

Le rôle des conseils d'administration dans la production de recherche universitaire au Canada : Une étude exploratoire

Emile Salomon Zambo Assembé, Hibat Allah Morsi, et
Oliver Bégin-Caouette
University of Montreal

Résumé

Les systèmes d'enseignement supérieur sont au cœur des sociétés du savoir et de la production scientifique. Dans la plupart des pays, les grandes universités de recherche comptent pour une partie importante du financement de recherche et des publications. Si plusieurs études ont examiné la gouvernance de ces établissements, peu d'écrits se sont penchés sur le rôle des conseils d'administration dans ces établissements. L'objectif de cet article est donc d'explorer le rôle des conseils d'administration dans le soutien à la mission de recherche des grandes universités de recherche au Canada. L'étude qualitative exploratoire s'appuie sur des entretiens semi-structurés avec les membres du conseil d'administration de sept universités dans cinq provinces. La thématisation en continu suggère que les conseils d'administration contribuent à un environnement organisationnel favorable à la recherche, placent la recherche au cœur des enjeux stratégiques de l'université, assurent le contrôle de la gestion financière de l'établissement et, dans le cas des membres externes, lient la communauté universitaire à la société.

Mots-clés : conseil d'administration, universités de recherche, production de recherche universitaire, gouvernance universitaire, parties prenantes

Abstract

Higher education systems are at the core of knowledge societies' scientific production. In most countries, research universities account for an important proportion of research funding and publications. Although several studies have examined the governance of these institutions, few studies have focused on the role of university boards. The objective of this article is to explore boards' roles in supporting the research mission of large research universities in Canada. The exploratory qualitative study is based on semi-structured interviews with board members of seven universities in five provinces. Continuous thematization suggests that boards of trustees contribute to an organizational environment favorable to research, put research at the top of universities' strategic issues, controlling institutions' financial management and, in the case of external members, link the academic community to society.

Keywords: university boards, research universities, academic research production, university governance, stakeholders

Introduction

Les systèmes d'enseignement supérieur sont au cœur des sociétés du savoir et de la production scientifique. En effet, il est estimé qu'ils exécutent près de 30% de toutes les dépenses mondiales en

recherche et développement (R-D), soit l'équivalent de 1000 milliards de dollars canadiens annuellement (UIS-UNESCO, 2024). Au Canada, ces systèmes exécutent 35% de toutes les dépenses en R-D, soit près de 17 milliards de dollars canadiens par année (Statistique Canada, 2023). Tous les établissements d'enseignement supérieur ne contribuent cependant pas de manière équivalente à la production de recherche. Dans la plupart des pays, des universités dites « à forte intensité de recherche » obtiennent une plus grande proportion du financement alloué à la recherche et produisent une plus grande proportion d'articles savants (Lancho-Barrantes et Cantu-Ortiz, 2021). Cantwell et al.(2018) nomment d'ailleurs « bifurcation » le phénomène selon lequel un nombre restreint d'universités (formant un « secteur artisanal ») concentrent la production de recherche et profitent du prestige qui en découle, alors que la majorité des autres établissements (formant un « secteur de masse ») permettent d'accroître l'accès à l'enseignement supérieur. Cette bifurcation peut découler du fait d'un mandat spécifique confié par les autorités publiques aux établissements, comme c'est le cas au Japon (Huang et al., 2020), ou d'une trajectoire historique particulière, comme c'est le cas au Royaume-Uni où les 24 universités du Russell Group produisent plus des deux tiers de la recherche universitaire (Russel Group, 2024). Selon Jones (2018), le concept de bifurcation ne s'applique pas au Canada, puisque la distance géographique entre les villes et les formules de financement des universités (fondées sur le nombre d'étudiants) font que les plus grandes universités sont demeurées généralistes et accueillent une proportion importante d'étudiants au premier cycle. Les 15 universités canadiennes avec la production de recherche la plus importante se sont cependant regroupées en une association – le U15 (2024) – qui affirme que ses membres obtiennent 77% du financement public et 83% du financement privé de recherche.

À l'instar d'autres pays, les universités canadiennes qui participent le plus à la production de recherche et qui apparaissent le plus fréquemment dans les classements internationaux fondés sur cette dernière sont plus anciennes et sont les hôtes de facultés de médecine et de génie; ce qui constitue un avantage structurel selon Hazelkorn (2015). De nombreuses études soulignent toutefois que c'est la façon dont ces établissements sont gérés qui leur permettent de tirer profit de cet avantage structurel. Ainsi, dans son ouvrage sur les universités de rang international, Salmi (2009) précise que les universités les plus performantes en recherche tendent à être dirigées par de hauts officiers qui combinent des compétences fines en gestion et une carrière en recherche exemplaire. Ces dirigeants sont alors en mesure de définir les domaines scientifiques à prioriser, de développer un plan stratégique ambitieux et d'échelonner les diverses mesures à mettre en œuvre afin de réaliser les objectifs. Rosovsky (2014) a comparé les plus grandes universités de recherche américaines et a identifié des caractéristiques communes à tous ces établissements, dont une gouvernance partagée, à la fois entre les instances centrales (rectorat et conseil d'administration) et les unités (facultés et départements), de même qu'entre les administrateurs et la communauté universitaire. La professionnalisation de l'administration universitaire constitue une autre tendance marquée dans plusieurs de ces établissements (Taylor, 2006). Dans leur ouvrage sur les grandes universités de recherche au Canada, Lacroix et Maheu (2015) suggèrent que leur performance dépend en partie de leur autonomie par rapport au gouvernement, de même que de leaders forts appuyés par le conseil d'administration et par des cadres et professionnels qui, sans avoir été des professeurs, possèdent des qualifications de haut niveau; une catégorie de personnels que Whichchurch (2012) nomme le « troisième espace » [traduction libre] (p. 45).

Si les études citées ci-dessus mentionnent la présence des conseils d'administration dans les grandes universités de recherche, peu d'écrits se sont penchés sur le rôle de ces conseils et de leurs membres en matière d'appui à la mission de recherche. Dans une université, le conseil d'administration représente pourtant une instance qui confère à cette dernière sa légitimité et son autorité (Abzug et Galaskiewicz, 2001). C'est lui qui représente l'autorité supérieure de l'institution universitaire. En approfondissant notre compréhension de cette autorité supérieure, il est donc possible de mieux cerner le cadre institutionnel qui permet à certaines grandes universités d'exceller en matière de recherche. Ainsi, même si certaines études (par ex. : Enwall, 2018; Eastman et al., 2022) associent davantage le soutien à la recherche aux départements et au Sénat qu'au conseil, d'autres ont posé l'hypothèse d'un lien entre le conseil d'administration et la performance en recherche. Aghion (2010), par exemple, a comparé les universités américaines et européennes et suggère qu'il puisse exister un lien entre l'excellence en recherche des établissements et ce qu'il appelle leur « légitimité exécutive et administrative » (p. 29), laquelle prend la forme d'un conseil d'administration composé d'une majorité de personnes externes à l'université

et auquel le dirigeant est redevable. En étudiant les conseils d'administration de 26 universités américaines privées entre 1997 et 2005, Mathies et Slaughter (2013) soulignent aussi que les membres externes forment des canaux entre les entreprises et les universités, et que, lorsqu'ils appartiennent à des entreprises impliquées en recherche et en innovation, ils exercent une influence positive sur l'obtention du financement de recherche par les universités. Selon Antonowicz et Jones (2023), trop peu d'études s'intéressent toutefois aux rôles individuels qu'assument les membres des conseils. Dans leur étude sur les effets des classements internationaux, Elken et al. (2016) ont souligné que c'est le conseil d'administration de l'Université de Helsinki qui a établi l'objectif de se classer dans le top 50 des universités. Guzzella et Folkers (2016) notent, de leur côté, que le conseil d'administration de l'École polytechnique fédérale de Zurich a invité plus de 200 professeurs à participer à des panels sur la qualité, le recrutement de talents et la course aux publications et que cette initiative a renforcé l'adhésion de la communauté universitaire aux recommandations du conseil. Ces constats demeurent parcellaires et nous renseignent, somme toute, assez peu quant au rôle que joue le conseil d'administration d'une université à forte intensité de recherche en matière de soutien à cette mission de recherche. En s'appuyant sur les perspectives des membres externes de tels conseils d'administration au Canada, la présente vise à proposer quelques pistes de réponse.

Conseil d'administration et parties prenantes des universités

Le conseil d'administration de l'université est l'organe directeur exécutif qui détient l'autorité en matière de gestion de l'établissement. Il exerce ses pouvoirs en matière de planification stratégique, de formulation des politiques et de suivi des performances (Arslan, 2013). Selon Antonowicz et Jones (2023), les conseils d'administration des universités sont des instances essentielles dans la structure de gouvernance des universités et ils tirent leur pouvoir à la fois de leur position structurelle et de l'autorité professionnelle et sociétale de leurs membres. Pour appréhender pleinement leur importance et leur rôle, il est essentiel d'examiner leur mandat, leurs caractéristiques et leur composition.

À l'origine, les conseils d'administration des universités étaient institués pour protéger l'autonomie des universités contre les ingérences politiques (Duderstadt, 2000). La protection de l'intérêt du public est ainsi, d'une certaine façon, déléguée de l'État au conseil d'administration. Avec la pluralisation des intérêts de la société, en revanche, les conseils peuvent devenir, d'une part, des carrefours où s'entrecroisent les relations entre des parties prenantes internes et externes susceptibles d'influencer ou d'être influencées par les décisions prises par l'université (Biot-Paquerot, 2006) et, d'autre part, un lieu d'ancrage de l'université dans la société (Edlund et Sahlin 2022). Pour plusieurs auteurs, les conseils d'administration ont ainsi dépassé le rôle de surveillance et de contrôle qui leur était traditionnellement attribué (Ruigrok et al., 2007); c'est-à-dire de contrôler les décisions budgétaires, de contribuer à la stabilité financière, d'évaluer la performance financière de l'établissement et de désigner et d'entériner la nomination des dirigeants (Antonowicz et Jones 2023). Ils sont en effet appelés à influencer la formulation des objectifs stratégiques, notamment en ce qui a trait à la recherche. Ils peuvent jouer un rôle dans le maintien de normes académiques élevées en approuvant les politiques académiques qui relèvent traditionnellement de la compétence d'instances internes, telles que celles relatives aux critères d'embauche des professeurs, aux exigences de promotion et de titularisation, aux standards de qualité pour les programmes d'études et à l'évaluation de performance.

Dans le contexte de la société du savoir, Charreaux (2000) postule que le conseil d'administration peut contribuer au développement des compétences du personnel de direction grâce à son rôle de supervision et à son expertise (Antonowicz et Jones, 2023). Le conseil peut aussi faire la promotion d'une culture organisationnelle centrée sur l'apprentissage et l'innovation. Toutefois, selon Eastman et al. (2022), les rôles joués par les conseils d'administration au Canada varient d'une université à l'autre. Dans certaines universités, le conseil assume un rôle plus discret en fournissant une orientation générale et un soutien à l'administration; dans d'autres, il agit de façon plus explicite en se faisant le représentant des groupes d'intérêts internes et externes. Antonowicz et Jones (2023) ont analysé les lois, les chartes et les actes législatifs de 80 universités canadiennes, puis examiné comment ces documents y décrivaient les objectifs, les pouvoirs et les fonctions spécifiques des conseils d'université. Ils ont identifié sept grands domaines d'autorité qui caractérisent généralement le pouvoir des conseils d'université : la gestion stratégique à travers la mission, la vision et les valeurs de l'université; la nomination des dirigeants de l'université; la gestion des ressources humaines; les politiques budgétaires; la gestion immobilière;

la fixation des droits et frais de scolarité ou d'autres services et la gestion des régimes de pension. L'étendue de ces divers rôles semble empiéter sur les responsabilités traditionnellement dévolues aux sénats. Historiquement, ce sont ces derniers qui étaient chargés de définir les politiques universitaires, de promouvoir l'excellence dans l'enseignement et la recherche, ainsi que de réglementer les normes et les pratiques académiques (Pennock et al., 2015). Pennock et al. (2015) évoquent à cet effet, une certaine confusion quant aux rôles respectifs du conseil d'administration, de la haute administration et du Sénat quant à la planification stratégique, aux questions financières et aux questions relatives à l'enseignement et à la recherche. Certains voient d'ailleurs l'implication accrue des conseils d'administration comme une occasion d'adapter les universités aux défis du monde contemporain (Broucker et De Wit, 2015; Maassen, 2017), alors que d'autres craignent que cela ne dilue l'autorité académique traditionnelle des sénats, les valeurs académiques et l'autonomie universitaire par la présence des parties prenantes externes (Edlund et Sahlin, 2022). Eastman et al. (2022) soulignent que le rôle des instances varie selon que l'université est unicamérale (comme l'Université de Toronto), bicamérale (comme l'Université de Colombie-Britannique) ou tricamérale (comme l'Université de Montréal). Par exemple, à l'Université de Montréal, les fonctions traditionnellement attribuées à un Sénat sont réparties entre deux instances : l'Assemblée universitaire et la Commission des études. À l'Université de Toronto, le Conseil – qui est composé de 25 membres internes et 25 membres externes – rassemble les fonctions du conseil d'administration et du Sénat, ce qui accroît évidemment son influence.

Au Canada, la taille des conseils d'administration varie considérablement d'un établissement à l'autre et, selon Morsi (2011), cette taille pourrait être liée à la performance académique de l'établissement. Une étude menée par Antonowicz et Jones (2023) sur 79 universités a révélé que 38 % des conseils d'administration comptent 19 membres ou moins, 35 % en comptent entre 20 et 29 et 27 % en comptent plus de 30. Le président et le vice-président sont élus parmi les membres du conseil d'administration et une proportion variable est nommée par le gouvernement provincial (Eastman et al., 2022). Les parties prenantes externes à l'université représentent généralement les deux tiers des membres des conseils d'administration, tandis que l'autre tiers comprend des professeurs, du personnel professionnel et des étudiants. (Antonowicz et Jones, 2023). La majorité des membres externes sont d'ailleurs nommés par le gouvernement provincial, bien que certains conseils d'administration aient l'autorité de prendre leurs propres décisions en matière de nomination. Selon Broucker et De Wit (2015), la participation accrue de membres externes (parfois appelés indépendants) est une tendance contemporaine souvent associée aux valeurs néolibérales et à la nouvelle gestion publique (Pechar, 2005). Au Canada, Antonowicz et Jones (2023) ont étudié la gamme d'expériences professionnelles de ces membres : finance, assurance et immobilier (22,6 %), commerce et administration (10,8 %) et organisations communautaires (10,4 %). Globalement, le profil professionnel et l'expérience des membres des conseils d'administration correspondent aux principales fonctions des conseils. Les auteurs, en accord avec Huse (2009), soutiennent que ces membres apportent une valeur ajoutée grâce à leurs connaissances, leur expertise, leurs réseaux et leur expérience. En se fondant sur leurs expertises et leurs relations, les parties prenantes externes siégeant au conseil d'administration jouent un rôle dans la gouvernance et la performance globale des universités (Green et Griesinger, 1996) et soutiennent, de ce fait, la direction des universités (Mackinnon, 2015) par leurs conseils d'experts. Morsi (2011) suggère qu'il existerait aussi un lien entre l'indépendance des membres et la performance financière de l'université.

Si les études citées permettent d'apporter un certain éclairage sur le rôle attribué aux conseils d'administration et à leurs membres, peu d'études ont examiné les liens entre le fonctionnement des conseils d'administration et la production de recherche dans les universités. L'objectif de cet article est donc d'explorer le rôle que jouent les conseils d'administration dans le soutien à la mission de recherche. Plus précisément, il vise à répondre à la question suivante : comment les membres des conseils d'administration perçoivent-ils la contribution de ces conseils à la production de recherche des grandes universités de recherche au Canada?

Méthodologie

L'étude qualitative, de nature exploratoire, s'appuie sur sept entretiens semi-structurés menés entre 2019 et 2020 avec un membre du conseil d'administration de sept grandes universités de recherche dans cinq provinces canadiennes : l'Alberta, la Colombie-Britannique, la Nouvelle-Écosse, l'Ontario et le

Québec. Toutes les personnes interviewées étaient, au moment de l'entrevue, des membres externes (provenant du secteur des entreprises, des organismes à but non lucratif, de la fonction publique ou d'autres organisations de l'enseignement supérieur) et plusieurs assumaient des fonctions officielles à l'intérieur du conseil d'administration. L'intention méthodologique sous-jacente était d'examiner la perception de membres qui ne sont liés aux établissements sélectionnés que par leur nomination au conseil et n'assument donc pas d'autres fonctions à l'intérieur de l'université. En outre, plusieurs études ont souligné l'importance de ce type de membres sur la gouvernance des établissements (Aghion 2010; Kretek et al., 2013; Morsi, 2011). Ce choix exerce, bien entendu, une influence sur les propos tenus et les résultats présentés ci-dessous.

L'échantillon est composé de quatre hommes (57%) et de trois femmes (43%). Le protocole d'entrevue a été créé lors d'une précédente étude (Bégin-Caouette, 2019), adapté au contexte canadien et soumis à l'évaluation d'un comité d'experts en enseignement supérieur en 2017. Ce protocole comprend vingt questions distribuées dans quatre sections : a) le parcours du participant, b) la perspective générale sur la production de recherche universitaire dans la province, c) les facteurs qui influencent la production de recherche et d) les commentaires généraux. Le présent article se concentre sur les questions qui portaient sur les rôles du conseil d'administration en matière de recherche et du rôle de la personne interviewée à l'intérieur du conseil d'administration. Les transcriptions d'entrevues ont été intégralement soumises aux participants afin de s'assurer de leur exactitude.

Dans le cadre de la présente recherche, nous avons eu recours à une « thématization en continu » (Paillé et Mucchielli, 2021, p. 275). Les thèmes ont été identifiés, regroupés, et structurés au fur et à mesure de la lecture des verbatims en thèmes principaux avec des sous-thèmes associés. Nous avons opté pour une segmentation en unités de sens, nous concentrant sur l'analyse thématique des passages significatifs, mettant en lumière les idées clés exprimées par les répondants et dévoilant leur signification sous-jacente. Il importe de rappeler que la présente étude est de nature exploratoire, que le choix des membres interviewés influence la nature des propos analysés et que la taille de l'échantillon ne permet pas de brosser un portrait qui s'étendrait au-delà des contextes étudiés.

Résultats

L'objectif principal de cet article est d'explorer de manière approfondie le rôle des conseils d'administration dans le soutien à la mission de recherche des grandes universités de recherche au Canada. Pour ce faire, nous abordons quatre thèmes émergents de l'analyse des verbatims qui permettent de mieux appréhender la perception des membres quant au rôle des conseils d'administration dans la production de recherche au sein des universités à forte intensité de recherche.

Un environnement favorable à la recherche

L'analyse des verbatims révèle que les membres des conseils d'administration accordent une importance particulière à leur rôle de soutien aux missions universitaires, notamment dans le domaine de la recherche. Les propos recueillis révèlent une reconnaissance claire de la recherche comme un élément central du mandat du conseil d'administration. Par exemple, un participant indique : « Le rôle du conseil d'administration est très important, en particulier dans notre université à forte intensité de recherche. [La recherche] est une partie importante de notre mandat et de notre objectif en tant qu'université » (AB16). Selon les propos des participants, la mise en place d'un environnement favorable à la recherche passe par l'approbation des politiques institutionnelles, les interactions fréquentes avec le vice-rectorat à la recherche, le rayonnement de la recherche, la supervision des grands projets et le recrutement de chercheurs de haut niveau.

En premier lieu, selon un participant québécois, le conseil d'administration contribue à garantir la qualité des activités de recherche de manière générale (QC02). Ce rôle prend notamment ancrage dans l'approbation des politiques institutionnelles, telles que celles relatives à l'éthique de la recherche, à l'intégrité scientifique, à la sécurité des laboratoires, à la propriété intellectuelle et à la diffusion et valorisation de la recherche. L'influence du conseil d'administration découle, en outre, de ses interactions fréquentes avec le vice-rectorat à la recherche, lequel assiste aux réunions, comme la plupart des membres de la haute administration. Les contributions du vice-rectorat à la recherche aux discussions et aux prises de décisions du conseil d'administration attestent, d'ailleurs, du rôle de cette instance en

matière de recherche. Comme l'explique un participant de la Colombie-Britannique :

Le vice-recteur chargé de la recherche participe activement à la plupart des réunions du conseil d'administration dans les processus de prise de décisions importantes inhérentes à la recherche. Dans cette mesure, le conseil est très activement impliqué dans l'orientation des activités de recherche en général de l'université (BC12).

Les participants interviewés reconnaissent le caractère particulier de la mission de recherche dans leurs établissements et expriment la volonté de soutenir activement son développement et son rayonnement (AB16), notamment à travers la mise en place d'un environnement favorable à la croissance et à l'épanouissement de la recherche. Un membre d'un conseil d'administration d'une université albertaine souligne à cet effet que :

Le conseil d'administration joue un rôle très important en veillant à ce que les décisions qu'il prend au nom de l'université créent un environnement propice à l'épanouissement et au développement de la recherche (AB16).

Selon un participant, les conseils d'administration peuvent également veiller à la mise en œuvre d'initiatives visant à soutenir les chercheurs, à encourager l'innovation et à promouvoir les collaborations interfacultaires et interdisciplinaires. Mais, même si la création de cet environnement favorable est « absolument essentielle » pour les membres du conseil d'administration, la personne interviewée précise que, de manière générale, « le conseil d'administration ne s'occupe pas des types de recherches [qui sont menées] ni de ce genre de détails » (AB16).

Si le conseil d'administration agit davantage sur l'environnement de recherche que sur les projets eux-mêmes, un participant explique que, lorsqu'il s'agit de projets de recherche de grande envergure, le conseil d'administration peut s'impliquer plus directement : « les grands projets de recherche sont suivis attentivement par le conseil d'administration pour s'assurer que toutes les conditions soient remplies en matière d'engagement d'étudiants, de chercheurs, de gouvernance et de résultats scientifiques » (QC02). Les conseils d'administration sont, finalement, responsables d'approuver ou d'effectuer les nominations des hauts officiers de l'université, ce qui peut influencer l'environnement et même la performance en recherche. Comme certains participants l'ont suggéré, les membres du conseil d'administration veillent à ce que les personnes nommées possèdent non seulement des compétences en recherche de haut niveau, mais qu'elles soient également en mesure de contribuer à des domaines de recherche prioritaires et émergents. Comme l'explique un participant d'une université québécoise :

On peut influencer en nommant à la tête des facultés et des écoles des personnes pour qui la recherche est d'une importance absolue, parce qu'on sait que ça va se traduire dans les critères de sélection des professeurs et des chercheurs dans ces facultés-là. (QC13)

La recherche comme enjeu stratégique pour le conseil d'administration

Les participants ont mis en évidence « la bonne implication stratégique du conseil d'administration par rapport à la recherche à l'université » (QC2). L'analyse approfondie des entretiens met en évidence un processus formalisé d'évaluation de la stratégie de recherche au sein du conseil d'administration. Attestant de l'importance stratégique de la recherche, le conseil d'administration s'implique activement dans l'analyse et la révision d'orientations stratégiques (AB16, BC12). Comme le souligne un participant, « la stratégie générale en matière de recherche est soumise à l'examen par le conseil d'administration, [lequel] est activement impliqué dans l'orientation des activités de recherche » (BC12). Le conseil d'administration s'assure également que la recherche soit adéquatement représentée et valorisée dans le plan stratégique de l'établissement. Selon un participant, son conseil d'administration a œuvré afin que les enjeux de « l'attraction et de la rétention d'excellents chercheurs au Québec, [...] l'excellence de la recherche, [...] et l'engagement et la responsabilité sociale de l'université dans la production de recherche » (QC02) soient pris en compte dans la planification stratégique.

L'attraction et la rétention d'excellents chercheurs apparaissent comme une préoccupation pour

plusieurs participants interviewés. Le conseil peut ainsi s'associer à la haute direction afin d'utiliser certains programmes – comme les chaires d'excellence en recherche du Canada – afin d'attirer rapidement de grands chercheurs (QC02). Puis, comme le suggère un autre participant, lorsque l'université s'appuie sur un corps de professeurs-chercheurs d'excellence, elle peut accroître la production de doctorats par habitant et ainsi consolider sa réputation (NS12). Il importe, en outre, de souligner que la recherche elle-même est un enjeu stratégique, dont la prise en compte influence plusieurs décisions relatives à la nomination du personnel ou aux projets de recherche en cours et à venir (QC13). Comme l'explique un participant britanno-colombien : « Nous sommes intéressés par la production de la recherche, puisqu'elle influence la réputation [de l'université]. Des indicateurs bibliométriques sont même utilisés afin de positionner l'université par rapport aux autres universités canadiennes » (BC12). Pour ce participant néo-écossais, le conseil d'administration peut donc contribuer à cette dynamique entre la capacité accrue d'une université de recruter les chercheurs les plus prolifiques, la qualité des recherches produites et l'attraction d'étudiants aux cycles supérieurs :

Les membres de notre conseil d'administration partagent la même conviction que la réputation d'une université est établie non seulement par les étudiants, mais aussi par les professeurs et la recherche qu'ils effectuent. Si la recherche est de qualité, vous pouvez attirer beaucoup plus d'étudiants dans vos programmes de maîtrise et de doctorat (NS12).

Finalement, les entretiens révèlent une reconnaissance croissante, dans la stratégie des universités, de l'importance de la philanthropie dans le financement de la recherche universitaire. Selon certains participants, les conseils d'administration exprimeraient un intérêt accru pour le développement de partenariats philanthropiques axés sur la recherche. Comme l'explique un participant québécois, le conseil peut « soutenir le développement de la philanthropie qui sera orientée vers la recherche » (QC13). Renforcer les liens entre le développement de la philanthropie et la production de recherche apparaît donc comme un rôle additionnel que peuvent assumer les conseils d'administration.

La supervision de la gestion financière des universités

Le conseil d'administration est l'instance où le budget est adopté et les états financiers de l'établissement sont approuvés (Eastman et al., 2022). Il apparaît donc cohérent que le soutien des conseils, de leurs comités exécutifs et de leurs comités d'audits, se traduise par diverses mesures de nature financière. Une participante de l'Ontario note d'ailleurs que l'influence constante – mais indirecte – du conseil d'administration repose sur l'adoption du budget de l'université et sur l'allocation des ressources financières qui en découle, notamment afin de soutenir certains projets de recherche ou initiatives de la haute direction (ON05).

Plus précisément, il est apparu, dans les entretiens, que le conseil d'administration assume un rôle assez important en matière de soutien à la recherche, puisqu'il est fréquemment sollicité afin d'approuver le financement d'équipements et d'installations de recherche de haut niveau. L'Université de Montréal (2024) compte, par exemple, 691 infrastructures de recherche et plus de 8 600 équipements; des installations que l'université doit se procurer, entretenir ou remplacer. La gestion des ressources financières est donc liée de près aux activités de recherche :

Si l'École de médecine a besoin de nouveaux équipements de laboratoire, c'est nous qui décidons si ces équipements seront financés par le budget. Hypothétiquement, si un département a besoin de plus d'espace, d'un nouvel équipement ou de quelque chose qui a un coût d'investissement important, le conseil d'administration décidera si cela sera financé (ON05).

En revanche, il est également ressorti des entretiens que le refus par le conseil d'administration de financer une infrastructure peut avoir des conséquences significatives sur la conduite de la recherche et entraver la mise en œuvre de certains projets de recherche : « Si le conseil d'administration rejette la demande, cela aura un impact significatif sur la recherche. » (ON05)

En somme, en approuvant et en supervisant la gestion financière de l'établissement, le conseil d'administration occupe un rôle clé dans l'appui à la mission de recherche des universités.

L'une des tâches du conseil, c'est l'allocation des ressources ou, à tout le moins, de sanctionner l'allocation des ressources. Il n'est pas possible d'avoir une université qui va briller au niveau de la recherche si le conseil n'est pas profondément convaincu que cette fonction-là doit absolument être soutenue (QC13).

Les rôles joués par les membres des conseils d'administration

Le conseil d'administration n'est pas qu'une instance, il constitue un regroupement d'individus aux connaissances, aux parcours et aux compétences variées. Le rôle du président du conseil d'administration « ressemble étrangement au rôle d'un président du conseil de toute entreprise qui a eu une unité sociale importante et qui est l'organisme sans l'éducation » (QC13). Le président, en tant que figure centrale, assure la cohésion et le bon fonctionnement du conseil tout en veillant à ce que les décisions prises soient alignées sur les objectifs stratégiques de l'université (QC13). Les membres externes et internes, quant à eux, participent à des comités plus spécialisés. Ces comités examinent divers sujets et font rapport au conseil. Comme le confirme un participant de l'Ontario, « il y a un équilibre : une bonne partie du travail se fait dans les comités, mais en fin de compte, tout remonte au conseil » (ON8).

Les membres externes perçoivent que leur présence sur les conseils constitue un atout pour l'université dans l'accomplissement de sa mission. Selon les participants, cette présence contribuerait à diversifier les perspectives, améliorer la transparence et renforcer les liens avec la communauté. Un participant de l'Alberta note que leur contribution favoriserait la compréhension mutuelle entre la communauté universitaire et la société.

Je pense que [la présence des membres externes] permet un véritable partage des perspectives. Dans n'importe quelle organisation, lorsqu'on s'enferme trop dans son petit monde, on passe à côté d'idées et d'opportunités, et on passe à côté de cette diversité de perspectives et d'expériences qui, je pense, peuvent informer et élever le niveau. Je pense que c'est d'une importance capitale. Tous les établissements d'enseignement supérieur répondent à un besoin public, en plus de leur objectif académique. Il est donc très utile de favoriser cette compréhension mutuelle (AB16).

Évoquant le débat sur l'importance de la présence de membres externes au sein des conseils d'administration, un participant québécois trouve celui-ci « amusant » et considère cette présence comme étant plutôt avantageuse.

Pour certaines personnes, la présence de membres externes – qu'on appelle indépendants – est un avantage considérable parce que ça donne une perspective qui est complémentaire à celle de l'interne. Pour d'autres, c'est presque une menace puisque j'entendais certains représentants du syndicat dans un moment de chaleur oratoire dire qu'ils sont là pour prendre le contrôle de l'université à travers le conseil (QC13).

Selon lui, la participation de ces membres externes, à travers leurs expériences, apporte des perspectives diversifiées et une expertise précieuse, pouvant enrichir les discussions et les processus décisionnels. Il semble souligner que ces contributions externes sont essentielles pour assurer une gouvernance équilibrée et efficace, renforçant ainsi la mission globale de l'université.

Les différents éléments que ces expériences de travail de vie peuvent apporter et le réseau auquel ça donne accès sont des éléments qui sont très importants pour l'université; les [membres externes] qui font partie du conseil mettent généreusement cette expérience-là depuis leur réseau au service de l'université (QC13).

Au-delà de cette expérience de vie, il est intéressant de noter que l'implication des membres peut également dépendre de leur compréhension de l'enjeu et de leur intérêt et engagement personnels pour ce dernier. Certains membres manifestent, par exemple, une compréhension approfondie des enjeux et

des initiatives de recherche, tandis que d'autres semblent moins familiers avec les aspects inhérents à cette mission (NS12). Les données mettent en évidence que, de manière générale, plusieurs membres font preuve d'un intérêt marqué pour les activités de recherche de l'université (AB16, BC12, NS12). Il arrive même que, suivant la suggestion d'un membre, le conseil invite des chercheurs à venir présenter leurs travaux au conseil (NS12). Cette pratique témoignerait d'une volonté de mieux comprendre et de soutenir les initiatives de recherche au sein de l'université, contribuant par le fait même à renforcer les liens entre le conseil et les membres de la communauté universitaire.

Les entretiens ont aussi mis en lumière les limites en termes de temps et celles auxquelles sont confrontés les membres externes des conseils d'administration. En raison de leur agenda chargé et de la diversité des questions à traiter, les membres du conseil d'administration ne peuvent pas consacrer suffisamment de temps et de ressources à un examen approfondi des enjeux liés à la recherche universitaire. Comme l'expliquent les participants québécois et néo-écossais, le manque de temps limite souvent la capacité du conseil de contribuer aux décisions relatives à la recherche.

Discussions

En Amérique du Nord, depuis la fondation des premières universités, les conseils d'administration assurent la gouverne générale de l'établissement, s'assurent que celui-ci soit adéquatement géré par la haute administration et représentent, d'une certaine façon, l'intérêt public (Eastman et al., 2022). L'adoption du budget et l'approbation des états financiers constituent une manifestation exemplaire de cette responsabilité et c'est en partie, à travers celle-ci, que le conseil d'administration soutient la mission de recherche des universités. Le rôle des conseils devient encore plus saillant dans les universités à forte intensité de recherche où les sommes obtenues et allouées à la recherche sont considérables. À titre d'exemple, les membres du U15 (2024) effectuent des recherches d'une valeur totale de 8,5 milliards de dollars par année et 22 universités ont des revenus de recherche supérieurs à 100 millions de dollars par année (ReSearch Infosource Inc., 2022). Bien que les subventions publiques ou privées soient accompagnées de règles claires quant à leur utilisation, les conseils peuvent influencer comment les frais indirects de recherche que les universités reçoivent en proportion des subventions obtenues sont redistribués dans les facultés et départements; soit pour appuyer les chercheurs ou investis dans des services d'accompagnement centralisés au bureau de la recherche; pour être convertis en subventions internes pour les chercheurs en début de carrière ou alloués à des initiatives interfacultaires structurantes ou afin de servir à couvrir les frais d'exploitation découlant des projets de recherche et de maintenance des équipements. L'un des premiers rôles des conseils d'administration est donc de participer à cet arbitrage financier qui permet la production de recherche.

Les conseils d'administration sont aussi responsables de soutenir la mission de l'établissement et, par conséquent, d'approuver le plan stratégique ainsi que d'assurer sa mise en œuvre et son évaluation (Eastman et al., 2022). Les participants indiquent d'ailleurs que le conseil s'assure que les objectifs fassent référence à l'excellence en recherche (Elken et al., 2016) et peuvent même proposer des moyens pour y parvenir, tels que de recruter les meilleurs étudiants aux cycles supérieurs et d'attirer les meilleurs chercheurs. Selon les personnes interviewées, le conseil est également impliqué dans l'élaboration de la stratégie de recherche de l'établissement. Ces constats sont cohérents avec les observations de Windsor (2017) et Hude (2009) selon lesquelles les conseils constituent des instruments stratégiques pour la haute direction en ce sens que la diversité des points de vue et des expertises qu'ils rassemblent contribuent à identifier les forces et les faiblesses de l'organisation, de même que les occasions à saisir et les défis à surmonter. De plus, selon Charreaux (2000), les conseils assument un rôle dans le développement des compétences organisationnelles, dont celles liées à l'évaluation des documents stratégiques. Ainsi, même si la plupart des membres des conseils d'administration ne sont pas, eux-mêmes, des chercheurs, les participants interviewés disent que leur conseil participe à l'évaluation des stratégies de recherche. Comme le soulignait un membre d'un conseil d'administration d'une université albertaine interviewé par Eastman et al. (2022), le conseil ne veut pas simplement que la haute administration lui dise que tout va bien, il veut savoir l'état réel de l'établissement, ses objectifs de développement ainsi que les mesures qui seront utilisées pour évaluer l'atteinte de ses objectifs.

Cette déclaration constitue un exemple de l'évolution du rôle des conseils d'administration dans les universités dans la nouvelle gestion publique. Au-delà des mandats de surveillance et de gouverne générale, les conseils sont devenus un lieu d'exercice du pouvoir où le rôle du recteur peut s'amenuiser.

Dans une entrevue menée par Eastman et al. (2022), un membre d'un conseil et observateur de longue date rapporte que : « Il y a 40 ans, le recteur faisait la pluie et le beau temps avec son conseil d'administration... Aujourd'hui, on peut dire que le recteur a un patron, qui est le conseil d'administration » [traduction libre] (p. 178). Les participants à notre étude ont rappelé les interactions fréquentes, non seulement entre le conseil et le rectorat, mais aussi entre le conseil et le vice-rectorat à la recherche; lequel est questionné et possiblement influencé par les discussions qui ont cours dans cette enceinte. Les participants ont aussi indiqué qu'ils étaient ultimement responsables de la nomination des hauts officiers, et que, notamment en ce qui concerne les doyens, la préoccupation pour l'excellence en recherche de leur faculté constituait un critère de sélection. En outre, les conseils d'administration s'impliquent plus activement dans la vie même de l'université. Guzzella et Folkers (2016) avaient relevé l'exemple de l'École polytechnique fédérale de Zurich dont le conseil avait organisé des panels relatifs à l'excellence en recherche, et ce faisant, renforcé l'adhésion de la communauté universitaire à ses recommandations. Au Canada, puisque le rectorat représente l'établissement sur la scène publique, le rôle des conseils est généralement plus discret. Dans le cadre de notre étude, les participants ont néanmoins aussi mis en lumière l'intérêt qu'ont les conseils de se rapprocher de la communauté universitaire et, dans le cas d'une université néo-écossaise, d'inviter des chercheurs reconnus de l'établissement à venir partager les résultats de leurs travaux lors des séances du conseil.

Finalement, au-delà du rôle du conseil comme instance, il est pertinent de revenir sur le rôle de ses membres, notamment ceux qui représentent des parties prenantes externes à l'université. Si, pour certains, ces membres assurent la probité de l'établissement et l'adoption de pratiques exemplaires en matière de gestion (Harris et al. 2022), pour d'autres, une représentation majoritaire des membres externes dénature l'institution universitaire (Lafortune, 2019), amenuise la collégialité (CAUT, 2018) et centralise la gestion de l'établissement (Demers, 2019). En matière de recherche, si certains auteurs suggèrent un lien entre l'influence des membres externes et la commercialisation des résultats de recherche aux dépens de la recherche libre et fondamentale (Mathies et Slaughter, 2013), d'autres soulignent que certains de ces membres ont des compétences en matière de gestion des grands projets (Rowlands et al., 2017) et que les réseaux externes qu'ils ont tissés dans leur vie professionnelle peuvent accroître le financement de recherche que les universités peuvent mobiliser (Mathies et Slaughter, 2013). Si, dans notre étude, certains participants aux entrevues ont fait écho à ces débats, les membres externes interviewés suggèrent que ce statut « externe » leur permet surtout de contribuer à ce que la communauté universitaire et la société se comprennent davantage et que leurs expériences et leurs réseaux professionnels sont des atouts pour leur établissement, notamment lorsqu'ils s'impliquent dans les campagnes philanthropiques de celui-ci.

Conclusion

L'objectif de cet article était d'explorer le rôle des conseils d'administration dans le soutien à la mission de recherche des grandes universités de recherche au Canada. L'étude qualitative s'appuyait sur des entretiens semi-structurés avec sept membres externes du conseil d'administration des grandes universités de recherche dans cinq provinces canadiennes. La thématisation continue et les quatre grands thèmes qui ont émergé suggèrent que les conseils d'administration contribuent à créer un environnement organisationnel favorable à la recherche, à placer cette dernière au cœur des enjeux stratégiques de l'université, à assurer le contrôle de la gestion financière de l'établissement et, dans le cas des membres externes, à renforcer les liens entre la communauté universitaire et la société.

En dépit de la taille de l'échantillon et du fait qu'il ne soit formé que de membres externes des conseils, cette étude exploratoire a permis de lier les constats des grandes études sur les conseils d'administration (Antonowicz et Jones, 2023; Eastman et al., 2022) à l'enjeu particulier de la production de recherche. Si l'étude n'a pas permis de comparer les rôles du conseil d'administration et du Sénat ni de comparer les conseils des grandes universités de recherche avec ceux des plus petites universités, elle a néanmoins permis de dégager certaines hypothèses qui pourront être reprises dans des études quantitatives ou qualitatives de plus grande envergure.

Références

Abzug, R. et Galaskiewicz, J. (2001). Nonprofit boards: crucibles of expertise or symbols of local identities?. *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 30(1), 51-73.

- Aghion, P. (2010). *L'excellence universitaire : leçons des expériences internationales*. https://www.alliot.fr/reports/gouvernance_universites_2010.pdf
- Antonowicz, D. et Jones, G. A. (2023). *The role of university governing boards in canadian higher education: Sociological perspectives on the form and functioning of boards*. Taylor & Francis.
- Arslan, H. (2013). Effectiveness of board of trustees in university governance. *European Journal of Research on Education*, 1(1), 6-13.
- Bégin-Caouette, O. (2019). The Perceived Impact of Eight Systemic Factors on Scientific Capital Accumulation. *Minerva*, 58(1), 163-185. <https://doi.org/10.1007/s11024-019-09390-5>.
- Biot-Paquerot, G. (2006). *Organes de gouvernance et paradoxe démocratique: Le cas des conseils d'administration d'université*. University Library of Munich.
- Broucker, B. et De Wit, K., (2015). New public management in higher education. Dans J. Huisman, H. de Boer, D. D. Dill et M. Souto-Otero (dir). *The Palgrave International handbook of higher education policy and governance* (pp. 57-75). Palgrave Macmillan.
- Cantwell, B., Marginson, S. et Smolentseva, A. (Eds.). (2018). *High participation systems of higher education*. Oxford University Press.
- CAUT – Canadian association of university teachers (2018). Report on board of governors structure at thirty-one canadian universities. https://www.caut.ca/sites/default/files/caut-report-board-of-governors-structures-at-thirty-one-canadian-universities_2018-05.pdf.
- Charreaux, G. (2000). Le conseil d'administration dans les théories de la gouvernance. *Revue du financier*, 127, 6-17
- Demers, L. (2019). De l'administration à la gouvernance des universités : La gouvernance des universités depuis les années 1980. Dans L. Demers, J. Bernatchez et M. Umbriaco (dir.), *De l'administration publique à la gouvernance: progrès ou recul* (pp. 47-57). Presses de l'Université du Québec.
- Duderstadt, J. (2000). *A university for the 21st century*. University of Michigan Press.
- Eastman, J., Jones, G. A., Trottier, C. et Bégin-Caouette, O. (2022). *University governance in Canada: Navigating complexity*. McGill-Queen's Press-MQUP.
- Edlund, P., et Sahlin, K. (2022). Society on board? External board members and the embedding of Swedish higher education organizations in society, 1998–2016. *Studies in Higher Education*, 47(8), 1551–1565. <https://doi.org/10.1080/03075079.2021.1925239>
- Elken, M., Hovdhaugen, E. et Stensaker, B. (2016) Global rankings in the Nordic region: challenging the identity of research-intensive universities? *Higher Education* 72(1), 781–795. <https://doi.org/10.1007/s10734-015-9975-6>
- Green, J. C. et Griesinger, D. W. (1996). Board performance and organizational effectiveness in nonprofit social services organizations. *Nonprofit management and leadership*, 6(4), 381-402.
- Guzzella, L. et Folkers, G. (2016). Learning to think critically. Dans L.E. Weber et H. Newby (dir.), *The Future of the University in a Polarizing World* (pp.85-99). Glion Colloquium.
- Harris, J. T., Zimpher, N., Lane, J. E., Sun, J. C. et Baker, G. F. (2022). *Academic leadership and governance of Higher Education: A guide for trustees, leaders, and aspiring leaders of two-and four-year institutions*. Routledge.
- Hazelkorn, E. (2015). Globalization and the reputation race. Dans E. Hazelkorn (dir). *Rankings and the reshaping of higher education* (pp. 1–25). Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1057/9781137446671_1
- Huang, F. Daizen T. et Kim Y. (2020) Changes in Japanese universities governance arrangements 1992–2017, *Studies in Higher Education*, 45(10), 2063-2072.
- Huse, M. (2009). *The value creating board: Corporate governance and organizational behaviour*. Routledge.
- Jones, G.A. (2018). Decentralization, provincial systems, and the challenge of equity: High participation higher education in Canada', Dans B. Cantwell, S. Marginson et A. Smolentseva (dir), *High participation systems of higher education*. (pp. 203-226) Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oso/9780198828877.003.0008>,
- Kretek, P., Žarko D. et Kehm, B. (2013). Transformation of university governance: On the role of university board members. *Higher Education*, 65(1), 39–58.

- Lacroix, R. et Maheu, L. (2015). *Les grandes universités de recherche: Institutions autonomes dans un environnement concurrentiel*. Presses de l'Université de Montréal.
- Lafortune, J.-M. (2019). Préface. Dans L. Demers, J. Bernatchez et M. Umbriaco (dir.), *De l'administration publique à la gouvernance: progrès ou recul* (pp. vii-viii). Presses de l'Université du Québec.
- Lancho-Barrantes, B.S. et Cantu-Ortiz, F.J. (2021). Quantifying the publication preferences of leading research universities. *Scientometrics* 126, 2269–2310. <https://doi.org/10.1007/s11192-020-03790-1>
- Maassen, P. (2017). The university's governance paradox. *Higher Education Quarterly*, 71(3), 290–98.
- MacKinnon, P. (2015). *University leadership and public policy in the twenty-first century*. University of Toronto Press.
- Mathies, C. et Slaughter, S. (2013). University trustees as channels between academe and industry: Toward an understanding of the executive science network. *Research Policy*, 42(6-7), 1286-1300.
- Morsi, H.-A. (2011). Impact de la structure et de la composition du conseil d'administration sur la performance des universités au Canada [mémoire de maîtrise, Université du Québec à Montréal]. Archipel. <https://archipel.uqam.ca/4411/>.
- Paillé, P. et Mucchielli, A. (2021). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales-5e éd.* Armand Colin.
- Pechar, H. (2005). Backlash or modernisation? Two reform cycles in Austrian higher education. Dans Á. Gornitzka, M. Kogan et A. Amaral (dir.), *Reform and change in higher education: Analysing policy implementation* (pp. 269-285). Springer.
- Pennock, L., Jones, G., Leclerc, J. et Sharon, L. (2015). Assessing the role and structure of academic senates in canadian universities, 2000–2012. *Higher Education*, 70(3), 503–518.
- Re\$earch Infosource Inc. (2022). Canada's Top 50 Research Universities 2022. <https://researchinfosource.com/cil/2022/top-50-research-universities/list>.
- Rosovsky, H. (2014). Research Universities: American Exceptionalism? *Voprosy obrazovaniya/Educational Studies Moscow*, (2), 8-19.
- Rowlands, J., Rowlands, M. et Melchior. (2017). *Academic governance in the contemporary university*. Springer.
- Ruigrok, W., Peck, S. et Tacheva, S. (2007). Nationality and gender diversity on Swiss corporate boards. *Corporate governance: an international review*, 15(4), 546-557.
- Russell Group (2024). Our universities. Russell Group. <https://russellgroup.ac.uk/about/our-universities/>
- Salmi, J. (2009). *The challenge of establishing world-class universities*. World Bank Publications.
- Statistique Canada (2023). Tableau 27-10-0273-01 Dépenses intérieures brutes en recherche et développement, selon le type de science et selon le secteur de financement et le secteur d'exécution (x 1 000 000). <https://doi.org/10.25318/2710027301-fra>
- Taylor, J. (2006), Gérer l'ingérable: La gestion de la recherche dans les universités à vocation de recherche, *Politiques et gestion de l'enseignement supérieur*, 18(2), 9-36 <https://doi.org/10.1787/hemp-v18-art8-fr>.
- U15 (2024). *About Us*. <https://u15.ca/about-us/>
- UIS-UNESCO (2024). *How much does your country invest in R&D?* <https://uis.unesco.org/apps/visualisations/research-and-development-spending/>.
- Université de Montréal (2024). *Registre des infrastructures et des équipements*. <https://rie.umontreal.ca/accueil/>
- Whitchurch, C. (2012). *Reconstructing identities in higher education: The rise of 'third space' professionals*. Routledge.
- Windsor, D., (2017). Value Creation Theory: Literature Review and Theory Assessment. Dans D. Wasieleski and J. Weber (dir.), *Stakeholder Management* (pp.75–100). Emerald Publishing Limited.