

Les visions des administrateurs¹ universitaires² : Un recensement en vue d'une recherche³

Michel Umbriaco, professeur, Université TÉLUQ

Émanuelle Maltais, étudiante graduée, Université du Québec à Rimouski

Éric Bauce, professeur, Université Laval

Jean Bernatchez, professeur, Université du Québec à Rimouski

Liminaire

Créée formellement il y a plus de 900 ans en Occident, l'université est un type d'organisation qui recouvre plusieurs réalités très 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, quelquefois passablement différentes, de ce qu'est ou devrait être l'université ou les universités. Et ce même si lorsque le nom de cette organisation est évoqué, un peu partout en Occident, on semble se référer à un certain mythe culturel commun.

Lorsqu'on aborde l'administration universitaire, comme l'a souligné March et Olsen (1979), les mécanismes de gestion de celle-ci sont du domaine, au mieux, de l'ambiguïté. Alors, devant le peu de données disponibles sur l'administration des universités, on trouve intéressant sinon fondamental de se demander quelles visions de l'université, et par voie de conséquence de leurs rôles, ont les administrateurs des universités québécoises.

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.

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

² Les administrateurs universitaires dans cette recherche, comme nous le verrons plus loin, sont les recteurs, vice-recteurs, les secrétaires généraux et les présidents de Conseil d'administration.

³ Les auteurs expriment toute leur gratitude aux réviseurs ainsi qu'au comité de direction de l'ouvrage collectif sur la *Gouverne des universités* pour leurs conseils judicieux qui ont permis de nombreuses améliorations au texte de ce chapitre.

Contexte spécifique de la recherche

Une première enquête sur les membres des équipes de direction (cadres supérieurs) des universités québécoises a été réalisée en 1993 (durant laquelle 79 des 81 administrateurs en postes alors ont été rencontrés) (Umbriaco, 1999) avec une validation partielle en 2004 (seulement des recteurs ont été interrogés, au nombre de 12)⁴. En plus des éléments comparatifs toujours éclairants des situations vécues par ces personnes, un des composants intéressants de cette nouvelle enquête, entreprise en 2018, semble que les visions et opinions exprimées en 1993 et 2004 se sont révélées être des prédicteurs relativement fiables de ce qui s'est passé dans les universités par la suite.

Comme première étape de cette nouvelle enquête, nous avons recensé les administrateurs en poste en 2016, puis face aux nombreux changements de poste qu'on constatait ou qui s'annonçaient, nous avons repris le 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 suite.

Soulignons qu'une première version très limitée de ce texte 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)

Nous souhaitons, par ce texte, documenter les assises d'un programme de recherche sur l'administration universitaire au Québec, en collaboration éventuelle avec divers intervenants intéressés, afin d'établir une base de faits pouvant être utiles au débat public sur l'université québécoise du proche avenir. Le présent chapitre est donc une invitation à ouvrir un dialogue avec tous ceux que cela intéresse afin de mettre la table pour la suite de notre programme de recherche.

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

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-recteurs⁵, ou leurs équivalents, étaient ceux qui (selon les chartes universitaires et dans la culture populaire) avaient la charge exclusive de l'institution universitaire⁶, c'est-à-dire qu'ils étaient « les dépositaires de la tradition et de l'avenir des universités ». (Umbriaco, 1999).

À cette époque, en 1993, on commençait à peine (seulement deux administrateurs) à évoquer l'importance potentielle du rôle des présidents de Conseil d'administration, ainsi que des secrétaires généraux, dans la direction des universités, en extrapolant un peu ce qui passait alors à l'École Polytechnique de Montréal⁷.

Depuis lors, nous devons constater⁸ que les dynamiques de changements inspirés par des idées du courant mieux connu maintenant du « nouveau management public » 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 situation, 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. (Radio-Canada, 2016) pour dénouer l'impasse. Ou encore à 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 radicales 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

⁵ « Équivalents » parce que les titres peuvent varier d'une université à l'autre; ainsi les titres de recteur, de principal, de vice-chancellor ou directeur général sont des équivalents pour le Ministère 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.

⁶ 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.

⁷ 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.

⁸ 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 provincial⁹ et de la grande majorité des administrations universitaires¹⁰.

Lorsqu'on considère les données factuelles d'une situation, les replacer dans une trame temporelle nous permet souvent de mieux voir les transformations ou même l'évolution de cette situation. C'est pourquoi nous nous référons aux moments, depuis le début des années quatre-vingt-dix, où des résultats de recherches sont disponibles sur des aspects de l'administration universitaire. Cet éclairage permet, nous le souhaitons, de relativiser des contemporanéités trop immédiates et de dégager des tendances quant aux transformations dans l'administration universitaire.

⁹ Comme tous ont pu le constater de manière évidente lors du Sommet sur l'enseignement supérieur de février 2013 ainsi que dans les très nombreux rapports, avis et documents préparatoires.

¹⁰ 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.

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 2016 et de 2018 constituées en consultant (dans les premières semaines de février 2016 et de février 2018) les sites web de l'ensemble des universités québécoises. Nous avons complété et validé certaines informations directement avec des membres des personnels de ces universités ce qui nous a permis de constituer des 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.

a) 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. En 1993, cette notion se résumait, au Québec, à l'équipe constituée du recteur avec ses vice-recteurs.

En 2018, cette notion au Québec¹¹ s'est élargie, ramifiée et même complexifiée. Elle inclut désormais tous les postes de premier niveau (recteur, vice-recteurs en titres 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 et de mieux comprendre les phénomènes de l'équipe de direction des universités (constitués des cadres de premier niveau), ce qui retient notre attention dans cette recherche, et dans la suite de ce chapitre, ce ne sont donc que les dirigeants de premier niveau incluant les secrétaires généraux et les présidents de Conseil d'administration¹².

Une recherche subséquente pourrait viser à documenter les liens de l'ensemble des cadres d'une université, ou encore de mieux saisir les relations d'un vice-recteur en titre avec ses trois ou quatre vice-recteurs adjoints; mais nous sommes là dans l'analyse de

¹¹ 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.

¹² 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.

sous-secteurs de l'universités et pas de l'organisation dans son ensemble. Toutefois ce seront des thématiques qui pourront être abordées lors des entrevues.

b) Les postes actuels de premier niveau en 2018

Comme on peut le constater dans le tableau comparatif suivant, alors que le Québec compte une université de moins en 2018 qu'en 1993¹³, le nombre de postes d'administrateurs de premier niveau augmente malgré une diminution des postes de secrétaires généraux.

	1993		2018		Écart	Variation
Universités	20		19		-1	-5 %
Postes	1993	Poids relatifs en %	2018	Poids relatifs 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-total2	35		29		-6	-21 %
Total	117		126		+9	7 %

(Tableau b.1 : Comparaison 1993/2018 du nombre de postes de premier niveau)

¹³ L'Institut Armand Frappier a été intégré comme centre au sein de l'INRS en 1999.

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 :

	1993		2018		Écart	Variation (en pourcentage)
Universités	20		19		-1	-5 %
Postes	1993	Poids relatifs en %	2016	Poids relatifs 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 %

(Tableau b.2 : Comparaison 1993/2018 2^e présentation du nombre de postes de premier niveau)

Les équipes de direction s'étant élargies alors que le nombre de postes de recteurs diminue, on pourrait faire l'hypothèse que le poids de l'influence des recteurs diminue lui aussi. Cette baisse relative est, peut-être, un des éléments explicatifs de l'accroissement des postes de soutien exécutif autour des recteurs, comme nous l'évoquerons 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 des fusions de postes de secrétaires généraux avec ceux de vice-recteurs administratifs.

L'accroissement de 5 nouveaux postes de vice-recteurs académiques et l'augmentation de leurs poids relatifs de 26 % à 29 % sont des éléments intéressants qui sont dus à la création de postes de vice-recteurs académiques particulièrement en recherche ou en relation avec les études supérieures.

L'accroissement du nombre de postes peut poser la question complexe de l'équilibre relatif des champs de préoccupations au sein des équipes de directions. La formation, les expériences antérieures, l'âge, le genre et les cheminements de carrières sont 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 à cette lacune pour le Québec dans le cadre de cette recherche.

c) De 2016 et en 2018 : stabilité ou transition ?

Si on compare la situation des postes de direction de premier niveau de février 2016 à février 2018, on peut voir un accroissement marginal du nombre global de postes (3%). Cette légère hausse globale dissimule toutefois la place croissante des postes de vice-recteurs administratifs (21%) par rapport à la baisse (-6 %) de du nombre de vice-recteurs académiques comme on peut le constater au tableau suivant :

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

(Tableau c.1 : Comparaison 2016/2018 du nombre de postes de premier niveau)

Bien que dans l'ensemble, ces modifications puissent sembler marginales, il faut aussi tenir compte des gens qui ont quitté leurs postes.

Ces départs ont entraîné un taux de roulement élevé de plus 45 % de l'ensemble des postes. Bien que plusieurs raisons puissent expliquer ces départs (fin de mandat, prise de retraite, etc.), il n'en resta pas moins que ce taux est 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). Bien que plusieurs raisons expliquent ces départs (fin de mandat, prise de retraite, etc.)

Ces taux illustrent l'hypothèse que le réseau d'enseignement universitaire québécois, dans son ensemble, connaît une période de changement sinon de transition que certains observateurs désignent même comme un «changement de la garde». Il sera nécessaire de raffiner nos analyses et observations selon le taux de roulement de chacune des institutions.

Universités	Stable entre 2016 et 2018	Effectif total 2016	Effectif total 2018	Taux de roulement
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 %

(Tableau c.2 : taux de roulement des cadres de premier niveau)

d) 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 au tableau suivant :

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 %
Secrétaires généraux									11	5	6	55 %
Total	81	69	12	15 %	76	64	12	16 %	108	68	40	37 %

(Tableau d1 : partage hommes / femmes des postes de premier niveau)

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'administrateurs¹⁴.

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

Rectrices	2018	2016
Québec	26 %	
Canada ¹⁵	26 %	
États-Unis ¹⁶		30 %

(Tableau d2 : postes de rectrices - comparaison avec le Canada et les USA)

¹⁴ 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.

¹⁵ Universités Canada, (2018)

<https://www.univcan.ca/fr/priorites/equite-diversite-et-inclusion/celebrer-les-dirigeantes-et-les-chercheuses-universitaires/>

¹⁶ American Council on Education (2017) *American College President Study 2017*

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

Pour la même période où on constate une augmentation de 8% du nombre de postes d'administrateurs de premier niveau¹⁷, l'augmentation du nombre d'inscriptions étudiantes explose (phénomène de la massification de l'accessibilité étudiante à l'université) alors que le nombre de professeurs peine à suivre, comme on peut le constater au tableau suivant :

	1993-1994 ¹⁸	2013-2014 ¹⁹	2016-2017 ²⁰	Écart	Variation (pourcentage)
Professeurs	8 954	9 815 ²¹		861	10 %
EETP ²²	144 816		239 443 ²³	94 627	65 %

(Tableau e ; Augmentation de 1993 à 2017 du nombre d'EETP et de professeurs)

En ce qui concerne les EETP, pour contrer les affirmations de certains esprits chagrins qui veulent restreindre l'accessibilité aux études universitaires, précisons 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 des taux de l'Ontario qui atteignent 26 %.

Pour ce qui est des professeurs, on peut intuitivement, à tout le moins, comprendre que cette situation entraînera des problèmes d'augmentation de charge et de transfert d'une partie des charges d'enseignement à des chargés de cours ou d'autres personnels. Nous devons donc rester vigilants quant aux données qui seront publiées à ces sujets.

Il apparaît intéressant pour comprendre l'évolution de la situation de chaque université québécoise, de s'interroger sur de possibles corrélations entre les nombres d'étudiants, de professeurs et celui des administrateurs de premier niveau. Les premières constatations ne permettent pas de conclure clairement ni de produire d'explications

¹⁷ Comme on l'a constaté au tableau b2) de ce chapitre.

¹⁸ Source CREPUQ ainsi que les diverses publications du Comité sur le financement universitaire de la FQPPU.

¹⁹ Dernières données vérifiables disponibles.

²⁰ Dernières données vérifiables disponibles.

²¹ Source Documents de la Commission de la Culture et Éducation (2015).

²² EETP : Étudiant équivalent à plein temps

²³ Source : MEES, GDEU, Direction de la planification et des politiques. (2017).

significatives. Cependant, nous avons remarqué que, toutes proportions gardées²⁴, les universités possédant des facultés de médecine sembleraient s'accommoder d'un nombre d'administrateurs de premier niveau légèrement plus haut que les autres universités.

²⁴ Et hormis les HEC; voir le tableau c2.

f) Le cas particulier des secrétaires généraux

Les fonctions de secrétaire général, ou plus génériquement de secrétariat général, (selon les Chartes, les Lettres patentes ou les lois constitutives) se justifient par la nécessité d'assurer le bon fonctionnement des Conseils d'administration, des Sénats ou des Commissions des études (ou 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 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 assimilant son rôle et son statut avec celui d'un vice-recteur administratif.

D'ailleurs en 1993, on dénombrait deux institutions (UQAR et UQTR) où le poste et le titre de secrétaire générale 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 d'un 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 organisationnels mais seraient aussi dues aux restrictions budgétaires ainsi qu'aux obligations légales de réduction des frais administratifs²⁵.

²⁵ Ces thèmes seront également approfondis et mis en contexte dans les prochaines étapes de la recherche.

g) 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 identifié au moins 71 postes de cadres de deuxième niveau qui dépendent directement d'un recteur ou d'un vice-recteur en titre. Comme nous avons pu le constater il y a une grande variété de titre ainsi que d'appellation dont les directions de communications qui, pour plusieurs universités, font dorénavant partie intégrante des équipes de direction ainsi que plusieurs postes de vice-recteurs adjoints ou associés.

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

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 2e niveau	6	5	1	16 %	71	28	43	61%
Total	87	74	13	15 %	179	96	83	46%

(Tableau g : équipes de direction élargies – comparaison 1993-2018)

La première constatation est que 61% des personnes qui occupent des postes de deuxième niveau au sein des équipes de direction sont des femmes, alors que celles-ci n'occupent que 37% des postes de premier niveau.

Par ailleurs, 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» pour les établissements du réseau de l'Université du Québec est de 3,1 contre 4,4 dans les autres établissements. Est-ce que cela pourrait s'expliquer par la taille des établissements, par des différences de lois constitutives ou encore le rôle du Siègle Social

du réseau de l'UQ ? Ce sont aussi des questions auxquelles nous tenterons d'apporter des éléments de réponses.

Dans une prochaine publication qui portera sur la dynamique de transformation des organisations universitaires, 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 expliquerait 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, dans un premier temps, sur l'évolution des visions de l'université québécoises promues par ses administrateurs. Pour interviewer ceux-ci, nous devons d'abord les identifier. Les premières 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 hypothèses de travail.

En tout premier lieu, on assisterait à une transformation à la fois quantitative et qualitative de la haute administration universitaire. L'accroissement du nombre d'administrateurs devrait, en théorie, contribuer à la bureaucratisation 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 aurait-il une incidence sur leurs visions et plus particulièrement de l'histoire universitaire ainsi que sur les évocations d'un « âge d'or » mythique et par définition de moins en moins connu?

L'équilibre relatif des champs de préoccupations, au sein des équipes de directions, par l'accroissement des nombres de postes devient alors un exercice complexe qu'il sera tout aussi intéressant d'investiguer. D'ailleurs, l'accroissement relatif du nombre d'administrateurs administratifs devrait changer la nature, les rôles, ainsi que l'équilibre des forces au sein des équipes de direction. Cela pourrait confirmer, sinon même amplifier, 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 de justement examiner cette interaction.

En ce qui concerne la question de la parité ou encore de 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, (3):311-325.

Bissonnette, L., Porter, J.R. (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, 99p.

Casteen III, J.T., (2013) *Governance and Institutional Transformation: Some Lessons Yet to Be Learned*, Liberal education Summer 2013, Vol. 99, No.3, Association of American Colleges & Universities, Washington, DC.

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

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*, CREPUQ, Montréal, 64p.

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

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

Guthrie, J.P. (2001), « High-involvement Work Practices, Turnover, and Productivity: Evidence form New Zealand », *Academy of Management Journal*, Vol. 44, No. 1, pp.180-190

Heppell, Nancy, (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, 2p.

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, 135p.

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 2007, Montréal, 72p.

IGOPP, (2007c) *Rapport du Groupe de travail sur la gouvernance des universités du Québec*, septembre 2007, Montréal, 22p.

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=06bfc0e33f2390cfb88d1d0494d50e97

Navarro, P. (2015) *Femmes et pouvoir : les changements nécessaires - Plaidoyer pour la parité*, Éditions Léméac, Montréal, 96p.

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>
<http://ici.radio-canada.ca/regions/montreal/2016/02/26/005-esg-uqam-tension-pallage-roupart.shtml>

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

Umbriaco, Michel, (1999) *Visions de l'université par les recteurs et les vice-recteurs du Québec en 1994*, Thèse de doctorat, Université Laval, Québec, 584p.

Umbriaco, M., Maltais, E., (2016) *Les administrateurs universitaires au Québec - Une liste de postes pour un positionnement de recherche*, ERAU, Québec, 29p.

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/>

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

Weingarten, H. P., Hicks, M., Jonker, L., Smith, C. et Arnold, H., (2016) *Incidence du rendement de l'enseignement postsecondaire au Canada en 2015*, Conseil ontarien de la qualité de l'enseignement supérieur, Toronto, 90p.

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 février 2016 et 1^{er} février 2018), Équipe de direction,
<http://www.telug.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_compleete.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.quebec.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>

ANNEXES

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)²⁶

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)

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)

²⁶ Intégré comme centre au sein de l'INRS en 1999.