

## Book Reviews/Comptes Rendus

*Le paradoxe de la gestion universitaire: pour une nouvelle problématique.* Publié sous la direction de Denis Bertrand, Les Cahiers scientifiques No. 60, Association canadienne-française pour l'avancement des sciences, 1988. Compte-rendu par Bernard Garnier, Faculté des sciences de l'administration, Université Laval.

Ce cours volume regroupe des communications présentées à une table ronde organisée par le Groupe interuniversitaire de réflexion sur l'enseignement supérieur (GIREs) à l'occasion du 55<sup>e</sup> congrès de l'Association canadienne-française pour l'avancement des sciences tenu à l'Université d'Ottawa en mai 1987. Publié sous la direction de Denis Bertrand l'ouvrage désire "proposer des nouvelles voies permettant de partiellement lever le paradoxe que constituent la notion de gestion et celle de liberté universitaire". Le volume de 72 pages comprend une introduction, cinq chapitres et une conclusion rédigés par des auteurs différents.

Dans l'introduction, Denis Bertrand campe la problématique: la gestion du réseau d'enseignement supérieur et des institutions universitaires fait l'objet de nombreuses critiques au Québec. Il est donc grand temps pour les universitaires de se pencher sur la gestion d'une façon systématique et d'apporter des éléments de solution aux problèmes soulevés.

Valérien Harvey, dans le chapitre I intitulé "Le paradoxe de la productivité universitaire", constatant que l'environnement des universités est devenu plus hostile et turbulent, met en évidence les dangers et les défis de la gestion universitaire. Dans un plaidoyer classique mais bien mené, il dénonce notamment le glissement du "collegium sympathique à l'université usine" et la "gestion business" des universités. Paradoxalement, selon l'auteur, la plus grande menace ne vient pas de l'extérieur de l'université mais des universitaires eux-mêmes. Ceux-ci doivent arrêter de se culpabiliser et de se flageller. Ils doivent relever la tête et se prendre en main. L'amélioration de la productivité des universités passe par le respect de la mission de l'institution universitaire et par un effort de réflexion et de recherche de la part des principaux acteurs internes de l'université.

Le chapitre II, "Le paradoxe du discours et de la vie" écrit par Pierre-Yves Paradis, aborde la problématique de la gestion universitaire sous un angle original. L'auteur analyse le discours du gouvernement et des universités sur la gestion de l'enseignement supérieur. Par une série d'exemples bien choisis tirés du cadre législatif et réglementaire, il identifie les glissements dans les discours officiels du gouvernement et des universités et souligne les incohérences entre le "dire" et le "faire". Ainsi, selon l'auteur, une gestion améliorée des universités passe par une

meilleure compréhension des phénomènes discursifs dans ces institutions et par une confrontation du discours avec la réalité de la vie universitaire.

Dans un chapitre IV substantiel intitulé, “Le paradoxe des structures organisationnelles en période d’austérité budgétaire” Jean-Baptiste Haché et Manuel Crespo dressent un tableau détaillé et très instructif de la gestion universitaire telle que vécue par les directeurs de département des universités québécoises. Leur article découlant d’une recherche empirique récente fournit des informations inédites sur certaines dimensions de la gestion universitaire au Québec. Les auteurs mettent en évidence l’absence de consensus chez les directeurs de département concernant certaines questions controversées comme la démocratisation de l’enseignement, l’alignement des programmes de formation sur le marché du travail et le maintien des programmes économiquement moins rentables. Ils abordent la question des niveaux de prise de décision et de la dynamique centralisation-décentralisation dans les universités. Enfin, les auteurs discutent des problèmes de continuité et de permanence dans l’occupation de la fonction de directeur de département. Entre autres résultats, il ressort que les perceptions des directeurs de département des universités francophones diffèrent sur de nombreux points de celles de leurs homologues anglophones.

Denis Blondin, dans le chapitre IV de facture conventionnelle, intitulé “Le paradoxe de l’enseignement et de la recherche”, rappelle les deux missions fondamentales de l’université: l’enseignement et la recherche. Il déplore le déséquilibre en faveur de la recherche et constate que l’enseignement constitue le parent pauvre de l’université. L’auteur plaide pour une meilleure articulation de ces deux missions et pour le développement d’un mode de gestion universitaire qui respecte cette dualité.

Dans le chapitre V, “Le paradoxe des niveaux d’action”, Denis Bertrand développe avec conviction un point de vue familier aux spécialistes des sciences de l’administration sous la forme de cinq postulats. S’inspirant de la terminologie de Mintzberg, l’auteur rappelle que les universités sont des bureaucraties professionnelles et qu’elles doivent être gérées en tenant compte des spécificités reconnues à ces configurations organisationnelles. Conformément à cette vision, l’auteur préconise la valorisation des unités de base de l’université et propose des mesures concrètes susceptibles d’améliorer la gestion universitaire.

Dans la conclusion “Le paradoxe des finalités et du financement”, Roland Parenteau met en perspective les différentes contributions de l’ouvrage. L’auteur souligne que les universités ne sont pas des entreprises privées, que ces institutions ont une obligation de service, que leur niveau de revenus et dépenses est fortement contraint et qu’en conséquence la discrétion managériale des gestionnaires universitaires s’avère très limitée. L’auteur constate que la période d’abondance pour les universités québécoises ne se reproduira plus dans un avenir prévisible et que les universitaires devront nécessairement apprendre à mieux gérer leurs institutions. À ce sujet, la formation à la gestion de cadres académiques et non-académiques constitue une voie encore peu exploitée mais prometteuse.

Globalement, le volume fait une contribution significative à la problématique de la gestion universitaire au Québec. L'ouvrage, bien rédigé et d'accès facile, constitue une excellente initiation à la question et fournit une vision et des témoignages québécois de première main. Cependant, la problématique n'est peut être pas aussi nouvelle que le titre ne le suggère pour l'observateur attentif du monde universitaire canadien-anglais et américain. En effet, celui-ci a été confronté au phénomène d'austérité budgétaire et aux dures réalités de la gestion dès le milieu des années 1970 et de nombreux écrits ont été produits sur ce sujet. (Voir par exemple, le rapport: Council of Ontario Universities, *An Uncertain Future*, Toronto, Ontario, 1979).

En résumé, l'ouvrage s'avère un excellent outil de sensibilisation pour les personnes qui s'intéressent à la gestion universitaire au Québec. Il peut également devenir un précieux instrument de formation pour les gestionnaires universitaires québécois.

Roger L. Geiger. *Privatization of Higher Education: International Trends and Issues*. Princeton: International Council for Educational Development Conference Report, 1988. Reviewed by Robert M. Pike, Department of Sociology, Queen's University

This slim monograph is a summary analysis of the papers and proceedings of a special seminar on the privatization of higher education organized by International Council for Educational Development in 1987. The seminar brought together a group of distinguished educators representing nine countries directly, and four countries indirectly, to outline and discuss national and international trends in the privatization of institutions of higher learning. Roger Geiger – the author of a major study on *Private Sectors in Higher Education* (1986) – attended the seminar and prepared the analysis at the request of ICED which is a U.S.-based international organization for the comparative study of priority educational problems.

In a preface, the chairman of ICED notes that the increased privatization of higher education is on the agenda of many countries. Originally meant to refer to a process of moving utilities from the public to the private sector (for example, the privatization of Air Canada) the general concept has taken three major forms when applied to the higher education sphere: a more positive attitude to the creation of private sector universities and colleges financed mainly by endowments and tuition fees; an increased public interest in maintaining and improving the quality of existing private education; and efforts to increase the private element in the funding of public colleges and universities, notably through closer ties with industry and sometimes through tuition fee increases.

Provided with information on one or more of these forms of privatization from thirteen disparate countries, Geiger had the difficult task of creating a conceptual