



**HAL**  
open science

# De la gouvernance des universités : tensions entre la collégialité et le nouveau modèle entrepreneurial, partenariat public privé ou innovation éducative ?

Jean Clairemond César

## ► To cite this version:

Jean Clairemond César. De la gouvernance des universités : tensions entre la collégialité et le nouveau modèle entrepreneurial, partenariat public privé ou innovation éducative ?. Education. 2016. dumas-01477546

**HAL Id: dumas-01477546**

**<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-01477546>**

Submitted on 4 May 2017

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0 International License

**Université Paris-Est**

**De la gouvernance des universités : tensions entre la collégialité et le nouveau modèle entrepreneurial. Partenariat public privé ou innovation éducative ?**

**Par**

**Jean Clairemond César**

**Faculté de Sciences de l'éducation, des sciences sociales et STAPS  
de l'Université Paris-Est**

**Note de problématique présentée en vue de validation du grade de Master 1  
de recherche en Sciences de l'éducation, parcours expertise, ingénierie et  
pilotage de projets internationaux**

**Sous la supervision de**

**Abdoulaye Anne, Ph. D.**

**Université Laval**

**Faculté des Sciences de l'éducation**

**Département des fondements et pratiques en éducation**

**Membres du jury**

**Marcel Pariat, Ph. D., Professeur des universités**

**Pascal Lafont, Ph. D., Maître de conférences**

**Université Paris-Est**

**Faculté de Sciences de l'éducation, sciences sociales et STAPS**

**Octobre 2016**

**© Jean Clairemond César, 2016**

## Résumé

### **De la gouvernance des universités : tensions entre la collégialité et le nouveau modèle entrepreneurial. Partenariat public privé, ou innovation éducative ?**

Cette note de problématique est réalisée à partir de mon stage de recherche à l'Université Laval, sous la supervision du Pr. Adboulaye Anne, Ph., D. Elle présente les enjeux de la gouvernance des universités dans un contexte de sous-financement. Au moment où l'université doit lutter pour garder son autonomie, de sérieuses menaces planent sur les membres des conseils d'administration. L'université passe d'une gouvernance collégiale - administrée par les enseignantes, enseignants et son personnel - à une gouvernance actionnariale – comme celle que l'on connaît dans les grandes entreprises privées. Les politiques publiques imposent une gestion axée sur des résultats (GAR) et la collégialité semble relayée au second plan. Comment l'université peut-elle atteindre sa mission dans un contexte d'austérité ? Quelles sont les conséquences pour la société du savoir ? Devrait-on créer un partenariat entre le secteur privé et les universités ? À partir d'une problématique pratique, je présenterai une solution hybride issue du modèle « triple hélice » qui pourrait être considérée comme une avenue à explorer dans le nouveau management public de l'État.

Mots clés :

Gouvernance, entrepreneuriat, nouveau management public, collégialité, bicaméral, politiques publiques, responsabilités, pratiques

## Abstract

**Of university governance: tension between collegiality and the new entrepreneurial model.**

**Public-private partnership, or educational innovation?**

This issue paper is made from my research internship at Université Laval, it was carried out under the supervision of teacher Abdoulaye Anne Ph., D. It presents the issues of university governance in a context of underfunding. When the university is struggling to keep its autonomy, serious threats on members of board of directors. The University goes a collegial governance to a shared corporate governance. Public policies impose a result-oriented management and the collegiality seems relayed the background. How does the university achieve its mission in a context of austerity? What are the consequences for the knowledge society? Should we create a partnership between the private sector and universities? From a problematic issue, I will propose hybrid solution from the “triple helix” model that could be explored in the new public management of the Government.

Key words:

Governance, entrepreneurship, new public management, bicameral, collegiality, public policy, responsibilities, practices

## Table des matières

Résumé .....	2
Abstract .....	3
Table des matières .....	4
Remerciements.....	5
Introduction.....	6
Chapitre 1 .....	8
<b>PRÉSENTATION DE L'UNIVERSITÉ LAVAL</b> .....	8
1.1. Origine et histoire.....	8
1.2. Quelques repères historiques.....	9
1.3. Les facultés, départements et écoles .....	12
1.4. Département des fondements et pratiques en éducation .....	13
1.5. Portrait synoptique du département .....	14
1.5. Vie étudiante .....	15
Chapitre 2 .....	16
<b>LA PROBLÉMATIQUE</b> .....	16
2.1 Problématique générale : l'instant situationnel .....	16
2.2 Problématique de recherche issue du milieu : l'instant théorique .....	17
2.3 Une gouvernance enchainée .....	18
2.4 Définition des concepts.....	21
2.5 Question de recherche .....	23
Chapitre 3 .....	24
<b>LE NOUVEAU VISAGE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION</b> .....	24
3.1 Modèle d'analyse .....	31
3.2 Une université entrepreneuriale .....	33
3.3 Le modèle de la « triple hélice » .....	34
Chapitre 4 .....	37
<b>VERS UNE NOUVELLE GOUVERNANCE</b> .....	37
4.1 Un mécanisme de protection.....	39
4.2 Conclusion .....	41
Bibliographie et sitographie.....	42

## Remerciements

Je ne saurais réaliser ce stage de recherche sans reconnaître l'importance de toutes les personnes qui ont pu me supporter tout au long de cette étude de master en Sciences de l'éducation à l'Université Paris-Est. Tout d'abord, je tiens à exprimer ma gratitude au professeur Abdoulaye ANNE de l'Université Laval, qui était mon superviseur de stage au département des fondements et pratiques en éducation. Il m'a permis d'aller plus loin dans mes questionnements et réflexions sur la gouvernance des universités et le leadership en éducation. Il m'a généreusement offert son temps. Ses recommandations m'ont aussi permis de consolider mon esprit critique et développer de nouvelles compétences en recherche.

Je tiens aussi à exprimer ma reconnaissance aux professeures et professeurs de la faculté de Sciences de l'éducation, sciences sociales et STAPS de l'Université Paris-Est (SESS-STAPS), les responsables du Master EIPPI avec lesquels j'ai développé plusieurs compétences pour accomplir la fonction d'expert en ingénierie de formation et gestion de projets internationaux en France comme à l'étranger.

Enfin, je remercie très spécialement toutes les personnes, de près ou de loin, qui m'ont soutenu dans ce parcours international.

## Introduction

Cette note de problématique est présentée dans le cadre de ma formation de Master<sup>1</sup> en Sciences de l'éducation à l'Université Paris-Est. Elle fait suite à mon stage de recherche au département des Sciences de l'éducation de l'Université Laval au Québec. La formation de Master d'expertise en ingénierie de formation et projets internationaux s'appuie sur une équipe de chercheurs du Laboratoire interdisciplinaire de recherche sur les transformations des pratiques éducatives et des sciences sociales (LIRTES) à Paris. Intéressé par les enjeux de la gouvernance des universités et le leadership en éducation, j'ai choisi de faire un stage de recherche au Québec où la gouvernance des universités fait l'objet de débat de société. Les universités québécoises ont évolué selon le principe qui s'est développé au fil des années dans les sociétés modernes : une organisation autonome quant aux domaines de l'enseignement et de la recherche. Comme organisation, l'université québécoise est responsable de sa gouvernance, de l'allocation de ses recherches, du recrutement de son personnel, de la gestion de ses activités d'enseignement et de recherche. Le modèle bicaméral de gouvernance des universités est donc mis en cause et l'université doit démontrer sa rentabilité et rendre compte de sa gouvernance à l'aide d'« indicateurs de performance » élaborés par le gouvernement. Des indicateurs qui ont influencés le financement des universités et montrés les orientations de l'État. Initialement, mon projet de stage était construit sur le curriculum caché de l'enseignement. Lorsque je suis arrivé sur le terrain de recherche, les grandes interrogations du moment étaient sur la gouvernance dans

---

<sup>1</sup> Le diplôme de Master s'obtient après 2 années d'études organisées en 4 semestres. Il sanctionne des programmes en formation initiale ou continue qui répondent à un double objectif : préparer les étudiants et étudiantes via les études doctorales, à se destiner à la recherche ; leur offrir un parcours menant à une qualification et une insertion professionnelles. LMD représente le schéma européen d'organisation des études universitaires : Licence (Bac +3), Master (Bac +5), Doctorat (Bac +8).

les entreprises publiques. En accord avec mon superviseur de stage, j'ai réorienté ma recherche. C'est dans cette optique que le stage s'est déroulé sur trois mois, au terme duquel j'ai soumis un rapport de stage et un article scientifique intitulé : De la gouvernance des universités : tensions entre la collégialité et le nouveau modèle entrepreneurial. Partenariat public-privé, ou innovation éducative ?

Ce stage est réalisé au sein de l'équipe de recherche au département des fondements et pratiques en éducation de la faculté des Sciences de l'éducation de l'Université Laval, à Québec, sous la supervision du Pr. Abdoulaye Anne, Ph., D. Durant ce stage, j'ai participé entre autres, au plus important rassemblement scientifique multidisciplinaire du savoir et de la recherche de la Francophonie, le 84<sup>e</sup> Congrès de l'ACFAS<sup>2</sup> sur la gouvernance universitaire en contexte de sous-financement, au lancement de PERSICOPE<sup>3</sup> et à plusieurs conférences scientifiques. Mon projet de stage consiste à développer mes compétences en recherche, comprendre et d'expliquer les enjeux de la gouvernance imposée aux universités. Dans cette note de problématique, j'expliquerai dans un premier temps, le contexte théorique et historique de la gouvernance collégiale et les enjeux des administrateurs des universités. Dans un second temps, je présenterai un modèle d'analyse du nouveau management public à partir duquel naitra un modèle hybride qui pourrait être une solution au problème de sous-financement et de gouvernance des universités.

---

<sup>2</sup> L'Association francophone pour le savoir

<sup>3</sup> Plateforme Échange, Recherche et Intervention sur la SCOLarité : Persévérance Et Réussite

## Chapitre 1

### PRÉSENTATION DE L'UNIVERSITÉ LAVAL<sup>4</sup>

Animée par une culture de l'exigence, un esprit d'innovation et la recherche de l'excellence, l'Université Laval a, au fil des ans, formé et diplômé près de 280 000 personnes qui, chacune à leur façon, ont participé au progrès de la société canadienne en devenant des acteurs de changement au service de la collectivité. Ouverte sur le monde et engagée dans son milieu, elle s'appuie sur une vision stimulante, partagée et porteuse d'avenir : devenir l'une des meilleures universités au monde (Université Laval, 2016).

#### **1.1. Origine et histoire**

L'Université Laval a été la toute première université francophone à voir le jour en Amérique. En 1663, le premier évêque de la colonie, Mgr François de Montmorency-Laval, fonde à Québec le premier établissement d'enseignement de la Nouvelle-France : le Séminaire de Québec. Près de 200 ans plus tard, en 1852, cet établissement crée l'Université Laval, la source de tout l'enseignement supérieur de langue française au Québec, au Canada et en Amérique. (Université Laval, 2016)

L'histoire de l'Université Laval se mêle intimement à celle de la province du Québec. Cet établissement d'enseignement supérieur a longtemps formé l'élite intellectuelle québécoise francophone et son influence est toujours marquante. Encore aujourd'hui, on considère l'Université Laval comme un des principaux porte-étendards de la conservation du fait français en Amérique.

---

<sup>4</sup> Les informations historiques proviennent de la seule source officielle de l'Université Laval

## **1.2. Quelques repères historiques**

### **a) 1663-1878**

Les origines de l'Université Laval remontent à 1663 alors que Monseigneur de Laval fonde le Séminaire de Québec afin de former les prêtres de la colonie. Après la conquête de la Nouvelle-France par les Britanniques en 1759, le Séminaire de Québec étend sa formation aux professions libérales. Au milieu du 19<sup>e</sup> siècle s'impose de plus en plus le besoin d'un enseignement de niveau universitaire. La population anglophone dispose déjà de cinq établissements d'enseignement supérieur, mais il n'en existe aucun pour les francophones. Pour pallier ce manque, la reine Victoria signe, en 1852, la Charte royale qui donne au Séminaire de Québec le droit de « conférer des degrés » et « tous les droits, pouvoirs et privilèges d'Université ». Est alors créée l'Université Laval. En 1878, l'Université Laval ouvre une succursale à Montréal. Cette succursale devient autonome en 1920 et prend le nom d'Université de Montréal.

### **b) 1920-1960**

Aux quatre facultés existantes, soit Médecine, Droit, Théologie et Arts, vont se joindre six autres (Musique, Philosophie, Lettres, Sciences et Génie, Agriculture et Sciences sociales) ainsi que plusieurs écoles. Cette croissance oblige l'Université à migrer, dès 1925, en dehors des murs du Vieux-Québec où elle se trouve à l'étroit. Afin de regrouper tous les pavillons sur un seul campus, l'administration conçoit, dès 1950, les plans de la cité universitaire qui verra le jour sur le plateau de Sainte-Foy<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> Sainte-Foy-Sillery-Cap-Rouge est l'un des six arrondissements de la Ville de Québec. Cet arrondissement est encore marqué par les empreintes de l'occupation des Européens qui remonte à 1541.

### c) 1960-1970

Cette décennie est marquée par l'essor de la recherche : les premiers centres de recherche ouvrent leurs portes (études nordiques, endocrinologie, océanographie), les laboratoires se multiplient et la fonction de professeur-chercheur s'implante. Aujourd'hui, l'Université Laval se classe parmi les dix premières au pays pour ses activités de recherche en regard des fonds qu'elle obtient. Les effectifs étudiants s'accroissent rapidement à partir de cette période grâce à une réforme de l'éducation au Québec qui permet la création d'un vaste réseau d'éducation publique. De 1960 à 1970, la population étudiante passe de 6000 à 15 000. Elle se chiffrait à plus de 42 500 à l'automne 2015. La province vit à l'heure de la Révolution tranquille<sup>6</sup> qui la fait entrer de plain-pied dans la modernité. L'Université Laval apporte une contribution majeure à cette époque de transformations : plusieurs grands penseurs de cette « nouvelle société » sont issus de sa Faculté des sciences sociales.

### d) 1970-1972

D'université religieuse catholique, Laval devient une université laïque et complètement autonome. Elle se dote d'une nouvelle charte en 1971 et élit son premier recteur laïc en 1972. Ce dernier préside la destinée de l'établissement au sein d'un conseil majoritairement formé de représentants de la communauté universitaire.

---

<sup>6</sup> La Révolution tranquille est une période de grandes réformes rapides et importantes qui sont vécues par le Québec dans les années 1960. L'expression « Révolution tranquille » aussi colorée que paradoxale est utilisée pour la première fois par un auteur non cité dans le *Globe and Mail*.

#### e) **1980-2000**

Cette période est marquée par l'intensification de la recherche, des collaborations internationales et des activités de coopération Nord-Sud, notamment avec l'Afrique francophone. L'Université Laval augmente sa visibilité dans le monde et attire un nombre croissant de chercheurs étrangers. En 1999, elle met sur pied un Bureau international qui instaure plusieurs programmes de mobilité étudiante, dont le profil international. Les femmes deviennent majoritaires parmi la population étudiante. Si, en 1981, elles forment 50% de l'effectif étudiant, 20 ans plus tard, elles en représentent 59%. Leur nombre prédomine dans des domaines autrefois fortement masculins, telles la médecine, la pharmacie et l'administration (ibid.). Les étudiants poursuivent en plus grand nombre des études de maîtrise et de doctorat. En une dizaine d'années seulement, le nombre de diplômés de deuxième et de troisième cycle a augmenté de près de 50%.

#### f) **Durant les années 2000**

L'Université Laval continue de répondre aux attentes d'une société sans cesse en évolution par son enseignement, sa recherche, sa concentration du savoir et sa communauté d'expertises. Ouverte sur le monde, engagée dans son milieu, moderne tout en s'investissant dans le développement durable, cette université de pointe en matière de recherche et de création met tout en œuvre pour continuer à grandir et à s'affirmer sur les scènes québécoises, canadienne et mondiale.

### 1.3. Les facultés, départements et écoles

L'Université Laval compte dix-sept facultés qui couvrent tous les domaines du savoir et qui en font une université complète. La Faculté des sciences de l'éducation de l'Université Laval est l'une des plus importantes au Canada et dans le monde francophone. En plus de délivrer un grand nombre de diplômes de qualité aux trois cycles d'études, elle regroupe des professeurs qualifiés dans les principaux domaines de recherche en éducation (ibid.).

La Faculté donne une formation en enseignement à tous les niveaux : du préscolaire jusqu'au collégial<sup>7</sup>. De plus, ses programmes couvrent tous les aspects de l'éducation : l'adaptation scolaire, la psychopédagogie, la didactique, la gestion scolaire, la mesure et l'évaluation, l'orientation professionnelle et les technologies éducatives. (Université Laval, 2016)

Unique au Québec, son programme de stages s'appuie sur un réseau d'écoles associées comptant cent-soixante-et-treize écoles primaires et cinquante-cinq écoles secondaires et un centre de formation aux adultes des régions de la Capitale-Nationale et de Chaudière-Appalaches. Ce réseau témoigne d'une formidable coopération entre les partenaires du milieu de l'éducation. Au terme de leurs études, les futurs enseignants du primaire et du secondaire ne pourraient être mieux préparés à enseigner : ils ont cumulé sept cents heures en stage.

La Faculté a pris le virage international ces dernières années afin que ses étudiants puissent enrichir leur vision de l'éducation et leur pratique d'enseignant. Certains d'entre eux ont donc la possibilité d'opter pour le profil international ou pour le stage international et interculturel.

---

<sup>7</sup> Au Québec, l'enseignement collégial est situé entre l'enseignement secondaire et l'enseignement universitaire. Il correspond aux niveaux d'enseignement de première et de terminal en France

La faculté des sciences de l'éducation comporte trois départements : Département d'éducation physique, département d'études sur l'enseignement et l'apprentissage, département des fondements et pratiques en éducation.

#### **1.4. Département des fondements et pratiques en éducation**

Puisque mon stage de recherche s'est déroulé dans ce département, je me tais volontairement sur la présentation des autres départements. La mission de ce département est de former des professionnelles et professionnels en recherche, en intervention et en évaluation dans tous les milieux investis dans le processus éducatif, la formation et la relation d'aide. Le département vise le développement de connaissances et d'habiletés relatives aux phénomènes éducatifs qui se produisent dans divers contextes sociaux tant sur les plans personnel, interpersonnel, groupal, organisationnel, institutionnel et macrosocial ainsi que sur les multiples intersections que l'on y trouve.

Par « fondements », les responsables du département entendent la recherche, l'analyse, l'évaluation, l'expérimentation et le développement de stratégies et pratiques éducatives. Sur le plan des savoirs référentiels, le département fait appel à plusieurs disciplines qui peuvent contribuer à la compréhension du développement et de l'apprentissage des personnes, des groupes, des organisations et des sociétés.

Par « pratiques », ils désignent l'intervention éducative organisée à quelque niveau que ce soit. Les stratégies, au sens de coordination des actions pour atteindre un but, constituent un premier objet d'études fondamental du département. Ce terme réfère à des dimensions structurelles de l'ordre de la politique, à la conception de plans, de programmes, de systèmes,

de méthodes, d'institutions et d'opérations de grande envergure, au niveau régional, national, international, ainsi qu'au niveau plus individuel des divers acteurs et intervenants concernés. Les stratégies réfèrent aussi à des dimensions individuelles de l'ordre du développement de l'identité et de la participation des individus à la vie professionnelle, culturelle, politique et sociale. Les pratiques éducatives proprement dites font référence à un deuxième objet d'études fondamental du département, celui du terrain qui est à la fois une source d'inspiration des stratégies et le lieu où elles se matérialisent.

### 1.5 Portrait synoptique du département

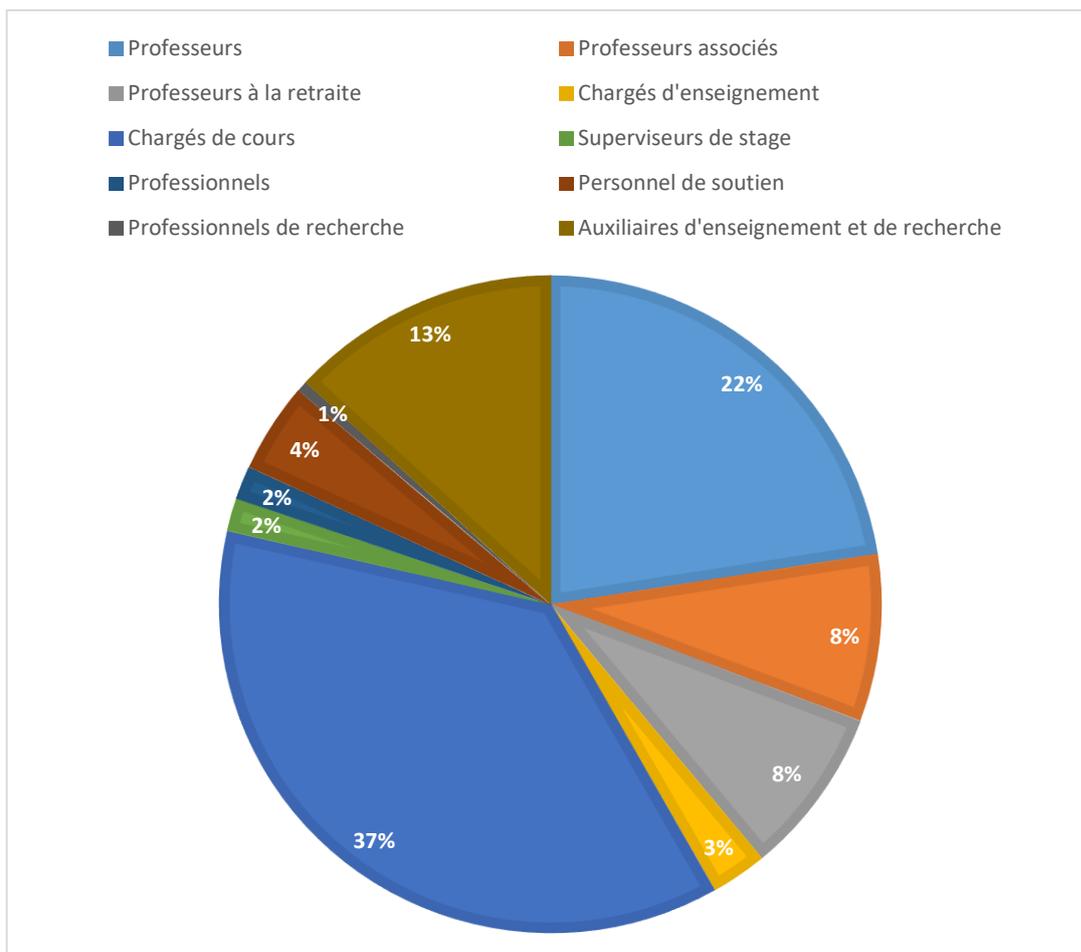


Figure 1 Portrait synoptique du département des fondements et pratiques en éducation

### **1.5. Vie étudiante**

Plus qu'un milieu d'études : un milieu de vie ! Pour profiter pleinement de leur séjour à la Faculté des Sciences de l'éducation, les étudiantes et étudiants peuvent participer aux activités de toutes sortes offertes par l'Université Laval, la Faculté et, bien sûr, par les associations étudiantes. Tous ceux et toutes celles qui aiment être dans le feu de l'action, peuvent s'engager directement dans la gouvernance de l'association étudiante. Ou encore, dans l'une des instances décisionnelles de la Faculté ou de l'université. Par exemple :

- Conseil de la Faculté
- Table de concertation des directeurs et directrices de programmes
- Comité de programme
- Comité de promotion, d'accueil et d'intégration

Ces nombreuses possibilités d'engagement, offrant autant de défis et d'expériences toujours profitables, laissent un souvenir inoubliable de parcours et de séjour à l'Université Laval. Aussi, les compétences qu'auront développés les étudiantes et étudiants constitueront-elles une valeur sûre quand viendra le temps de l'insertion professionnelle !

## Chapitre 2

### LA PROBLÉMATIQUE

Dans le cadre de ce stage de recherche, ma démarche consistait à comprendre ou « clarifier un problème qui a été plus ou moins défini » (Trudel, Simard, & Vonarx, 2007, p. 39). En traitant le sujet de la gouvernance des universités, je cherche à comprendre comment fonctionnent l'autonomie universitaire, sa gouvernance collégiale et le financement public. Bref, j'établis l'instant situationnel, je fais un état des lieux comme le précisent Abernot et Ravestein (Abernot & Ravestein, 2009). Ensuite, j'établirai l'instant théorique, j'expliquerai les enjeux des administrateurs et de l'économie du savoir caractérisé par le partenariat, le nouveau management public qui veut transformer la gouvernance managériale en une gouvernance actionnariale.

#### 2.1 Problématique générale : l'instant situationnel

Depuis plusieurs années, la gouvernance des institutions universitaires est mise sous les projecteurs. La contribution des universités au développement social, économique et scientifique du Québec faisait l'objet de plusieurs débats. Les exigences gouvernementales sont de plus en plus élevées dans un contexte d'austérité où les universités québécoises souffrent de sous-financement. Le Gouvernement du Québec questionne le mode de reddition de comptes d'une institution libre et autonome. Il remettait en cause les pratiques d'encadrement et les moyens menant à la réussite des étudiantes et étudiants. Même les programmes d'études - qui relèvent de la gouvernance universitaire - n'en étaient pas épargnés. Les politiques québécoises donnaient une autre direction au développement des universités, à leur financement, à leur contribution au développement de la recherche et de l'innovation. Des contrats de performance et un modèle de gestion axé sur des résultats viennent encadrer la gestion collégiale de l'université au nom de la « bonne gouvernance » et de ce fait, contrôler les décisions des gestionnaires d'université. De nos jours, les enjeux sont

énormes. La contribution des universités du Québec à des projets de recherche menés en partenariat avec les entreprises publiques ou parapubliques aux fins de l'innovation constituent un champ à explorer.

De plus en plus de cadres fonctionnaires se retrouvent dans les conseils décisionnels. Par exemple, dans les conseils d'administration du réseau<sup>8</sup> de l'Université du Québec et les conseils d'administration des autres universités. Ils doivent travailler à la rentabilité financière de l'université. La gouvernance collégiale doit céder sa place à une forme de gouvernance actionnariale. Une telle problématique de recherche soulève plusieurs questions de départ : est-ce que l'université est réellement autonome ? Irons-nous vers une gouvernance en partenariat public-privé ou une gouvernance hybride issue du modèle en « triple hélice » ? Est-il possible que l'université ne puisse transférer les connaissances issues de la recherche aux entreprises privées ? S'agit-il de l'innovation éducative ? Voulons-nous une université entrepreneuriale ?

## 2.2 Problématique de recherche issue du milieu : l'instant théorique

L'enseignement supérieur québécois subit plusieurs ondes de choc. Notamment : l'adoption par l'Assemblée nationale de la politique de financement des universités baptisée Loi sur l'administration publique instaurant dans les années 2000 le principe d'obligation de performance ou « obligation de résultats » ; la baisse des subventions gouvernementales et la hausse des frais de scolarité; la non-reconnaissance d'un sous-financement des universités,

---

<sup>8</sup> Créé par le gouvernement du Québec en 1968, le réseau de l'Université du Québec comprend dix établissements qui ont pour mission de faciliter l'accessibilité à l'enseignement universitaire, de contribuer au développement scientifique du Québec et au développement de ses régions. Ces établissements sont : l'Université du Québec à Montréal (UQAM), l'Université du Québec à Trois-Rivières (UQTR), l'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC), l'Université du Québec à Rimouski (UQAR), l'Université du Québec en Outaouais (UQO), l'Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue (UQAT), l'Institut national de la recherche scientifique (INRS), l'École nationale d'administration publique (ÉNAP), l'École de technologie supérieure (ÉTS), la Télé-université (TÉLUQ).

le resserrement de la gouvernance par certaines parties prenantes des universités (par exemple la CEPGUL<sup>9</sup>); la réévaluation des priorités dans l'enseignement supérieur, la reddition de comptes et le nouveau visage du management public, les universités sont aujourd'hui interpellées sur leurs pratiques de gouvernance. Leur autonomie et leur liberté universitaire semblent donc mises à rude épreuve. De toute évidence, les universités du Québec constituent un service public indispensable dans sa mission de transmission de savoir, et interagissent avec les divers acteurs socioéconomiques. Cette interaction, peut-elle constituer une occasion favorable pour relever les défis<sup>10</sup> de la société du savoir ou faut-il institutionnaliser les nouvelles sources de subvention pour « assurer une saine gestion des finances de l'université et améliorer les modes de gouvernance et de reddition de comptes » comme le prescrit le 9<sup>e</sup> objectif des Orientations de développement de l'Université Laval ? (Université Laval, 2013, p. 12). Telle est la question que pose ce travail de recherche.

### 2.3 Une gouvernance enchaînée

Les chercheurs et les professionnels de l'éducation s'intéressent de plus en plus aux questions de *leadership* et de gouvernance de l'université. Le 84<sup>e</sup> du Congrès de l'ACFAS et le 44<sup>e</sup> Congrès de la SCÉÉ<sup>11</sup>, par exemple, ont consacré des ateliers et des conférences au thème de gouvernance dans les universités au Québec (Demers, Bernatchez, Maltais, & Umbriaco, 2016) et au Canada (Anne, 2016). Depuis la Commission royale d'enquête sur l'enseignement, baptisée Commission Parent, dirigée par Mgr Alphonse-Marie Parent, vice-recteur à l'Université Laval, nous avons assisté à des bouleversements dans le système scolaire

---

<sup>9</sup> Commission d'examen des processus de gestion de l'Université Laval

<sup>10</sup> Selon le rapport de la Banque mondiale, l'enseignement supérieur fait face à des défis sans précédent qui résultent des effets convergents de la mondialisation, de l'importance croissante du savoir comme moteur principal de la croissance et de la révolution de l'information et de la communication. (Banque Mondiale, 2003, p. 47)

<sup>11</sup> Société canadienne pour l'étude de l'éducation

québécois. Partout au Québec sont alors remises en question les structures administratives et pédagogiques du système éducatif. Le Rapport Parent recommande de « repenser [...] l'enseignement selon un plan d'ensemble et réviser constamment ce plan à la lumière des changements en voie de s'opérer ainsi que tous ceux qu'il est possible de prévoir » (Commission Parent, 1963)

Plusieurs recommandations de la Commission Parent ont été suivies : les collèges classiques ont fait place aux polyvalentes et aux collèges d'enseignement général et professionnel (CEGEP) avec la promulgation de la Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel (Gouvernement du Québec, 1997); la formation des enseignants est passée de l'école normale<sup>12</sup> aux universités, qui depuis assurent la formation non seulement des enseignants, mais aussi des gestionnaires et des cadres scolaires. Pour y parvenir, les acteurs de ces universités, déterminent, en collégialité les grandes orientations et en assurent la gouvernance. D'ailleurs, la collégialité n'est-elle pas un signe distinctif de l'autonomie universitaire ? Et l'autonomie universitaire n'est-elle pas ancrée dans la saine gouvernance ?

« Sans liberté académique, il n'y a pas de gouvernance collégiale possible. Sans liberté académique, nous ne pouvons pas participer pleinement aux décisions et risquons d'être cantonnés à des rôles de figurants. [...] La liberté académique n'est pas un principe abstrait. [...] La liberté académique doit sous-tendre tous les aspects du travail universitaire, recherche, enseignement et service à la communauté. » (Compton, 2016).

Cette liberté universitaire est aujourd'hui fragilisée et menacée par la présence d'une sorte de logique de « *gouvernance capitalisable* », un nouveau management public (NMP), des «

---

<sup>12</sup> Les écoles normales se développaient jusqu'aux années 1960, la période où la réforme de la commission Parent avait entraîné la fermeture graduelle des écoles normales de la province du Québec. Les étudiantes qui souhaitaient devenir enseignantes devaient compléter un baccalauréat en enseignement à l'université à partir de 1969. (Renaud, 1973)

comportements entrepreneuriaux » et des principes commerciaux axés sur les résultats et la compétition comme ceux des grandes entreprises modernes.

« Le NMP met davantage l'accent sur les résultats obtenus et la poursuite de l'efficacité dans le choix des moyens afin de tendre vers une meilleure gestion des budgets de l'État. Pour y arriver, on préconise l'introduction de la compétition dans le secteur public telle qu'elle se pratique dans le secteur privé » (CSE, 2009, p. 3).

À partir de là, selon Docherty,

« une alliance contre nature s'est formée entre les aspects économiques et de gestion, de sorte que la principale raison d'être de l'université aujourd'hui réside dans l'amélioration des résultats financiers, le flux monétaire, et la gestion de tout ce qui régit ce flux » (Docherty, 2016, p. A1).

Une alliance qui prend la forme de l'introduction de membres extérieurs dans les organes de direction des universités. Ainsi, « le Gouvernement du Québec nomme la majorité des membres des conseils d'administration du réseau des Universités du Québec [...] », indique le rapport Toulouse (Toulouse, 2007, p. 12)

Or, certains chercheurs pensent que la meilleure gouvernance des universités est celle qui s'inscrit dans la gestion collégiale réalisée par les membres de la communauté universitaire qui est elle-même garante de la liberté académique. Pour eux, le nouveau management public contreviendrait à la liberté universitaire. Le renforcement de la gouvernance des universités par des administrateurs extérieurs affaiblirait la collégialité, et pourrait même nuire, à la démocratie universitaire et aux conditions de travail des chercheuses et chercheurs des universités, comme en témoigne la professeure Pum van Veldhoven.<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> Pum van Veldhoven est sociologue et professeur à l'Université Carleton en Ontario

« Le conseil des gouverneurs n'a jamais tenu autant de séances à huis clos. [...] il a même retiré à nos membres le droit d'assister à des réunions qui étaient normalement ouvertes à la communauté universitaire. Monsieur Root Gorelik, représentant du personnel académique au conseil des gouverneurs s'est retrouvé sur la sellette pour avoir défendu la transparence, l'ouverture et la liberté académique » (Veldhoven, 2016, p. A5).

Pourquoi la nouvelle gestion publique (NGP) devrait-elle enchaîner la liberté universitaire ? Toutefois, il y a une évolution notable de fonctionnement des instances de gouvernance universitaire. Ce qui nous amène à questionner le fonctionnement de ces administrateurs.

## **2.4 Définition des concepts**

### **a) La gouvernance**

La gouvernance est un concept qui se transforme depuis le XIII<sup>e</sup> siècle, date à laquelle la première acception a vu le jour. L'application moderne de la gouvernance a trouvé son sens dans la gouvernance d'entreprise. Pour Hermet, cette application est mise en avant en 1991 par l'économiste nobélisé Ronald H. Coase qui a consigné les bases du néo-institutionnalisme (Hermet, 2004). Dans les années 70, la gouvernance désigne la politique interne de l'entreprise, les dispositifs utilisés par l'entreprise pour effectuer la coordination efficace (Digman & Lowry, 2006)

### **b) Bicaméral**

La gouvernance des universités se repose sur un régime bicaméral, c'est-à-dire deux assemblées représentatives. Les questions administratives sont traitées par un Conseil d'administration, tandis que les questions concernant la recherche et l'enseignement sont traitées par la Commission des études. L'autonomie universitaire est née dans cette structure

de gouvernance bicamérale qui partage les juridictions respectives du Conseil d'administration et de la Commission des études.

### **c) L'entrepreneuriat**

L'entrepreneuriat est un concept qui soulève la controverse. Pour certains, l'entrepreneuriat

« permet aux universités de briser les contraintes imposées par les régimes de financement restrictifs ou par les conventions qui découlent de la gestion de l'enseignement supérieur par l'État [...], encourage l'innovation dans les comportements universitaires [...], engage des partenariats avec des organismes extérieurs et multiplie les sources de financement autre que l'État [...] » (Clark, 1998).

Donc, l'entrepreneuriat favorise une plus grande autonomie institutionnelle et diminue la dépendance de l'État. Clark parle de « l'université adaptative, proactive et innovante » (Clark, 2004) et Shattock y voit un « moyen d'identifier et de mettre en œuvre un programme d'action spécifique à l'établissement concerné et ne découlant pas d'une formule de financement de l'État » (Shattock L. M., 2010).

Pour d'autres, « l'émergence de l'entrepreneuriat en tant que force puissante et éventuellement dominante au sein des universités soulève inévitablement des questions fondamentales quant à la nature et à la finalité des universités » (Williams, 2003). L'entrepreneuriat est « une solution pour atteindre l'autonomie autodirigée » (Shattock L. M., 2010), il est aussi perçu comme « un moyen de libérer les énergies universitaires » (SQW, 1985) et dans un cadre moins positif : « un destructeur du travail universitaire [...] en ne concevant plus l'enseignement que comme une activité répétitive de faible qualité exercée dans un but lucratif, et en privilégiant l'aspect financier dans la gestion des universités » (SQW, 2000)

#### **d) Nouveau management public**

Le nouveau management public (NMP) vise l'amélioration de performance publique, l'atteinte de résultats. C'est un modèle de gestion de l'administration publique qui s'oppose au modèle de gestion bureaucratique. C'est aussi une gestion axée sur les résultats (GAR) qui s'appuie sur la concurrence entre les différentes unités administratives, la culture individuelle à la performance, l'efficacité, le contrôle du budget. Le NMP mise sur la qualité des services aux clients et l'adaptabilité organisationnelle. Bref, c'est la gestion post bureaucratique. L'ascension au pouvoir de Margaret Thatcher en 1979 et la réforme du néolibéralisme jetaient les bases de ce que Christophe Hood appellera, le premier, le nouveau management public (*new public management*) (Hood, 1991). Quelques années plus tard, Annie Bartoli dira que c'est l'ensemble des moyens qui permettent la finalisation, l'organisation, l'animation et le contrôle des administrations publiques pour développer leur efficacité et à piloter leur évolution dans le respect de leur vocation (Bartoli, 1997) .

#### **2.5 Question de recherche**

Une forte présence des administrateurs externes au sein des conseils d'administration des universités, peut-elle constituer, à elle seule, une occasion favorable pour relever les défis de la société du savoir ?

## Chapitre 3

### LE NOUVEAU VISAGE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Traditionnellement, un conseil d'administration était formé des membres d'une même association ou entreprise. Dans le cas des entreprises à but non lucratif, les administrateurs priorisaient un modèle de gestion axé sur le service à la communauté et aux membres utilisateurs. Leur gouvernance renforçait le capital humain, visait beaucoup les stratégies et les moyens d'action pour « assumer une responsabilité sociale » (ÉNAP, 2007, p. 5). Les administrateurs rendaient des comptes à l'assemblée générale des membres. Les universités sont fondamentalement des entreprises publiques et de services dont le but principal ne vise pas la recherche du profit, mais plutôt la production et la transmission de savoirs.

Depuis le début des années 1980 ; le Gouvernement du Québec instaure un nouveau modèle de gestion de la fonction publique qui change profondément le visage du conseil d'administration des universités. Le Conseil du trésor, dans son énoncé de politique sur la gestion gouvernementale, avait traduit le désir des décideurs politiques québécois de mettre en place un système rigoureux de gestion des deniers publics axé sur les résultats. Les réformes des années 1980 et 1990 dans le secteur public prescrivaient une restructuration administrative qui fut largement influencée par les grandes théories managériales, trouvant elles-mêmes leur inspiration dans les réformes du secteur privé (Conseil du trésor du Québec, 1999).

Dès lors, « l'université doit démontrer son utilité pour l'économie et la société, rendre une myriade de comptes et se doter d'un conseil d'administration dont le rôle et la composition s'inspirent du secteur privé » (Demers, Bernatchez, Maltais, & Umbriaco, 2016). Ce qui

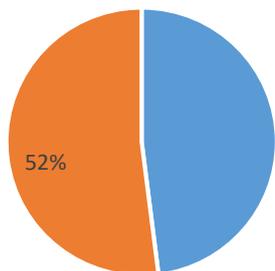
implique de nouveaux défis et des pressions de performances élevées pour les gestionnaires des universités, a expliqué le professeur Abdoulaye Anne (Anne, 2016). Ce nouveau modus operandi encouragerait la concurrence interuniversitaire au détriment de la mission de la « *maison du savoir* ». La composition du conseil d'administration fait l'objet de tension et d'inquiétudes quant à la provenance (milieux des affaires ou université elle-même) des gestionnaires. Dans le rapport du chantier sur la loi-cadre des universités, les coprésidents ont posé la question suivante : « fallait-il, parmi les membres d'un conseil d'administration, assurer la présence d'une "majorité d'externes" issus de la communauté environnante, ou d'une "majorité d'internes" issus de l'université elle-même ? » (Bissonnette & Porter, 2013, p. 30). La divergence d'opinion était au rendez-vous.

« Pour les uns, les "externes" garantissaient un regard indépendant sur la conduite des affaires de l'université, tandis que les "internes" frôlaient constamment le conflit d'intérêts. Pour les autres, à l'inverse, les "externes" étaient au mieux ignorants des particularités de l'université et au pire affilié aux intérêts des milieux d'affaires, tandis que les "internes" avaient mieux à cœur, par définition, les intérêts et l'avenir d'une institution qu'ils habitent. (Bissonnette & Porter, 2013, p. 30)

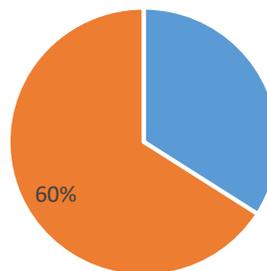
En effet, une « majorité d'externes » est bien installée au sein des conseils d'administration des universités du Québec et du Canada. Le secteur privé représente à lui seul 49 % des administrateurs au sein des conseils d'administration, en date du 1<sup>e</sup> mai 2016 (ACPPU, 2016). Une telle proportion pourrait facilement influencer les administrateurs des universités.

Voici une version adaptée de la recherche menée par l'Association canadienne des professeurs et professeurs d'université, démontrant que « 49% des administrateurs proviennent du secteur privé » (ACPPU, 2016, p. 4)

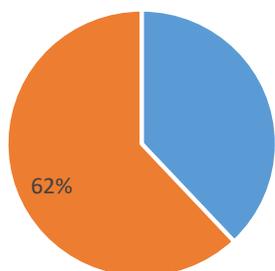
Université d'Alberta



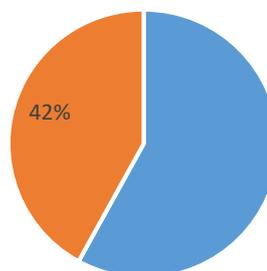
Université de Calgary



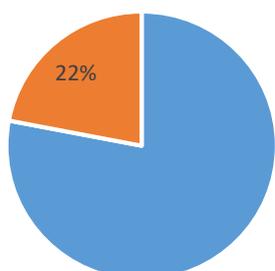
Université Dalhousie



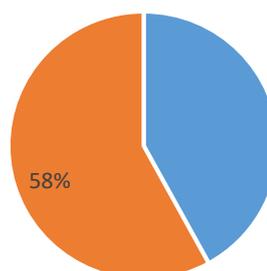
Université Laval



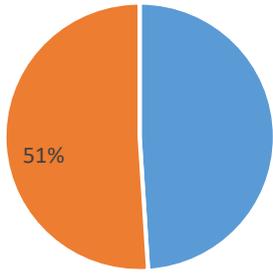
Université de Manitoba



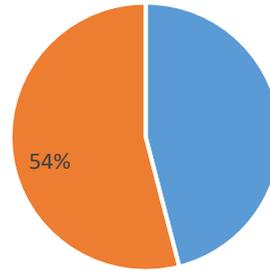
Université de McGill



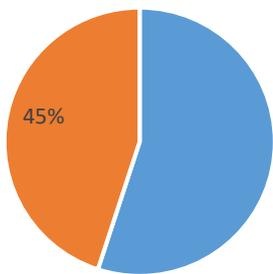
Université McMaster



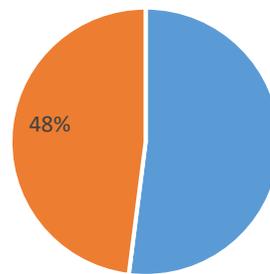
Université de Montréal



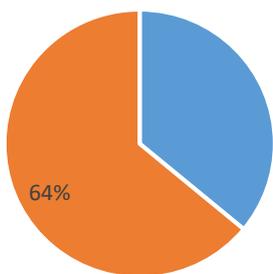
Université d'Ottawa



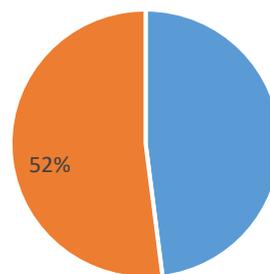
Queen's University



Université Saskatchewan



Université de Toronto



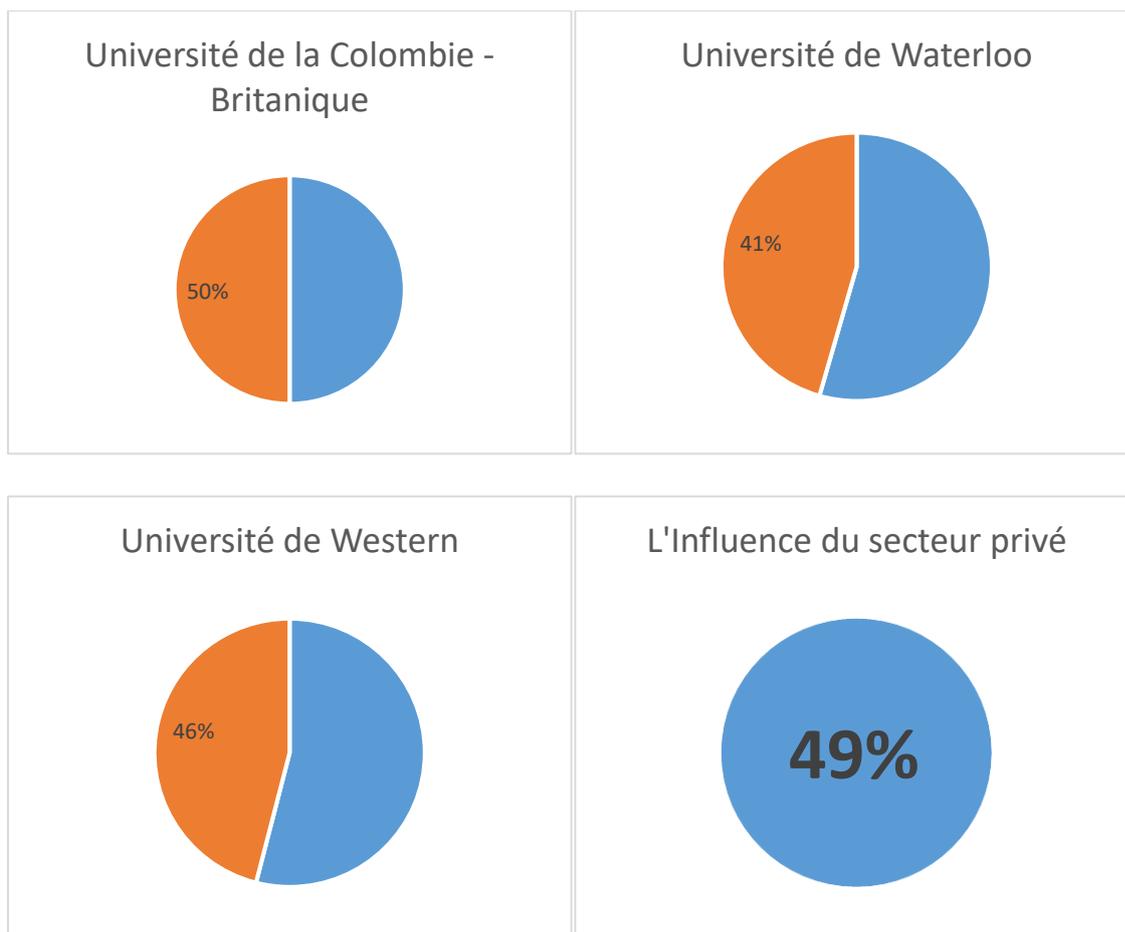


Figure 2 Source : Association canadienne des professeures et professeurs d'université

Certains auteurs croient que l'université doit produire des connaissances utiles et arrimées aux attentes du marché. Mais avec l'ensemble des contraintes actuelles, liées à l'obligation de rendement optimal, la pression pour une reddition de comptes à l'image de toute autre entreprise et le poids de la concurrence internationale, « on a l'impression que l'université est devenue un enjeu surtout lié au marché », racontait Jacques Beauchemin<sup>14</sup> au journal Le Devoir (Lambert-Cham, 2008).

<sup>14</sup> Jacques Beauchemin est professeur de sociologie à l'Université du Québec à Montréal.

Cette liaison avec le marché s’observe aussi en Europe. En France, par exemple, la Ministre de l’Éducation nationale de l’Enseignement supérieur et de la Recherche, Najat Vallaud-Belkacem, a déclaré que l’innovation, la transformation, l’avancement sont autant d’éléments que « l’enseignement supérieur et la recherche partagent avec le monde économique et professionnel ». Et ce partage, ajoute-elle, doit « favoriser les rencontres entre les universités et les entreprises, des synergies se construisent, des relations s’établissent, une dynamique s’engendre. Réussir une telle convergence, c’est se donner les moyens de relever les défis – nombreux – qui nous attendent » (MENESR, 2016).

Quant au Secrétaire d’État chargé de l’Enseignement supérieur et de la Recherche, Monsieur Thierry Mandon, il a déclaré qu’« [...] au cœur de l’université résident les enjeux de notre époque : elle [la transformation] constitue une source d’innovation et d’inspiration absolument nécessaire à la compétitivité économique de la France » (MENESR, 2016). Néanmoins, de tels changements mettent en cause non seulement la gouvernance de l’université mais aussi la « mission traditionnelle » de celle-ci. Un modèle de gouvernance issu des grandes entreprises privées portera atteinte aux valeurs et la mission de l’université qui sont orientées tant vers la recherche que la production de la connaissance, et non vers les seuls indicateurs quantitatifs de performance, le résultat à tout prix ou des pratiques inconnues du milieu universitaire.

Je comprends aisément que les universités au Québec sont au centre de l’économie du savoir. De ce fait, elles sont considérées comme le moteur du développement industriel et économique. Pour le ministère de l’Éducation et Enseignement supérieur, elles jouent « un rôle essentiel pour la formation de chaque individu, pour l’avancement des connaissances et pour l’évolution sociale, culturelle et économique de la société » (Gouvernement du Québec,

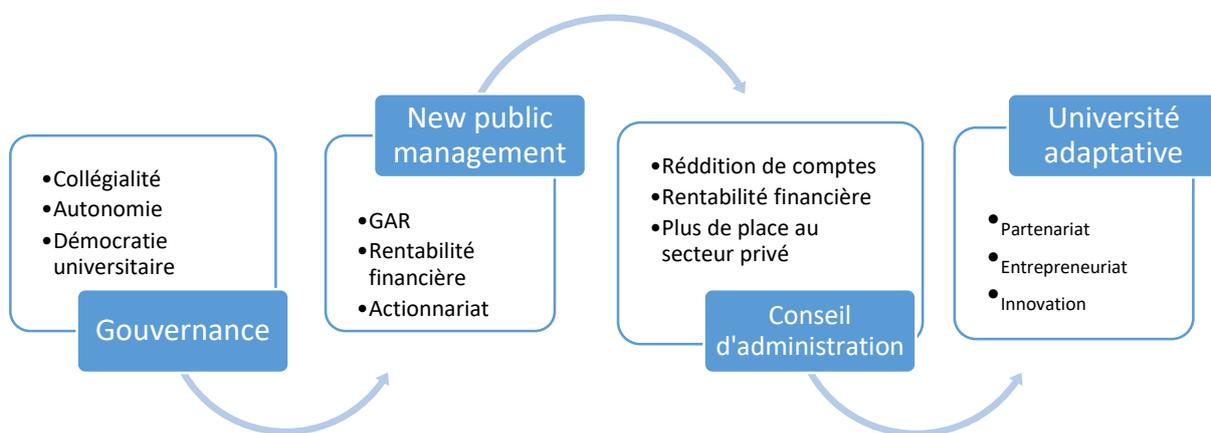
2000, p. 7). Je comprends aussi que l'État dispose de moins en moins d'argent pour financer les services publics. La massification de la population estudiantine a occasionné plusieurs ajustements et les universités souffrent de sous financement. Puisque les universités sont sous financées, elles doivent trouver des subventions, des fonds de dotations, ou de nouvelles formes de partenariat. Aux États-Unis par exemple, les universités participent au transfert des technologies dans le secteur de l'enseignement supérieur. Le *Massachusetts Institute of Technologie* (MIT) et Stanford incarnent le système de recherche universitaire américain quant à la réactivité à l'évolution économique et de contribution à la création de la richesse. Donc, il est essentiel pour les universités de pouvoir compter sur le financement de l'État pour effectuer des recherches tant qualitatives que quantitatives et maintenir leur autonomie. Toutefois, le Conseil Supérieur de l'Éducation pense que

« le financement public des universités est non seulement un gage de l'indépendance nécessaire à ces dernières pour accomplir leur mission, mais il donne aussi à l'État les moyens de formuler des attentes à l'endroit du système universitaire et de les soutenir en conséquence : fixer des objectifs sociaux aux universités; appuyer l'instauration d'un réseau universitaire correspondant à la diversité des besoins de la société québécoise et des régions, réseau formé d'établissements qui travaillent en complémentarité; soutenir la rationalisation de l'offre de services; donner aux universités les moyens de l'indépendance nécessaire à l'exercice de leur fonction critique. Pour ces raisons, il importe de remettre en question le mouvement qui entraîne un rétrécissement constant de la proportion du financement de sources publiques en faveur du financement de sources privées » (CSE, 2004, p. 25)

Tout ce qui précède amène notamment un questionnement sur le fonctionnement de la gouvernance de l'université en rapport avec sa mission de production de la connaissance. Quelle est la nature des interactions entre l'industrie, les pouvoirs publics et les universités ?

Qui décide quoi ? Selon quelles règles ? Voilà, autant de questions qui me paraissent pertinentes de poser en rapport avec l'orientation entrepreneuriale que semble prendre l'institution. Une investigation de cette perspective de l'université entrepreneuriale, très développée en Europe<sup>15</sup>, pourrait nous donner des pistes de réponses.

### 3.1 Modèle d'analyse



Il est évident que l'université constitue l'endroit privilégié de production et de diffusion de la connaissance. En interaction avec les industries, elle crée un système ouvert qui fait naître

<sup>15</sup> Le CORDIS, service communautaire d'information sur la recherche et le développement de la Commission européenne, a démontré dans son rapport final que « l'entrepreneuriat universitaire est un phénomène qui existe dans des contextes régionaux et institutionnels divers, et qui doit souvent surmonter les mêmes obstacles dans tous les pays pour donner des résultats. Plus important encore, ce rapport a montré qu'en Europe les possibilités de développement de liens plus étroits entre l'université et l'industrie sont considérables, à condition que soient mises en œuvre les mesures institutionnelles appropriées. Toutefois, pour ce qui est du lancement d'initiatives visant à renforcer les liens entre le milieu universitaire et le monde de l'industrie, la Commission européenne devrait essentiellement jouer un rôle de facilitateur » (Jones-Evans, 1998, p. 3). Les pays visés par ce rapport sont : l'Irlande, la Suède, le Portugal, l'Espagne, les Wales et la Finlande.

l'innovation, la société du savoir et l'esprit entrepreneurial. Pour plusieurs pays de l'Organisation de coopération et de développement économique (OCDE), par exemple, le Royaume-Uni, la Finlande, la Suède pour ne citer que cela, l'université entrepreneuriale n'est pas un phénomène nouveau. C'est plutôt une réponse efficace et nécessaire aux grands enjeux de la société du savoir. C'est aussi la commercialisation responsable de la recherche et de l'expertise universitaire, le transfert de technologie, la protection des droits de propriété intellectuelle et l'exploitation commerciale de la connaissance. Au Québec, l'insuffisance des fonds publics constituait un facteur essentiel dans la décision de la commercialisation de la recherche. « [...] le phénomène est non seulement relativement important, mais aussi en pleine progression » (FQPPU, 2000, p. 44). Ainsi, je souhaitais explorer de nouvelles formes de partenariat qui peuvent à la fois combler cette insuffisance d'argent dans les universités et renforcer la gouvernance de l'intérieur. Du modèle triple hélice et le nouveau management public, il est possible de créer une solution hybride, une source alternative de financement et d'innovation. Le dosage entre la gouvernance des entreprises privées et la mission traditionnelle des universités doit être évalué. Ce modèle hybride de partenariat devrait responsabiliser l'État dans ses relations avec les universités et les industries. La responsabilité de l'État devrait être la matrice du modèle hybride de la gouvernance en partenariat public-privé. Le financement public des universités ne devrait plus être conditionnel à la performance ou à l'atteinte de résultats mesurables et quantifiables. Avantageusement, les universités n'auront pas à subir les contraintes financières en cas de faillite du secteur privé, par exemple la relocalisation du partenaire privé ou le changement d'intérêt pour un type de recherche. À certains égards, le nouveau modèle hybride de partenariat entre le secteur privé, un État responsable et les universités pourraient non seulement garantir l'innovation éducative mais aussi rétablir l'autonomie et la gouvernance interne des universités.

### 3.2 Une université entrepreneuriale

Les travaux de Maltais et Umbriaco indiquent qu'en 20 ans, le nombre des administrateurs universitaires s'est accru de 26% avec « une transformation et quantitative et qualitative de la haute administration universitaire » (Maltais & Umbriaco, 2016). Qu'est-ce qui justifie cette augmentation du nombre des administrateurs ? Sont-ils issus du milieu universitaire ? Soutiennent-ils la mission de service à la collectivité, ou la mission de l'université incorporée ? Avec l'esprit du nouveau modèle de gouvernance des universités imposé à celles-ci, de nouvelles tendances se font remarquer. Ainsi, la vocation enseignement est rapidement supplantée par une université orientée vers le marché économique et ouvrant les portes du conseil d'administration à des gestionnaires extérieurs à l'institution venant de tous les horizons, plus prompts à prôner la rentabilité financière ; tout ceci entraînant les universités vers une compétition intra et interuniversitaire comme celle que l'on voit entre les grandes entreprises de production de biens et services classiques.

Pour assurer une « bonne gouvernance », des normes de gestion publique inspirée du *New Public Management* voient le jour dans les universités (Lessard & Brassard, 2006). Le nouveau management public, comme indiqué précédemment, est apparu dans les années 80 au Québec et plus largement dans le monde occidental. Depuis cette période, même si les gouvernements se succèdent, le NMP continue sa route jusqu'à l'adoption de la Loi sur l'administration publique : L.R.Q., chapitre A-6.01, (Gouvernement du Québec, 2000). Cette théorie de gestion priorise les résultats obtenus que le capital humain. La gestion devra être dorénavant axée sur les résultats (GAR), affirmait l'énoncé de politique sur la gestion gouvernementale qui souhaite que

« les services aux citoyens soient de haute qualité et rendus au moindre coût. Car, pour fournir, dans un tel contexte, les services de haute qualité auxquels aspirent les citoyens, il ne suffit plus de suivre les normes et de bien observer les procédures établies. Il faut plus. Il faut une Administration plus simple, plus efficace, plus rapide et dont les actions se jugent davantage en fonction des résultats à atteindre que des règles à suivre. » (Conseil du trésor du Québec, 1999, p. 7).

Cette réforme établissait une lutte compétitive à l'intérieur des universités et ouvrait la voie à une université entrepreneuriale où l'évaluation et la mesure priment sur la production et la transmission du savoir. Elle établissait aussi une plus grande interaction entre l'industrie, le Gouvernement et les universités, ce que Etzkowitz et Leydesdorff ont nommé le « modèle de la triple hélice » dans plusieurs ouvrages (Etzkowitz & Leydesdorff, 1995); (1997); (2000)

### 3.3 Le modèle de la « triple hélice »

Le modèle de la « triple hélice », dont la définition suit à la page suivante, prend tout son sens dans les transformations dites innovantes imposées aux universités québécoises. La mise en valeur de l'interaction en « triple hélice » entre l'industrie, les pouvoirs publics et les universités constitue un élément central dans l'économie du savoir (Etzkowitz & Leydesdorff, 1997).

En Europe, au Québec et aux États-Unis, la production des universités contribue largement à la croissance économique des grandes villes (Cambridge au Royaume-Uni, Twente aux Pays-Bas, MIT et Stanford aux ÉU). Donc, des mesures gouvernementales faisaient la promotion de l'esprit d'entreprise chez les enseignants et favorisaient le transfert des technologies et du même coup renforçaient les relations entre le monde universitaire et le monde de l'industrie (Varga, 2000). Au Québec, comme ailleurs dans le monde, le Gouvernement et le secteur privé ont déjà formulé des recommandations quant à la gestion de la propriété intellectuelle

et de recherche appliquée. D'ailleurs, Etzkowitz et ses collaborateurs ont affirmé que l'Université Laval voulait, par le biais de transfert technologique, rendre sa recherche disponible au secteur privé (Etzkowitz & Webster, 1998); (Etzkowitz & Webster, 2000); (CSE, 2002).

Le modèle de la « triple hélice » a été conçu au début du 21<sup>ème</sup> siècle par les professeurs Henry Etzkowitz et Loet Leydesdorff. La « triple hélice » est une théorie servant à modéliser les transformations dans les interactions entre université – industrie – gouvernement, lesquelles constituent les éléments clés de tout système innovant d'un pays (Etzkowitz & Leydesdorff, 1996). Ces relations ne datent pas d'hier. Dans les années 1970, 1980 et au début des années 1990, des périodes marquées entre autres par la récession et le chômage, plusieurs acteurs réclamaient un rééquilibrage des liens entre les parties (Salomon, 1999). À cette même période, deux éléments importants retenaient notre attention. Les politiques publiques voulaient que les recherches universitaires répondent aux besoins locaux ; les établissements d'enseignement doivent rendre des comptes et réduisent leurs coûts d'opération et de fonctionnement (Geuna, 2001). Donc, certaines universités des pays occidentaux ont dû faire des choix stratégiques, appliquer de nouvelles normes de gestion, se pencher vers « une démarche entrepreneuriale » (Deem, 2001, p. 8), se montrer utiles, revoir les priorités « répondre aux besoins de leur communauté régionale et locale » (Shattock M. , 1997, p. 27) afin de justifier le financement public qui se faisait rare.

En 2007 au Québec, le Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations (CIRANO) faisait remarquer qu'un sous financement persistant minait « le tissu et la cohésion des universités, fragilisant du même coup leur direction. » Puis en 2011, la Commission de la culture et de l'éducation de l'Assemblée nationale du Québec écrivait dans son rapport que

les difficultés financières éprouvées par les universités avaient des conséquences sur la qualité de l'enseignement et de la recherche. La commission est d'autant préoccupée par cette situation et elle souhaite qu'elle soit présentée par les différents acteurs sociopolitiques afin de trouver une solution durable (Assemblée nationale du Québec, 2011, p. 2). En 2014, l'Université Laval a eu un manque à gagner de 47 millions de dollars suite aux compressions gouvernementales, et de 58 millions après une nouvelle vague de compressions enregistrées en 2015. Et c'est là qu'interviendrait la théorie de la triple hélice : renforcer les liens entre l'université – l'industrie – l'État en vue de trouver une solution durable au problème de sous financement des universités. Les sociologues fondateurs de la triple hélice, Etzkowitz et Leydesdorff, ont déclaré que l'université constitue la pierre angulaire de la triple hélice et les départements universitaires font naître de nouvelles procédures industrielles (Etzkowitz & Leydesdorff, 2000). Une gouvernance en triple hélice contribuerait de manière significative à rentabiliser les activités entrepreneuriales de l'université. Néanmoins, cette rentabilité doit être mesurée sous l'angle de la gouvernance interne de l'université. La commercialisation de la recherche, l'innovation et les procédures entrepreneuriales se tiennent davantage sur le transfert de la connaissance. Renforcer les liens entre les universités et le monde des affaires pourrait s'avérer nécessaire. Voilà pourquoi il est primordial de rétablir la gouvernance interne. Ce partenariat serait assuré par un État responsable qui garantirait les retombées économiques réelles et des revenus significatifs de la propriété intellectuelle des universités.

## Chapitre 4

### VERS UNE NOUVELLE GOUVERNANCE

La nouvelle gouvernance de l'université ressemblerait à un système hybride de gestion qui ne détournerait pas l'université de sa principale mission, mais qui renforcerait les relations entre les différents partenaires (Gouvernement, Industrie et Université), garantirait l'innovation et la rentabilité financière sans la spéculation des produits de l'économie du savoir.

La figure qui suit présente le nouveau partenariat en triple hélice, un moyen alternatif de financer les universités. Il est important de remarquer et de noter que dans ce réseau hybride de partenariat naissant entre la gouvernance en collégialité et la forme de gouvernance appliquée dans les entreprises privées, l'État a une obligation de responsabilité et de rachat de brevets en cas de litiges juridiques opposant les universités aux entreprises privées ou de problèmes liés à la relocalisation de celles-ci.

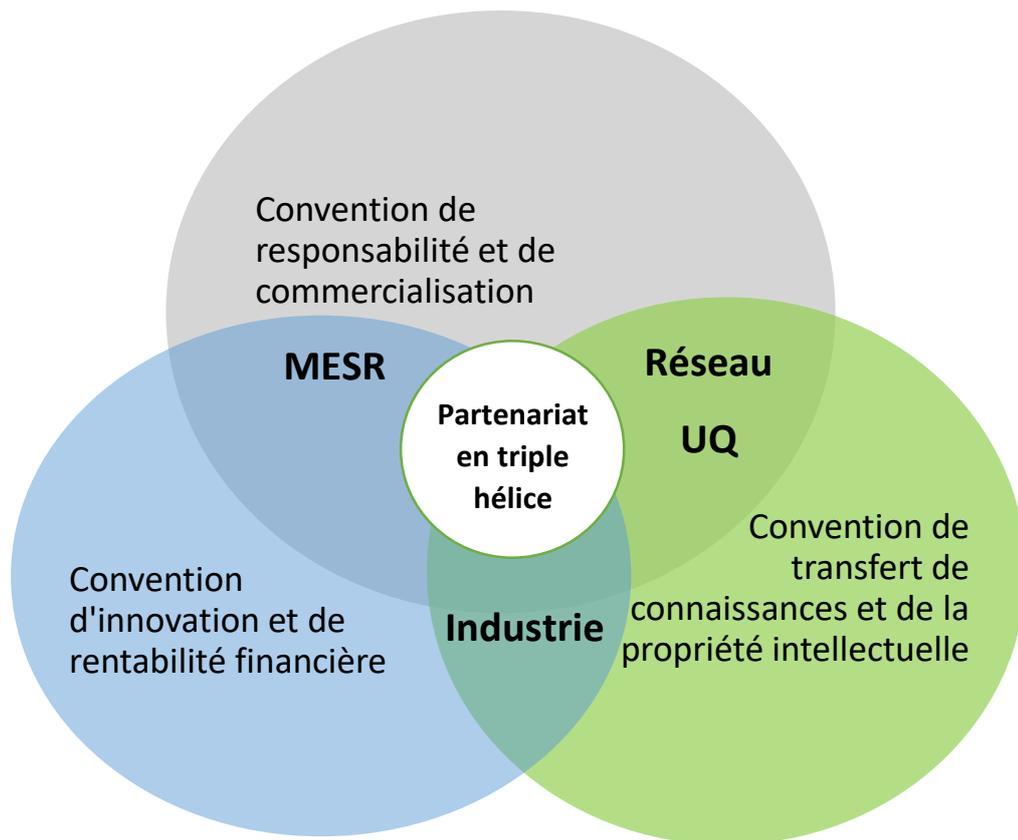


Figure 3 Réseau hybride de partenariat en « triple hélice »

Le Gouvernement du Québec s’assurera que les entreprises privées ne s’approprient pas des recherches universitaires et que les innovations soient développées et commercialisées dans le respect de la propriété intellectuelle. Le nouveau management public a créé un chevauchement parmi les institutions. La contribution de l’université au développement économique du Québec est très remarquable (Université du Québec, 2015) : nouvelle production de la connaissance, transfert des connaissances issues de la recherche, etc. Il faut donc renforcer les liens en respectant l’autonomie de gestion de chacun des partenaires du nouveau réseau de production. Les interactions en triple hélice qui crée un partenariat en PPP dans la nouvelle production économique du savoir pourrait être des avenues intéressantes à

explorer. Ce nouveau modèle semble être une solution au problème chronique de sous-financement de l'université. Il garantirait un juste équilibre entre la compétition et la collaboration parmi les différents partenaires de la communauté de chercheurs et renforcerait la gouvernance intérieure de l'université : une gouvernance managériale au lieu d'une gouvernance actionnariale. La « mobilisation des connaissances » comme moyen de produire de la richesse avait déjà été évoquée par Cooper (Cooper, 2013). Plusieurs auteurs soutiennent le transfert des connaissances issues de la recherche des universités vers les industries. Pour Trevithick-Oglesby, c'est une pratique de production de connaissances (Trevithick-Oglesby, 2008). Quant à Brown, Duguid et Wenger, c'est plutôt une communauté de pratiques (Brow & Duguid, 2000); (Wenger, 1998) selon laquelle le capital de connaissance des universités peut être très enrichissant s'il est partagé sous une forme de « bien utilisable » avec des partenaires technologiques et économiques (Benneworth & Charles, 2005) qui se servent de politiques et de pratiques efficaces aux différents paliers de l'éducation. Des efforts concrets doivent être « consentis pour contribuer à faire connaître et reconnaître les activités et les résultats de recherche en sciences sociales et humaines, en arts et en lettres en vue de leur utilisation par les milieux de pratique, les décideurs et le grand public [...] », a laissé entendre le Fonds de recherche du Québec sur la société et culture (Fonds de recherche sur la société et la culture, 2011, p. 9).

#### 4.1 Un mécanisme de protection

Dans la perspective que j'ai mise en avant, un renforcement des relations entre le Gouvernement du Québec, les industries et les universités pourrait être une solution à explorer. Dans la plupart des cas, les partenariats conçus avec un mécanisme de responsabilité ou de protection donnent des résultats satisfaisants. L'incident isolé des

dérives immobilières et financières survenu à l'Université du Québec à Montréal en 2006 ne doit pas remettre en cause le partenariat public-privé, mais la déresponsabilisation du Gouvernement du Québec dans ce consortium (Vernet, 2009). Récemment, le Gouvernement du Québec a annoncé une contribution de 2,5 M\$ pour la gestion d'un Centre de commercialisation en immunothérapie [du cancer] (C3I) à l'hôpital Maisonneuve-Rosemont. Voici un partenariat important entre le C3I, les Gouvernements du [Québec – Canada], les grandes entreprises pharmaceutiques ayant la certification « Bonnes pratiques de fabrication » et les universités (C3I, 2016). Les programmes des centres d'excellence en commercialisation et en recherche (CECR), dont participe le C3I, regroupent des experts de la recherche et des entrepreneurs qui veulent faciliter le développement « des technologies de pointe basées sur la thérapie cellulaire, y compris les cellules CAR-T (cellules immunitaires fabriquées pour cibler le cancer) » (C3I, 2016).

La Loi sur la gouvernance des universités devrait contenir des clauses claires et précises sur la responsabilité de l'État comme partenaire, les revenus de commercialisation, la propriété intellectuelle et les innovations brevetées. Le partenariat hybride en triple hélice viendrait renforcer la gouvernance interne de l'université, la poursuite de la mission de celle-ci (production, recherche et enseignement), assurer un financement efficace, défendre et protéger les intérêts de chacun des partenaires sans l'idée de privatiser les bénéfices issus de la recherche, mais de protéger les brevets universitaires.

## 4.2 Conclusion

Cette note de problématique a présenté les enjeux de la gouvernance interne des universités au Québec. La loi sur les universités du Québec vise à affirmer, reconnaître, soutenir et promouvoir les missions des universités. Lesquelles peuvent se résumer ainsi : former et perfectionner le capital humain aux différents moments de la vie, grâce aux programmes de formation variés. Mais le sous financement des universités représente un défi énorme pour l'accomplissement de la prestigieuse mission de l'université. Pour bien mener ses projets et prendre sa place dans la société du savoir, l'université doit pouvoir compter sur des partenaires solides et un cadre juridique qui le protège. De bonnes interactions régulées entre l'État, les universités et le secteur privé pourrait s'avérer nécessaire au développement de la recherche et à la production du savoir. Cette note de recherche visait à présenter une piste de solution hybride entre la gouvernance en collégialité, signe distinctif de l'autonomie universitaire, et le nouveau management public de l'État caractérisé par la « bonne gouvernance » et la rentabilité financière. Que signifie la « bonne gouvernance » ? Est-ce celle qui est judiciaire, empêchant toute forme de compétition internationale entre les universités ou celle qui contribue à la création de la richesse, au développement et à la production de la connaissance. Le rapport de l'OCDE sur les principes de gouvernement d'entreprise reconnaissait qu' « il n'existe pas de modèle unique de "bonne gouvernance" » car, il y a une évolution rapide de la connaissance, des pratiques innovatrices et l'offre des opportunités de développement à saisir (OCDE, 2004, p. 15). Une diminution du pouvoir de l'État dans la gestion des universités, une augmentation de l'autonomie universitaire et de la responsabilité de l'État dans les partenariats pourraient garantir une meilleure place aux universités québécoises sur l'échiquier internationale et assurer des retombées économiques nationales.

## Bibliographie et sitographie

- Abernot, Y., et Ravestein, J. (2009). *Réussir son master en sciences humaines. Problématiques, méthodes, outils*. Paris: Dunod.
- ACPPU. (2016, septembre). Qui siège à votre conseil d'administration ? (ACPPU, Éd.) *Association canadienne des professeures et professeurs d'université, Vol 63 (N° 7)*, p. 31.
- Anne, A. (2016). La gouvernance des institutions universitaires: les défis de la fonction de doyen de faculté ou de directeur d'institut universitaire assimilé à un décanat. *44e Congrès de la SCÉÉ*. Calgary, Calgary, Canada: Société canadienne pour l'étude de l'éducation.
- Assemblée nationale du Québec. (2011). *Rapport sur les auditions des dirigeants des établissements d'enseignement de niveau universitaire. En application de la Loi sur les établissements d'enseignement de niveau supérieur. Rapport et recommandations*. Québec: Secrétariat des commissions de l'Assemblée nationale du Québec.
- Banque Mondiale. (2003). *Construire les sociétés du savoir. Nouveaux défis pour l'enseignement supérieur - Rapport de la Banque mondiale*. Québec: PUL. Consulté le juillet 20, 2016, sur <http://siteresources.worldbank.org/>
- Bartoli, A. (1997). *Le management des organisations publiques*. Paris: Dunod.
- Benneworth, P., et Charles, D. (2005). University spin-off policies and economic development in less successful regions: learning from two decades of policy practice. *European planning studies, 16, n° 9*, 887-897.
- Bissonnette, L., et Porter, J. R. (2013). *Rapport du chantier sur une loi-cadre des universités. L'université québécoise: Préserver les fondements, engager des refondations*. Québec, Canada: Gouvernement du Québec.
- Brow, J.-S., et Duguid, P. (2000). *The social life of information*. Boston: Harvard Business School Press.
- C3I. (2016, avril 14). *Gouvernement du Canada*. (CRSH-CRSNG-IRSC, Éditeur, et RCE, Producteur) Consulté le juin 30, 2016, sur Réseaux de centres d'excellence: [http://www.nce-rce.gc.ca/NetworksCentres-CentresReseaux/CECR-CECR/C3i\\_fra.asp](http://www.nce-rce.gc.ca/NetworksCentres-CentresReseaux/CECR-CECR/C3i_fra.asp)
- Clark, B. R. (1998). *Creating the Entrepreneurial University*. Pergammon: Oxford, IAU Press.
- Clark, B. R. (2004). *Sustaining Change in Universities*. Maidenhead: Open University Press.
- Commission Parent. (1963). Rapport de la Commission royale d'enquête sur l'enseignement dans la province de Québec. Québec, Québec, Canada. doi:10.1522/cla.com.rap2
- Compton, J. (2016, mai). La gouvernance participative. *Bulletin du ACPPU, 63 N°1*. Ontario, Ottawa, Canada. Récupéré sur <https://www.cautbulletin.ca/>
- Conseil du trésor du Québec. (1999). Pour de meilleurs services aux citoyens. Un nouveau cadre de gestion pour la fonction publique. Sommaire: énoncé de politique sur la gestion gouvernementale. 7. Québec, Canada: Québec. Récupéré sur <http://collections.banq.qc.ca/ark:/52327/bs40375>

- Cooper, A. (2013). Knowledge mobilisation in education across Canada: A cross-case analysis of 44 research brokering organizations. *Evidence and Policy*, 29-59.
- CSE. (2002). *Les universités à l'heure du partenariat. Avis du conseil supérieur de l'éducation au ministre de l'éducation*. Québec.
- CSE. (2004). Le financement des universités québécoises dans le contexte de l'économie du savoir: un choix de société. Mémoire du Conseil supérieur de l'éducation à la Commission de l'éducation sur la qualité, l'accessibilité et le financement des universités. *Mémoire*, 25. Québec, Québec, Canada: Gouvernement du Québec. Récupéré sur <http://www.cse.gouv.qc.ca/fichiers/documents/publications/fin-univ.pdf>
- CSE. (2009). *Rappel des positions du Conseil supérieur de l'éducation sur la gouverne en éducation. Document préparé à la suite du dépôt des projets de loi sur la gouvernance des cégeps et des universités*. (CSE, Éd.) Récupéré sur Conseil supérieur de l'éducation: [cse.gouv.qc.ca](http://cse.gouv.qc.ca)
- Deem, R. (2001). Globalisation, New Managerialism, Academic Capitalism and Entrepreneurialism. Dans *Universities: is the local dimension still important?* (Vol. 37 n° 1, pp. 7-20). Coperative Education.
- Demers, L., Bernatchez, J., Maltais, M., et Umbriaco, M. (2016, mai 9). De l'administration à la gouvernance des universités: progrès ou recul? *Colloque 449 - De l'administration à la gouvernance des universités: progrès ou recul?* (ACFAS, Éd.) Montréal, Canada: ACFAS. Récupéré sur [www.acfas.ca](http://www.acfas.ca)
- Digman, A., et Lowry, J. (2006). *Company Law*. Oxford: Oxford University Press.
- Docherty, T. (2016). Des atteintes à la gouvernance partagée menacent la liberté académique. *Bulletin de l'Association canadienne des professeures et professeurs d'université ACPPU - La voix des universitaires du Canada*, p. A1.
- ÉNAP. (2007). *Pour une meilleure gouvernance des sociétés d'État. Les devoirs et les responsabilités d'un conseil d'administration*. Québec, Québec, Canada: ÉNAP.
- Etzkowitz, H., et Leydesdorff, L. (1995). «The Triple Helix—University-Industry-Government Relations: A Laboratory for Knowledge-Based Economic Development». *EASST Review*, vol. 14(n° 1), pp. 14-19.
- Etzkowitz, H., et Leydesdorff, L. (1996). Emergence of a Triple Helix of University-Industry-Government Relations. *Science and Public Policy*, 23, 279-286.
- Etzkowitz, H., et Leydesdorff, L. (1997). *University and the Global Knowledge Economy: A Triple Helix of University-Industry-Government Relations* (éd. 1997). Londres: Cassel Academic.
- Etzkowitz, H., et Leydesdorff, L. (2000). The dynamics of innovation: from national systems and mode 2 to a triple helix of university-industry-government relations. *Research Policy*, XXIX, 109-123.
- Etzkowitz, H., et Webster, A. (1998). Entrepreneurial Science: The Second Academic Revolution. Dans H. Etzkowitz, A. Webster, P. Healey, et P. Healey (Éd.), *Capitalizing Knowledge, New Intersections of Industry and Academia* (pp. 21-46). New York: State University of New York Press.

- Etzkowitz, H., et Webster, A. (2000). *The Future of University and the University of Future : Evolution of Ivory Tower to Entrepreneurial Paradigm*. pp. 313-330.
- Fonds de recherche sur la société et la culture. (2011, mai). *Plan d'action en matière de transfert des connaissances 2011-2014*. Québec, Québec, Canada. Consulté le juin 20, 2016, sur [http://www.frqsc.gouv.qc.ca/documents/11326/449030/plan-action-transfert-connaissances\\_2011-2014.pdf/9e2bba77-6bc0-435a-92e8-81717ed3a435](http://www.frqsc.gouv.qc.ca/documents/11326/449030/plan-action-transfert-connaissances_2011-2014.pdf/9e2bba77-6bc0-435a-92e8-81717ed3a435)
- FQPPU. (2000). *La commercialisation de la recherche et de l'expertise universitaire dans les universités québécoise* (éd. Les cahiers de la FQPPU n° 5). Montréal: Les cahiers de la FQPPU.
- Geuna, A. (2001). The Changing Rational for European University Research Funding. Are There Negative Unintended Consequences? *Journal of Economic issues*, vol. XXXV, n° 3, 607-632.
- Gouvernement du Québec. (1997). *Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel. Chapitre C-29 c. 87, a.2*. Québec: Les Publications du Québec. Récupéré sur Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel. Chapitre C-29 .
- Gouvernement du Québec. (2000). L.R.Q., chapitre A-6.01. *Loi sur l'administration publique*. (ASSNAT, Éd.) Québec, Québec, Canada: Les Publications du Québec. Récupéré sur [publicationsduquebec.gouv.qc.ca](http://publicationsduquebec.gouv.qc.ca)
- Gouvernement du Québec. (2000). *Politique québécoise de financement des universités*. (Québec, Éd.) Récupéré sur Politique de financement: [education.gouv.qc.ca](http://education.gouv.qc.ca)
- Hermet, G. (2004). Un régime à pluralisme limité? À propos de la gouvernance démocratique. *Cairn, revue française de science politique*, Vol. 54(1), pp. 159-178.
- Hood, C. (1991). A Public Management for all Seasons? *Public Administration*, Vol. 69(n° 1), 3-19.
- Jones-Evans, D. (1998). *Universities, technology transfer and spin-off activities - academic entrepreneurship in different European regions, Final Report*. European Commission, Communautaire d'. CORDIS. doi:RCN7067
- Lambert-Cham, M. (2008). Une société du savoir? La mission traditionnelle de l'université est remise en cause. *Le Devoir*. Consulté le juin 6, 2016, sur [ledevoir.com](http://ledevoir.com)
- Lessard, C., et Brassard, A. (2006). La gouvernance de l'éducation au Canada: tendances et significations. *Éducation et société*, n° 18, 2, 181-201.
- Maltais, E., et Umbriaco, M. (2016). *Premières données d'une recherche sur les administrateurs universitaires du Québec*. Montréal: 84e Congrès de l'ACFAS.
- MENESR. (2016, mars 24). «À travers le numérique, se façonne une meilleure relation entre les chercheurs et la société». Récupéré sur Salon de l'Enseignement supérieur et de la Recherche. RUE 2016: [rue-aef.com](http://rue-aef.com)
- OCDE. (2004). *Principes de gouvernement d'entreprise de l'OCDE*. Paris, France: OCDE.
- Renaud, M. (1973). École normale Jacques-Cartier. Montréal, Congrégation de Notre-Dame, Canada. Consulté le 2016, sur Congrégation de Notre-Dame: [http://www.cnd-m.org/100/fr/ecole\\_normale.php#ref18-19](http://www.cnd-m.org/100/fr/ecole_normale.php#ref18-19)
- Salomon, J. J. (1999). *Survivre à la science. Une certaine idée du futur*. Paris: Albin Michel.

- Shattock, L. M. (2010). *Managing Successful Universities*. Maidenhead: McGray-Hill Education.
- Shattock, M. (1997). Les nouvelles priorités et leurs conséquences en matière de gestion. *Gestion de l'enseignement supérieur*, 9, n° 2, 29-38.
- SQW. (1985). *The Cambridge Phenomenon*. Cambridge: Segal Quince Wicksteed.
- SQW. (2000). *The Cambridge Phenomenon*. Cambridge: Segal Quince and Wicksteed.
- Toulouse, J.-M. (2007). *Rapport du groupe de travail sur la gouvernance des universités du Québec*. Institut sur la gouvernance d'organisations privées et publiques, HEC Montréal, École de gestion John-Molson. Montréal: IGOPP. P.12.
- Trevithick-Oglesby, D. (2008). *Using a special education dialogue. Guide for knowledge transfert*. Washington : George Washington University.
- Trudel, L., Simard, C., et Vonarx, N. (2007). *La recherche qualitative est-elle nécessairement exploiratoire ? Recherches qualitatives*. Hors Série (5).
- Université du Québec. (2015). *Rapport annuel de l'Université du Québec et des établissements du réseau 2013-2014*. Québec.
- Université Laval. (2013). *Horizon 2017: Orientations de développement de l'Université Laval*. Conseil d'Administration du 15 mai 2013. Québec: Université Laval. Récupéré sur [http://www2.ulaval.ca/fileadmin/Secretaire\\_general/Rapports/horizon-2017-universite-laval.pdf](http://www2.ulaval.ca/fileadmin/Secretaire_general/Rapports/horizon-2017-universite-laval.pdf)
- Université Laval. (2016). *Facultés et unités d'enseignement*. Récupéré sur Sciences de l'éducation: <http://www2.ulaval.ca/les-etudes/facultes-departements-et-ecoles/facultes/sciences-de-leducation.html>
- Université Laval. (2016). *Notre université*. Consulté le juin 10, 2016, sur Université Laval: <http://www2.ulaval.ca/notre-universite.html>
- Varga, A. (2000). Universities in Local Innovation Systems. Dans Z. Acs, et Z. Acs (Éd.), *Regional Innovation, Knowledge and Global Change*. Londres: Pinter.
- Veldhoven, P. v. (2016, avril). Se tenir à l'affût des règles. Il faut la vigilance pour défendre la liberté académique et la gouvernance collégiale. *Bulletin des professeures et professeurs des universités. La voix des universitaires du Canada*, p. A5.
- Vernet, L. (2009). La gouvernance en voie de changer au Québec. Un sujet délicat de nouveau à l'avant-scène du débat public. Dans D. François-Olivier, *Affaires universitaires*. Universités Canada. Récupéré sur <http://www.affairesuniversitaires.ca/actualites/actualites-article/la-gouvernance-en-voie-de-changer-au-quebec/>
- Wenger, E. (1998). *Communities of practice*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Williams, G. (2003). *The Enterprising University*. Maidenhead: Open University Press.
- Williams, G., et Kitaev, I. (2005). *Aperçu général du contexte des politiques nationales favorisant l'entreprenariat dans les établissements d'enseignement supérieur. Politiques et gestion de l'enseignement supérieur*. Paris: OCDE.