/activités internationales

à la francophonie

à la philanthropie

au développement

des infrastructures

des services aux organisations

des relations avec l'industrie et/ou de partenariats

Celui des **présidents de Conseil d'administration (P)** qui regroupe les postes de:

Présidents et Chancelier

Celui des **secrétaires généraux (SG)** qui regroupe les postes de secrétaires généraux

Annexe 2

Liste alphabétique des administrations universitaires québécoises en 1993 et en 2018 ainsi que

les acronymes habituellement employés dans cette recherche pour les désigner

Université Bishop's (UB)

Université Concordia (UC)

Université Laval (Laval ou UL)

Université McGill (McGill)

Université de Montréal (UdeM)

École des Hautes Études Commerciales (HEC)

École Polytechnique (POLY)

Université du Québec (UQ)

École Nationale d'Administration Publique (ENAP)

École de Technologie Supérieure (ETS)

Institut Armand Frappier (IAF)²⁷

Institut National de la Recherche Scientifique (INRS)

Télé-université ou Université TÉLUQ (TELUQ)

Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue (UQAT)

Université du Québec à Chicoutimi (UQAC)

²⁷ Intégré comme centre au sein de l'INRS en 1999.

Université du Québec à Montréal (UQAM)

Université du Québec en Outaouais (UQO)

Université du Québec à Rimouski (UQAR)

Université du Québec - Siège social (UQSS)

Université du Québec à Trois-Rivières (UQTR)

Université de Sherbrooke (UdeS)