



Université Senghor

Université internationale de langue française
au service du développement africain

Opérateur direct de la Francophonie

**La contribution des conseils d'administration à la
gouvernance des universités : de l'expérience de
l'Université du Québec à Chicoutimi à la proposition
d'un modèle efficace pour l'Université de
Koudougou au Burkina Faso**

Présenté par

Serge Williams BATIONO

Pour l'obtention du Master en Développement de l'Université Senghor

Département Administration - Gestion

Spécialité Gouvernance et Management public

Le 07 mars 2011

Devant le jury composé de :

Pr Danièle BORDELEAU Directrice du Département Administration-Gestion Université Senghor d'Alexandrie (EGYPTE)	Présidente
Pr Shérif DELAWAR Professeur à l'Académie Arabe des sciences et technologies d'Alexandrie (EGYPTE)	Examineur
Pr Thierno DIALLO Professeur, Directeur du MBA pour cadres Université du Québec à Chicoutimi (CANADA)	Examineur

REMERCIEMENTS

En préambule à ce mémoire, je souhaiterais adresser mes remerciements les plus sincères aux personnes qui ont contribué à la réalisation de ce mémoire et à la réussite de ma formation.

J'exprime tout d'abord ma reconnaissance et mes remerciements aux autorités du Ministère des enseignements secondaire et supérieur du Burkina Faso pour m'avoir facilité le voyage en Egypte.

Je pense spécialement au Pr Afsata PARE/KABORE et à Madame Justine KIELEM qui n'ont cessé de me soutenir et de m'encourager avant et pendant toute cette longue période de formation.

Je tiens à remercier le Pr Danielle BORDELEAU, Directrice de mon Département, pour m'avoir permis de mieux recadrer mon sujet et pour le temps qu'elle a consacré pour me lire et me corriger.

A madame Suzanne Youssef, Assistante de la Directrice du département Administration-Gestion, je dis merci pour son appui administratif, sa diligence, sa compréhension et son sens du travail bien fait.

Je tiens à remercier sincèrement le Pr Thierno DIALLO, mon Directeur de mémoire, qui s'est toujours montré à l'écoute et très disponible tout au long de la réalisation de ce mémoire, ainsi que pour l'inspiration, l'aide et le temps qu'il a bien voulu me consacrer malgré ses multiples occupations.

Je remercie les personnalités de l'Université du Québec à Chicoutimi. Je pense notamment à messieurs Michel BELLEY, Martin GAUTHIER, Martin COTE, Jacques André GUEYAUD, Brahim MEDDEB, Pierre Luc GAGNE et mesdames Collette GAUTHIER, Salmata OUEDRAOGO, Claire TREMBLAY pour leur accueil, leur disponibilité et la pertinence de leurs conseils.

Je pense à mes amis, notamment Prosper BATIONO, Bagnikoué BAZONGO, Salif BELEMVIRE, Daouda TAO, Philippe Compaoré, et Joseph BAZIE pour le soutien inestimable durant mon absence.

Je tiens à exprimer ma reconnaissance envers Monsieur Mamadou Alpha GADO qui a eu la gentillesse de lire et corriger ce travail.

Je pense aussi à tous les *Senghoriens* de la XI^e promotion et plus particulièrement, ceux de la spécialité Gouvernance et Management public pour la bonne ambiance qui a régné dans la classe.

Je remercie de tout cœur la communauté des étudiants burkinabé de l'Université Senghor pour les rencontres fructueuses et les conseils qui ont renforcé notre esprit de groupe et de partage.

Enfin, un grand merci à notre groupe de travail le « Labo », notamment Abdoulaye NDIAYE, Abdallah Djabir TRAORE et Adama SAWADOGO pour la fraternité, l'ouverture, la compréhension, l'esprit critique qui ont prévalu dans notre équipe. Merci aussi pour les simulations avant les soutenances.

Serge Williams BATIONO

DEDICACE

Je dédie spécialement ce mémoire,

A mon défunt père, François de Paul

A ma mère, Marie-Thérèse

A mon fils, Lionel Renaud et à sa maman, Ange

A toute ma famille et tous ceux qui me sont chers.

RESUME

Cette étude s'inscrit dans la foulée des recherches entreprises ces dernières années sur la gouvernance des universités. Elle est basée sur une recherche documentaire et des points de vue des principaux acteurs (direction, cadres, administrateurs du conseil d'administration, syndicats, professeurs, étudiants) de l'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC) au Canada. Sa particularité est qu'elle cherche à établir le lien entre le conseil d'administration et la gouvernance au sein des universités. Le mémoire fait état d'un certain nombre de problèmes que rencontre l'université burkinabé en général, et l'Université de Koudougou en particulier. Il s'agit notamment de fréquentes crises caractérisées par les grèves des enseignants et étudiants, des inefficacités interne et externe, des problèmes de gestion. En présumant que certains de ces problèmes sont liés à une mauvaise organisation et une mauvaise configuration du conseil d'administration, il nous est paru important de nous interroger sur la contribution de cette instance délibérante à la bonne gouvernance de l'université. Le mémoire propose, à partir de l'analyse du conseil d'administration de l'UQAC, une solution pour tenter de résoudre la crise de l'Université de Koudougou. Cette solution est la proposition d'un modèle plus efficace de conseil d'administration qui tient véritablement compte de toutes les parties prenantes d'une université. L'étude fait également une proposition de mise en place d'une fondation pour l'Université de Koudougou et des recommandations au Ministère de l'Education, des Loisirs et du Sport du gouvernement québécois ainsi qu'à l'Université du Québec à Chicoutimi.

MOTS-CLEFS

Gouvernance, gouvernance universitaire, conseil d'administration, université, UQAC, CA.

ABSTRACT

This survey appears in the stride of the research undertaken these last years on the governance of the universities. It is based on a documentary research and the points of view of the main actors (direction, settings, administrators of the board, unions, professors, students) of the University of Quebec in Chicoutimi (UQAC) of Canada. Its particularity is that it tries to establish the tie between the board and the governance within the universities. The memory makes state of a certain number of problems that Burkina Faso university meets in general, and the University of Koudougou in particular. It is notably about frequent crises characterized by the strikes of the teachers and students, of the inefficiencies internal and external, of the management problems. While presuming that some of these problems are bound to a bad organization and a bad configuration of the board, it is appeared important to us to interrogate us on the contribution of this deliberating process to the good governance of the university. The memory proposes, from the analysis of the board of the UQAC, a solution to tempt to solve the crisis of the University of Koudougou. This solution is the proposition of a model more efficient of board that takes truly into account all taking parts of an university. The survey also makes a proposition of setting up of a foundation for the university of Koudougou and recommendations to the Ministry of the Education, the Leisures and the Sport of Québec government as well as to the University of Quebec in Chicoutimi.

KEY WORDS

Governance, academic governance, board, university, UQAC, CA

LISTE DES ACRONYMES ET ABREVIATIONS

- ACDI : Agence canadienne de développement international
- ATOS : Administratif, technique, ouvrier et de soutien
- AUF : Agence universitaire de la Francophonie
- BAD : Banque africaine de développement
- CA : Conseil d'administration
- CAMES : Conseil Africain et Malgache pour l'Enseignement Supérieur
- CESAM : Centre du savoir sur mesure
- CFVU : Conseil de la formation et de la vie universitaire
- CIGELE : Chaire industrielle sur le givrage atmosphérique des équipements des réseaux électriques
- CNRC : Conseil national de recherches du Canada
- CNRST : Centre National de Recherche Scientifique et Technologique
- CPU : Centre de Pédagogie universitaire
- CSU : Conseil scientifique de l'université
- CTA : Centre des technologies de l'aluminium
- CURAL : Centre universitaire de recherche sur l'aluminium
- DEA : Diplôme d'études approfondies
- DEP : Direction des études et de la planification
- DES : Diplôme d'Etudes de Spécialités
- DESS : Diplôme d'études supérieures spécialisées
- DSEA : Département des Sciences économiques et administratives
- EETC : Etudiant équivalent à temps complet
- ENS : Ecole normale supérieure
- EPSCT : Etablissement public à caractère scientifique, culturel et technique
- ESI : Ecole supérieure des ingénieurs
- ETP : Enseignant à temps plein
- FONER : Fonds national pour l'Education et la Recherche
- FUQAC : Fondation de l'Université du Québec à Chicoutimi
- HEFCE : Higher Education Funding Council for England
- IGOPP : Institut sur la gouvernance des organisations publiques et privées
- IPAGU : Institut Panafricain de Gouvernance Universitaire
- IUT : Institut universitaire de technologie
- LSH : Lettres et sciences humaines
- MA : Maître-assistant
- MAGE-UQAC : Mouvement des Associations Générales Etudiantes de l'UQAC
- MC : Maître de conférences

- MEBA : Ministère de l'Enseignement de Base et de l'Alphabétisation
- MESSRS : Ministère des Enseignements Secondaire, Supérieur et de la Recherche Scientifique
- MFB : Ministère des Finances et du Budget
- MFPRE : Ministère de la Fonction Publique et de la Réforme de l'Etat
- MELS : Ministère de l'Education, des Loisirs et du Sport
- MSL : Ministère des Sports et des Loisirs
- MTEJ : Ministère du travail, de l'Emploi et de la Jeunesse
- OCDE : Organisation de Coopération et de Développement Economiques
- PDG : Président-directeur général
- PIB : Produit intérieur brut
- PNUD : Programme des nations unies pour le développement
- PT : Professeur titulaire
- SEG : Sciences économiques et de gestion
- TAMA : Taux annuel moyen d'accroissement
- UFR : Unité de formation et de recherche
- UNESCO : Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture
- UQAC : Université du Québec à Chicoutimi
- UQAM : Université du Québec à Montréal
- UQATR : Université du Québec à Trois-Rivières

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS	i
DEDICACE	ii
RESUME	iii
ABSTRACT.....	iv
LISTE DES ACRONYMES ET ABREVIATIONS.....	v
TABLE DES MATIERES.....	vii
LISTE DES ILLUSTRATIONS.....	x
Liste des tableaux.....	x
Liste des figures	x
INTRODUCTION	1
1 PROBLEMATIQUE DE LA GOUVERNANCE UNIVERSITAIRE.....	2
1.1 Situation de l'enseignement supérieur au Burkina Faso.....	2
1.1.1 Présentation générale	2
1.1.2 Efficacité interne.....	4
1.1.3 Efficacité externe.....	5
1.2 La gouvernance à l'Université de Koudougou	6
1.2.1 Présentation de l'université	6
1.2.2 Financement et budget	7
1.2.3 Organisation administrative.....	8
1.3 Enoncé du problème	12
1.3.1 Problème et question générale de recherche.....	12
1.3.2 Questions spécifiques et objectifs de recherche	12
1.3.3 Pertinence du sujet de recherche.....	13
2 REVUE BIBLIOGRAPHIQUE SUR LA GOUVERNANCE DES UNIVERSITES.....	14
2.1 Ecrits théoriques et concepts de base.....	14
2.1.1 L'université, une organisation et une institution.....	14
2.1.2 L'université comme une communauté.....	15
2.1.3 L'université comme système : approche de Kast et Rosenzweig.....	15
2.1.4 L'université comme bureaucratie professionnelle selon Mintzberg	16
2.1.5 L'université comme une entreprise dans un marché.....	17
2.1.6 Le conseil d'administration.....	18
2.1.7 La gouvernance et la gouvernance universitaire.....	18
2.2 Les mécanismes de gouvernance des universités	21
2.2.1 Nécessité de changements structurels.....	21

2.2.2	Transformations dans les universités françaises.....	24
2.2.3	Méthodes et mécanismes de gouvernance dans les universités britanniques	24
2.2.4	Gouvernance des universités québécoises.....	25
3	METHODOLOGIE ET APPORT DU STAGE	29
3.1	Fondement méthodologique, approche et type d'investigation.....	29
3.1.1	Fondement méthodologique.....	29
3.1.2	Recherche qualitative comme approche	29
3.1.3	Type d'investigation	30
3.2	Terrain de recherche, population et échantillon.....	30
3.2.1	UQAC comme terrain de recherche	30
3.2.2	Population cible et échantillon.....	31
3.3	Instruments de collecte des données	31
3.3.1	Observations documentaire et directe.....	31
3.3.2	Entrevue semi-dirigée	32
3.3.3	Questionnaire.....	33
3.4	Modalités de traitement et d'analyse des données.....	33
3.4.1	Traitement des données qualitatives issues des documents	33
3.4.2	Transcription des données qualitatives collectées par entrevue	34
3.4.3	Excel comme outil de traitement des données.....	34
3.5	Apport du stage	34
3.5.1	Présentation de la structure d'accueil	34
3.5.2	Activités menées en lien avec notre recherche	39
3.5.3	Quels enseignements pour l'Université de Koudougou ?.....	39
4	RESULTATS DES ENTREVUES ET RECHERCHE DOCUMENTAIRE, RECOMMANDATIONS ET PROPOSITION D'UN MODELE.....	41
4.1	Les résultats des entrevues et de la recherche documentaire.....	41
4.1.1	Du conseil d'administration de l'UQAC.....	41
4.1.2	De la responsabilité du conseil d'administration de l'UQAC.....	43
4.1.3	Du lien entre conseil d'administration et bonne gouvernance universitaire.....	44
4.2	Recommandations et proposition	54
4.2.1	Recommandations au Ministère de l'Education, des Loisirs et du Sport du Québec.....	54
4.2.2	Recommandation à l'Université du Québec à Chicoutimi.....	55
4.2.3	Recommandations à l'Université de Koudougou.....	56
4.2.4	Proposition d'un modèle de conseil d'administration pour l'Université de Koudougou	58
4.2.5	Proposition de mise en place d'une fondation pour l'Université de Koudougou.....	59
4.3	Les limites de l'étude.....	60

CONCLUSION.....	61
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	63
ANNEXES.....	65
Annexe 1 : Guide d’entretien à l’UQAC.....	65
Annexe 2 : Questionnaire complémentaire.....	69
Annexe 3 : Organisation de la campagne majeure 2008-2013.....	70

LISTE DES ILLUSTRATIONS

Liste des tableaux

Tableau 1	: Evolution des effectifs des étudiants par statut	3
Tableau 2	: Nombre d'étudiants pour cent mille habitants	3
Tableau 3	: Effectifs des enseignants du public par grade et genre.....	3
Tableau 4	: Taux de flux sur les années académiques 2006-2007 et 2007-2008	5
Tableau 5	: Evolution des effectifs des étudiants par établissement et par année d'étude	6
Tableau 6	: Filières, professeurs et ratio étudiant-enseignant permanent.....	7
Tableau 7	: Qualification du personnel enseignant (vacataires y compris) pour l'année 2008-2009...	7
Tableau 8	: Données financières du fonds de fonctionnement de l'UQAC de 2005 à 2010 en M\$...	35
Tableau 9	: Taux de diplômation par secteur au baccalauréat de 2004 à 2009.....	49
Tableau 10	: Analyse comparative avec d'autres universités canadiennes	50

Liste des figures

Figure 1	: Organigramme de l'Université de Koudougou	11
Figure 2	: Organigramme de l'Université du Québec à Chicoutimi	38
Figure 3	: Points de vue des acteurs sur la composition du CA.....	42
Figure 4	: Avis sur le processus actuel de choix du recteur de l'UQAC	45
Figure 5	: Pourcentage des résolutions du CA en fonction des catégories.....	48
Figure 6	: Avis des acteurs sur les résolutions du CA.....	48
Figure 7	: Point de vue des acteurs sur le taux de diplômation des étudiants.	50
Figure 8	: Avis des acteurs sur l'attribution des contrats par le conseil d'administration.....	51
Figure 9	: Point de vue des acteurs sur les contrats d'embauche réalisés par le CA	52
Figure 10	: Point de vue des acteurs sur leur satisfaction générale	53
Figure 11	: Taux d'absence aux réunions du conseil d'administration	55

INTRODUCTION

La mission de l'université est de former des cadres hautement compétents sur le plan du savoir, du savoir-faire et du savoir-être, capables d'agir en citoyens responsables dans une société en constante mutation. Cette mission se traduit concrètement par la transmission du savoir, le développement de la recherche et le soutien à la communauté à travers le partage des connaissances avec les populations et les organismes partenaires.

L'université a un rôle de plus en plus important à jouer en tant que catalyseur du développement économique, social et culturel de la société dans laquelle elle évolue. Pour se positionner sur la scène internationale, les universités ont besoin de réformes et de transformations. Les universités africaines francophones au sud du Sahara ne sont pas en marge de ces changements. Elles sont soutenues par les organisations internationales, africaines et sous-régionales qui prônent une bonne gouvernance et des structures de gouvernance universitaire plus ouvertes au changement et guidées par un conseil d'administration plus responsabilisé et plus soucieux de son devenir.

Face aux défis et aux nouvelles tendances qui caractérisent l'université d'aujourd'hui, son conseil d'administration peut-il améliorer la gouvernance universitaire ? Notre expérience d'Attaché d'administration universitaire à l'Université de Koudougou au Burkina Faso depuis quelques années a été l'occasion de toucher du doigt certaines réalités du milieu universitaire, notamment le rôle du conseil d'administration dans la gestion de l'université. L'objectif de ce travail est de trouver une réponse à la question posée plus haut. L'affirmative nous amènera à proposer un modèle efficace capable d'améliorer la gouvernance à l'Université de Koudougou.

Pour répondre à cette question, nous utiliserons essentiellement une méthode historique basée sur la recherche documentaire mais aussi des entretiens, une observation directe et un questionnaire. Le travail s'articulera autour de quatre points essentiels.

Le premier chapitre porte sur la problématique des universités burkinabé en général et celle de la gouvernance universitaire à l'Université de Koudougou en particulier. Il pose également la question générale d'où découle l'objectif général de recherche.

Ensuite, nous ferons une revue bibliographique de la question en faisant une recension des écrits portant généralement sur les méthodes et mécanismes de gouvernance dans les universités du monde, le rôle et la composition du conseil d'administration ainsi que certains concepts de base.

La méthodologie utilisée, troisième partie de notre travail, fera état de l'ensemble des méthodes et techniques qui ont orienté et guidé notre démarche de recherche de même que l'apport du stage.

La dernière partie présentera l'analyse et la discussion des données avant de déboucher sur des recommandations à la structure d'accueil, suivies d'une proposition de conseil d'administration efficace.

1 PROBLEMATIQUE DE LA GOUVERNANCE UNIVERSITAIRE

Dans ce chapitre, nous formulons la problématique. A cet effet, nous partons de la situation des établissements d'enseignement supérieur au Burkina Faso pour mettre en évidence le problème de la gouvernance à l'Université de Koudougou.

1.1 Situation de l'enseignement supérieur au Burkina Faso

La Loi d'orientation de l'éducation¹ promulguée en 2007 distingue quatre composantes du système éducatif : l'éducation formelle, l'éducation non formelle, l'éducation informelle et l'éducation spécialisée.

L'enseignement supérieur est le dernier niveau du système éducatif formel et fait intervenir plusieurs partenaires qui sont l'Etat, les collectivités territoriales, le secteur privé, les partenaires techniques et financiers, les organisations de la société civile. Il est dispensé par des universités publiques et privées composées des unités de formation et de recherche, des grandes écoles et des instituts.

Une des missions essentielles de l'université est de mettre à la disposition du pays des cadres de haut niveau en vue d'assurer efficacement le pilotage de son développement économique et social. Pour le cas du Burkina Faso, cela s'avère essentiel pour sortir du sous-développement.

1.1.1 Présentation générale

Cette présentation s'appuie essentiellement sur une récente étude dénommée : « Politique sous-sectorielle des enseignements secondaire, supérieur et de la recherche scientifique 2010-2025 ». Cette étude, validée en 2009, a le mérite de faire un diagnostic et de proposer des pistes pour améliorer l'ensemble du système éducatif.

Placés sous la tutelle du Ministère des enseignements Secondaire, Supérieur et de la Recherche scientifique (MESSRS), les établissements d'enseignement supérieur voient leur nombre s'accroître au fil des années. Entre 2004 et 2008, le nombre d'établissements du supérieur est passé de 497 (dont 209 du privé) à 904 (dont 503 pour le privé) soit un accroissement de 81% (dont 140% pour le privé). Les universités publiques sont au nombre de quatre (04). Ce sont : l'Université de Ouagadougou, l'Université Polytechnique de Bobo-Dioulasso, l'Université de Ouaga II et l'Université de Koudougou. Deux autres sont en projet dans les villes de Ouahigouya et de Fada N'Gourma.

En ce qui concerne le nombre d'étudiants au Burkina Faso, entre 2006/2007 et 2007/2008, on constate que les effectifs sont passés de 33 515 à 41 779, soit un taux d'accroissement de 19,7%. Le taux d'accroissement moyen annuel est de 14,3%. Le tableau ci-dessous présente l'évolution des effectifs des étudiants par statut d'établissement durant quatre années (2004 à 2008).

¹ Loi 013-2007/AN du 30 juillet 2007 portant loi d'orientation de l'éducation

Tableau 1 : Evolution des effectifs des étudiants par statut

Statut	2004/2005	2005/2006	2006/2007	2007/2008	TAMA
Public	23363	25 982	27 935	34 586	14,0%
Privé	4 579	4 490	5 580	7 193	16,2%
Total	27 942	30 472	33 515	41 779	14,3%

Source : Annuaires statistiques, DEP/MESSRS, 2008

Ainsi, le nombre d'étudiants pour cent mille habitants ne cesse de croître. Il est passé de 224 en 2004 à 293 en 2008. Cette évolution est sans doute la conséquence de l'ouverture d'universités et instituts publics et surtout privés durant ces dernières années. Le tableau suivant fait état de cette évolution.

Tableau 2 : Nombre d'étudiants pour cent mille habitants

Années	2004/2005	2005/2006	2006/2007	2007/2008
Nombre d'étudiants	27 942	30 472	33 515	41 779
Population totale du Burkina Faso	12 495 643	12 802 282	14 017 262	14 252 012
Nombre d'étudiants pour 100 000 habitants	224	238	239	293

Source : Annuaires statistiques DEP/MESSRS, 2008

Cependant, l'offre d'encadrement reste en deçà de la moyenne. On note environ 50 étudiants pour un professeur alors que la norme UNESCO est de 25 étudiants pour un professeur. Pour 2006-2007 et 2007-2008, la situation du personnel enseignant des universités publiques se présente ainsi qu'il suit :

Tableau 3 : Effectifs des enseignants du public par grade et genre

Grade /sexe	2006-2007			2007-2008		
	Féminin	Masculin	Total	Féminin	Masculin	Total
Enseignant à temps plein	45	321	366	22	141	163
Assistant	9	124	133	20	135	155
Maître assistant	19	210	229	25	227	252
Maître de conférences	10	126	136	9	118	127
Professeur	5	55	60	1	44	45
Total	78	836	914	98	857	955

Source : Tableau de bord du MESSRS, 2008

Avec ce faible niveau de ressource professorale, il se pose des problèmes au niveau de la recherche, des formations d'étudiants au doctorat et à la maîtrise, ainsi que l'encadrement des mémoires et thèses. Les universités éprouvent d'énormes difficultés pour le recrutement des professeurs et ont plus recours aux enseignants vacataires ; ce qui, non seulement augmente leur budget, mais aussi rend difficile la programmation des cours.

Les chiffres démontrent qu'il y a une faiblesse de l'offre face à une demande pour l'enseignement supérieur de plus en plus forte. Les raisons possibles, selon l'étude menée par le MESSRS, sont :

- l'inexistence d'un mécanisme de régulation des entrées à l'université ;
- l'espoir de bénéficier des prestations sociales telles que le Fonds national pour l'Education et la Recherche (FONER), la cité universitaire, la restauration ;

- l'accroissement des infrastructures d'accueil au niveau de l'enseignement secondaire ;
- le choix politique fixant des frais d'inscription à quinze mille (15 000) FCFA, favorable à plusieurs étudiants.

Les universités francophones en Afrique subsaharienne, dans leur ensemble, ont fait l'objet de différentes analyses (UNESCO, Banque Mondiale, OCDE, etc.) dont les principales conclusions se résument généralement à l'échec de leurs missions et à leurs inefficacités interne et externe (Maganga, 2005). L'université burkinabé n'échappe pas à cette situation. Des questions se posent quant à la philosophie qui soutenait sa création par rapport au contexte actuel. Nous reconnaissons que l'université africaine francophone se trouve à la croisée des chemins, entre les nouvelles missions que lui impose la société et les défis qu'elle doit relever pour assurer sa survie et son devenir.

Dans la prochaine sous-section, nous évoquons la question de l'efficacité de l'université burkinabé sur les plans interne et externe.

1.1.2 Efficacité interne

L'efficacité interne du système éducatif peut être définie comme le rapport entre les ressources éducatives utilisées et les résultats éducatifs obtenus. En d'autres termes, c'est la capacité du système éducatif à conduire les élèves, les étudiants et les divers apprenants qui y entrent, à terminer leur cursus avec succès dans la limite de la période prescrite (MESSRS, 2009).

Selon Coombs (1968) cité par Maganga (2005, p. 8) :

L'efficacité interne des universités est mesurée à travers des indicateurs statistiques sur l'évolution des effectifs, des dépenses moyennes par étudiant, des ratios professeurs-étudiants, de la disponibilité des ressources humaines, matérielles et financières, des cohortes de diplômés, du niveau de recherche, etc.

Les statistiques (tableau 4) indiquent que le système éducatif burkinabé en général et l'enseignement supérieur en particulier manque d'efficacité. De façon générale, on remarque une baisse progressive des taux de rétention au fur et à mesure que les étudiants avancent dans les études. Ainsi, sur 100 étudiants inscrits en première année, 32 atteindront la 4^{ème} année et seulement 4 la 7^{ème} année. Le diagnostic fait par le MESSRS en 2009 est le suivant :

- un rendement interne très faible de l'enseignement supérieur ;
- un coût de formation d'un diplômé au supérieur qui révèle un gaspillage des ressources utilisées. Par exemple, pour former un diplômé de niveau maîtrise, il y a un gaspillage de près de la moitié des ressources (48%). Ces ressources sont perdues en raison des redoublements et des abandons d'étudiants avant la fin du cycle ;
- des taux d'abandon et de redoublement élevés liés entre autres aux problèmes suivants : faiblesse des capacités d'accueil, insuffisance des résidences universitaires, difficultés financières, insuffisance du personnel d'encadrement, mauvaise orientation mais surtout déficit d'un personnel de qualité, gestion et contrôle peu efficaces, conflits sociaux interminables.

Ces différents problèmes ont pour conséquences :

- d'engorger les amphithéâtres et les salles avec les effets négatifs habituels sur l'acquisition des connaissances et sur la réussite ;
- de rejeter du système, des étudiants sans formation complète grossissant le nombre de chômeurs.

Tableau 4 : Taux de flux sur les années académiques 2006-2007 et 2007-2008

Années académiques	1 ^{ère} année	2 ^{ème} année	3 ^{ème} année	4 ^{ème} année
Taux de promotion	57%	54%	65%	26%
Taux de redoublement	21%	17%	15%	12%
Taux d'abandon	22%	29%	20%	

Source : DEP/MESSRS tableau de bord, 2007-2008

Voyons à présent comment se présente l'efficacité externe de l'université burkinabé.

1.1.3 Efficacité externe

L'analyse de l'efficacité externe d'un système éducatif vise à traiter de l'impact du système d'un point de vue économique et social, et globalement sur le développement du pays. Comment sont utilisés les diplômés ? Quelle utilisation font-ils des acquis scolaires et quelle incidence pour l'ensemble de la société ? Quelles sont les retombées pour cette dernière par rapport à l'investissement qu'elle fait pour assurer la formation des jeunes ?

Il s'agit de voir la situation de l'emploi, l'adéquation avec le marché du travail, la situation des diplômés en termes d'insertion professionnelle, le rendement au travail en fonction du niveau de formation ainsi que l'impact des investissements dans l'enseignement supérieur au niveau social et du développement humain durable en général.

A ce jour, l'efficacité externe de l'enseignement supérieur au Burkina Faso est difficile à mesurer, car les analyses se focalisent sur l'ensemble du système éducatif. De façon générale, il y a un fort impact du niveau d'instruction sur la productivité, le revenu et les comportements. Mais il y a un déséquilibre quantitatif et qualitatif entre les profils des diplômés et la structure des emplois disponibles. Selon le MESSRS, le grand nombre de ces formés est issu de filières dont les opportunités d'emploi sont relativement faibles. En 2007/2008, la répartition des étudiants dans les différents domaines se présente comme suit : sciences sociales et commerce et droit (54,7%), lettres et arts (15,2%), sciences naturelles et physiques (16%), santé et protection sociale (6,5%), de l'éducation (5,1%), de l'agriculture (0,6%), de l'ingénierie industrielle, la transformation et la production (1,2%) et du service (0,5%).

La structure des emplois en 2007 présente une quasi-opposition entre la répartition des étudiants dans les filières et celle des travailleurs dans les différentes branches d'activités. Par exemple, le secteur de l'agriculture, la sylviculture et la pêche occupe 67,4% contre 2,6% pour l'administration publique, l'éducation, la protection sociale et la santé (MESSRS, 2009).

L'université de Koudougou, encore jeune, n'échappe pas aussi à tous ces problèmes. D'où la nécessité de trouver des principes de bonne gestion pour assurer une meilleure gouvernance.

1.2 La gouvernance à l'Université de Koudougou

1.2.1 Présentation de l'université

L'université de Koudougou est située au Burkina Faso dans la région Centre-ouest. A environ 100 km de la capitale Ouagadougou, elle ouvre ses portes à la rentrée académique 2005-2006 en intégrant l'Ecole normale supérieure de Koudougou dont la mission est la formation académique et pédagogique des enseignants des lycées et collèges, des cadres de l'enseignement secondaire et de base. Selon un chronogramme d'ouverture des établissements en cinq ans, l'Université devrait compter cinq unités de formation et de recherches (UFR), deux écoles et un institut. Il s'agit de l'UFR en sciences économiques et de gestion, l'UFR en lettres et sciences humaines, l'UFR en sciences juridiques et politiques, l'UFR en sciences et techniques et de l'UFR en santé. Au titre des écoles et institut, c'est le maintien de l'Ecole normale supérieure (ENS) qui continuera d'assumer ses missions, de l'ouverture de l'Ecole supérieure des ingénieurs (ESI) et de l'Institut universitaire de technologie (IUT).

Jusqu'en 2010, seuls l'UFR en sciences économiques et de gestion, l'UFR en lettres et sciences humaines, l'Ecole normale supérieure et l'Institut universitaire de technologie étaient opérationnels. Il faut noter aussi la création en 2008 du Centre de pédagogie universitaire (CPU). Ce retard est en partie lié au problème d'infrastructures d'accueil des étudiants et travailleurs. En effet, l'université compte seulement deux (02) amphithéâtres (500 et 1000 places), une quarantaine de salles de classe dont certaines ont été louées et disséminées partout dans la ville.

L'Université a connu au cours de deux années, une explosion du nombre de ses étudiants. Celui-ci est passé de 3270 à 4910 étudiants soit un accroissement de 1640 équivalant à 50 %. Le tableau suivant présente l'évolution des effectifs des étudiants au cours des années 2007-2008 et 2008-2009.

Tableau 5 : Evolution des effectifs des étudiants par établissement et par année d'étude

Année d'étude/ Etablissement	2007-2008					2008-2009				
	1 ^{ère} année	2 ^{ème} année	3 ^{ème} année	4 ^{ème} année	Total	1 ^{ère} année	2 ^{ème} année	3 ^{ème} année	4 ^{ème} année	Total
ENS	804	321	0	41	1166	923	451	44	0	1418
IUT	69	54	0	0	123	89	65	0	0	154
UFR/LSH	551	119	0	0	670	768	447	100	0	1315
UFR/SEG	791	341	179	0	1311	958	603	293	169	2023
Total	2215	835	179	41	3270	2738	1566	437	169	4910

Source : Tableau de bord MESSRS/DEP, 2007-2008 et 2008-2009

De même, le ratio enseignant-étudiant, dont il était question, évolue de façon négative. En effet, durant l'année 2007-2008, ce ratio était de 39 étudiants pour un professeur. L'année suivante, il est passé à 80 étudiants pour un professeur. Rappelons que la norme UNESCO est de 25, tandis que celle du Burkina Faso se situe autour de 50. En calculant ces ratios, nous avons utilisé uniquement les effectifs des

enseignants permanents parce que les vacataires sont généralement de passage et ne peuvent pas bien s'occuper de l'encadrement des étudiants. Cela prouve que, même si le problème est national, il est crucial à l'Université de Koudougou. Le tableau suivant présente cette situation en détail.

Tableau 6 : Filières, professeurs et ratio étudiant-enseignant permanent

Etablissement	2007-2008				2008-2009			
	Filières	Enseignants permanents	Vacataires	Ratios	Filières	Enseignants permanents	Vacataires	Ratios
ENS	13	47	80	25	14	23	75	62
IUT	2	11	23	11	4	13	26	12
UFR/LSH	4	10	0	67	4	indéterminé	indéterminé	
UFR/SEG	1	15	34	87	4	9	39	225
Total	20	83	137	39		45	140	80

Source : Serge Williams BATIONO, 2011

En plus d'être insuffisant, le personnel enseignant est peu qualifié. En effet, si l'on considère le diplôme académique le plus élevé, quarante-huit (48) seulement sont titulaires du Doctorat soit 26% de l'ensemble des enseignants (vacataires y compris). Si l'on tient compte du grade académique, ce sont quarante-neuf (49) enseignants (environ 26%) qui ont le grade de Maître de conférences (MC), de Maître-assistant (MA) ou d'Assistant. Le tableau suivant présente leur niveau de qualification.

Tableau 7 : Qualification du personnel enseignant (vacataires y compris) pour l'année 2008-2009

Etablissement	Diplôme académique le plus élevé					Grade académique						Total
	Doctorat	DEA/DESS	DES	Autres	Indéterminé	PT	MC	MA	Assistant	ETP	Indéterminé	
ENS	35	2	0	61	0	0	14	15	6	18	45	98
IUT	3	9	3	20	4	0	0	1	1	15	22	39
UFR/SEG	10	21	0	3	14	0	0	5	7	10	26	48
Total	48	32	3	84	18	0	14	21	14	43	93	185

Source : Tableau de bord MESSRS/DEP, 2008

1.2.2 Financement et budget

De façon générale, l'université publique burkinabé est financée essentiellement par l'Etat. En 2008, la proportion du PIB consacrée à l'éducation était de 3,1%, contrairement aux recommandations (9% du PIB) issues du Forum mondial sur l'éducation et suggérées aux États africains qui connaissent un retard de développement de leur système éducatif. Les autres financeurs de l'université burkinabé sont les étudiants, les partenaires techniques et financiers et les organisations non gouvernementales.

Le budget de l'Université de Koudougou au titre de l'année 2008 se répartit comme suit :

- Recettes :
 - ✚ recettes de fonctionnement : Six cent soixante six millions quatre cent vingt huit mille trois cent quarante-cinq (666 428 345) francs CFA, soit 46% des prévisions ;
 - ✚ recettes d'investissement : cent trois millions neuf cent quatre-vingt seize mille cinq cents (103 996 500) francs CFA, soit 10% des prévisions ;

- ✚ total général des recettes : sept cent soixante-dix millions quatre cent vingt-quatre mille huit cent quarante-cinq (770 424 845) francs CFA, soit 31% des prévisions.
- Dépenses :
 - ✚ dépenses de fonctionnement : un milliard treize millions deux cent quatre-vingt seize mille sept cent quarante-quatre (1 013 296 744) francs CFA, soit 73% des prévisions ;
 - ✚ dépenses d'investissement : huit cent dix-neuf millions quatre cent sept mille sept cent vingt-neuf (819 407 729) francs CFA, soit 77% des prévisions ;
 - ✚ total général des dépenses : un milliard huit cent trente-deux millions sept cent quatre mille quatre cent soixante-treize (1 832 704 473) francs CFA, soit 75% des prévisions.

Une analyse du budget de gestion 2008 permet de se rendre compte que les recettes ne couvrent pas les dépenses prévues. En effet, le budget de l'Université de Koudougou est toujours déficitaire. Cette situation s'explique premièrement par le fait que, généralement, les recettes prévues (notamment les dotations de l'Etat) sont souvent interrompues pour cause de trésorerie. Deuxièmement, la situation est d'ordre administratif car l'exécution de certaines lignes budgétaires, même adoptées par le conseil d'administration, pose toujours problème à cause des lourdeurs administratives engendrant des frais de missions exorbitants.

A titre illustratif de dépenses dans le budget gestion 2009 de l'Université de Koudougou, le montant prévu pour les primes et gratifications (primes de recherche et voyages d'étude), les stages et examens pratiques (y compris les missions de suivi des stagiaires), les vacances (enseignement, encadrement des mémoires et soutenances) et les heures supplémentaires était de l'ordre de deux cent vingt millions (220 000 000) de francs CFA, soit 17,21% des dépenses de fonctionnement. De même, les montants prévus pour la formation du personnel et les prix d'excellence (meilleurs agents, meilleurs étudiants), dans la même période, représentent respectivement 0,07% et 0,04% des dépenses de fonctionnement.

1.2.3 Organisation administrative

Dans l'objectif d'une saine gouvernance dans les universités, l'enseignement supérieur du Burkina Faso s'est doté de deux types d'organes (délibérants et dirigeants) ainsi que de structures de soutien.

Créée en 2005 par décret² pris en conseil des ministres, l'Université de Koudougou est un établissement public de l'Etat à caractère scientifique, culturel et technique (EPSCT) doté de la personnalité morale et de l'autonomie scientifique, pédagogique, administrative et financière.

Suivant l'article 3 de l'arrêté³ pris en 2006 par le MESSRS, l'Université de Koudougou a pour missions :

- la production et la transmission des connaissances ;
- la formation des cadres dans tous les domaines ;
- la recherche scientifique et la vulgarisation des travaux ;
- l'élévation du niveau scientifique, technique et culturel des citoyens en général ;

² Décret n°2005-460/PRES/PM/MESSRS/MFB du 31 août 2005 relatif à la création de l'Université de Koudougou

³ Arrêté n°2006-121/ MESSRS/SG/UK du 13 juillet 2006 relatif au règlement intérieur de l'Université de Koudougou

- la contribution au développement économique, social et culturel du pays ;
- la valorisation des compétences dans tous les secteurs d'activités du pays ;
- la formation professionnelle initiale et continue des personnels d'enseignement, d'encadrement, d'administration et de gestion du système éducatif ;
- la formation pédagogique des enseignants du supérieur.

Selon le décret⁴ portant approbation des statuts de l'Université de Koudougou, les instances délibérantes et dirigeantes sont :

- le conseil d'administration (CA) ;
- le conseil de la formation et de la vie universitaire (CFVU) ;
- le conseil scientifique de l'université (CSU) ;
- la présidence.

Le CA assure la haute responsabilité de l'administration de l'université. Il est obligatoirement saisi de toutes les questions pouvant influencer le fonctionnement général⁵ de l'université. Ainsi il :

- examine et approuve le budget, les comptes administratifs et de gestion et les conditions d'émission des emprunts ;
- prend et donne à bail tous biens meubles et immeubles ;
- autorise le président de l'Université à contracter tous emprunts ;
- fait toutes délégations, tous transferts de créances ;
- consent toutes subrogations, avec ou sans garantie ;
- transfère ou aliène toutes rentes ou valeurs. Il acquiert tous immeubles et droits immobiliers. Il consent tous gages, nantissements, hypothèques ou autres garanties ;
- autorise le recrutement des agents contractuels propres à l'établissement, conformément à la réglementation en vigueur ;
- fixe, s'il y a lieu, les tarifs généraux de cession de biens et services produits par l'université.

Le CA de l'Université de Koudougou est composé de dix-huit (18) membres⁶ dont :

- neuf représentants de l'Etat repartis comme suit :
 - ✚ trois (03) du MESSRS ;
 - ✚ un (01) du Ministère de la Fonction publique et de la réforme de l'Etat (MFPRE) ;
 - ✚ deux (02) du Ministère de l'enseignement de base et de l'alphabétisation (MEBA) ;
 - ✚ un (01) du Ministère des sports et des loisirs (MSL) ;
 - ✚ un (01) du Ministère des finances et du budget(MFB) ;
 - ✚ un (01) du Ministère du travail, de l'emploi et de la jeunesse (MTEJ) ;
- deux (02) représentants des enseignants ;
- deux (02) représentants des étudiants ;
- un (01) représentant du personnel ATOS ;

⁴ Décret n°2005-564 /PRES/PM/MESSRS/MFB du 22 novembre 2005, approbation des statuts de l'Université de Koudougou

⁵ Cf. article 15 du décret 2005-564 de novembre 2005 relatif à l'approbation des statuts de l'Université de Koudougou.

⁶ Cf. article 12 du décret 2005-564 de novembre 2005 relatif à l'approbation des statuts de l'université de Koudougou.

- un (01) représentant des entreprises ;
- un (01) représentant des universités du Burkina Faso ;
- un (01) représentant du CNRST ;
- un (01) représentant des syndicats.

Les représentants de l'Etat ainsi que le Président du conseil d'administration sont nommés par décret pris en Conseil des ministres pour un mandat de trois (03) ans, renouvelable une seule fois sur proposition du Ministre en charge de l'enseignement supérieur et de la recherche. Les autres représentants sont choisis en fonction des règles propres à leurs structures. La désignation est néanmoins entérinée par décret pris en Conseil des ministres (article 13⁷).

Le conseil d'administration se réunit deux (02) fois par an en session ordinaire sur convocation de son président pour arrêter les comptes de l'exercice clos et approuver le budget de l'exercice à venir. Il se réunit en session extraordinaire sur convocation de son président ou à la demande d'au moins un tiers de ses membres ayant voix délibérative, et chaque fois que l'intérêt de l'université l'exige. Une ampliation des délibérations du CA est transmise dans un délai d'un mois aux ministres de tutelle technique et financière ainsi qu'aux administrateurs. Ces délibérations deviennent définitives et exécutoires si vingt et un jours après le dépôt du procès verbal aux cabinets des ministres, ceux-ci n'ont pas notifié un avis d'opposition motivé.

Le CFVU est l'instance qui délibère sur la définition de l'orientation générale de l'université. Il peut constituer en son sein des organes permanents avec des attributions spécifiques et des commissions ad hoc chargées de lui faire des propositions sur des questions intéressant l'orientation et la vie de l'université. Présidé par le président de l'université, il se réunit au moins une fois par trimestre en session ordinaire sur convocation de son président et en session extraordinaire à la demande écrite du tiers de ses membres ayant voix délibérative.

Quant au CSU, il est un organe consultatif de réflexion et de propositions à caractère académique. Pour ce faire, il est placé au centre des activités académiques, pédagogiques et administratives de l'université et propose au CVFU des politiques de recherche, de documentations scientifiques ainsi que la répartition des moyens de recherche. Placé sous la présidence du Président de l'université, cet organe compte vingt-deux (22) membres et se réunit en séance ordinaire deux (02) fois par année académique et en session extraordinaire sur demande du tiers de ses membres.

A la suite de ces organes délibérants, qu'en est-il de la présidence de l'université, organe dirigeant ?

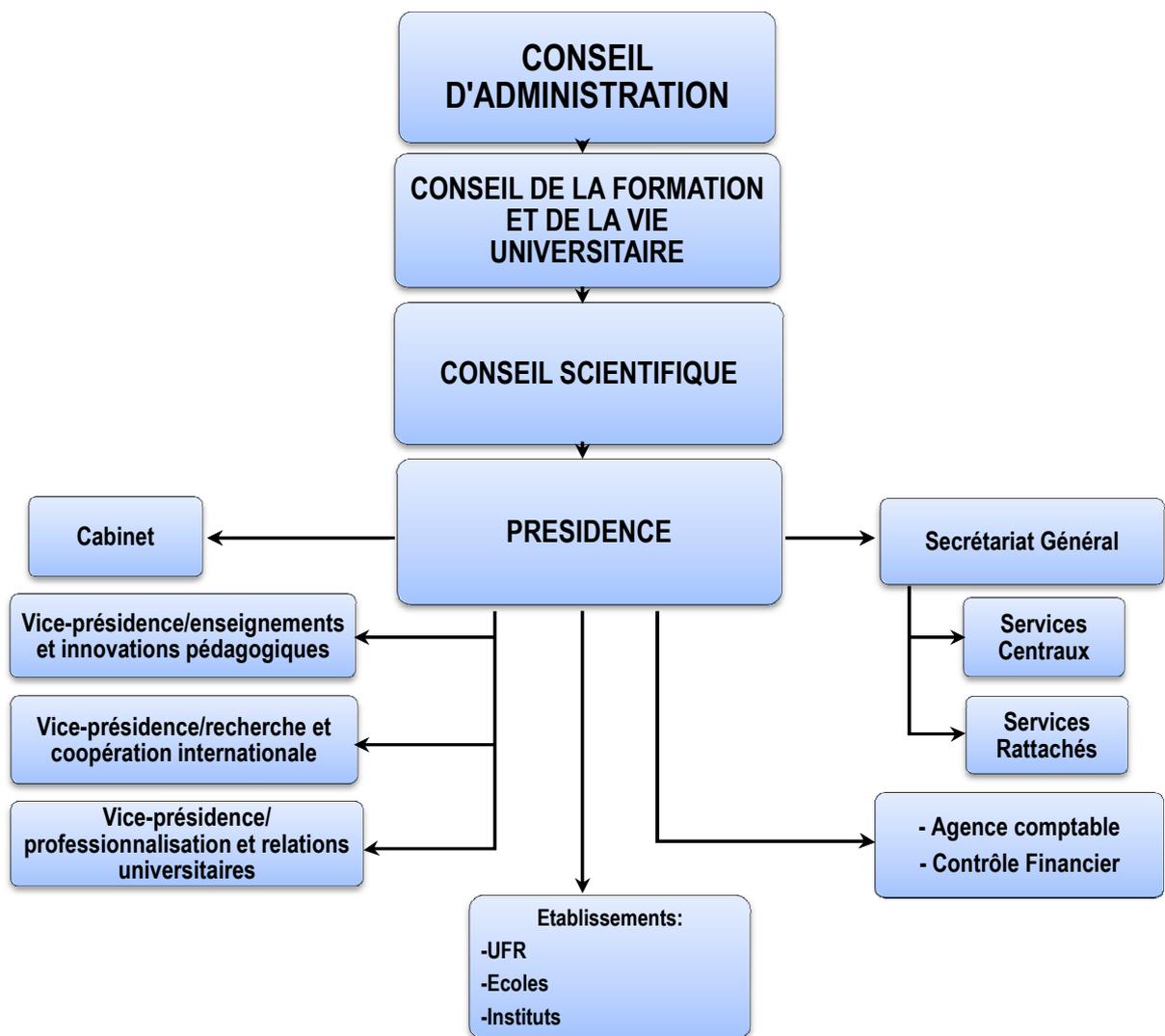
L'université est dirigée par un président nommé par décret pris en Conseil des ministres sur proposition du Ministre en charge de l'enseignement supérieur. Il est l'ordonnateur principal du budget de l'université et est assisté dans sa mission par des vice-présidents. Ses principales missions sont de :

⁷ Article 13 du décret 2005 relatif à l'approbation des statuts de l'université.

- diriger les services administratifs et contrôler le fonctionnement de tous les établissements qui constituent l'université ou qui en dépendent. Il est responsable du respect des franchises universitaires et du maintien de l'ordre conformément aux textes en vigueur ;
- veiller à ce que les universités mènent leurs activités académiques et de recherche dans un cadre propice et prendre les mesures appropriées à cela ;
- présider les conseils de gestion et statuer après avis des chefs de département sur les problèmes individuels relatifs aux inscriptions des étudiants.

L'organigramme qui suit nous donne un aperçu de l'organisation administrative de l'Université de Koudougou. Nous constatons que la structure est hiérarchisée, ce qui réduit l'autonomie des directions.

Figure 1 : Organigramme de l'Université de Koudougou



Source : Université de Koudougou, 2009

1.3 Enoncé du problème

1.3.1 *Problème et question générale de recherche*

Un des organes centraux de la gouvernance universitaire est le conseil d'administration, régime de gouvernement qui assure le pilotage stratégique et la surveillance effective de la gestion. A l'Université de Koudougou, le conseil d'administration existe et fonctionne depuis sa création en août 2005. A notre connaissance, il n'y a pas eu une évaluation de la pertinence de cette instance décisionnelle. Cependant, nous remarquons qu'elle rencontre des difficultés dans son fonctionnement. Malgré toutes les missions qui lui sont assignées (cf. organisation administrative), le conseil d'administration ne se réunit que deux fois en séance ordinaire. Comment peut-il gérer les fréquentes crises liées aux mécontentements des professeurs et étudiants ? Sa composition pose également le problème de son autonomie vis-à-vis du gouvernement, de la réelle contribution de certains administrateurs. Nous nous rendons compte aussi que la gestion stratégique n'est pas dans les attributions du CA. Des questions restent posées : comment sont priorisées et contrôlées les activités ? Comment se prennent les décisions ?

Dans une déclaration d'une association estudiantine faite en décembre 2007, il ressort que les problèmes des étudiants de l'Université de Koudougou sont entre autres :

- l'insuffisance, voire l'inexistence d'amphithéâtres adaptés, l'insuffisance d'enseignants d'où la mauvaise qualité des enseignements ;
- l'insuffisance des supports de cours, des fiches de travaux dirigés et pratiques, des intercalaires et feuilles de composition pendant les examens ;
- les mauvais éclairage et sonorisation des amphithéâtres et salles existants ;
- la non-disponibilité des filières de 3e cycle dans toutes les UFR ;
- l'absence de suivi des étudiants inscrits dans les filières professionnalisantes ;
- le non-équipement des bibliothèques, etc. (Source : lefaso.net, 2010).

L'objet de notre étude est la gouvernance universitaire afin de proposer des pistes pour que le CA soit un véritable organe délibératif, soucieux de l'intérêt de la communauté universitaire. Le problème actuel est que cette instance décisionnelle de l'Université de Koudougou ne semble pas favoriser une bonne gouvernance aux vues des problèmes soulevés. Cette préoccupation nous conduit à une interrogation : le conseil d'administration de l'Université de Koudougou peut-il améliorer la gouvernance universitaire ? En raison des problèmes récurrents vécus à l'Université de Koudougou, le conseil d'administration, en améliorant sa gouvernance, peut-il résoudre ces problèmes ?

1.3.2 *Questions spécifiques et objectifs de recherche*

Dans le but de trouver un mécanisme efficace et fiable pour améliorer la gouvernance à l'Université de Koudougou, il nous a paru nécessaire de nous inspirer de l'expérience d'une institution universitaire plus avancée sur la question et dotée d'un mécanisme de gouvernance. Ainsi, notre recherche se base

sur un établissement du Canada, l'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC). La question principale de notre étude cherche à comprendre si le conseil d'administration de l'UQAC améliore sa gouvernance. De notre question générale découlent quatre questions spécifiques en rapport avec des objectifs de recherche. Les questions spécifiques sont les suivantes :

- Quelle est la configuration actuelle du CA de l'UQAC ?
- Quelles sont les responsabilités du conseil d'administration ?
- Quel est le lien entre le conseil d'administration et la bonne gouvernance ?
- Quel mécanisme de fonctionnement pour l'Université de Koudougou ?

Notre objectif général est de comprendre et d'analyser le conseil d'administration de l'UQAC à partir d'entrevues avec certains acteurs, de l'observation documentaire et directe durant notre stage. Nous chercherons à comprendre sa composition, son rôle et sa mission ; nous dégagerons le mécanisme de fonctionnement adapté après avoir établi le lien qui pourrait exister entre CA et gouvernance.

La sous-section qui suit nous permet d'expliquer la pertinence de notre recherche, de justifier sa portée pour l'université de Koudougou et la communauté universitaire.

1.3.3 Pertinence du sujet de recherche

Sur le plan sociopolitique, cette recherche se justifie par le fait qu'aucune étude n'a encore été effectuée à ce jour sur la contribution du conseil d'administration de l'Université de Koudougou à sa bonne gouvernance. Pour la communauté universitaire de Koudougou et leurs dirigeants, nous osons croire qu'ils accueilleront favorablement le résultat de notre étude et seront les précurseurs d'une bonne gouvernance universitaire basée sur un conseil d'administration soucieux de la mission première de l'université : la transmission des connaissances, le développement pédagogique, la recherche et l'appui au milieu pour ne pas être en marge des changements structurels prônés par les instances internationales et sous-régionales comme l'UNESCO, l'IPAGU⁸, l'AUF, le CAMES, etc.

Sur le plan scientifique, nous espérons que ce travail pourra servir de base à d'autres personnes pour toujours explorer le domaine des universités en général et leur fonctionnement en particulier. De même, nous pensons faire quelques recommandations à l'endroit de l'Université du Québec à Chicoutimi, qui nous a accueillis pour notre stage et qui a servi également de terrain de recherche.

Après ce premier chapitre, le deuxième portera sur la recension des écrits pertinents au regard des questions soulevées et des objectifs, ce qui nous permettra par la suite de dégager notre démarche méthodologique.

⁸ IPAGU : Institut panafricain pour la gouvernance universitaire créé en depuis 2009 et basé à Yaoundé au Cameroun.

2 REVUE BIBLIOGRAPHIQUE SUR LA GOUVERNANCE DES UNIVERSITES

L'objectif de ce chapitre est de recenser les écrits pertinents pour notre étude. Cette recension va nous permettre de faire un tour d'horizon de certaines approches sur la gouvernance et la gouvernance universitaire ; ensuite nous explorerons les solutions préconisées pour permettre au conseil d'administration d'améliorer la gouvernance des universités. Nous présentons à cet effet les forces et les faiblesses de chacune des solutions. D'emblée, nous tenons à signaler que cette recension n'a pas permis de retenir uniquement des écrits traitant spécifiquement de la gouvernance des universités africaines et burkinabé. Néanmoins, ceux que nous avons répertoriés fourniront un éclairage suffisant.

2.1 Ecrits théoriques et concepts de base

Dans cette partie, nous évoquons brièvement certaines approches sur la notion d'université notamment, l'université comme une communauté, un système, une entreprise, une bureaucratie professionnelle et quelques concepts de base éclairant notre recherche.

2.1.1 *L'université, une organisation et une institution*

En tant qu'organisation, l'université est considérée comme un ensemble de parties interreliées pour accomplir deux principales missions : la formation et la recherche. A ce propos,

elle est une entité organisée, impliquant un ensemble d'activités et de relations humaines coordonnées selon des méthodes et techniques reconnues au plan scientifique, appliquées à des processus telles les techniques de gestion que sont : planifier, organiser, diriger et contrôler les activités et les relations qui ont cours à l'intérieur de l'université et dans son environnement (Maganga, 2005, p. 29).

Quant à l'institution, selon Maganga (2005, p.30) qui reprend Ardoino (1970), c'est « un système de normes qui structure un groupe social, règle sa vie et son fonctionnement ». Pour lui donc, l'institution universitaire peut être perçue comme « un système qui a des règles propres régissant sa vie et son fonctionnement » (p.30). Ces règles sont néanmoins fonction des missions qu'elle poursuit, des besoins des populations et aussi du temps.

Ainsi, l'université s'appréhende difficilement selon qu'elle est considérée comme une organisation ou une institution. Tantôt il y a une primauté du politique sur le marché caractérisée par l'allocation des subventions et la priorisation des activités de recherche pour la communauté. Tantôt, il y a primauté du marché sur le politique à travers l'insertion des diplômés. De sorte que, plus le curseur est placé vers l'axe politique, plus l'approche en termes de « mission » prend le pas sur celle de « service aux usagers », et plus également l'approche de l'université en tant qu'organisation s'efface devant une approche de l'université en tant qu'institution. (Darréon & Filâtre, 2003).

Devant une telle complexité de l'université, nous développerons des approches de l'université susceptibles d'éclairer notre recherche.

2.1.2 *L'université comme une communauté*

Dans son volume intitulé *L'université québécoise : figures, mission, et environnements*, Pierre Lucier cité par Toulouse considère que l'université signifie en latin médiéval un regroupement autonome, un rassemblement, une communauté d'intérêts. Pour lui, l'université est le lieu où maîtres et disciples travaillent aux mêmes tâches de formation et d'apprentissage (Toulouse, 2007). Selon cette acception et comme le souligne si bien Toulouse :

Décrire l'université comme une communauté, c'est affirmer que la vie universitaire est tributaire de relations entre pairs (des professeurs) tous égaux les uns par rapport aux autres, qui s'intéressent à un aspect ou l'autre de la science ou du savoir et qui cherchent à transmettre leur savoir à des étudiants (des disciples). C'est mettre en évidence une culture de partage, une culture participative, une gestion collégiale qui ressemble, sous plusieurs aspects, à une autogestion [...]. Dans un tel système, la gouvernance est guidée par une culture de type participative, par la collégialité ; le succès en matière de gouvernance est mesuré à l'aune de la démocratie participative, à celui de l'autogestion. Les moyens pour assurer une bonne gouvernance seront choisis en regard de leur capacité à renforcer une culture qui valorise l'égalité, le consensus et les rapports interpersonnels compatibles avec une participation active dans toutes les instances de décision, participation qui doit permettre à la très grande majorité d'adhérer au consensus (p.12-13).

Cette conception de l'université est bien noble, mais difficilement applicable parce qu'elle restreint la communauté universitaire, la considère comme formée uniquement de professeurs et dans une moindre mesure des étudiants. Le reste, c'est-à-dire le personnel administratif et technique, le conseil d'administration, est perçu comme un mal nécessaire avec qui « la communauté universitaire » doit collaborer. Ce qui voudrait dire aussi que le rôle joué par les administrateurs n'est pas indispensable et qu'il suffirait à l'université de disposer de quelques fonctions de logistique et d'intendance pour assurer sa bonne marche.

2.1.3 *L'université comme système : approche de Kast et Rosenzweig*

L'organisation est comme un tout, c'est-à-dire un système ouvert composé de sous-systèmes interreliés qui interagissent constamment les uns avec les autres et dans un environnement donné. Chacun de ces sous-systèmes a une fonction donnée, mais s'il y a une défaillance dans un sous-système, c'est l'ensemble du système qui est en crise. Ces sous-systèmes sont : la « raison d'être », le « structurel », le « psychosocial », le « managérial » et le « technologique ». (Kast & Rosenzweig, 1985). Cette définition peut bien aussi s'appliquer à l'université.

Nous pensons que cette conception de l'université prend en compte toutes les parties prenantes pour sa bonne marche. Le sous-système « raison d'être » comprend la mission, les objectifs, les valeurs et

les politiques de l'université. Quant au sous-système « technologique », il comprend les savoir-faire et les ressources matérielles (bâtiments, ordinateurs, logiciels, etc.) indispensables au bon fonctionnement de l'université. Le sous-système « structurel » est composé du cadre légal, réglementaire et informel de l'université (statuts et règlement intérieur, code de conduite, etc.). Le sous-système « managérial » est composé des fonctions de planification, d'organisation, de direction et de contrôle qui assurent l'équilibre entre l'université et son environnement. Le sous-système « psychosocial » comprend les ressources humaines et leurs interactions réciproques. Selon cette approche, l'environnement interne et externe est à prendre en considération, car il peut favoriser tout comme défavoriser la bonne marche de l'université. Par exemple, le point de vue des étudiants, des travailleurs, le contexte économique, social et politique local, national et même international est à prendre en compte.

2.1.4 *L'université comme bureaucratie professionnelle selon Mintzberg*

Toute organisation comprend 6 parties : un sommet hiérarchique, une ligne hiérarchique, un centre opérationnel, une technostructure, un support logistique et une idéologie. L'université serait, à la lumière de ce modèle, une bureaucratie professionnelle parce que l'essentiel du travail est effectué par la « base opérationnelle », partie clé de l'organisation où se situent les enseignants et professeurs. Ceux-ci déterminent ou diagnostiquent les besoins de leurs étudiants et appliquent des orientations selon les cas d'espèces (admission, programmes, évaluations, etc.). Il y a une standardisation des procédés de travail au point où la coordination au sein du département ou d'une même discipline repose sur un minimum d'habiletés standards (Mintzberg, 1982). Le sommet hiérarchique comprend le conseil d'administration et le Recteur, la ligne hiérarchique correspond aux vice-recteurs, le centre opérationnel comprend les professeurs et les chargés de cours. Quant à la technostructure, elle comprend les directions des ressources humaines, des affaires financières, la comptabilité, etc. Enfin, le support logistique comprend le bureau aux affaires publiques, les relations internationales, les informaticiens, la sécurité, etc. Selon cette conception, Toulouse (2007, p.12) ajoute que :

Les opérations académiques sont au cœur de l'organisation et elles sont totalement contrôlées par les professeurs qui agissent en tant que professionnels et experts dans un domaine disciplinaire particulier. Les professeurs sont les experts du contenu (tout comme les avocats, les comptables, les consultants dans leurs firmes professionnelles), ils se définissent comme les spécialistes de ces contenus, ils appartiennent à des associations ou regroupements de professionnels associés à leur domaine de spécialité. En conséquence, l'enseignement et la recherche sont totalement contrôlés par ces professionnels.

Selon Maganga (2005), l'administrateur de l'université n'a de pouvoir que s'il sait négocier avec les professeurs. Il faut pour cela que la ligne hiérarchique, partie de l'organisation qui lie le centre opérationnel au sommet hiérarchique soit fluide, transparente et fonctionnelle afin de permettre à l'information de circuler du haut vers le bas et vice-versa. Dans le cas contraire, il peut y avoir des dysfonctionnements graves au sein de l'université puisque chacun des membres manque d'éclairage dans l'exécution de sa tâche censée s'intégrer aux autres opérations pour l'accomplissement de la

mission commune. Pour introduire une réforme souhaitée par le sommet, le centre opérationnel devra en saisir la portée par le biais des canaux appropriés. De même, des canaux achemineront l'information vers le sommet hiérarchique si la base souhaite introduire une innovation dans les enseignements.

Dans cette conception, le gestionnaire gère et fournit les ressources dont les enseignants ont besoin et met en place des règles, des procédures, des normes qui respectent l'autonomie d'action des professeurs, tout en assurant une efficacité, une efficience et une mise en place de supports (logistique, ressources financières et humaines, etc.) associés à la mission de l'université (Mintzberg, 1982).

A propos de ce modèle, nous dirons avec Toulouse (p.12) que « la gouvernance est très fortement tributaire des codes de conduite, des codes d'éthique. Elle apparaît comme un code pour guider et juger les comportements souvent très individualistes des experts au centre de l'organisation. La gouvernance devient un certain rempart face à la double allégeance des professeurs : l'allégeance à leur domaine d'expertise et l'allégeance à l'institution ». Nous pensons que l'université, comme bureaucratie professionnelle, s'adapte difficilement à son environnement à cause de la spécificité de sa base opérationnelle ; c'est un modèle caractérisé par sa lenteur et souvent l'impossibilité de le changer.

2.1.5 *L'université comme une entreprise dans un marché*

C'est la conception la plus actuelle et la plus en vogue pour ce qui concerne l'université. Elle s'inspire du modèle de gestion de l'entreprise et est très présente dans des pays comme le Canada, les Etats-Unis, etc. Ainsi, l'université est placée dans un contexte de concurrence afin d'obtenir les ressources financières, technologiques ou humaines. Selon cette vision :

[...] on perçoit les étudiants comme des clients qu'il faut attirer et retenir, les professeurs comme des ressources rares et mobiles ; on s'y préoccupe du positionnement de l'université dans le marché des universités de même type. La gestion est dominée par les questions de ressources (humaines, financières, immobilières, etc.), les questions d'efficience, d'efficacité et les questions associées à la performance de l'institution et des professeurs individuellement (Toulouse, 2007, p. 14).

Le savoir est considéré alors comme une marchandise, une valeur ajoutée qui procure un avantage concurrentiel. Dans la même logique, Toulouse (2007) ajoute un peu plus loin que « la gouvernance apparaît comme un moyen de renforcer l'efficience, un moyen d'éviter les conflits d'intérêts, un moyen d'atteindre la mission de l'institution universitaire » (p.14).

Dans cette perspective, nous considérons que la perception de l'université, comme une entreprise, doit être nuancée, car contrairement à l'université, l'entreprise a obligation de faire du bénéfice, du profit pour assurer sa survie. Cependant, il existe des similitudes entre les deux dans leurs modes de gestion. En effet, les universités cherchent de plus en plus à appliquer des principes de gouvernance inspirés de l'entreprise pour mieux répondre aux pressions extérieures et être plus efficaces. Il est vrai aussi que l'université a obligation de produire des résultats, pas en termes de bénéfice, mais en termes d'efficacité (interne et externe) et de qualité. Elle a obligation aussi de rendre compte des ressources

qui sont allouées par l'Etat et les collectivités. Au Burkina Faso, à la fin de chaque année, les universités présentent à l'Assemblée générale des sociétés d'Etat, leurs bilans annuels. Dans ce sens, l'institution universitaire peut emprunter à l'entreprise des critères permettant de mesurer sa performance. En effet, certaines critiques soulignent que :

Des principes directeurs permettraient de rendre la réglementation nationale plus explicite, d'envisager un certain degré d'autonomisation des établissements d'enseignement supérieur et d'identifier les facteurs clés d'efficience de la gouvernance : comme dans le recueil de textes de loi, de principes et de pratiques exemplaires en matière de gouvernance des universités irlandaises (Governance of Irish Universities : a Governance Code of Legislation, Principles, Best Practice and Guidelines). Dans le domaine de l'assurance-qualité, des principes (modalités d'accréditation, manuels d'audit, recueils de normes qualité, etc.) ont été définis par les organismes d'assurance-qualité pour l'évaluation et l'amélioration de la qualité des programmes ou des établissements d'enseignement supérieur. Ces principes directeurs visent l'accomplissement des objectifs de gouvernance en matière d'amélioration de l'efficacité des établissements d'enseignement supérieur (OCDE, 2010, p. 2).

2.1.6 Le conseil d'administration

Le conseil d'administration est un groupe de personnes physiques appelées administrateurs, chargé de diriger une institution, une organisation publique ou privée, une entreprise ou un établissement public. Il est dirigé par un président nommé ou élu et peut comprendre des comités ou des commissions.

L'OCDE (2004) affirme à propos des responsabilités du CA qu' : « un régime de gouvernement d'entreprise doit assurer le pilotage stratégique de l'entreprise et la surveillance effective de la gestion par le conseil d'administration, ainsi que la responsabilité et la loyauté du conseil d'administration vis-à-vis de la société et de ses actionnaires» (p.24).

Dans le cas des universités, le conseil d'administration est une instance délibérante qui assure la haute responsabilité de leur administration et qui est obligatoirement saisie de toutes les questions pouvant influencer leur marche générale. Son organisation, son fonctionnement et ses prérogatives sont fixés par des statuts et un règlement intérieur.

2.1.7 La gouvernance et la gouvernance universitaire

La notion de gouvernance

Le concept de gouvernance n'est pas nouveau. Très en vogue ces dernières années, il est utilisé dans plusieurs contextes comme la gouvernance d'entreprise, la gouvernance internationale, la gouvernance locale, la gouvernance universitaire.

Il a beaucoup évolué depuis son apparition dans les débats sur la problématique du développement vers la fin des années 1980. Dans les premiers essais classiques en sciences politiques sur le sujet, on

parlait du concept de “gouvernabilité”, qui plaçait le “droit” et “ l'ordre” au centre du développement. A la fin de la guerre froide, le concept de gouvernance s’est substitué à celui de “gouvernabilité”. Il a été défini comme le remodelage ou la réinvention de la gestion publique pour faire face aux nouveaux défis du développement à l’ère de la globalisation. La gouvernance aborde maintenant les questions liées aux mécanismes nécessaires à la négociation des différents intérêts dans la société. Elle est de plus en plus perçue comme un concept englobant une série de mécanismes et de processus susceptibles de maintenir le système, de responsabiliser la population et de faire en sorte que la société s’approprie le processus (Johnson, 1997).

Etymologiquement, le terme gouvernance, dérivé de gouverner, est issu du latin *gubernare*, lui-même emprunté au grec *kubernân*. *Governance* (art ou manière de gouverner) était employé en ancien français comme synonyme de gouvernement. Selon l’encyclopédie libre Wikipédia :

[...] il semble recouvrir des thèmes proches du "bien gouverner". Chez la plupart de ceux qui, dans le secteur public ou privé, emploient ce mot, il désigne avant tout un mouvement de « décentrement » de la réflexion, de la prise de décision, et de l'évaluation, avec une multiplication des lieux et acteurs impliqués dans la décision ou la co-construction d'un projet. Il renvoie à la mise en place de nouveaux modes de pilotage ou de régulation plus souples et éthiques, fondés sur un partenariat ouvert et éclairé entre différents acteurs et parties prenantes, tant aux échelles locale que globale et nord-sud.

Dans un contexte de néolibéralisme prônant une réforme de l’État, alors que tendent à se multiplier les niveaux de responsabilité partagée et que la frontière entre le privé et le public, entre intérêt général et intérêt particulier, s’efface progressivement, la gouvernance suppose l’instauration de nouveaux modes d’élaboration des politiques publiques, centrés sur la négociation, tout comme de nouvelles manières de les mettre en œuvre, notamment par le biais de partenariat (Canet, 2004).

L’Institut de la Banque Mondiale définit la gouvernance comme :

[...] l'ensemble des traditions et des institutions qui orientent l'exercice du pouvoir dans un pays. Il s'agit des modalités selon lesquelles les gouvernements sont choisis, contrôlés et remplacés, de la capacité du gouvernement de formuler et d'appliquer efficacement des politiques saines, et du respect manifesté par les citoyens et l'Etat pour les institutions qui régissent les interactions économiques et sociales entre eux.

En plus de la Banque mondiale, le Programme des nations unies pour le développement (PNUD) définit la gouvernance comme étant :

L'exercice de l'autorité économique, politique et administrative aux fins de la gestion des affaires d'un pays. Elle comprend les mécanismes, processus et institutions grâce auxquels les citoyens et groupes articulent leurs intérêts, exercent leurs droits reconnus par la loi, remplissent leurs obligations et négocient leurs différends.

Pour l’OCDE, la bonne gouvernance signifie donc l’équilibre des pouvoirs, la définition des droits et obligations des parties prenantes (cadre d’imputabilité) à travers la transparence, l’accessibilité de

l'information stratégique aux parties prenantes et la diffusion de l'information appropriée notamment la reddition de comptes à la collectivité. Les principes d'une bonne gouvernance sont :

1. mise en place des fondements d'un régime de gouvernement d'entreprise efficace ;
2. droits des actionnaires et principales fonctions des détenteurs du capital ;
3. traitement équitable des actionnaires ;
4. rôles des différentes parties prenantes dans le gouvernement d'entreprise ;
5. transparence et diffusion de l'information ;
6. responsabilités du conseil d'administration (OCDE, 2004).

Comme nous l'avons affirmé un peu plus haut à propos de l'université vue comme une entreprise (c'est-à-dire capable de s'inspirer de certains principes et critères des entreprises), l'approche de l'OCDE sur la gouvernance nous semble la plus appropriée pour notre recherche. Pour nous, la gouvernance consiste à mettre en place les lois, les structures, les ressources, les règles administratives et les normes institutionnelles afin de programmer et conditionner les services, la régulation et le contrôle au sein des organisations publiques ou privées.

Si le concept de gouvernance se conçoit ainsi, comment peut-on l'appréhender lorsqu'on l'applique au milieu universitaire ?

La gouvernance universitaire

Pour l'Agence Canadienne de Développement International (ACDI),

La réforme des universités, qui implique un changement de gestion interne, est actuellement une tendance forte un peu partout dans le monde, contribuant par le fait même à la construction de l'espace mondial de l'enseignement supérieur. De plus, nous pouvons dégager de l'analyse des mutations actuelles qui caractérisent les études supérieures, une tendance à une gouvernance axée sur les résultats et dans le secteur de la recherche, une gouvernance qui tient compte des besoins sociaux et économiques. Les impacts de la mondialisation, l'utilisation des nouvelles technologies, la compétitivité interuniversitaire, l'économie du savoir, l'internationalisation de l'éducation supérieure, sont quelques-uns des facteurs externes récents qui obligent les universités à procéder à des transformations internes de leur gestion et à une révision de leur rôle (Source : ACDI).

En tant qu'instrument essentiel de maintien et de promotion de la qualité :

Une gouvernance efficace constitue avant tout un gage de sagesse dans l'utilisation des deniers publics dans l'enseignement supérieur, et d'amélioration des capacités d'anticipation et de résolution des problèmes d'enseignement, d'apprentissage, de recherche et d'innovation des établissements. La bonne gouvernance permet également de garantir la qualité à un coût raisonnable, pour le bénéfice non seulement des étudiants, mais également de la croissance économique et de la société dans son ensemble (OCDE, 2010).

Parler de gouvernance universitaire suppose l'existence de statuts, d'un organigramme, des principales instances délibérantes et décisionnelles (conseil, assemblées, etc.), des principales instances

intermédiaires (comités, commissions, etc.), des instances centrales d'exécution (Recteur ou Président ou encore Chancelier, Secrétariat général, etc.) et leurs intermédiaires (Vice-recteur ou Vice-président ou encore Vice-chancelier, Doyens, Directeurs, etc.) auxquels s'ajoutent les services chargés de la coordination. Ainsi, gérer les ressources, améliorer la qualité des formations, stimuler la qualité des formations et de la recherche, favoriser l'intégration des étudiants à la vie de l'établissement, faire participer le personnel aux projets collectifs, savoir gérer les conflits, renforcer le rayonnement de l'institution, sont quelques-uns des grands domaines où se manifestent l'efficacité du gouvernement (de l'université) et la pertinence de ses choix (Maganga, 2005).

Une saine gouvernance des institutions universitaires prend donc ancrage dans leur autonomie institutionnelle. Elle passe par la responsabilisation et l'imputabilité de leur conseil d'administration, de leur dirigeant, de leurs gestionnaires pour la réalisation de la mission de l'université et l'utilisation des ressources mises à sa disposition par l'État, par les étudiants et par les citoyens (IGOPP, 2007).

Pour l'Institut panafricain de gouvernance universitaire (IPAGU), la gouvernance universitaire vise à :

- identifier et partager de bonnes pratiques en matière de gouvernance universitaire ;
- renforcer les capacités des établissements et aider au renforcement du leadership des dirigeants des institutions ;
- développer des outils de recueil et d'analyse de données fiables et récentes ;
- concevoir et mettre en œuvre des actions de sensibilisation et de formation à la gouvernance universitaire, développer une culture professionnelle de la gouvernance universitaire ;
- développer sur une base volontaire des outils d'évaluation de la gouvernance des institutions d'enseignement supérieur et plus généralement de l'ensemble de ses acteurs.

A la lumière des définitions, la gouvernance universitaire est un cadre légal et réglementaire ainsi qu'un processus qui permettent aux différentes parties prenantes de participer à la définition des objectifs de l'université, des moyens pour les atteindre, et de rendre compte des résultats. Existerait-il un lien entre le conseil d'administration et la bonne gouvernance universitaire ? Des écrits et recherches récents sur la question nous fournissent un éclairage.

2.2 Les mécanismes de gouvernance des universités

Dans cette partie, nous présentons des écrits sur la nécessité de changements structurels, des recherches sur les universités françaises, les mécanismes de fonctionnement des universités britanniques et canadiennes.

2.2.1 *Nécessité de changements structurels*

Maganga (2005), auteur d'une thèse sur le management et la gouvernance des universités en Afrique, nous apprend aux termes de sa recherche que l'Etat et le rectorat sont les principales composantes qui gouvernent l'université gabonaise et par extension les universités africaines francophones au sud du

Sahara et que les principaux facteurs de dysfonctionnement sont d'ordre organisationnel, institutionnel et extra-muros. Il est parti de plusieurs constats à propos de l'université africaine francophone :

- l'échec dans ses missions : aucune expansion de l'économie nationale et aucune expansion de la société dans son ensemble ;
- les inefficacités interne et externe ;
- le désengagement de la communauté internationale.

Les effets des dysfonctionnements sur la gouvernance universitaire se ressentent sur l'institution universitaire, ses membres (professeurs et étudiants) et sur le gouvernement.

Maganga pose ainsi le débat sans véritablement apporter une réponse quant au rôle que pourrait jouer le CA en tant que structure de gouvernance de l'université. Il a le mérite cependant de chercher à analyser et à comprendre les modes de gouvernance et de proposer des pistes de solutions à travers les recommandations qu'il a faites. Il recommande l'introduction de gestionnaires professionnels dans la direction de l'université et la mise en place de nouvelles structures de gouvernance.

Friedberg et Musselin (1993) ont démontré selon Maganga (2005), que le mode de régulation dans les universités occidentales se joue entre trois principaux pôles : l'Etat, l'Université et le marché scientifique où interviennent les professeurs. Il est d'avis que les travaux menés par ces deux chercheurs sur les universités européennes s'appliquent aussi bien au modèle africain étant donné que les universités africaines francophones ont été créées à l'image du modèle français.

Ces recherches font apparaître des constats. Dans les universités allemandes, les professeurs participent au recrutement direct de leurs pairs, y compris dans les discussions sur les rémunérations. Les professeurs sont effectivement choisis par les établissements et négocient, selon leur notoriété, une dotation scientifique et des moyens en personnels tel le nombre d'assistants qui dépendent d'eux. Pour le cas des universités françaises, premièrement les comparaisons montrent la résistance du système universitaire français en ce qui concerne l'émergence d'universités autorégulées du point de vue de la gestion. Deuxièmement, ce système, à travers les réformes des dernières années, cherche à mettre des jalons pouvant permettre de renverser la tendance (Friedberg et Musselin, 1993, dans Maganga, 2005). Comme le souligne si bien ce dernier : « si en France, les professeurs sont moins impliqués qu'en Allemagne par exemple, quelle serait la situation des pays qui s'inspirent du modèle français ? Ce modèle souvent dit calqué par les pays africains du fait de l'histoire, restera-t-il figé ou évoluera-t-il en fonction des enjeux de l'heure ? » (p.53). Nous convenons avec lui que si « la France s'ouvre désormais aux expériences des universités européennes, américaines, canadiennes, etc. » à travers le changement de politique, de modes de gouvernance et de financement,

les universités africaines devraient-elles se confiner à leur tour d'ivoire et se priver des opportunités que présente l'ouverture internationale pour rattraper leur retard ? Ou devraient-elles s'adapter à son contexte qui n'est pas en marge de la communauté internationale en adoptant aussi des éléments d'autres modèles au-delà des limites qu'a déjà montrées le modèle français dans la plupart des universités africaines ? (p.53-54).

Il est plus avantageux pour elles de s'adapter au contexte actuel de la globalisation, de faire face aux défis de la qualité et de la compétitivité afin de réduire l'écart de développement avec le reste du monde. Les universités Dar es Salam en Tanzanie, Witwatersrand du Zimbabwe, Buea au Cameroun sont des exemples d'adaptation en Afrique. Selon Bollag (2003) cité par Morin (2009, p.18), les facteurs de réussite de la restructuration des deux premières universités sont :

- la mise en place d'équipes dynamiques avec une volonté affirmée ;
- l'adoption de mécanismes formels pour mener à bien la restructuration ;
- la présence de mécanismes de consultation auprès des étudiants, du personnel et de l'ensemble des acteurs qui gravitent autour de l'université.

Selon Morin qui cite cette fois-ci Ngenefeme (2008) à propos de l'Université Buea au Cameroun,

le besoin de changement et de prise en charge d'une gouvernance plus dynamique aurait été insufflé par le gouvernement. [...] le système de gouvernance mis en place favorise la consultation et une gestion élargie. La structure de gestion comprend notamment un Conseil, un Sénat et des comités dont les membres proviennent du personnel et des étudiants (p.18).

A la fin du processus, l'Université Buea s'est dotée de deux documents de référence qui sont la politique interne et le plan stratégique de l'université. Ces documents ont apporté de grandes innovations qui sont, selon Ngenefeme :

- le plan de recherche axé sur les objectifs prioritaires ;
- la stratégie sur le renforcement des capacités et la méthode de management de la recherche ;
- la publication de la recherche et sa diffusion ;
- l'adoption d'une politique pour chaque champ d'études ;
- un guide pour les bonnes pratiques ;
- l'émergence d'une structure de gestion partagée entre les différents acteurs.

La notion de gouvernance en milieu universitaire implique que les universités doivent adopter une forme de gestion qui tienne compte de l'environnement national et international. C'est une gestion interne qui se veut plus transparente et plus efficace des universités. Une gouvernance universitaire axée sur les résultats et tenant compte des besoins sociaux et économiques des parties prenantes, c'est la tendance actuelle générale dans le monde. Elle nécessite des changements structurels et d'approches (Morin, 2009). Dans cette optique, des partenariats entre acteurs internationaux, sous régionaux, interafricains comme l'AUF, l'IPAGU, le CAMES, l'UNESCO, la Banque Mondiale, la Banque Africaine de Développement (BAD) sont noués afin d'asseoir des objectifs de réformes et inciter les gestionnaires des universités à revoir les structures de gouvernance. Quels sont les tendances et les mécanismes de gouvernance dans les universités du Nord ?

2.2.2 Transformations dans les universités françaises

Les universités françaises subissent des pressions qui seront source de transformations. La première pression est liée aux effectifs élevés et aux besoins de formation difficile à maîtriser. Une catégorie d'étudiants (les professionnels) se réclame cliente de l'université et donc de plus en plus exigeante. La seconde source de pression serait les relations de coopération avec les entreprises qui sont dans une logique de gagnant-gagnant. L'université est désormais perçue comme un partenaire commercial solvable. Elle peut former des étudiants sur mesure en fonction de la demande de son partenaire. Enfin, la dernière source de pression et de transformation est le nouveau partenariat qui se noue entre les universités et les collectivités, toutes dans une logique de gagnant-gagnant. Pendant que les unes participent à la modernisation des installations et équipements, les autres développent des programmes de recherche adaptés (Darréon & Filâtre, 2003).

L'autonomie des universités françaises est encore limitée parce que, même si le conseil d'administration est reconnu comme un véritable lieu de prise de décision et une instance importante, tous les membres dudit conseil ne sont pas totalement satisfaits de leur rôle ; plus de 30% des membres affirment que le conseil d'administration n'est qu'une chambre d'enregistrement et que les décisions sont prises ailleurs (Musselin & Mignot-Gérard, 2003).

Musselin & Mignot-Gérard prévoient des changements organisationnels liés aux transformations en cours dans les systèmes universitaires européens prônant une forte décentralisation. Mais elles réaffirment la spécificité des institutions universitaires comme la multiplicité des styles de leadership, la diversité des lieux de production de décisions et les ajustements qui s'imposent. Pour terminer, elles reprennent Bourricaud (1961) en ces termes : « si le leadership est exercé par une pluralité de leaders, le problème décisif devient celui de leurs rapports et de leur accord, et ainsi sommes-nous conduits à examiner comment une constellation d'individus peut devenir une coalition efficace » (p.34).

Quelle est la situation de l'université anglaise de nos jours notamment sur le plan institutionnel ? Est-elle différente de son homologue français ?

2.2.3 Méthodes et mécanismes de gouvernance dans les universités britanniques

Dans un numéro spécial publié en septembre 2006, le Service Science et technologie de l'ambassade de France à Londres traite des méthodes de gouvernance des universités anglaises afin de déterminer leur contribution au maintien et à la promotion de l'excellence des établissements d'enseignement britanniques. Il est aussi question des mécanismes de gouvernance mis en place et de la portée des politiques publiques en direction de l'enseignement supérieur. Six aspects des universités anglaises ont été analysés : la situation institutionnelle, les mécanismes de gouvernance et de gestion, le financement, les politiques publiques et les outils d'évaluation et de contrôle, l'autonomie et l'avenir.

Sur le plan institutionnel, les 116 universités anglaises sont des organismes légalement indépendants entraînant leur autonomie dans le recrutement des étudiants, des professionnels et des professeurs. Il

existe en Angleterre, deux grands groupes d'universités : les anciennes dites pré-92 et les nouvelles dites post-92 (Ambassade & France, 2006).

Selon la même source, les organes de gouvernance dans les universités pré-92 sont principalement le « Council » équivalent du conseil d'administration, le « Senate » (le Sénat) et le « Court » (l'Assemblée). Le « Council » supervise et assure la planification stratégique, mais reste à l'écart de la gestion opérationnelle. Le « Senate » supervise et oriente les actions académiques tandis que le « Court » est une assemblée (entre 200 et 400 membres) beaucoup plus protocolaire, qui étudie les rapports et comptes annuels et la nomination des chanceliers. Dans les universités post-92, les organes de gouvernance sont : « le Board » (le conseil d'administration) et l'« Academic Board » (comité académique). « Le Board » dont les membres varient entre 12 et 25, se caractérise par plus de pragmatisme et de recherche d'efficacité que le « Council ». Ces universités sont gérées par un exécutif composé du Vice-chancelier, de Pro-Vice-chanceliers et d'un Comité de Direction. Depuis quelques années, les Pro-Vice-chanceliers sont de plus en plus des professionnels de la gestion universitaire et ne sont pas nécessairement issus de l'université.

Le gouvernement britannique met l'accent sur les pratiques de bonne gouvernance à travers le « Leadership, Governance and Management Fund » d'une valeur de 10 millions de livres par an destiné à la formation des futurs membres des conseils d'administration des universités car « c'est parce que les universités disposent d'une gouvernance saine et solide qu'elles sont capables de répondre [...] aux changements ». Le contrôle est effectué par le « Higher Education Funding Councils » (HEFCE).

L'autonomie des universités anglaises se traduit par l'importance de plus en plus accentuée du conseil d'administration et le renforcement du rôle des administrateurs extérieurs au sein du conseil, au détriment des universitaires. Mais des inquiétudes demeurent quant à la prise en compte de l'intérêt du pays, de la collectivité dans laquelle chaque université évolue parce qu'elle offre le savoir aux étudiants les plus offrants qui ne sont pas nécessairement issus de la collectivité, du pays ou même du continent. Néanmoins, il ressort que même si la gouvernance et l'autonomie n'expliquent pas à elles seules les succès d'une université, elles s'enrichissent mutuellement et fournissent un cadre favorable à l'excellence, car tout est mis en œuvre pour entretenir la dynamique des succès académiques.

Après avoir traité des universités britanniques et françaises, comment s'organise la gouvernance universitaire au Québec à la lumière de la littérature ?

2.2.4 Gouvernance des universités québécoises

Les institutions universitaires du Canada et du Québec vivent dans un contexte où se débattent régulièrement les questions de gouvernance et d'éthique. Certaines en ont profité pour revoir leur approche de la gouvernance, d'autres ont été invitées par leur gouvernement à revoir leur gouvernance. C'est dans ce contexte que l'IGOPP a mandaté un groupe de travail qui a eu pour mission d'analyser les pratiques de gouvernance dans les universités québécoises et de formuler des propositions pour améliorer la qualité de la gouvernance universitaire.

La démarche du groupe a consisté premièrement à des discussions entre les membres de l'équipe au nombre de dix, tous expérimentés pour avoir occupé ou occupent des fonctions de direction, ou parce qu'ils sont issus du milieu des universités ou des entreprises. Ensuite, le groupe a interviewé des personnes expérimentées et des observateurs attentifs. Enfin, il a consulté des ouvrages pertinents traitant des enjeux de la gouvernance des entreprises et universités.

Dans leur rapport, le groupe de travail soutient que, pour une meilleure gouvernance des institutions universitaires du Québec, les principes suivants doivent être respectés :

1. une mission claire servant de guide aux décisions ;
2. une gouvernance sensible au caractère de chaque institution ;
3. une gouvernance fondée sur l'autonomie et la responsabilité des institutions universitaires ;
4. des responsabilités précises pour le conseil d'administration ;
5. un CA diversifié, représentatif et composé majoritairement de membres indépendants ;
6. des membres indépendants, légitimes et crédibles ;
7. des mandats de trois ans et des délais de nomination raisonnables ;
8. la création de trois comités essentiels (vérification, gouvernance, ressources humaines) ;
9. des membres de conseil tous responsables pour le bien de l'ensemble de l'institution ;
10. moins d'instances décisionnelles et une meilleure coordination ;
11. le choix du dirigeant selon une démarche renouvelée (qui confère légitimité et crédibilité) ;
12. une reddition de comptes complète et transparente (IGOPP, 2007).

En août 2008, le journal « Ultimatum » publiait dans sa rubrique « Education », un article de Véronneau, ancien délégué étudiant au CA de l'UQAM. L'auteur porte un regard critique sur les conseils d'administration des universités du Québec notamment sur leur composition et leur fonctionnement.

Dans sa démarche, Véronneau a analysé le caractère hermétique du conseil d'administration. Selon lui, les administrateurs deviennent imputables et redevables au conseil plutôt qu'à leur groupe d'appartenance. En plus, une « fausse culture de solidarité » entre certains administrateurs ne leur donne pas la latitude nécessaire pour pleinement exercer leur droit de proposition et de vote.

Ensuite, il a analysé le rôle des membres dits externes qui devraient normalement exercer un recul critique sur les décisions. L'auteur de l'article fait remarquer que cette catégorie d'administrateurs désengagée ne porte généralement pas un grand intérêt aux enjeux académiques et n'hésite pas à donner son appui à la direction de l'établissement.

Il conclut en disant que les conseils ne doivent pas être supprimés, mais une nécessaire transformation s'impose. Il faut bannir leur fonctionnement autocratique, inverser le rapport de pouvoir afin qu'il s'exerce de la communauté vers l'instance décisionnelle et faire en sorte que « chaque représentant devienne délégué de mandats, redevable et imputable au groupe qui l'a élu » (Véronneau, 2008, p. 1).

L'IGOPP (2009) a présenté un mémoire relatif au projet de loi n°38 sur l'Université du Québec en matière de gouvernance. Le but principal de la présentation a été de démontrer la nécessité de la loi sur la gouvernance des institutions universitaires du Québec et aussi d'apporter des propositions pour une meilleure compréhension. La démarche a consisté à commenter différents points du projet de loi.

Pour que la gouvernance soit adaptée au milieu universitaire, les auteurs proposent la révision de l'article 4 du projet de loi 38 afin de mieux préciser le rôle de la communauté universitaire (communauté des chercheurs et enseignants) et lever son inquiétude. Les auteurs ajoutent que le rapport du groupe de travail sur la gouvernance des universités en 2007 indiquait déjà dans son principe 4 que la gouvernance universitaire devrait associer la communauté académique aux décisions qui la touchent.

Quant à la composition du conseil, l'IGOPP recommande que les membres indépendants (60%) proviennent nécessairement « de milieux susceptibles de comporter des personnes sensibles aux enjeux du monde universitaire et informées des particularités du fonctionnement des universités ».

Sur la question de la reddition des comptes, l'institut suggère d'éliminer les articles 4.0.43 et 4.0.47. Le premier exige la transmission de tous les procès-verbaux des réunions du conseil d'administration à la Ministre de l'éducation. L'expérience de l'ancienne loi 95 n'aurait pas convaincu de l'utilité de transmettre ces documents. Le second article qui recommande des séances d'information et de consultation publique auprès de la collectivité desservie par l'université ne serait pas non plus réaliste.

Professeur d'histoire à l'Université de Montréal, Paul Samir porte également un regard critique sur la gouvernance des universités de façon générale et particulièrement la configuration des conseils d'administration ainsi que le rôle des administrateurs tels que présentés dans le projet de loi 38.

Sa démarche a consisté à montrer dans un premier temps où le projet de loi sur la gouvernance des universités du Québec fait fausse route et dans un second temps comment il pourrait être réaménagé. Selon ce professeur, le projet de loi fait fausse route pour deux raisons principales :

- l'université ne peut pas fonctionner comme une « usine de conserves » parce que la finalité et la culture universitaire sont différentes du milieu des affaires. Les recteurs ne seraient donc pas des PDG et les CA ne sauraient détenir tous les pouvoirs parce que l'université n'est pas la propriété d'actionnaires envers lesquels ils seraient imputables et redevables ;
- les administrateurs externes ne devraient pas être majoritaires et donc diriger les CA parce que l'expérience de l'UQAM a montré qu'ils ne contrôlent ni n'apportent rien. Ils se fient plutôt aux dirigeants, car n'ayant généralement pas le temps de suivre les dossiers (Samir, 2009).

Il propose d'apporter un équilibre entre les instances et de faire en sorte que la gouvernance soit partagée entre les administrateurs externes et les instances participatives (le rectorat, les représentants des professeurs et étudiants) ; ce qui réunirait droit de regard, connaissance du milieu universitaire et bonne volonté. Pour lui, il faut des redditions de comptes transparentes et exhaustives, mais une autonomie en matière d'enseignement et de recherche sans aucune intervention externe.

Pour ce qui concerne les comités des conseils d'administration, le Mouvement des Associations Générales Etudiantes de l'UQAC (MAGE-UQAC) encourage la création desdits comités (gouvernance et éthique, ressources humaines, vérification) mais souhaite qu'ils soient formés de membres indépendants, c'est-à-dire des membres issus de la communauté universitaire, mais indépendants de la direction. Ce serait eux qui comprennent mieux les enjeux de l'université.

L'association estudiantine revient sur le rôle joué par les associations étudiantes dans les conseils d'administration surtout à l'UQAC et demande que le projet de loi réaffirme leur présence. Elle recommande que les universités soient centrées sur la participation des membres de la communauté universitaire, avec une présence de la communauté régionale et une place réservée aux étudiants (Mage-UQAC, 2009).

Aux termes de cette revue de la littérature, nous retenons essentiellement deux choses. Premièrement, les écrits qui éclairent et justifient notre étude. Ce sont essentiellement Maganga, Darréon et Musselin qui décrivent une situation de crise dans laquelle se trouve l'université de façon générale. Deuxièmement, il y a les écrits qui apportent des réponses à nos questions spécifiques de recherche notamment le rôle et la mission du CA, les mécanismes de gouvernance, le lien entre CA et gouvernance. Il s'agit du mémoire et du rapport de l'IGOPP, de l'article de l'Ambassade de France à Londres et surtout de l'article du professeur Samir Paul. Ces écrits qui traitent plus de la configuration du CA, pourront nous faire avancer dans notre recherche dont le sujet s'intitule « la contribution du conseil d'administration à la gouvernance des universités ».

Après avoir présenté la revue de la littérature autour de la question, nous développerons dans la partie suivante notre méthodologie de recherche qui devrait nous conduire plus tard à des résultats.

3 METHODOLOGIE ET APPORT DU STAGE

La méthodologie est l'ensemble des méthodes et des techniques qui orientent l'élaboration de la recherche et qui guident la démarche scientifique. Notre méthodologie utilisée s'articulera autour des points suivants : le fondement méthodologique, l'approche et le type d'investigation, le terrain de recherche, la population et l'échantillon, les instruments de collectes des données, les modalités de traitement et d'analyse des données et enfin l'apport du stage.

3.1 Fondement méthodologique, approche et type d'investigation

Toute recherche se fonde sur une méthodologie ; le chercheur doit présenter le fondement de la méthodologie adoptée pour son étude et préciser l'approche mise en œuvre et le type d'investigation.

3.1.1 Fondement méthodologique

L'objectif de notre recherche est de savoir si le conseil d'administration peut améliorer la gouvernance universitaire. Pour ce faire, nous avons adopté comme fondement méthodologique, le paradigme interprétatif au détriment du paradigme positiviste qui nécessite une méthode expérimentale. Le paradigme est défini comme une manière de penser, de voir le monde et d'aborder les phénomènes (Amboise & Audet, 1996). Celui que nous avons retenu « cherche à appréhender la réalité selon la construction des acteurs, par leurs opinions, leurs représentations et leur vécu ; ce qui est rendu possible de réaliser essentiellement grâce à des données qui sont des mots, des expressions, des comportements, des signes, etc. » (Maganga, 2005, p. 91). Cela se justifie par le fait que notre démarche est en partie basée sur les points de vue, les impressions données par les acteurs interviewés, mais aussi sur nos propres impressions. Nous ne pouvons donc qu'adopter la méthode qualitative comme l'approche la mieux indiquée pour ce paradigme.

3.1.2 Recherche qualitative comme approche

A propos de sa définition, nous sommes d'avis que :

l'expression recherche qualitative désigne toute recherche empirique en sciences humaines et sociales répondant (entre, autres) aux cinq caractéristiques suivantes : 1) la recherche est conçue en grande partie dans une optique compréhensive, 2) elle aborde son objet d'étude de manière ouverte et assez large, 3) elle inclut une collecte de données effectuée au moyen des méthodes n'impliquant pas la saisie, aucune quantification, voire aucun traitement, ce qui est le cas, entre autres, de l'interview, de l'observation libre et de la collecte de documents, 4) elle donne lieu à une recherche qualitative de données où les mots sont analysés directement par l'entremise d'autres mots, sans qu'il y ait passage par une opération numérique, et 5) elle débouche sur un récit ou une théorie (et non une démonstration) (Mucchielli, 1996, dans Maganga, 2005, p.92)

Au regard de notre objectif de recherche, nous avons utilisé une méthode historique consistant à une recherche documentaire afin d'explorer le sujet et mieux préciser notre problématique. Nous avons aussi mené une enquête sur le terrain (entrevues semi-dirigées individuelles et de groupe) qui a concerné quinze (15) personnes. Notre guide d'entretien (cf. annexe 1) a été régulièrement mis à jour, adapté au contexte de la recherche et à la réalité canadienne afin de donner du sens aux données.

3.1.3 *Type d'investigation*

Le type d'investigation que nous avons privilégié au cours de notre recherche est l'étude sur le terrain. « L'étude sur le terrain offre au chercheur l'opportunité de se rapprocher de son objet d'étude et de l'observer dans son milieu naturel, ce qui permet une lecture et une compréhension du phénomène qui collent au maximum à la réalité » (Amboise & Audet, 1996, p. 82).

Dans le cadre de notre étude, nous avons pu nous rendre sur place à l'Université du Québec à Chicoutimi au Canada et avons assisté à des réunions du conseil d'administration en qualité d'observateur ; cela nous a permis d'appréhender la réalité de la gouvernance universitaire sous différents angles en fonction du rôle et de la place des acteurs rencontrés.

3.2 Terrain de recherche, population et échantillon

L'Université du Québec à Chicoutimi et ses employés (la direction, les cadres, les professeurs, les professionnels, les techniciens, les ouvriers, les syndicats) et étudiants nous ont servi respectivement comme terrain de recherche et population. C'est dans cette population étudiée que nous avons recensé notre échantillon pour les entrevues.

3.2.1 *UQAC comme terrain de recherche*

Notre étude ayant pour finalité de proposer un modèle de gouvernance efficace à l'Université de Koudougou au Burkina Faso, nous avons jugé bon de nous inspirer de l'expérience d'une université avancée en la matière. C'est pourquoi notre choix s'est porté sur l'UQAC. Ce choix s'explique par plusieurs raisons. D'abord, la taille en termes d'effectifs étudiants, correspond plus ou moins à celle de l'Université de Koudougou.

Ensuite nous avons tenu compte de la situation géographique. Il existe à ce niveau également quelques similitudes : les deux institutions sont situées en région. Chicoutimi et Koudougou ne sont pas de grands centres urbains comparativement à Montréal et Ouagadougou.

Depuis très longtemps, les universités africaines se sont inspirées du modèle français. Mais de nos jours, avec la crise de l'université européenne, les universités françaises ont commencé à adopter le modèle nord-américain. Il serait bon que les universités africaines en tirent des leçons. Le critère qui nous a le plus attiré vers l'UQAC comme terrain de recherche, c'est sa renommée. Cette université de taille modeste a atteint très rapidement un seuil de qualité qui lui permet d'aller vers l'international. Il est

en partenariat avec des universités européennes, sud-américaines, chinoises, africaines. C'est un exemple de réussite au sein du réseau de l'Université du Québec qui ne laisse personne indifférent.

3.2.2 *Population cible et échantillon*

Une population est un « ensemble fini ou infini d'éléments définis à l'avance sur lesquels portent les observations » (Grawitz, 1998, dans Maganga, 2005, p. 101). Ainsi, notre recherche a concerné une population composée des professeurs, des étudiants et travailleurs de l'UQAC. Il s'agit donc d'une population d'environ 546 employés et 6500 étudiants.

Pour cette étude de cas, notre échantillon est composé des personnes invitées à faire partie de l'étude. Elles ont été choisies en fonction du rôle qu'elles jouent dans l'institution et de leur capacité à nous fournir des informations pertinentes. Au fur et à mesure que nous avançons dans nos entrevues, nous étions obligés d'inclure certaines personnes qui ne l'étaient pas au départ, tout comme nous étions obligés d'écarter d'autres acteurs qui n'ont pas voulu se prononcer. Notre échantillon final était composé de 15 acteurs. La direction de l'université était représentée par deux (2) personnes : le Recteur et Président du conseil d'administration, le Vice-recteur aux affaires étudiantes et Secrétaire général. Les cadres étaient représentés par six (06) personnes : le Directeur des affaires publiques, le Directeur du service aux étudiants, le Directeur aux ressources humaines, le Directeur du Centre du savoir sur mesure (CESAM), le Directeur du bureau du registraire, le Directeur du service des technologies de l'information. Les professeurs étaient représentés par le Vice-président du syndicat des professeures et professeurs ; les chargés de cours par trois (03) membres du syndicat des chargées et chargés de cours. Les professionnels étaient représentés par la présidente du syndicat des professionnelles et professionnels, tandis que les étudiants étaient représentés par le président du MAGE-UQAC. La communauté était représentée par un membre socioéconomique du CA.

3.3 Instruments de collecte des données

Les informations ont été recueillies durant notre stage à l'UQAC à l'aide de quatre instruments à savoir l'entrevue semi-dirigée, les observations documentaire et directe et enfin, le questionnaire.

3.3.1 *Observations documentaire et directe*

Observation documentaire

La recherche documentaire ou analyse documentaire est une technique par laquelle « le chercheur consulte des documents desquels il extrait une information factuelle (statistiques ou faits bruts de comportement verbal, telle une déclaration ministérielle, ou non verbal [...] ou des opinions ou conclusions scientifiques qui lui serviront à appuyer son argumentation » (Macé, 1988, dans Maganga, 2005, p.114-115). Nous nous sommes donc référés à un certain nombre de documents soit à travers le site internet de l'université, soit par le biais de l'administration, de la bibliothèque ou des associations.

Nous avons aussi consulté l'historique et l'organigramme du réseau de l'Université du Québec, les lois et règlements qui régissent la création et le fonctionnement de ce réseau, ceux relatifs à l'UQAC et son conseil d'administration. L'occasion nous a été donnée de consulter les rapports d'activités de l'UQAC, les programmes d'activités et les procès-verbaux du CA. Enfin, la base de données de la bibliothèque nous a permis d'avoir en notre possession des documents traitant de la gouvernance universitaire et d'autres documents variés qui nous ont aidés dans notre recherche.

Observation directe

Nous avons participé, sur autorisation de son Président, à deux séances du conseil d'administration. La première tenue le 15 juin était la 410^e réunion ordinaire tandis que la seconde tenue le 22 juin était la 118^e réunion extraordinaire. Selon toujours Macé (1988) cité par Maganga (2005), l'observation directe est une technique qui permet au chercheur d'observer directement son objet d'étude ou le milieu dans lequel le phénomène se produit afin d'en extraire les renseignements pertinents pour lui.

Nous avons pu essentiellement apprécier lors de ces rencontres, la qualité des sujets et des débats, la façon dont la parole est donnée aux administrateurs, la vérification du quorum, le taux de présence et de retard, la procédure d'adoption des points à l'ordre du jour, le temps consacré à chaque point, bref, l'ambiance générale qui y règne.

3.3.2 Entrevue semi-dirigée

Pour notre étude, nous avons jugé que l'entrevue semi-dirigée était un instrument méthodologique adapté à notre option de recherche. Elle a consisté à des entretiens avec les responsables des parties prenantes de l'UQAC à travers des questions semi-dirigées portant sur la gouvernance universitaire, le rôle et la contribution du conseil d'administration, etc. Pour réaliser ces entretiens, nous avons élaboré un guide d'entretien afin de recueillir le maximum d'informations pertinentes. Ce guide a été amélioré au fur et à mesure que nous avançons dans les interviews. Ces entrevues devaient nous permettre de mieux cerner les informations factuelles tirées des documents pendant l'observation documentaire.

Nous avons ainsi rencontré les principaux acteurs intervenant dans la gestion de l'université : le Président du conseil d'administration, le Recteur, le Vice-recteur aux affaires étudiantes et Secrétaire général, les cadres notamment les directeurs de certains services, les représentants des syndicats et associations des professeurs, des chargés de cours, des professionnels et des étudiants, un administrateur socioéconomique du conseil d'administration, représentant la communauté.

Les entrevues se sont déroulées pour la majorité des cas dans les bureaux des intéressés. Une seule s'est déroulée dans le local qui nous servait de bureau pendant le stage. La durée variait d'une personne à une autre. Mais dans l'ensemble, les entrevues ont duré entre 30 et 90 minutes. Il faut noter qu'au départ, elles étaient plus courtes parce que nous n'avions pas encore parfait notre guide d'entretien. Par la suite, des entrevues prévues pour durer trente minutes ont souvent dépassé l'heure parce qu'elles étaient intéressantes et stimulantes.

3.3.3 Questionnaire

Au début de notre recherche, nous n'avions pas envisagé un questionnaire compte tenu de l'approche que nous avons adoptée pour notre étude. Mais de retour du stage et après analyse complète des entrevues, il nous est paru nécessaire d'élaborer un questionnaire que nous avons ensuite adressé aux acteurs que nous avons déjà interviewés.

Ce questionnaire (cf. annexe 2), composé essentiellement de dix questions fermées, a été envoyé par courriel à l'adresse des personnes concernées. Certains acteurs ont réagi immédiatement tandis que d'autres ont mis du temps avant de nous répondre ou de ne pas du tout le faire. Les questions ont porté sur la représentativité du conseil d'administration, le suivi des résolutions, le processus actuel de désignation du Recteur, le taux de diplômation, l'autonomie, la satisfaction générale, etc.

3.4 Modalités de traitement et d'analyse des données

Selon Maganga (2005, p.117) « traiter les données, c'est les transformer du complexe au plus simple de manière à nous permettre de saisir leur sens. C'est donc organiser nos données pour pouvoir les analyser et les interpréter ». Dans le cadre de notre recherche, nous avons transcrit les données à l'aide d'un enregistreur numérique, un ordinateur, du papier et les logiciels Word et Excel 2007.

Les mesures des informations recueillies ont consisté à établir des catégories comme la qualité des dirigeants, l'autonomie, la transparence, l'efficacité, les forces, les faiblesses, les menaces, les opportunités, etc. dans lesquelles nous avons logé les données qualitatives afin de les quantifier.

3.4.1 Traitement des données qualitatives issues des documents

Nous pouvons classer les documents traités en deux groupes. Le premier groupe concerne les textes réglementaires et législatifs (règlements et lois) : les lois sur le réseau de l'Université du Québec et sur l'Université du Québec à Chicoutimi, les règlements sur l'enseignement et la recherche, l'organigramme de l'Université du Québec et de l'UQAC, etc. Le second groupe concerne les activités de l'UQAC (rapports annuels, procès verbaux, schéma directeur, plan de développement, contrat de performance, etc.). Ils nous ont permis non seulement d'explorer notre sujet et la problématique de recherche, mais aussi de tirer des informations que nous avons quantifiées. Il s'agit du taux de présence des administrateurs aux réunions du conseil d'administration en fonction du groupe auquel ils appartiennent, du taux de résolutions prises par réunion par rapport aux questions abordées : l'enseignement et la recherche, les affaires professorales, l'administration et les finances. Nous avons pu obtenir ces données grâce au logiciel Excel. Mais bien auparavant, nous avons effectué des opérations manuelles et cognitives pour faciliter le traitement. Après le traitement des données collectées par l'observation documentaire, nous nous sommes ensuite intéressés aux données issues des entrevues.

3.4.2 Transcription des données qualitatives collectées par entrevue

Pour nous approprier le maximum d'informations, nous avons transcrit nos données enregistrées, entrevue par entrevue. Dans une première phase, nous avons réécouté un à un chaque enregistrement. Il ne s'agissait pas pour nous de traduire tout l'enregistrement phrase par phrase, ce qui serait très fastidieux et inutile à nos yeux ; mais il s'agissait de repérer les éléments qui nous intéressaient, c'est-à-dire en lien avec les catégories souhaitées. Dans la deuxième phase, il s'agissait d'écouter encore afin de relever, en fonction de l'interviewé, ce qui a été dit clairement sur une catégorie donnée. Il faut préciser qu'au préalable, tous les interviewés avaient été codifiés.

Durant cette transcription, nous avons eu recours à nos notes prises pendant les entretiens, à nous souvenir des circonstances de l'entrevue et à l'ambiance qui a régné. Enfin, comme pour les documents, nous avons utilisé le logiciel Excel 2007 pour analyser ces données.

3.4.3 Excel comme outil de traitement des données

Afin de bien interpréter nos résultats, nous avons utilisé comme principal instrument d'analyse, le logiciel Excel 2007 pour l'analyse des données. Ce logiciel nous a permis de faire une analyse statistique quantitative dans la mesure où nous avons pu codifier et catégoriser les informations qualitatives obtenues lors de la phase de collecte. Nous avons ensuite construit, grâce à ce logiciel, des diagrammes pour vérifier des indicateurs de performance du conseil d'administration.

3.5 Apport du stage

Le stage au sein de l'UQAC s'est déroulé du lundi 03 mai au lundi 26 juillet 2010. Le département d'accueil fût celui des Sciences économiques et administratives (DSEA). Nous avons pu nous intéresser aux aspects organisationnel et humain de ladite université. Ce stage nous a permis de comprendre la particularité de l'université québécoise et d'enrichir nos connaissances.

3.5.1 Présentation de la structure d'accueil

Habitée par plus de 146 000 citoyens et formée des arrondissements de Chicoutimi, Jonquière et La Baie, la ville de Saguenay constitue la septième ville en importance au Québec (1 165 km²). Elle est caractérisée par un fjord unique en Amérique du Nord, navigable sur plus de 126 km. Véritable réservoir d'aluminium, de forêt, d'eau, la ville permet à l'UQAC de développer et d'exceller dans les créneaux de recherche suivants : l'aluminium, le givrage, la forêt et les ressources renouvelables, les ressources minérales et végétales et l'étude des populations.

Créée le 19 mars 1969, l'UQAC fait partie du vaste réseau de l'Université du Québec, elle-même créée par la loi sur l'Université du Québec adoptée par l'Assemblée nationale le 18 novembre 1968. A titre d'université œuvrant en région, elle est bien intégrée dans le système universitaire québécois et dans son milieu.

Effectifs étudiants et personnels

Au trimestre d'automne 2009, la clientèle étudiante de l'UQAC s'établissait à 6493 étudiants dont près de 369 étrangers. Pour l'année 2009-2010, cela représente 4280 effectifs étudiants équivalents à temps plein. Environ 1200 étudiants étaient inscrits à ses programmes d'études de cycles supérieurs.

Au titre des employés, l'UQAC comptait 546 employés réguliers comprenant 18 cadres, 216 professeurs dont 77% possèdent un doctorat, 105 professionnels, 71 techniciens, 111 employés de bureau, 24 ouvriers spécialisés et environ 700 employés contractuels, dont 426 chargés de cours.

L'université offre vingt-neuf (29) programmes de baccalauréat, seize (16) de maîtrise, neuf (09) de doctorat ainsi que des programmes de DESS et de certificat partout au Canada et à l'international (Brésil, Chine, Etats-Unis, Sénégal, Maroc, France, etc.).

Financement et budget

Le financement de l'UQAC provient de diverses sources : la subvention du Ministère de l'Education, des Loisirs et du Sport (MELS) du Québec, les subventions, dons et commandites provinciales et fédérales, les revenus provenant des étudiants, les revenus du Fonds de dotation, les revenus provenant d'une fondation, les ventes externes, etc. Il existe dans le budget de l'Université deux types de fonds : le fonds de fonctionnement (le plus important) et le fonds avec restrictions. Le tableau suivant présente l'évolution du fonds de fonctionnement entre 2005 et 2010.

Tableau 8 : Données financières du fonds de fonctionnement de l'UQAC de 2005 à 2010 en M\$⁹

Fonds de fonctionnement	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Revenus						Projet
Subvention du MELS	47 337	48 857	52 939	54 456	57 505	59 765
Revenus provenant des étudiants	9 629	8 853	8 670	9 756	10 485	11 064
Autres revenus	5 732	7 816	7 808	8 029	8 639	9 232
Total des revenus	62 698	65 526	69 417	72 241	76 629	80 061
Dépenses						
Salaires	43 084	44 267	46 470	47 836	51 607	54 847
Avantages sociaux	7 498	8 211	8 544	9 053	9 683	10 676
Autres dépenses	11 468	13 009	13 658	13 553	14 890	16 088
Total des dépenses	62 050	65 487	68 672	70 442	76 180	81 611
Résultat de l'exercice	648	39	745	1799	449	1550

Source : Université du Québec à Chicoutimi, 2010

Le tableau montre que le budget de l'UQAC a connu une nette augmentation ces six dernières années. En effet, les revenus sont passés de 62,698 M\$ en 2005 à 80,061 M\$ en 2010, donc une progression de près de 28%. L'Université vient de connaître, néanmoins, son premier déficit en 2010 (1,550 M\$). Sur la même période (2005-2010), les subventions de recherche sont passées de 9,840 M\$ en 2005 à 11,770 M\$ en 2010, soit une augmentation de près de 20%. De même, le nombre de professeurs ayant reçu un financement pour effectuer de la recherche est passé de 114 en 2005 à 134 en 2010. Ainsi, le

⁹ Million de dollars canadiens.

pourcentage de professeurs avec un financement pour effectuer de la recherche est passé de 53% en 2005 à 62 % en 2010.

Des campagnes majeures de financement (dons et engagements) auprès de la communauté universitaire et du milieu socio-économique, permettent également de renflouer les caisses de l'UQAC. La première campagne de financement, menée de 1998-2003, avait pour objectif d'atteindre 8 M\$. Elle a eu des retombées de plus de 1 M\$ en termes de bourses d'études et de subventions de recherche à titre de contribution pour l'embauche d'assistants de recherche et l'achat d'équipements scientifiques. La deuxième campagne majeure (2008-2013), toujours en cours, envisage recueillir plus de 15 M\$ avec des retombées de l'ordre de plus de 1,5 M\$. Elle vise à mettre en place des fonds de soutien et de développement réparties de la façon suivante : un fonds de soutien aux étudiants de 3 M\$, un fonds de soutien à l'enseignement de 3 M\$, un fonds de soutien à la recherche de 3 M\$, un fonds de développement du sport d'excellence de 2 M\$, un fonds de soutien à l'internationalisation de 1 M\$ et un fonds de développement du Campus et des Centres d'études universitaires de 3 M\$. L'actuelle campagne est organisée conjointement par l'Université, la Fondation de l'UQAC et la Caisse Desjardins de la ville de Chicoutimi. L'annexe 3 présente l'organisation de la campagne de financement.

Fondation de l'Université du Québec à Chicoutimi (FUQAC)

Créée le 9 février 1970, la Fondation de l'Université du Québec à Chicoutimi reçoit des dons qu'elle capitalise et attribue les revenus pour la recherche à l'UQAC. Elle organise des déjeuners hebdomadaires pour suivre l'évolution de ses campagnes de souscription. Le 18 septembre 2009, la Fondation était à son 1 393^e déjeuner hebdomadaire.

Depuis 1972 jusqu'en 2009, elle a versé plus de 16 M\$ de subventions aux équipes de recherche (188 chercheurs) de l'UQAC et à l'institution pour soutenir une multitude de projets spéciaux (89 projets). La FUQAC attribue également des bourses d'excellence. Ce sont les :

- Bourses d'excellence de la fondation de l'UQAC ;
- Bourses d'excellence « Lucien Bouchard » ;
- Bourses d'excellence « Gérard-Arguin » ;
- Bourses d'excellence « Ebénisterie Sylvain Frenette » ;
- Bourses d'excellence « Majoric-Néron ».

Infrastructures

Situé au cœur de la ville de Saguenay, le campus de l'Université est constitué d'infrastructures modernes pleinement adaptées aux besoins d'enseignement et de recherche du milieu universitaire : seize édifices, dont treize situés sur le Campus principal. Parmi celles-ci, nous retrouvons : le Pavillon des humanités, le Pavillon sportif, le Pavillon de la médecine et des sciences de la santé, le Pavillon des arts, le Pavillon de recherche sur le givrage, le Pavillon ALCAN (laboratoire CURAL) et le Centre des technologies de l'aluminium (CTA), centre de recherche majeur administré par le Conseil national

de recherche du Canada (CNRC). L'UQAC dispose également d'une forêt de vingt cinq (25) km² de superficie pour l'enseignement et la recherche, possède trois (03) résidences étudiantes, une (01) garderie, une (01) École de langue française et de culture québécoise pour les non-francophones et un (01) Centre d'études amérindiennes qui propose des programmes de formation répondant aux besoins et attentes des communautés autochtones du Québec.

Mission

Selon son schéma directeur 2006-2011, la mission de l'UQAC est de former des personnes hautement compétentes sur le plan du savoir (savoir, savoir-faire, savoir-être et savoir-vivre ensemble) capables d'agir en citoyens responsables dans une société en mutation constante. Elle assume cette mission en conjuguant quatre types d'interventions qui sont à la fois essentielles et complémentaires :

- la transmission et l'appropriation des connaissances par l'offre d'une programmation d'enseignement innovante et équilibrée, certifiées par l'octroi de diplômes et de grades ;
- la production de nouveaux savoirs par la conduite d'activités scientifiques et artistiques de haute qualité, certaines réalisées en partenariat ;
- la promotion de la culture et des valeurs d'une société démocratique, juste et ouverte ;
- la contribution au développement de la communauté à travers le transfert et le partage des connaissances avec les populations et organismes.

Ces diverses interventions font appel à la pensée critique qui prend appui sur les libertés académiques inhérentes à une institution universitaire. L'éthique et la responsabilité caractérisent également le fondement de son identité.

Vision

L'UQAC vise à être reconnue comme un modèle de réussite :

- en offrant aux étudiants une expérience de formation unique privilégiant le développement de capacités d'innovation et visant la réussite des études, cela par une approche d'apprentissage transdisciplinaire et par une prise en charge de leur développement personnel et sociétal axée sur l'engagement ;
- en assumant pleinement sa responsabilité d'acteur du développement durable.

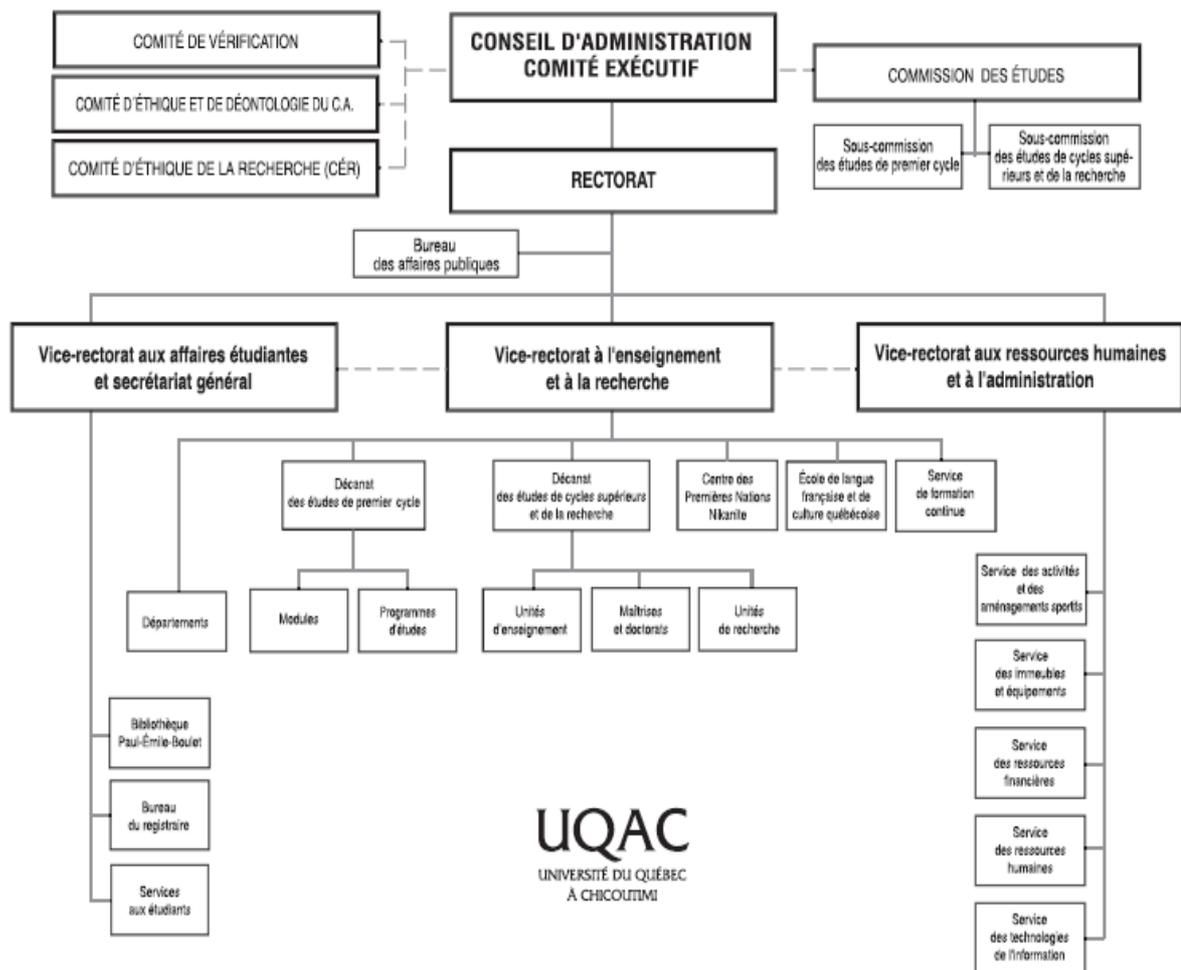
Cette vision prend appui sur des caractéristiques qui lui sont propres telles que, des ressources humaines de grande qualité et hautement motivées et concertées, une pédagogie de proximité et adaptée aux besoins des étudiants, une taille à échelle humaine, un enracinement dans le milieu et une ouverture sur le monde. L'UQAC entend également demeurer un chef de file dans ses créneaux d'excellence de recherche et en supportant l'émergence de nouveaux secteurs de recherche tout en continuant d'assumer son rôle de catalyseur du développement intellectuel, économique, social et culturel de la société qui l'entoure.

Organisation administrative

Les organismes statutaires de l'UQAC sont le conseil d'administration, le comité exécutif et la commission des études. Les dirigeants sont le Recteur et les Vice-recteurs. Sous l'autorité du CA, le rectorat représente l'instance principale de l'Université. A ce titre, le recteur planifie, organise, dirige et contrôle l'ensemble des activités et des ressources. Les vice-rectorats sont : l'enseignement et la recherche, les affaires étudiantes et secrétariat général, les ressources humaines et l'administration.

Les départements au nombre de sept sont : Arts et lettres, Informatique et mathématique, Sciences appliquées, Sciences de l'éducation et de psychologie, Sciences économiques et administratives, Sciences fondamentales et Sciences humaines. La figure suivante présente son organigramme.

Figure 2 : Organigramme de l'Université du Québec à Chicoutimi



Source : Université du Québec à Chicoutimi, 2010

Ce stage a donc été une opportunité pour nous de percevoir le fonctionnement et l'évolution de l'UQAC à travers les entretiens avec les principaux acteurs et les observations documentaire et directe.

3.5.2 *Activités menées en lien avec notre recherche*

Une première partie de notre stage a consisté aux interviews des principaux acteurs notamment les gestionnaires, les syndicats, les étudiants et les administrateurs du conseil d'administration. Avec eux, nous avons passé en revue les points suivants en lien avec notre sujet de mémoire « La contribution des conseils d'administration à la gouvernance des universités : de l'expérience de l'UQAC à la proposition d'un modèle efficace pour l'Université de Koudougou au Burkina Faso » :

- le concept de gouvernance universitaire ;
- les instances décisionnelles ;
- l'autonomie de décision vis-à-vis du gouvernement ;
- le rôle, les forces et faiblesses du conseil d'administration ;
- les mécanismes internes au conseil d'administration ;
- la configuration du conseil et la qualité des administrateurs ;
- les résolutions prises et les résultats universitaires ;
- le projet de loi n°38.

Une autre partie de notre stage a consisté à l'observation documentaire et directe. En effet, nous avons eu l'occasion de consulter différents types de documents en rapport avec la structure d'accueil notamment des communications, des rapports d'activités et de stage, des procès-verbaux de réunions, des schémas directeurs, un plan stratégique. Nous avons également consulté des documents généraux en lien avec la gouvernance des universités à savoir des articles de revues, des livres et une thèse.

Ensuite, nous avons participé à deux séances du CA en qualité d'observateur. Nous avons observé la procédure de traitement des questions à l'ordre du jour, la prise de la décision ainsi que la gestion de la parole et du temps ; nous avons pu apprécier la qualité des débats, les taux de présence et de retard.

Signalons également que nous avons eu de nombreuses rencontres et discussions informelles avec certains acteurs de l'université et cela a contribué énormément à la réalisation de notre recherche.

3.5.3 *Quels enseignements pour l'Université de Koudougou ?*

Le stage de mise en situation professionnelle nous a permis de voir ce qui se passe à l'UQAC et nous permettra de proposer un modèle de conseil d'administration efficace prenant en compte toutes les parties prenantes et surtout la mission et la vision de l'Université de Koudougou.

Il ressort que, contrairement à l'Université de Koudougou, l'UQAC a un financement plus diversifié. En effet, elle est financée par sa fondation, le gouvernement, les campagnes de financement et les entreprises. Certains financements se font sous forme de bourses de recherche. L'Université de Koudougou est essentiellement financée par le gouvernement et rencontre d'autres problèmes qui sont surmontés à l'UQAC : infrastructurels, ressources humaines, qualité des professionnels, gestion financière, etc. Dans les deux universités, le financement du gouvernement se fait de plus en plus difficilement. D'où la nécessité pour chaque université de trouver d'autres sources de financement afin

d'assurer son développement. Les campagnes de financement et de souscription organisées par l'UQAC et sa fondation sont des exemples de réussite. A l'Université de Koudougou, ces exemples passent par la mise en place de structures efficaces pour éviter le gaspillage des ressources matérielles, financières et humaines.

Nous avons également appris que, pour qu'un CA soit efficace, il doit se réunir régulièrement ; dans le cas contraire, il se résume à une instance honoraire. L'UQAC l'a su très tôt et est en avance par rapport à son homologue de Koudougou.

Dans le prochain chapitre, il sera question des résultats de notre recherche, lesquels résultats seront basés essentiellement sur les documents consultés et les entrevues. A la suite de cela, nous formulerons une proposition de conseil d'administration pour l'Université de Koudougou.

4 RESULTATS DES ENTREVUES ET RECHERCHE DOCUMENTAIRE, RECOMMANDATIONS ET PROPOSITION D'UN MODELE

Ce chapitre présente les résultats de la recherche effectuée au sein de l'UQAC. Il fait des recommandations basées sur les meilleures pratiques de gouvernance avant de proposer un modèle de conseil d'administration adapté à l'Université de Koudougou au Burkina Faso.

4.1 Les résultats des entrevues et de la recherche documentaire

Pour faciliter la compréhension de nos résultats, nous les présenterons sous quatre (04) grands thèmes correspondants à nos questions spécifiques mentionnées dans la problématique.

4.1.1 Du conseil d'administration de l'UQAC

Notre première question, à travers ce thème, consiste à déterminer la composition et la taille du conseil d'administration de l'UQAC puis les comités qui le composent.

Composition et taille du conseil d'administration

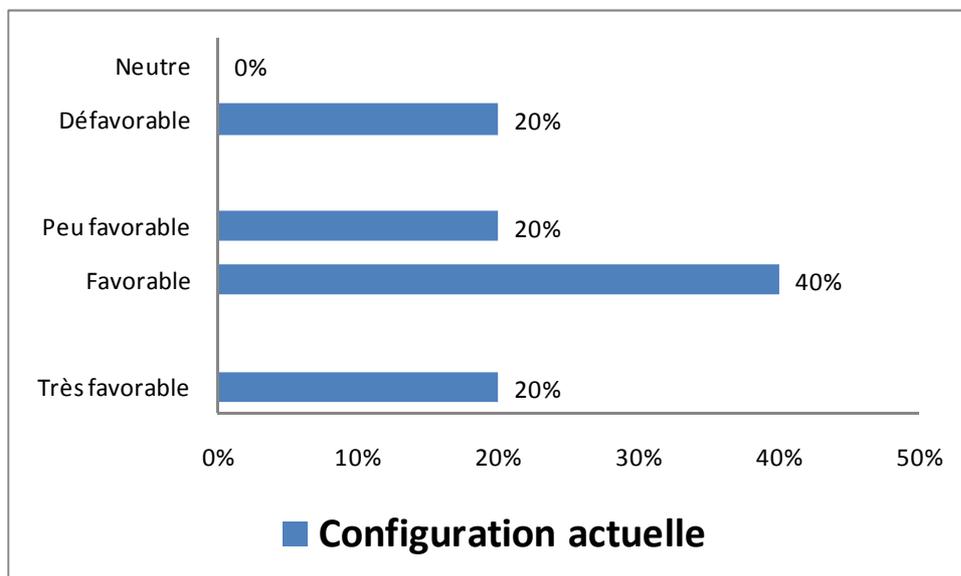
Selon l'article 32 de la loi sur l'Université du Québec datant du 1^{er} mai 2010, les droits et les devoirs de l'UQAC sont exercés par un conseil d'administration composé de seize (16) personnes, qui en font partie au fur et à mesure de leur nomination. Ce sont :

- ✚ le recteur ;
- ✚ deux (02) personnes exerçant une fonction de direction à l'UQAC, dont au moins une personne exerçant une fonction d'enseignement ou de direction de recherche, nommées par le gouvernement pour cinq (05) ans et désignées par le conseil d'administration, sur recommandation du recteur ;
- ✚ six (06) personnes nommées par le gouvernement, sur recommandation du Ministre de l'éducation, dont trois (03) professeurs de l'UQAC, nommés pour trois (03) ans et désignés par le corps professoral, deux (02) étudiants de l'UQAC, nommés pour deux (02) ans et désignés par les étudiants et un (01) chargé de cours de l'Université nommé pour trois (03) ans et désigné par les chargés de cours ;
- ✚ une (01) personne nommée pour trois (03) ans par le gouvernement sur la recommandation du Ministre de l'éducation, et choisie parmi les personnes proposées conjointement par les collèges d'enseignement général et professionnel de la région principalement desservie par l'Université du Québec à Chicoutimi ;
- ✚ cinq (05) personnes nommées pour trois (03) ans par le gouvernement sur la recommandation du Ministre de l'éducation, après consultation des groupes les plus représentatifs des milieux sociaux, culturels, des affaires et du travail ;

- ✚ un (01) diplômé de l'Université, nommé pour trois (03) ans par le gouvernement sur la recommandation du Ministre de l'éducation, après consultation des associations de diplômés ou, s'il n'existe pas de telles associations, après consultation de l'UQAC.

Les personnes interviewées sur la question de la configuration du conseil d'administration de l'UQAC ont majoritairement apprécié la composition actuelle. En effet 20 % et 40 % ont respectivement répondu très favorable et favorable. Seulement 20% ont émis un avis défavorable. Néanmoins, les acteurs craignent l'adoption du projet de loi n°38 sur la gouvernance des universités du Québec. Pour eux, la configuration actuelle à l'UQAC changerait et il pourrait avoir des inconvénients sur sa gouvernance. En rappel, le projet de loi prévoit une configuration de 60% de membres externes ou indépendants contre 40% de membres internes. Le tableau suivant présente le point de vue des 15 acteurs interviewés.

Figure 3 : Points de vue des acteurs sur la composition du CA



Source : Serge Williams BATIONO, 2011.

Comités du conseil d'administration

Le comité de vérification est composé de trois (03) personnes élues normalement au début de la session d'automne par le conseil d'administration parmi ses membres nommés en vertu des paragraphes d, e et f de l'article 32 de la loi sur l'Université du Québec. Ainsi, les membres de ce comité sont issus des représentants des cégeps, des membres socio-économiques et des représentants des diplômés. Le mandat d'un membre est d'un (01) an renouvelable. Pour l'année 2008-2009, le comité était composé de trois (03) membres socio-économiques.

Le comité d'éthique et de déontologie relève également du conseil d'administration. Il est formé de trois (03) membres du conseil, dont un président, désignés par le CA pour une durée de trois (03) ans. Le Vice-recteur aux affaires étudiantes et Secrétaire général ou son mandataire agit comme secrétaire. Il a

été créé par la résolution CAD-6564 du 18 mai 1999 relative au code d'éthique et de déontologie des membres du conseil d'administration de l'UQAC.

En ce qui concerne les comités du conseil d'administration, les personnes interrogées ont approuvé le fait que l'UQAC n'a pas attendu un projet de loi pour mettre en place certains comités. Il est important pour elles que le conseil soit aidé dans ses travaux par des comités. Elles ont pris l'exemple du comité de vérification qui existe depuis longtemps déjà.

4.1.2 De la responsabilité du conseil d'administration de l'UQAC

Le conseil d'administration exerce tous les droits et pouvoirs de l'UQAC. Il est responsable des grandes orientations, de la planification stratégique (schéma directeur), de l'équité budgétaire. Sous réserve des lois et règlements généraux, il nomme des vice-recteurs et détermine leurs fonctions, constitue une commission des études dont la tâche principale est de préparer les règlements internes relatifs à l'enseignement et à la recherche. Il peut approuver ces règlements et faire des règlements concernant la régie interne, la nomination et les fonctions du personnel, la gestion des biens, la durée du mandat des membres du comité exécutif et l'étendue de ses pouvoirs.

Pour ce qui concerne le comité de vérification du conseil d'administration, son mandat est défini dans le Guide pour les membres d'organismes statutaires ainsi qu'il suit :

- recommander au CA la nomination des vérificateurs externes de l'Université et donner avis sur les honoraires afférents à la vérification externe ;
- étudier le programme de vérification des vérificateurs externes et en discuter avec eux ;
- analyser les états financiers annuels et les rapports des vérificateurs externes de l'Université ;
- recevoir les vérificateurs externes chaque fois qu'ils en font la demande au comité ;
- faire l'examen des rapports sur le fonctionnement des programmes de vérification décrits à l'article 7.7 du règlement général 7 de l'Université du Québec ;
- s'assurer de la qualité et de l'efficacité des systèmes comptables et de contrôle interne ;
- faire rapport au CA et lui recommander toutes modifications et mesures appropriées ;
- accomplir toute autre tâche supplémentaire que lui confie le CA.

Le mandat du comité d'éthique et de déontologie du CA est défini dans le Manuel de gestion de l'UQAC en ces termes :

- remplir les responsabilités qui lui sont confiées par le code d'éthique et de déontologie des membres du CA de l'UQAC ;
- diffuser et promouvoir ce code d'éthique et de déontologie auprès des membres du CA ;
- présenter au CA un rapport annuel et toutes recommandations qu'il juge appropriées en matière d'éthique et de déontologie. Le comité indique dans son rapport annuel le nombre de demandes d'avis qu'il a reçues ainsi que le nombre des dossiers d'allégations de manquements au code d'éthique et de déontologie traité au cours de l'année et leur suivi ;

- conseiller les membres du CA sur toute question relative à l'application du code d'éthique et de déontologie.

4.1.3 Du lien entre conseil d'administration et bonne gouvernance universitaire

Philosophie de gestion

Le premier chapitre du Manuel de gestion de l'UQAC présente sa philosophie de gestion. Cette philosophie se fonde sur quatre (04) principes fondamentaux et des valeurs. Les principes sont :

1. la qualité des services offerts : des programmes renouvelés et adaptés aux besoins socio-économiques et culturels du milieu, un support et un encadrement appropriés aux membres de la communauté universitaire ;
2. la participation et la contribution de tout un chacun à l'accomplissement des tâches institutionnelles : le sentiment d'appartenance est la pierre angulaire de la mobilisation et de l'implication créative des membres de la communauté universitaire dans la bonne marche et le développement de l'Université ;
3. la reconnaissance du travail accompli et de la bonne application des normes en vigueur à travers l'évaluation et, surtout, l'auto-évaluation ;
4. le respect de la structure et du mode de fonctionnement du système en place.

Au titre des valeurs, l'UQAC entend stimuler la créativité et l'esprit d'initiative de ses membres. Elle favorise l'efficacité, la rigueur et la cohérence dans la prise de décisions administratives à tous les niveaux. L'institution mise sur l'ouverture d'esprit, le sens de la loyauté institutionnelle, l'éthique professionnelle et la capacité d'auto-évaluation des membres de son personnel. Elle entend aussi situer la prise de décision le plus près possible de l'action et favoriser les contrôles à postériori selon des règles claires et connues de tous.

Nomination du premier dirigeant

Cette question trouve une partie de sa réponse dans le « Règlement général 11 »¹⁰ de la loi sur l'Université du Québec. Selon ce règlement, le recteur de toute université est nommé pour cinq (5) ans par le gouvernement sur la recommandation de l'Assemblée des gouverneurs, après consultation de l'université, de son corps professoral et des groupes ou associations déterminés par règlement de l'Assemblée des gouverneurs.

La désignation du premier responsable passe d'abord par la mise en place d'un comité de sélection composé de quatre (4) personnes, dont deux (2) nommées par le conseil d'administration de l'université concernée et deux (2) nommées par l'assemblée des gouverneurs. Ce comité est constitué lorsque :

- le recteur en place ne sollicite pas un renouvellement de son mandat ;

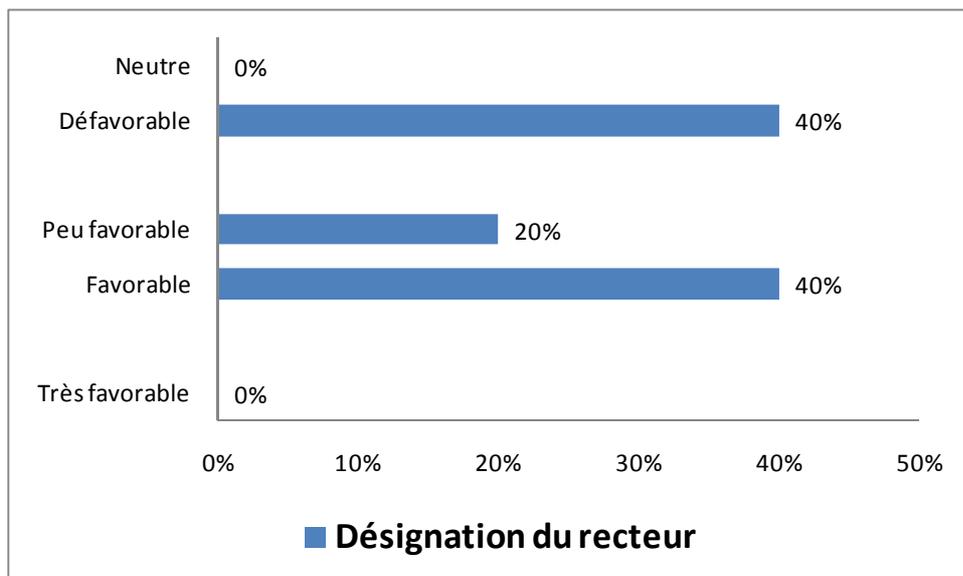
¹⁰ Règlement général 11 portant processus de consultation en vue de la désignation des chefs d'établissement

- le recteur en place sollicite un renouvellement au-delà du terme de son second mandat ;
- le poste est vacant à la suite d'une démission, d'un décès ou autre cause.

Les modalités et principes de travail, l'étendue et la durée de la consultation, les personnes et groupes consultés, les résultats de la consultation, le rapport à l'Assemblée sont consignés dans les règlements de l'Université du Québec.

Le choix du recteur est une question qui a suscité des réactions parmi les personnes que nous avons interrogées. La grande majorité n'approuve pas cette façon de désigner le recteur pour deux raisons principales. Certaines estiment que la consultation doit se focaliser sur les professeurs, seuls à mesure de savoir qui peut les diriger. D'autres pensent que le comité de sélection doit être composé uniquement des membres du conseil d'administration. Dans ce cas, la sélection pourrait être confiée au comité des ressources humaines du CA. Nous nous sommes rendus compte que, seulement 40% des acteurs rencontrés avait porté un avis favorable à l'actuel processus de sélection et de nomination. La figure suivante présente les opinions de ces acteurs à propos du processus actuel de désignation du premier dirigeant de l'Université du Québec à Chicoutimi.

Figure 4 : Avis sur le processus actuel de choix du recteur de l'UQAC



Source : Serge Williams BATIONO, 2011.

Autonomie, reddition des comptes et transparence

Selon le questionnaire que nous avons adressé aux acteurs, l'UQAC et l'ensemble des universités du réseau du Québec jouissent d'une autonomie élevée vis-à-vis du gouvernement du Québec en général et du Ministère de l'Education en particulier. En effet, les interviewés ont tous porté un avis favorable (100%) sur la question de l'autonomie, même s'ils reconnaissent que c'est au gouvernement de financer l'enseignement supérieur et ses universités. Cette autonomie est visible en matière

d'enseignement, mais aussi dans la gestion. L'autonomie en matière d'enseignement et de recherche a permis à l'Université de tisser diverses relations de partenariats :

- interinstitutionnel (programmes conjoints ou offerts en extension ou en association) ;
- interordres sous forme d'ententes avec des collègues dans des disciplines comme l'informatique de gestion, les sciences comptables, les sciences infirmières, la chimie, le génie informatique, le génie mécanique, l'informatique et la conception de jeux vidéo ;
- territorial avec ses quatre centres d'études universitaires ;
- avec les milieux professionnels et industriels favorisant l'actualisation de ses programmes de formation et la réalisation d'activités de recherche contextualisées ;
- à l'international, par la délocalisation de certains programmes dans des universités publiques et privées de pays comme le Maroc, le Brésil, la Chine, la Colombie, le Sénégal et la France.

L'autonomie de gestion se caractérise par la liberté dans le choix de ses projets, le choix de son système de comptabilité, le recrutement et la rémunération de ses employés, etc. Parce qu'il finance en partie les institutions universitaires, l'Etat exige que l'université lui présente un rapport de la gestion de ce financement. L'université a le devoir de prouver que les fonds qui lui sont octroyés sont utilisés à bon escient. Même si elles craignent une ingérence du gouvernement dans les affaires universitaires, plusieurs des personnes interrogées reconnaissent que ce devoir de rendre des comptes a pour objectif d'éviter un mauvais usage des fonds publics, de parvenir à une meilleure transparence et à de meilleures informations financières signes d'une bonne gouvernance. Ces acteurs pensent qu'il est également important que la direction de l'Université rende des comptes au conseil d'administration et à l'ensemble de la communauté universitaire, gage de confiance parce que l'information et la communication sont importantes dans un souci de bonne gouvernance.

Réunions et résolutions du conseil d'administration

Pour nous, la bonne gouvernance se mesure aussi en fonction des réunions du conseil d'administration et des résolutions tant quantitatives que qualitatives qui en découlent. L'étude des procès-verbaux de quarante (40) réunions du conseil d'administration de l'UQAC allant de la 374^{ème} à la 409^{ème} (de janvier 2006 au 18 mai 2010) nous permet de dire qu'il se tient en moyenne une réunion par mois si l'on considère que l'année universitaire compte au maximum dix (10) mois de cours. En effet, selon la direction de l'UQAC, le conseil d'administration tient ses réunions ordinaires toutes les cinq (5) semaines. A cela, il faut ajouter les rencontres extraordinaires.

Pour ce qui concerne les résolutions qui sont prises, nous avons dénombré au cours de la même période, environ 934 résolutions soit une moyenne de 23 par réunion. Nous avons reparti ces résolutions en quatre catégories : Administration et finances, Enseignement et recherche, Affaires professorales et enfin autres affaires.

En matière d'administration et finances nous pouvons citer comme exemples de résolutions : autorisation pour effectuer des opérations bancaires, construction d'un pavillon, location-achat

d'équipement informatique, modification des signatures autorisées, implantation de tableau de bord de gestion, virement d'une enveloppe budgétaire, états financiers, rapport financier, état du traitement 2009-2010, nomination de vérificateurs, formation du Comité de vérification.

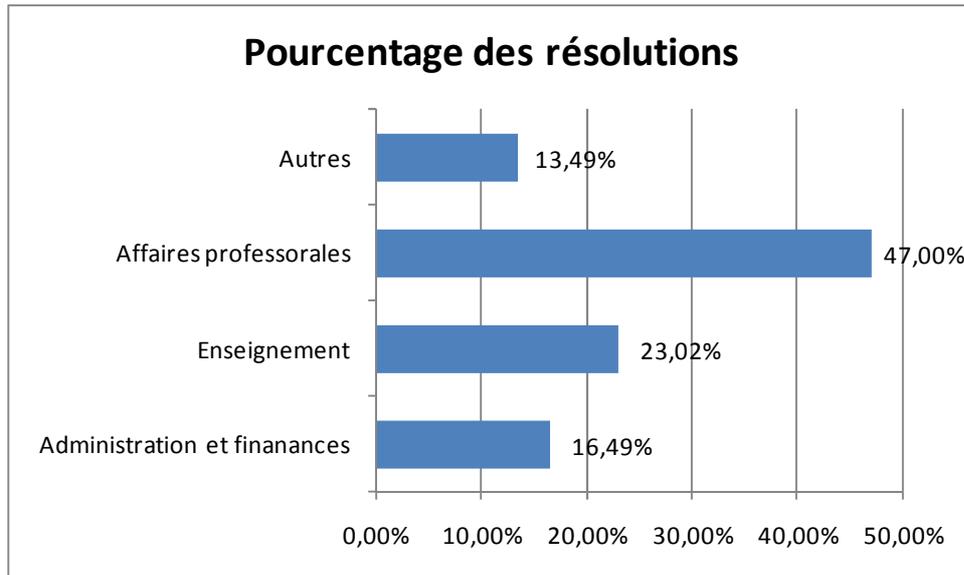
Pour les affaires concernant l'enseignement et la recherche, les résolutions qui ont retenu notre attention sont : modifications apportées au programme de certificat en théologie, implantation du programme de DESS en orthopédagogie, protocole d'entente concernant l'offre du programme conjoint de doctorat, accréditation du Laboratoire d'expertise multidisciplinaire, modifications apportées au programme de bac enseignement de l'éducation physique et à la santé, modifications à la procédure relative à l'évaluation de l'apprentissage d'un étudiant. Ajoutons à celles-ci, les résolutions portant extension à l'UQATR du programme de doctorat en ingénierie de l'UQAC, contrats de recherche à intervenir dans le cadre du renouvellement de la Chaire CIGELE, convention de recherche à intervenir dans le cadre du programme de recherche en partenariat, etc.

Au titre des affaires professorales, nous avons noté les résolutions suivantes : création et ouverture de postes de professeur, renouvellement du contrat de professeur, demande de promotion d'un professeur, révision des critères généraux d'embauche des professeurs au DSEA, modifications des exigences de qualifications pour l'enseignement du département arts et lettres. En plus, il y a des résolutions relatives à la nomination de directrice du module d'enseignement en adaptation scolaire, nomination du directeur de l'unité d'enseignement en lettres, engagement à titre de professeur régulier, approbation du nombre d'activités d'enseignement pour l'année, ouverture d'un poste de professeur.

La quatrième catégorie des résolutions concerne les autres affaires qui n'ont pas été citées dans les trois précédentes. Ce sont : formation du Comité exécutif pour l'année, nomination d'un étudiant à la commission des études, nomination de membres au Comité institutionnel contre le harcèlement et la violence, au Comité d'éthique de la recherche, au Comité d'éthique et de déontologie, rapport annuel du Comité d'éthique et de déontologie, rapport annuel du Comité d'éthique de la recherche, Plan de développement, exclusion d'un étudiant, avis sur la gouvernance des universités du Québec.

Nous nous sommes rendus compte qu'environ 47% des résolutions du conseil d'administration prises durant la période janvier 2006 à mai 2010 concernent les affaires professorales que nous avons citées plus haut. Seulement 17% traitent des affaires administratives et financières contre 23% pour l'enseignement et la recherche. Ce qui est déjà, à nos yeux, une bonne chose dans la mesure où les affaires professorales viennent en appui à l'enseignement et la recherche. Le graphique suivant présente le résumé de ce que nous venons de dire.

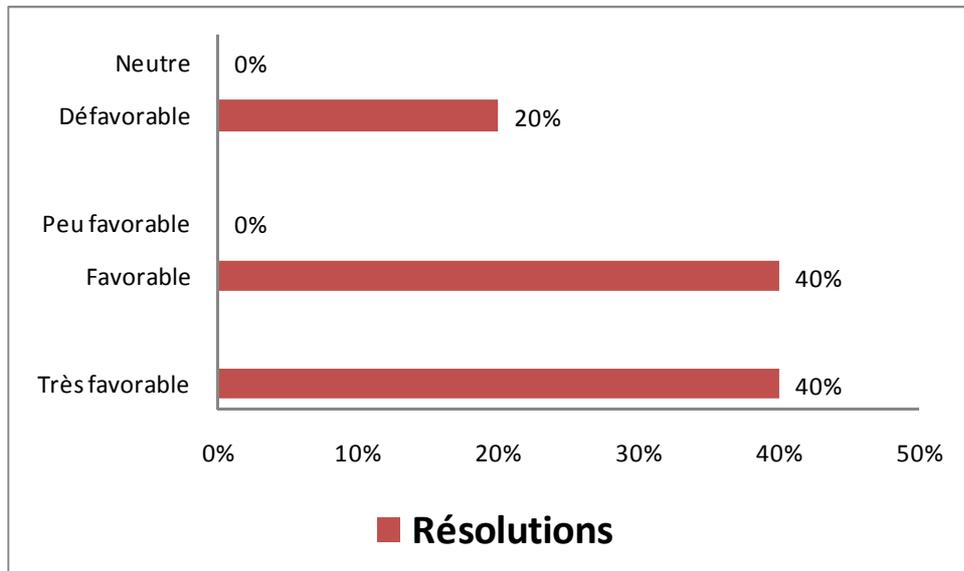
Figure 5 : Pourcentage des résolutions du CA en fonction des catégories



Source : Serge williams BATIONO, 2011.

A la suite de l'étude des procès-verbaux du CA, nous avons interrogé nos quatorze acteurs sur la qualité de ces résolutions. Nous avons cherché à savoir comment ils appréciaient la pertinence des résolutions du CA concernant l'Université. Comme l'indique la figure suivante, seulement 20% disent ne pas être d'accord avec toutes les résolutions que prend le conseil d'administration. Les 80% d'opinions restantes sont réparties de façon égale entre favorable et très favorable.

Figure 6 : Avis des acteurs sur les résolutions du CA



Source : Serge Williams BATIONO, 2011.

Performance de l'UQAC

L'UQAC se situe dans le premier tiers de l'ensemble des universités du Canada. En effet, pour des étudiants inscrits à l'UQAC, six (6) ans après, le taux global de diplômation au baccalauréat est au dessus des 70%. Par exemple, il avait atteint les 72,9% au bilan de l'année 2008 avant de redescendre à 70,7% en 2009. Le taux de réussite au doctorat est, quant à lui, passé de 40% en 2006 à 47,1% en 2008. Le tableau ci-dessous présente le taux de réussite des étudiants au baccalauréat.

Tableau 9 : Taux de diplômation par secteur au baccalauréat de 2004 à 2009.

	Unité	2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009
Santé	%	81,8	55,6	100	87,5	84,4	68,9
Sciences pures et appliquées	%	66,2	64,7	69,2	65,7	69	63,7
Sciences sociales	%	70,5	78,6	71	74,1	70,2	67
Education	%	80,3	80	79,8	74,3	77,2	77
Arts, lettres et sciences humaines	%	64,7	60,7	64,4	68,2	70,6	71,9
Total baccalauréat	%	71,8	70,7	72,4	71	72,9	70,7

Source : Université du Québec à Chicoutimi, 2010

Selon une analyse comparative faite dans le cadre de son audition devant la commission parlementaire de la culture et de l'éducation en août 2010, l'UQAC est l'une des universités qui performant le plus en recherche. La comparaison s'est faite avec 4 universités canadiennes sur la base de paramètres communs comme le profil des nouveaux inscrits, le taux de diplômation, les dépenses par étudiant équivalent à temps complet (EETC), le volume de recherche et la qualification du corps professoral. Il ressort de cette analyse que l'UQAC occupe la deuxième place au classement de *Research Infosource*¹¹ 2009 devant les Universités de Lethbridge et Trent malgré le fait que les professeurs de ces dernières comptent plus de titulaires du doctorat. L'UQAC est également deuxième derrière l'Université de Lethbridge en termes de diplômation avec 70,7%. De façon générale, l'UQAC est classée 31^{ème} devant les Universités de Lethbridge (35^{ème}), Moncton (46^{ème}) et juste derrière Laurentienne (29^{ème}). Le tableau suivant présente l'analyse comparative.

¹¹ Division de la firme de consultation industrielle *The Impact Group*, elle fournit des informations stratégiques en termes de recherche, d'intelligence économique et d'études supérieures au Canada.

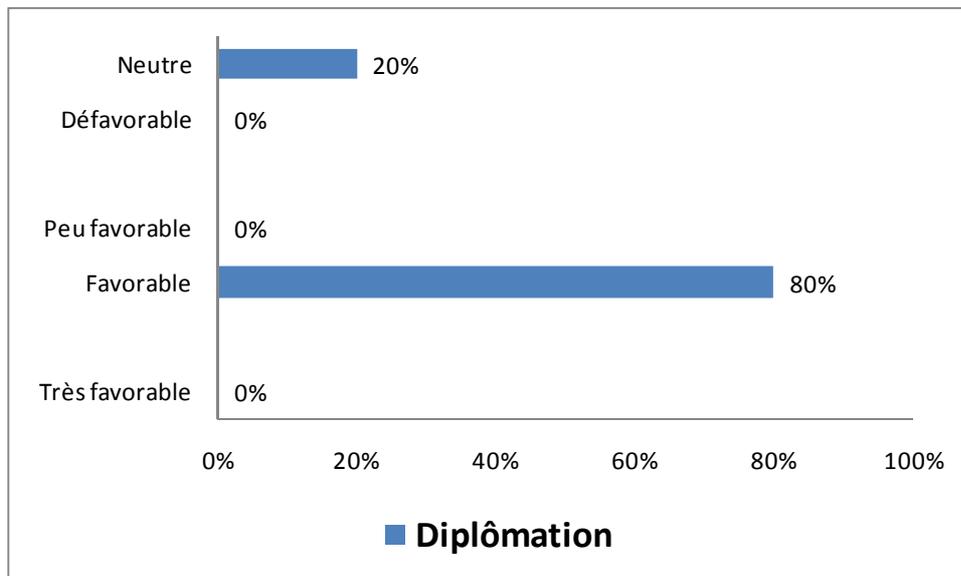
Tableau 10 : Analyse comparative avec d'autres universités canadiennes

Universités	Province	Nombre étudiants	Taux de diplômation	Profs titulaires doctorat	Ratio étudiants/ prof	Budget opération/ étudiant	Rang national
UQAC	Québec	6493	70,7%	77,3%	14,4	9 290 \$	31ème
Université de Moncton	Nouveau-Brunswick	6036	67,5%	74%	14,6	11 628 \$	46ème
Université Laurentienne	Ontario	8618	64,9%	81%	16,9	13 846 \$	29ème
Université de Trent	Ontario	7734	65,6%	92,6%	25,6	11 139 \$	33ème
Université de Lethbridge	Alberta	7877	73,8%	86,8%	17,4	12 557 \$	35ème

Source : Université du Québec à Chicoutimi, 2010

Ainsi, lorsque nous avons interrogé les personnes sur la performance de l'UQAC, notamment sur le taux de diplômation des étudiants, il ressort que 80% ont une opinion favorable. Ils sont en grande partie satisfaits du taux de réussite que présente chaque année l'Université. A ce niveau, il faut signaler qu'à travers nos observations et échanges sur le terrain, nous avons pu remarquer que la clientèle étudiante y compris l'association qui les représente est aussi satisfaite sur ce point. Notre graphique donne un aperçu clair des opinions sur les résultats universitaires.

Figure 7 : Point de vue des acteurs sur le taux de diplômation des étudiants.



Source : Serge Williams BATIONO, 2011.

Attribution des contrats et les emplois

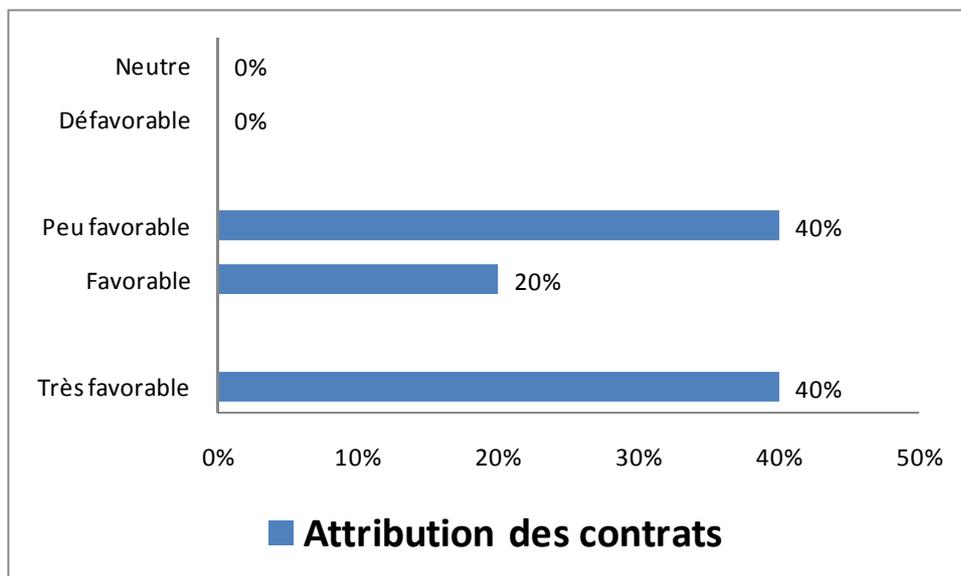
Selon le code d'éthique et de déontologie des membres du conseil d'administration de l'UQAC adopté en mai 1999, l'administrateur doit éviter de se placer dans une situation de conflit réel, potentiel ou apparent entre son intérêt personnel et ses devoirs d'administrateur. Un conflit d'intérêts est :

- une situation où le membre du CA a, de façon directe ou indirecte, un intérêt personnel et distinct dans une délibération du conseil d'administration ;

- une situation où l'administrateur a, directement ou indirectement, un intérêt dans une entreprise qui transige ou est sur le point de transiger avec l'UQAC ;
- une situation où le membre a, directement ou indirectement, un intérêt dans un contrat ou une transaction, ou un projet de contrat ou de transaction avec l'UQAC ;
- une situation où l'administrateur du CA occupe une fonction de direction au sein d'une entreprise ou d'un organisme dont les intérêts entrent en concurrence avec ceux de l'UQAC.

Ce code prévoit la liste des membres du conseil dont les intérêts sont incompatibles avec la charge d'administrateur, de même que les dispositions leur permettant de s'abstenir de participer aux délibérations et votes. L'article 54.1 de la loi sur l'Université du Québec fait cas aussi de la question. A propos de l'attribution des contrats à l'UQAC, 40% des personnes que nous avons interrogées sont très favorables à la procédure actuelle utilisée. Le graphique ci-dessous illustre mieux nos propos.

Figure 8 : Avis des acteurs sur l'attribution des contrats par le conseil d'administration



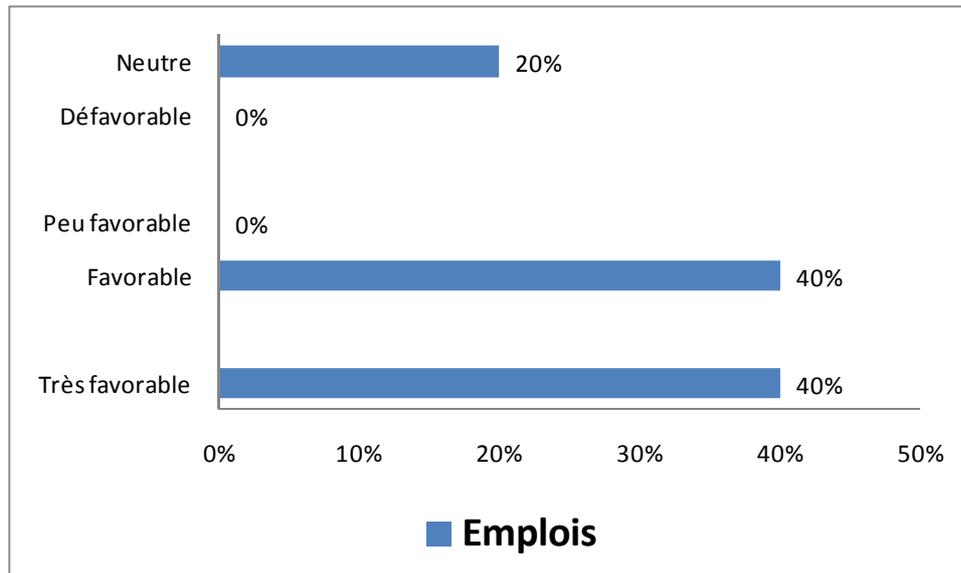
Source : Serge Williams BATIONO, 2011.

Pour ce qui concerne les emplois créés à l'UQAC, il ressort des quarante procès-verbaux du conseil d'administration que nous avons consulté que, l'Université a engagé entre janvier 2006 et mai 2010 environ 46 professeurs réguliers, 10 professeurs invités, 5 professeurs substitués et 10 chercheurs sous octrois. Elle a également renouvelé durant la même période une cinquantaine de contrats de professeurs réguliers, 29 chercheurs sous octroi et a refusé le renouvellement de deux contrats de professeurs réguliers. 16 titres de professeurs associés dont 4 reconductions et 5 titres de professeurs émérites ont également été attribués durant ces quatre années. L'Université n'hésite pas non plus à donner des contrats de perfectionnement à certains professeurs lorsque cela est jugé nécessaire pour garantir un meilleur rendement de ces derniers. Ainsi, le conseil d'administration a accordé 11 contrats de perfectionnement à des professeurs réguliers durant janvier 2006 et mai 2010.

Sur ce point aussi, l'opinion des acteurs de l'Université est favorable à la façon dont le conseil d'administration conduit les contrats d'embauches. En effet, notre enquête a montré que les 4/5 des

personnes interrogées n'ont pas de reproches à faire sur la question des emplois. Le graphique ci-dessous présente les avis sur les emplois dans cet établissement.

Figure 9 : Point de vue des acteurs sur les contrats d'embauche réalisés par le CA



Source : Serge Williams BATIONO, 2011.

Climat de travail et satisfaction générale

A propos du climat de travail et de la satisfaction générale, il ressort que la clientèle étudiante apprécie la préoccupation et le support de l'Université à sa réussite, la disponibilité des professeurs, la convivialité enseignant-étudiant, la facilité d'accès aux services offerts par l'Université. Parmi ces services, nous pouvons citer : le Bureau du registraire (scolarité), le Service aux étudiants, le pavillon sportif, une vaste bibliothèque, le Service informatique. Selon les responsables de l'UQAC, plus de 87,8% de ses bacheliers occupent un emploi relié à leurs domaines de formation alors que la moyenne au Québec est de 84,4%. Depuis 1969, date de sa création, cette université située en région a décerné près de 50 000 diplômés.

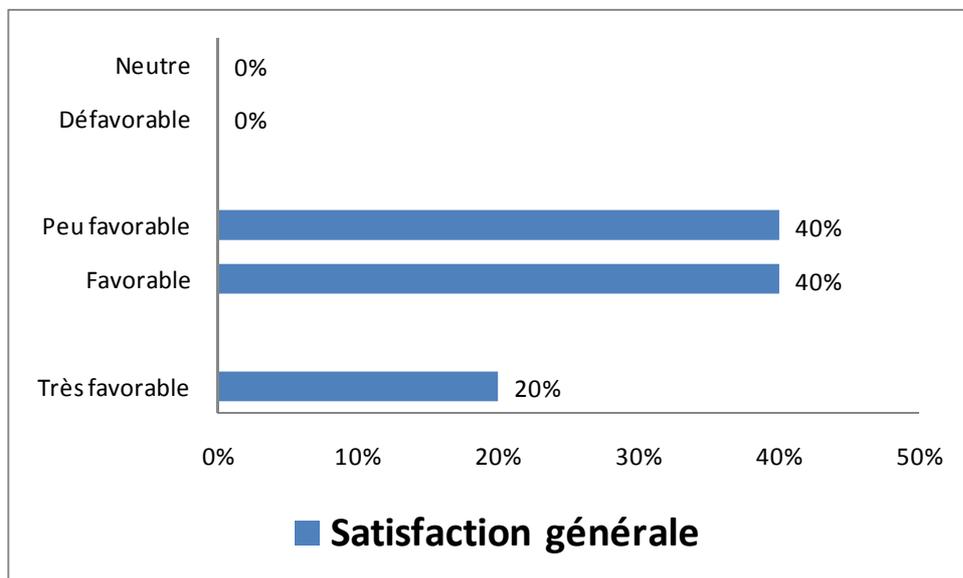
La satisfaction ne se limite pas seulement aux étudiants, car selon les avis des personnes que nous avons interrogées, 40% et 20% sont respectivement satisfaites et très satisfaites de la façon dont l'Université est gérée. Sur le plan économique, l'UQAC est un agent de développement majeur pour la région du Saguenay - Lac-Saint-Jean. En effet, selon une étude menée par un professeur du DSEA en 1999 et basée sur les opérations budgétaires 1997-1998, l'UQAC a généré un impact économique de 58,6 M\$ et 1 633 emplois indirects pour la région. Cet impact a été possible grâce à un budget de fonctionnement de 42,3 M\$ et des subventions et contrats de recherche de 7,3 M\$ dont une masse salariale de 33,7 M\$. Ce qui a conduit les autorités de l'Université à dire qu'un budget de fonctionnement de 81,6 M\$ composé d'une masse salariale de 65 M\$ et des contrats de recherche de plus de 17 M\$ pourrait générer un impact financier d'au moins 100 M\$ à l'ensemble de la région en 2010.

L'UQAC permet aux populations desservies d'avoir accès, de façon privilégiée, à une vaste bibliothèque à la pointe des technologies de l'information et un pavillon sportif doté d'équipements modernes dont un terrain de soccer-football à surface synthétique. Elle contribue également, à travers les travaux de recherche réalisés et à la formation, à une plus grande qualité de la main-d'œuvre, à son renouvellement que requièrent les organismes privés et publics et enfin au développement des entreprises des régions qu'elle couvre. L'Université contribue ainsi au développement économique, culturel et social du milieu. La mise en œuvre du Centre d'entrepreneuriat et d'essaimage en collaboration avec le gouvernement et deux fondations en est un exemple. Sa mission est de promouvoir l'esprit entrepreneurial, la création d'entreprises et de soutenir les activités de développement entrepreneuriales dans la région.

Depuis 1982, le Mérite scientifique régional célèbre chaque année les contributions à la science apportées par des équipes de recherche ou des individus. Cette reconnaissance se fait lors d'une soirée prestigieuse regroupant plus de 250 intervenants régionaux.

Il demeure néanmoins des personnes qui ne sont pas totalement satisfaites. Ce qui est normal, si nous considérons l'ensemble des avis sur la configuration du conseil d'administration, la désignation du recteur, les résolutions du CA, l'attribution des contrats, etc. Le graphique suivant explique mieux les opinions des acteurs que nous avons approchés durant notre stage.

Figure 10 : Point de vue des acteurs sur leur satisfaction générale



Source : Serge Williams BATIONO, 2011.

Le conseil d'administration de l'UQAC a, comme toute institution, ses forces mais aussi ses faiblesses. L'objectif du point suivant, c'est de proposer, à la lumière des résultats, des recommandations en vue d'atténuer les faiblesses et augmenter les forces.

4.2 Recommandations et proposition

Aux termes de l'analyse des résultats des entrevues faites pendant notre stage à l'UQAC, il nous est apparu nécessaire de faire quelques recommandations qui portent essentiellement sur le conseil d'administration. Ces recommandations sont en grande partie importantes et valables pour notre structure d'origine. Ainsi, à la suite des recommandations pour l'UQAC, nous en formulerons pour l'Université de Koudougou avant de lui proposer un modèle de conseil d'administration.

4.2.1 *Recommandations au Ministère de l'Éducation, des Loisirs et du Sport du Québec*

- Maintenir le nombre de représentants des étudiants au conseil d'administration.

La qualité de leurs interventions pendant les réunions du CA est appréciée et reconnue de tous. Cela est en partie dû à la bonne collaboration entre la direction et les étudiants. La présence d'étudiants au conseil d'administration est assurée par le MAGE-UQAC qui fournit à leurs représentants un support et une mémoire organisationnelle ; ce qui permet d'accentuer le degré de transparence du conseil d'administration et, par la même occasion, de l'université. Il est donc très important de maintenir, voir renforcer cette présence estudiantine.

- Augmenter les représentants des chargés de cours siégeant au conseil d'administration

Même si les chargés de cours ne sont pas considérés comme du personnel permanent, il n'en demeure pas moins vrai qu'au vu de leur implication en termes d'enseignement et de leur effectif à l'Université du Québec à Chicoutimi, cette catégorie d'administrateurs mérite d'être mieux représentée au CA. En effet, les chargés de cours occupent environ la moitié du volume horaire destiné à l'enseignement. Ainsi, en 2010, ils étaient plus de quatre cents (400) à intervenir à l'UQAC. A cela s'ajoute quelques fonctions administratives assurées par un personnel issu du corps des chargés de cours.

- Attribuer un siège aux professionnels au sein du conseil d'administration.

Les professionnels, les employés de bureau, les techniciens et les ouvriers ne sont pas représentés au conseil d'administration de l'UQAC, alors qu'ils représentent environ 40% des employés de l'UQAC. L'université étant une organisation composée de plusieurs sensibilités, il est important de tenir compte de toutes les parties prenantes en donnant un siège aux professionnels (20% des employés).

- Donner la possibilité au conseil d'administration de choisir le recteur à travers une procédure de sélection adéquate et favorable à tout le monde.

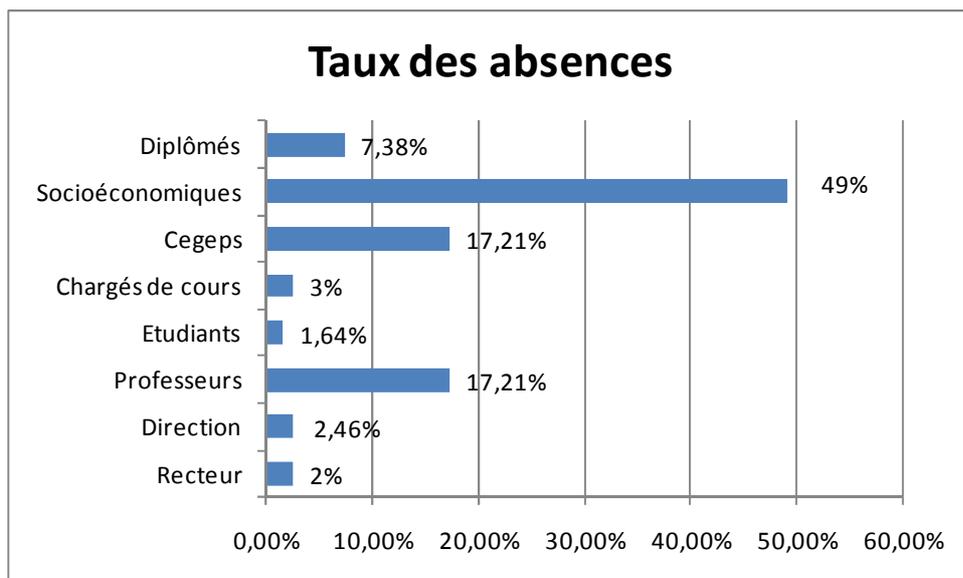
Il est important que le conseil d'administration joue pleinement son rôle. Il doit avoir le pouvoir de désigner le recteur de l'université en mettant en place une procédure de sélection acceptée par tous les acteurs. Le processus doit être le plus transparent possible avec des critères de sélection explicites déterminés par un comité de sélection. La transparence dans le dossier de sélection du recteur permettra d'envoyer un message clair de bonne gestion au public et à la communauté universitaire.

Permettre au CA de nommer ses premiers dirigeants lui permettra de mieux répondre aux particularités de l'université, d'avoir pour effet de responsabiliser le conseil d'administration et de rendre l'université plus autonome. Tout ceci contribuera à améliorer la transparence, l'autonomie, la responsabilité, signes d'une gouvernance réussie.

4.2.2 Recommandation à l'Université du Québec à Chicoutimi

Dans la composition du conseil d'administration, cinq (05) personnes sont nommées par le gouvernement sur la recommandation du Ministre de l'éducation, après consultation des groupes les plus représentatifs des milieux sociaux, culturels, des affaires et du travail. L'étude des 40 procès-verbaux du CA allant de janvier 2006 à mai 2010 nous a permis de constater qu'environ 50% des « absences » (excuses) aux réunions du conseil d'administration est attribué aux administrateurs dits socioéconomiques. Le graphique ci-dessous donne une idée des taux d'absences de toutes les sensibilités siégeant au conseil d'administration de l'UQAC.

Figure 11 : Taux d'absence aux réunions du conseil d'administration



Source : Serge Williams BATIONO, 2011.

- Prendre des mesures pour motiver la présence effective de tous les administrateurs.

Des absences, quand bien même justifiées, risquent de décrédibiliser l'apport d'une catégorie d'administrateurs au bon fonctionnement de l'université en général et du CA en particulier. Les membres socio-économiques, au regard de leur position, peuvent apporter un regard critique au conseil d'administration. Mais, leur taux d'absences pourrait s'expliquer soit par un désintérêt à la mission de l'université, soit par le fait qu'ils sont nombreux et donc peuvent se permettre de se relayer aux réunions, ou encore parce qu'ils ne sont pas assez motivés (responsabilisation, rémunération, etc.).

Pour les représentants des professeurs, le taux d'excuses élevé est dû, soit à leur nombre leur permettant de se relayer, soit aux missions d'enseignement qu'ils continuent d'assurer. En plus, selon

certain avis, s'ils ne participent pas tous régulièrement aux réunions, c'est parce qu'ils sont déjà représentés au CA par le recteur et deux vice-recteurs issus du corps professoral.

Il serait donc opportun d'envisager des mesures incitatives. Il peut s'agir de donner une prise en charge financière à tous les membres. Cette solution, à elle seule, ne suffit pas à résoudre le problème. Il faut aussi envisager une motivation plus durable en confiant à ces administrateurs des responsabilités (responsable de comités) au sein du conseil d'administration.

4.2.3 *Recommandations à l'Université de Koudougou*

- Revoir la structure organisationnelle et l'organigramme

Nous avons relevé que la structure organisationnelle était très hiérarchisée. Selon l'actuel organigramme et le décret portant approbation des statuts de l'Université de Koudougou, le Président de l'université préside les deux instances délibérantes que sont le CFVU et le CSU et l'instance dirigeante qu'est la Présidence. Les autres instances intermédiaires comme les Vice-présidences, les UFR, Ecoles et Institut, le Contrôle financier et l'Agence comptable lui rendent compte directement. Il y a donc lieu de passer d'une hiérarchie verticale à une hiérarchie horizontale où plus d'autonomie et de responsabilité pourraient être confiées aux structures intermédiaires.

- Augmenter le nombre de représentants des étudiants au conseil d'administration.

Comme nous l'avons relevé à l'UQAC, les interventions des étudiants pendant les réunions du CA sont appréciées et reconnues de tous. La présence d'étudiants au CA de l'Université de Koudougou devrait être assurée par leurs syndicats qui fourniraient à leurs représentants un support et une mémoire organisationnelle ; ce qui permettrait d'accentuer le degré de transparence au sein de l'instance et, par la même occasion, à l'université. Il est donc très important de renforcer cette présence estudiantine.

- Attribuer un siège aux enseignants vacataires au sein du conseil d'administration

Même si les enseignants vacataires ne sont pas considérés comme du personnel permanent, il n'en demeure pas moins vrai qu'au vu de leur implication en termes d'enseignement, de volume horaire et de leur effectif à l'Université de Koudougou, cette catégorie de personnel mérite d'être représentée au conseil d'administration. Par exemple, les vacataires représentaient en 2009 plus de 75% de l'ensemble des professeurs contre 62% en 2008.

- Donner la possibilité au conseil d'administration de choisir le recteur à travers une procédure de sélection adéquate et favorable à tout le monde.

Il est important que le conseil d'administration joue pleinement son rôle. Il doit avoir le pouvoir de désigner le recteur de l'université en mettant en place une procédure de sélection acceptée par tous les acteurs. Le processus doit être le plus transparent possible avec des critères de sélection explicites déterminés par un comité de sélection. La transparence dans le dossier de sélection du recteur permettra d'envoyer un message clair de bonne gestion au public et à la communauté universitaire.

Permettre au CA de nommer ses premiers dirigeants lui permettra de mieux répondre aux particularités de l'université, d'avoir pour effet de responsabiliser le conseil d'administration et de rendre l'université plus autonome. Tout ceci contribuera à améliorer la transparence, l'autonomie, la responsabilité, signes d'une gouvernance réussie.

- Une procédure de nomination du Président de l'université

Le bon fonctionnement de l'université repose aussi sur le fait que son dirigeant a été choisi selon une démarche qui lui confère légitimité et crédibilité. Le dirigeant doit être perçu tant par la communauté universitaire que par les membres du CA comme légitime pour occuper le poste. Face aux défis et enjeux qui confrontent l'institution, le dirigeant doit jouir d'une haute crédibilité, c'est à dire, apporter l'expertise et l'expérience appropriées ainsi qu'une réputation d'intégrité (IGOPP, 2007).

La démarche suivante permettrait cette légitimité et cette crédibilité :

- la création d'un comité de consultation composé de membres du conseil d'administration, de membres du CFVU, du CS et de professeurs. Ce comité aurait le mandat suivant: consulter la communauté universitaire (incluant les diplômés) sur les défis et enjeux de l'institution et le profil d'habileté et d'expérience pour le prochain dirigeant, tenant compte des défis particuliers de l'institution; présenter à la communauté universitaire (et au conseil d'administration) ses conclusions sur les résultats de la consultation; recevoir les suggestions de candidatures; transmettre au comité de candidature ses conclusions ainsi que les noms des candidatures suggérées ;
 - la création d'un comité de candidature composé de membres du CA majoritairement de membres indépendants. Son mandat serait le suivant : recevoir les candidatures ; établir la liste des candidatures qu'il souhaite examiner ; procéder à l'examen de ces candidatures avec respect et rigueur selon une démarche qui assure la confidentialité la plus complète ; retenir les candidatures qui lui semblent à la lumière de la consultation réunir les qualités essentielles ; recommander au CA ces candidats ;
 - l'examen par le conseil d'administration de la recommandation reçue en tenant compte des recommandations du comité de consultation ;
 - le choix et la nomination du futur dirigeant par le conseil d'administration.
- La rémunération des membres du conseil d'administration.

Nous sommes d'avis que la première source de motivation pour les membres du conseil d'administration n'est pas nécessairement l'aspect financier. Mais nous restons convaincus que des primes mensuelles pourraient les inciter à fournir plus d'effort. Ces primes devraient faire l'objet de discussions au sein du comité de gouvernance et de ressources humaines du conseil d'administration.

4.2.4 Proposition d'un modèle de conseil d'administration pour l'Université de Koudougou

Nous invitons l'Université de Koudougou à examiner ses pratiques de gouvernance à la lumière des résultats de l'étude du conseil d'administration de l'Université de Québec à Chicoutimi. Nous sommes convaincus que ces résultats peuvent contribuer significativement à améliorer la qualité de son conseil d'administration en particulier et de sa gouvernance universitaire en général.

Composition, taille et durée des mandats

Le conseil d'administration de l'Université de Koudougou pourrait compter seize (16) membres dont la configuration et la durée des mandats se présenteraient ainsi qu'il suit :

- ✚ le président de l'université en exercice ;
- ✚ deux (2) personnes exerçant une fonction de direction à l'Université de Koudougou, dont au moins une personne exerçant une fonction d'enseignement ou de direction de recherche, nommées par le gouvernement pour cinq (05) ans et désignées par le conseil d'administration, sur recommandation du président ;
- ✚ trois (3) professeurs nommés par le gouvernement pour trois (3) ans, sur recommandation du Ministre des enseignements secondaire et supérieur désignés par le corps professoral ;
- ✚ deux (2) étudiants nommés par le gouvernement pour deux (2) ans, sur recommandation du Ministre des enseignements et supérieur et désignés par les étudiants ;
- ✚ un (1) enseignant vacataire de l'université nommé par le gouvernement pour deux (2) ans, sur recommandation du Ministre des enseignements secondaire et supérieur et désigné par les vacataires ;
- ✚ deux (2) personnes nommées pour deux (2) ans par le gouvernement sur la recommandation du Ministre des enseignements secondaire et supérieur, et choisie parmi les personnes proposées conjointement par les lycées et collèges d'enseignement général et technique de la région principalement desservie par l'Université de Koudougou ;
- ✚ trois (3) personnes nommées pour deux (2) ans par le gouvernement sur la recommandation du Ministre des enseignements secondaire et supérieur, après consultation des groupes les plus représentatifs des milieux sociaux, culturels et des affaires ;
- ✚ un (1) diplômé de l'Université, nommé pour deux (2) ans par le gouvernement sur la recommandation du Ministre des enseignements secondaire et supérieur, après consultation de l'Université de Koudougou ;
- ✚ un (1) agent de l'Université nommé par le gouvernement pour trois (3) ans sur la recommandation du Ministre des enseignements secondaire et supérieur et désigné par le personnel administratif, technique, ouvrier et de soutien.

Comités du conseil

Compte tenu de la taille de l'Université de Koudougou, il n'est pas nécessaire de mettre en place beaucoup de structures qui risqueraient d'alourdir la bonne marche de l'institution. Néanmoins, la création, au sein du CA, d'un comité de vérification et d'un comité de gouvernance et des ressources humaines pourrait améliorer sa bonne gouvernance.

Le **comité de vérification** aura pour mandat d'établir le plan de vérification interne, s'assurer que les mécanismes de contrôle sont en place et qu'ils sont efficaces, surveiller la gestion des risques, s'assurer de la qualité des états financiers et des relations avec le Ministère des finances. Le responsable de ce comité devra être un membre indépendant. Les membres devront posséder, de préférence, une expérience pertinente en comptabilité ou en finances. Le contrôleur financier, tout en relevant administrativement du président de l'Université, recevra ses mandats et rendra compte de ses activités de vérification au comité de vérification.

Le **comité de gouvernance et des ressources humaines** qui devra être composé majoritairement de membres indépendants, aura pour mandat de :

- établir et surveiller les règles de gouvernance et les codes d'éthique, en particulier le code qui s'applique aux membres du conseil d'administration ;
- définir le profil de compétence recherché pour un nouveau membre et proposer, par le truchement du conseil, au groupe qui doit procéder à la nomination du profil recherché ;
- développer et proposer les mécanismes pour l'évaluation du conseil d'administration ;
- examiner toute situation de conflit d'intérêts au niveau des membres du conseil d'administration et proposer des moyens pour régler ces conflits ;
- s'assurer de l'existence de politiques de gestion des ressources humaines ;
- suivre l'application de la procédure de nomination du dirigeant.

4.2.5 Proposition de mise en place d'une fondation pour l'Université de Koudougou

A la lumière de l'expérience de la Fondation de l'UQAC et dans le but de trouver une solution à long terme au problème de financement de la recherche et de la formation, l'Université de Koudougou peut mettre en place une fondation. Les membres peuvent être des ressortissants de la région, des responsables d'entreprises locales qui nourrissent tous des ambitions d'excellence pour l'Université de Koudougou. Comme la FUQAC, les membres doivent se résoudre à organiser des déjeuners hebdomadaires ou mensuels afin de donner de la visibilité à leur organisation. Ensuite, lorsqu'elle sera reconnue, la fondation de l'Université de Koudougou peut lancer des campagnes de souscription qui lui permettront de recevoir des dons qu'elle capitalisera et en attribuera les revenus aux fins de recherche à l'Université de Koudougou. L'institution peut commencer par le soutien aux étudiants à travers l'attribution de bourses d'excellence avant le financement des projets plus grands.

4.3 Les limites de l'étude

Les limites de notre recherche se situent d'abord au niveau des résultats. La première limite est dû au fait que nous n'avons pas pu interviewer les acteurs de l'Université de Koudougou parce qu'étant pas retourné au Burkina Faso à la fin de notre stage. Contrairement, nous aurions eu une idée de leur point de vue sur la question de la gouvernance de leur institution. Cette situation rend notre analyse incomplète.

Une autre limite est le fait qu'il nous a été pratiquement impossible d'avoir des données récentes et actualisées sur l'Université de Koudougou. Il s'agit des données budgétaires et les résultats universitaires couvrant la totalité de ces cinq dernières années. Toutes nos démarches auprès des autorités de l'Université en vue d'avoir les informations sont restées vaines. Tout ceci ne nous a pas permis de bien approfondir la problématique du présent mémoire. Nous nourrissons l'espoir que ces aspects pourront être étudiés dans des recherches futures.

Ensuite, cette étude présente une autre limite liée à la faisabilité de la proposition du modèle de conseil d'administration. En effet, les marges de manœuvres de l'Université de Koudougou ne sont pas nombreuses. L'étude ne prend pas en compte le fait que les environnements politiques, économiques et socioculturels diffèrent d'un pays à l'autre. Le système de gestion est plus centralisé au Burkina Faso qu'au Québec. En plus, la culture de la gouvernance, qui existe au Québec, est encore à ses débuts au Burkina Faso. L'autonomie de l'Université ainsi que de son conseil d'administration est juste de façade car la proposition du modèle de CA pour l'Université de Koudougou doit, au préalable, avoir l'accord et l'appui du Ministère des enseignements Secondaire et Supérieur avant toute possibilité de mise en œuvre. Une telle décision pourrait même demander une réforme de la gouvernance des universités.

CONCLUSION

Au terme de cette recherche, nous pouvons retenir que le travail a porté sur la problématique de la gouvernance universitaire à l'Université de Koudougou. Dans la problématique, premier chapitre de notre travail, nous avons noté que le système éducatif burkinabé dans son ensemble, y compris les universités, manque d'efficacité tant interne qu'externe. A l'Université de Koudougou, le ratio professeur-étudiant est nettement au dessus de la moyenne nationale et de la norme UNESCO. Nous avons noté également que le conseil d'administration, organe délibérant, sensé assurer une saine gouvernance au sein de l'université, est en réalité une instance honoraire qui se réunit deux fois par an et composé d'administrateurs en majorité nommés par l'Etat. Cela met en cause son sérieux et sa réelle autonomie vis-à-vis du gouvernement. Tout ceci constitue un frein pour une bonne gouvernance de l'institution universitaire et favorise ainsi les multiples crises qui la caractérisent.

Dans la revue de littérature faite à la faveur de ce travail, il en ressort dans un premier temps que, l'université, de façon générale et celle francophone en Afrique subsaharienne en particulier, est en crise. Cela nécessite des changements structurels afin de faire face à la concurrence internationale. L'état de la littérature sur la question nous a ensuite permis d'aborder la question des transformations, des méthodes et mécanismes de gouvernance dans les universités du nord, notamment françaises, allemandes, anglaises et canadiennes. Enfin, nous avons noté dans ce chapitre que, les points de vue sont partagés sur des questions relatives à la configuration des conseils d'administration des universités, le mandat et la composition des comités du conseil d'administration, le rôle des administrateurs indépendants ou externes à l'université, la nomination du premier dirigeant, la reddition des comptes, etc.

La question principale de recherche à savoir : « le conseil d'administration peut-il améliorer la gouvernance universitaire ? » a trouvé une réponse affirmative, aidée et éclairée par la méthodologie, suivie de l'expérience du stage effectué à l'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC).

En réponse à notre question principale, nous pouvons confirmer que le conseil d'administration peut améliorer la gouvernance universitaire d'une université comme celle de Koudougou. Au regard des résultats de l'analyse du conseil d'administration de l'UQAC, nous pouvons dire que cette instance contribue à la gouvernance de l'institution. La configuration actuelle, les comités, la responsabilité et le mandat des comités du conseil d'administration satisfont de façon générale l'ensemble des personnes interrogées et favorisent une bonne gouvernance caractérisée par la transparence, la responsabilité, l'autonomie, etc. Beaucoup d'éléments comme la philosophie de gestion, la reddition des comptes, la transparence, la fréquence des réunions, le nombre et la qualité des résolutions, l'attribution des contrats, etc. portent à croire qu'il existe bien un lien entre le conseil d'administration et la gouvernance universitaire. De même, la performance de l'UQAC démontre aussi la question de l'instance qui assure son pilotage stratégique. En effet, cette université fait partie des universités canadiennes qui performant

le plus en recherche. Elle fait partie du premier tiers de l'ensemble des universités canadiennes et détient un taux de réussite au baccalauréat dépassant les 70% ces dernières années.

En s'inspirant du modèle canadien et en basant sur la revue bibliographique et les résultats de l'analyse, nous avons proposé un modèle de conseil d'administration pour l'Université de Koudougou, composé de 16 membres dont une partie est issue de la région d'implantation. Notre travail propose également la mise en place d'une fondation dénommée Fondation de l'Université de Koudougou et fait des recommandations au Ministère de l'Éducation, des Loisirs et du Sport du Québec, à l'UQAC et à l'Université de Koudougou.

Malgré les limites relevées dans le chapitre précédent, nous avons le sentiment d'avoir accompli notre travail et d'avoir atteint nos objectifs de départ. Ce qui nous permet de croire que notre étude servira à quelque chose. Par ailleurs, à la suite de cette recherche, il serait bon de s'intéresser aux possibilités pour l'Université de Koudougou de diversifier ses sources de financement lorsqu'on sait que les dotations de l'État deviennent de plus en plus faibles.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Ambassade, & France (2006), *La gouvernance des universités britanniques*, Science et technologie, numéro spécial, 13p, [<http://www.ambafrance-uk.org/La-gouvernance-des-universites.html>], consulté le 14 juillet 2010.
- Amboise, G. d. & Audet, J. (1996), *Le projet de recherche en administration : un guide général à sa préparation*. Sainte-Foy, Qu: Université Laval, Faculté des sciences de l'administration, 121p.
- Canet, R. (2004), *Qu'est-ce que la gouvernance ?* 8p., Conférences de la Chaire MCD - Mars 2004. Chaire de Recherche du Canada en Mondialisation, Citoyenneté et Démocratie, [<http://www.chaire-mcd.ca/>], page consultée le 29 décembre 2010.
- Darréon, J.-L., & Filâtre, D. (2003), *Les universités au risque de la gouvernance ? Les universités à l'heure de la gouvernance*, Toulouse : Presses universitaires du Mirail, 224p.
- IGOPP (2007), *Rapport du groupe de travail sur la gouvernance des universités du Québec*, 20p., [http://www.igopp.org/IMG/pdf/44_Rapport_sur_la_gouvernance_des_institutions_universitaires.pdf], page consultée le 20 mai 2010.
- IGOPP (2009), *Mémoire relatif au projet de loi n°38*. 16p., [http://www.igopp.ca/IMG/pdf/2009-08-24_Memoire_de_l_IGOPP-Projet_de_loi_38_VF-20_aout.pdf], page visitée le 03 janvier 2011.
- Johnson, I. (1997), *La gouvernance : vers une ré-définition du concept*, Agence Canadienne pour le Développement International, 19p.
- Kast, F.E et Rosenzweig, J.E (1985), *Organization and Management, A systems and Contingency Analysis*, 4th edition, New York: McGraw-Hill, 654p.
- Maganga, T. (2005), *Management et gouvernance des universités en Afrique : Points de vue des acteurs à propos des modes de fonctionnement de l'université Omar Bongo et de l'université des sciences de la santé au Gabon*, Thèse, Faculté des études supérieures de l'Université Laval, 373p.
- Mage-UQAC (2009), *La gouvernance du réseau universitaire québécois : Avis du MAGE-UQAC concernant le projet de loi 38 sur la gouvernance des universités*, Mémoire, 13p., [www.mage.uaqc.com], consulté le 20 mai 2010.
- MESSRS (2009), *Politique sous-sectorielle des enseignements secondaire, supérieur et de la recherche scientifique-BURKINA FASO 2010-2025*, 67p.
- Mintzberg, H. (1982), *Structure et dynamique des organisations*, Paris, Editions d'organisation, 434p.
- Morin, S. (2009), *Revue analytique de la littérature sur la gouvernance de la recherche universitaire : tendances, défis et questionnements émergents*, Centre de recherche pour le développement international, 33p.
- Musselin, C., & Mignot-Gerard, S. (2003), *L'autonomie, pas à pas. Les universités à l'heure de la gouvernance*, Sciences de la société n° 58, pp.17-35.
- OCDE (2004), *Principes de gouvernement d'entreprise de l'OCDE*, 74p., [<http://www.oecd.org/dataoecd/32/19/31652074.PDF>], page consultée le 13 novembre 2010.
- OCDE (2010), *Programme de l'OCDE sur la gestion des établissements d'enseignement supérieur*, Imhe INFO avril 2010, 4p., [<http://www.oecd.org/dataoecd/47/22/44893370.pdf>], consulté le 22 février 2011.

Samir, P. (2009), *Pour une vraie réforme de la gouvernance des universités*, Le Devoir, pp.1-3., [www.ledevoir.com], journal consulté le jeudi 13 mai 2010.

Toulouse, J.-M. (2007), *Rapport de recherche sur la gouvernance des institutions universitaires*, 72p., [http://www.igopp.org/IMG/pdf/17_Rapport_de_recherche_sur_la_gouvernance_des_institutions_universitaires.pdf], page consultée le 10 novembre 2010.

Véronneau, P. (2008), *La face cachée de la gestion de nos institutions, Le regard critique d'un "ex-administrateur"*, Ultimatum, volume 8, n°1, Août - Septembre 2008, page 4, consultée le 13 mai 2010.

Décret n°2005-460/PRES/PM/MESSRS/MFB du 31 août 2005 portant création de l'Université de Koudougou

Décret n°2005-564 /PRES/PM/MESSRS/MFB du 22 novembre 2005, portant approbation des statuts de l'Université de Koudougou

Arrêté n°2006-121/ MESSRS/SG/UK du 13 juillet 2006 portant règlement intérieur de l'Université de Koudougou

Règlement n°1 "Régie interne" de l'Université du Québec à Chicoutimi, 30 janvier 1998

Loi sur l'Université du Québec du 1^{er} mai 2010

Schéma directeur 2006-2011 de l'Université du Québec à Chicoutimi

[http://www.worldbank.org/wbi/governance/], page consultée le 29 décembre 2010.

[http://info.worldbank.org/governance/wgi/pdf/WBI_GovInd08-5a.pdf], visité le 29 décembre 2010.

[http://lefaso.net/spip.php?article32932], page visitée le 29 décembre 2010.

[http://www.mbdhp.org/post/2009/08/25/CRISE-A-L%E2%80%99UNIVERSITE-DE-KOUDOUGOU], page consultée le 29 décembre 2010

[http://www.wikipedia.org], page visitée le 29 décembre 2010.

ANNEXES

Annexe 1 : Guide d'entretien à l'UQAC

GUIDE D'ENTRETIEN Etude sur la gouvernance universitaire de l'UQAC Mai 2010
1. Situation de l'interviewé(e)
Fonction :
Service :
Date d'entrée en fonction :
Principales tâches :
.....
.....
.....
Date de l'entretien :
Nota :
Ce questionnaire vise à avoir un point de vue général des différents intervenants sur la gouvernance à l'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC). Il se situe dans le cadre de la recherche de Monsieur BATIONO Serge Williams, stagiaire au Département des sciences économiques et administratives de l'UQAC. Monsieur BATIONO est étudiant en Master professionnel de l'Université Senghor d'Alexandrie (Egypte), au département Administration - Gestion dans la spécialité Gouvernance et management public. Ce stage a un double but de :
- acquérir de nouvelles pratiques à travers l'expérience du stage, en vue d'une adaptation à l'Université de Koudougou au Burkina Faso ;
- proposer une amélioration de la gouvernance universitaire de son pays d'origine.
En fonction de nos attentes et des résultats obtenus, nous pourrions vous adresser un autre questionnaire afin d'élucider certaines zones d'ombre.

2. A votre avis, qu'est-ce que la gouvernance universitaire ?

(Définition, concept nouveau ou ancien)

.....
.....
.....

3. Quelles sont les différentes composantes de la gouvernance universitaire à l'UQAC ?

.....
.....
.....

4. Dans la structure organisationnelle de l'UQAC, quelle est selon vous l'instance décisionnelle la mieux indiquée pour une meilleure gestion ? (donnez vos raisons).

.....
.....
.....

5. Que pensez-vous de l'autonomie de décision de l'UQAC vis-à-vis du gouvernement ? (grande, légère ou faible autonomie ; vos raisons).

.....
.....
.....

6. Quel est, selon vous, le rôle du conseil d'administration à l'université ?

.....
.....
.....

7. Que pensez-vous de la configuration du conseil d'administration de l'UQAC ? (bonne, assez bonne, pas du tout bonne ; vos raisons).

.....
.....
.....

8. Etes-vous satisfait du suivi des résolutions du conseil d'administration ? (satisfait, peu satisfait, pas du tout satisfait)

.....
.....
.....

9. Appréciez-vous la nécessité de mettre en place des comités ou commissions au sein du conseil d'administration ? Lesquels jugez-vous importants ? (oui ou non, vos raisons)

.....
.....
.....

10. A votre avis, à qui devait revenir la lourde tâche de diriger le conseil d'administration et ses comités ?
(Des professeurs ou des administrateurs, donnez vos raisons si possibles)

.....
.....
.....

11. Quel regard critique portez-vous sur la nomination des membres du conseil d'administration ? (degré de transparence, niveau de qualification des membres.)

.....
.....
.....

12. Comment appréciez-vous les ressources tant matérielles, humaines que financières qui sont allouées au conseil d'administration ? (suffisantes, plutôt suffisantes, pas suffisantes, vos raisons.)

.....
.....
.....

13. Comment les administrateurs nommés au conseil d'administration s'imprègnent-ils de leurs tâches futures ? Reçoivent-ils une formation pour mener à bien leur mission ? (si oui, comment ; sinon pourquoi)

.....
.....
.....

14. Pensez-vous que les différents acteurs respectent les textes régissant l'organisation et le fonctionnement de l'université ? (oui ou non ; la proportion éventuelle.)

.....
.....
.....

15. Que savez-vous du nouveau projet de loi sur la gouvernance universitaire ? (historique, évolution, difficultés, etc.)

.....
.....
.....

16. Selon vous, quelles seraient les forces et les faiblesses du conseil d'administration voulu par le projet de loi n°38 sur la gouvernance de l'université ?

.....
.....
.....

17. Que pensez-vous qu'il serait utile d'améliorer dans le système actuel de gouvernance universitaire ? (suggestions dans la forme, dans le fond, etc.)

.....
.....
.....

18. A votre avis, quelles sont les perspectives à court, moyen et long terme en matière de gouvernance universitaire et Conseil d'administration ? (les scenarios possibles selon vous)

.....
.....
.....

19. Y a-t-il d'autres questions qui vous paraissent importantes mais qui n'ont pas été abordées lors de cet entretien ? (présentez-les et argumentez)

.....
.....
.....
.....

20. En conclusion, quel est votre niveau de satisfaction de l'actuelle forme de gouvernance de l'UQAC et du rôle du conseil d'administration dans cette gouvernance ? (satisfait, plutôt satisfait, pas satisfait)

.....
.....
.....

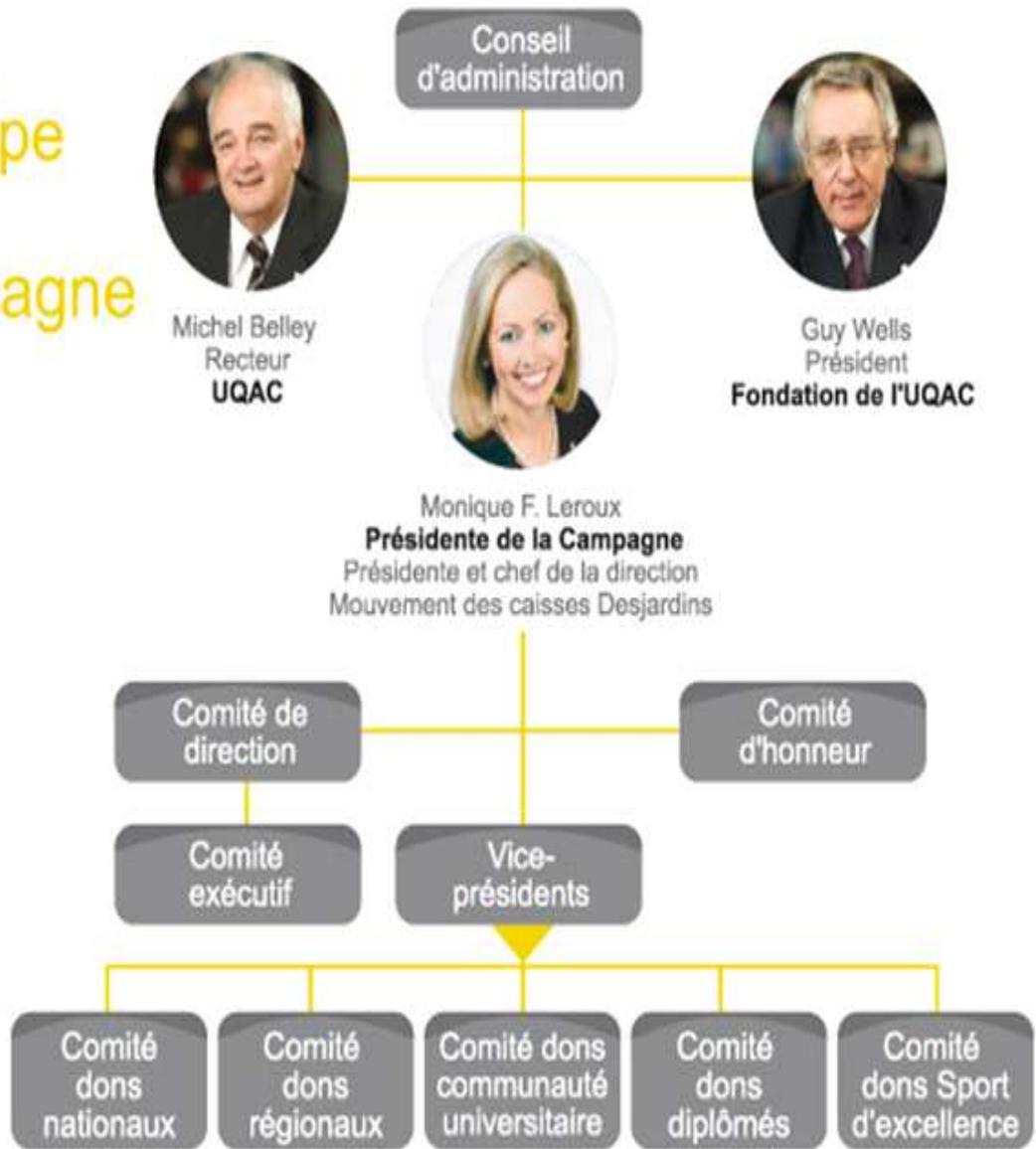
MERCI POUR VOTRE COLLABORATION !

Annexe 2 : Questionnaire complémentaire

Mettre un X dans la case appropriée		Très favorable	Favorable	Peu favorable	Défavorable	Neutre
Enoncés d'appréciation		TF	F	PF	D	N
1	Configuration actuelle (représentativité) du C.A					
2	Qualité des administrateurs membres du C.A					
3	Suivi des résolutions prises par le C.A					
4	Moyens financiers, matériels et humains à la disposition du C.A					
5	Processus actuel de désignation du premier dirigeant (Recteur)					
6	Taux de diplomation des étudiants					
7	Nombre d'emplois générés par l'université					
8	Attribution des contrats aux prestataires de services					
9	Autonomie de gestion vis-à-vis du gouvernement					
10	Satisfaction générale de la gouvernance					
11	Commentaires					

Annexe 3 : Organisation de la campagne majeure 2008-2013

L'équipe de la Campagne



Des bénévoles engagés! Une équipe dévouée!