

APR 5 1974

LIBRARY, MINISTRY OF STATE  
FOR SCIENCE AND TECHNOLOGY

3 PROGRAMME DE FORMATION POUR LES ADMINISTRATEURS  
DE LA RECHERCHE UNIVERSITAIRE

Résultats d'une enquête effectuée pour le ministère  
d'Etat aux Sciences et à la Technologie

Par Pierre-André Julien et  
Pierre Lamonde, professeurs,  
avec la participation de  
Diane Morin Chimisso, assistante  
de recherche.  
Groupe de Recherche sur le Futur,  
Université du Québec  
Février 1974.

2019

## I- Introduction générale

Une des recommandations du rapport du Comité sénatorial de la politique scientifique concernait l'amélioration de la formation des administrateurs de recherche, tant dans le secteur privé de l'économie que dans ceux du gouvernement et de l'université. Le Comité suggérait que le ministère d'Etat aux Sciences et à la Technologie établisse un programme de formation adapté à ces administrateurs<sup>1</sup>.

Dans le but de donner suite à cette recommandation, le Bureau du perfectionnement et de la formation du personnel de la Commission fédérale de la fonction publique entreprit une étude sur les besoins des administrateurs de la recherche gouvernementale en matière de formation spécifique; le ministère fédéral de l'Industrie et du Commerce fit une étude similaire dans le secteur industriel; ces deux études ont pris la forme d'un sondage auprès des administrateurs de recherche eux-mêmes<sup>2</sup>.

### Le mandat de l'étude

A la fin de 1973, le ministère d'Etat aux Sciences et à la Technologie a décidé d'effectuer une troisième enquête, couvrant le secteur universitaire; aux yeux du M.E.S.T. il s'agissait d'une part de déterminer les besoins des administrateurs de la recherche universitaire en matière de formation et, d'autre part, de préciser le contenu d'un programme de cours approprié.

1. Une politique scientifique canadienne, Rapport du Comité sénatorial de la politique scientifique, volume II, Ottawa, 1971, p. 573; voir aussi le volume III du rapport, p. 879-882.
2. Studies on training needs, Bureau du perfectionnement et de la formation du personnel, Commission fédérale de la fonction publique, Ottawa, 1972; Paul E. Gishler : Increasing the effectiveness of industrial research managers, ministère de l'Industrie et du Commerce, Ottawa, 1973.

C'est pourquoi le M.E.S.T. demanda aux professeurs Pierre-André Julien et Pierre Lamonde, du Groupe de Recherches sur le Futur, de l'Université du Québec, d'effectuer un sondage auprès de ce type d'administrateurs dans une vingtaine d'universités réparties dans les dix provinces canadiennes.

Le ministère précisa un sous-ensemble de questions devant être inclus dans le questionnaire :

- a) Est-ce qu'il existe actuellement des cours qui répondent aux besoins des administrateurs de la recherche universitaire ? Dans l'affirmative, où ?
- b) Est-ce que l'Association Canadienne des Administrateurs de la Recherche Universitaire (A.C.A.R.U.) devrait parrainer des cours ou des séminaires sur l'administration de la recherche universitaire, et, dans l'affirmative, quel rôle devrait-elle jouer ?
- c) Quels sont les sujets qu'un tel programme devrait couvrir ?
- d) Qui devrait financer ce programme ?
- e) Où ces cours ou séminaires devraient-ils avoir lieu ?
- f) Qui devrait enseigner ces cours ou organiser ces séminaires ?
- g) Combien de personnes seraient intéressées à suivre de tels cours ou séminaires ?
- h) Combien de sessions d'études devraient être organisées annuellement ?

Les échéances étaient très courtes : commençant au début de décembre 1973, cette enquête devrait être terminée le 18 janvier 1974, cependant, le M.E.S.T. accepta de reporter la remise du rapport à la fin de février 1974.

### Le questionnaire

Initialement, nous avions l'intention d'utiliser un questionnaire fermé; cependant, il est vite apparu qu'un tel questionnaire n'offrait pas assez de flexibilité et qu'un guide d'entrevue, constituée plutôt de questions ouvertes, se prêtait mieux au genre d'enquête qu'il fallait faire.

Nous partions avec un certain nombre d'hypothèses de travail :

1) il nous semblait nécessaire de nous adresser non pas seulement aux administrateurs de la recherche situés au niveau de la direction centrale de l'université (e.g. vice-président à la recherche, vice-recteur, etc.) mais aussi à ceux qui occupent des positions intermédiaires (e.g. directeur de laboratoire ou de centres de recherches) car, selon nous, cette deuxième catégorie d'administrateurs nous apparaissaient susceptibles de ressentir le besoin d'une formation spécifique autant que les premiers; 2) nous avons aussi fait l'hypothèse que l'administration de la recherche universitaire, parce que c'est un domaine d'activités relativement récent, devait sans doute comporter beaucoup d'imprécision aux yeux même de ceux qui l'exercent; il nous semblait donc important que le guide d'entrevue permette une clarification des objectifs, du rôle et des tâches d'un administrateur de la recherche universitaire; 3) nous supposions aussi que même si l'administrateur de la recherche universitaire évolue dans un système et un contexte très spécifique, son travail comporte malgré tout un certain nombre de points communs par rapport à celui de son homologue oeuvrant dans les secteurs gouvernemental et privé, il était donc utile de faire ressortir les dissemblances et les points communs entre le premier et les seconds.

Ces trois hypothèses de travail nous ont amenés à donner au guide d'entrevue une ampleur assez vaste<sup>1</sup>; il contient 37 questions, en

---

1. Le guide d'entrevue constitue l'annexe I de ce rapport.

grande partie ouvertes, et dont beaucoup visent à préciser ce qu'est un administrateur de la recherche universitaire (question 8 à 17 inclusivement). Pour leur part, les sept premières questions du guide permettent d'identifier les répondants. Par ailleurs, à l'aide des questions 18 à 35, nous tentons de déterminer les préférences des administrateurs de la recherche universitaire quant aux modalités de toutes sortes que pourrait prendre un programme de formation qui leur serait spécifique. Enfin, les questions 36 et 37 visent à apporter une touche prospective à l'enquête<sup>1</sup>.

### Les interviewés

Le M.E.S.T. nous demandait de choisir une vingtaine d'universités dans le plus grand nombre possible de provinces; finalement nous avons choisi de visiter 19 universités, de même que le secrétariat du Conseil des Universités du Québec, dans toutes les provinces, à l'exception de l'Ile-du-Prince-Edouard. Nous avons interviewé 34 administrateurs de la recherche universitaire, dont 25 se situent dans la catégorie des postes supérieurs et 9 dans la catégorie des postes intermédiaires. Les interviewés ont été choisis avec la collaboration du ministère; nous avons donné une priorité aux membres de l'Association Canadienne des Administrateurs de la Recherche Universitaire (A.C.A.R.U.), mais sans nécessairement nous limiter à cette organisation. Dans l'annexe II, nous donnons la liste des personnes interviewées, le nom de leur université et la description du poste qu'elles occupent. La durée moyenne d'une entrevue a été d'une heure et vingt minutes environ.

### Le rapport d'étude

Notre rapport se subdivise en quatre parties : outre cette introduction générale, nous présentons d'abord un résumé des réponses aux

---

1. Nous avons consulté le M.E.S.T. à toutes les phases de construction du guide d'entrevue.

diverses questions; la troisième partie comprendra nos conclusions et nos recommandations en plus de suggérer certaines interprétations synthétiques pour quelques-unes des réponses; enfin, le rapport se termine par deux annexes.

Avant de finir cette introduction générale, une mise en garde s'impose : cette étude s'est faite très rapidement, à cause des délais extrêmement courts que nous avait donnés le ministère. Il ne peut donc s'agir que d'une enquête préliminaire et exploratoire; de plus, ce rapport restera en très grande partie descriptif; enfin, il va de soi que notre ensemble d'interviewés ne prétend pas constituer un échantillon représentatif de la population des administrateurs de la recherche universitaire.

Mme Diane Morin-Chimisso, assistante de recherche, a été chargée de réaliser les entrevues et de faire la compilation des réponses; les professeurs Julien et Lamonde ont élaboré le guide d'entrevue, déterminé la liste des personnes à interviewer et rédigé le présent rapport.

## II- Les résultats de l'enquête

### A. Identification des répondants

Les questions 1 à 7 visaient à identifier les répondants; dans l'introduction générale, nous avons déjà référé aux trois premières questions; les quatre autres (4 à 7) avaient pour but d'obtenir une description un peu plus poussée, que le tableau 1 résume. Faisons ressortir quelques points<sup>1</sup> :

#### Durée d'exercice (question 4)

La majorité des répondants n'occupent leur poste que depuis 4 ans et moins et, même, une proportion substantielle d'entre eux ne sont en poste que depuis deux ans et moins; on peut supposer que cette situation reflète le fait que l'administration de la recherche universitaire constitue encore une activité assez nouvelle.

#### Discipline d'origine (question 5)

Ce qui est le plus notable dans le tableau 1, c'est la prédominance très nette des sciences dites exactes dans la formation de base des interviewés de la catégorie i (direction centrale); bien sûr, cela témoigne du fait que ces sciences dominent encore largement la scène de la recherche dans les universités, que cette domination soit mesurée en termes de fonds ou de personnel de recherche, d'équipement, de reconnaissance publique, etc..

---

1. Nous avons jugé bon de laisser tomber la question 6 de notre analyse car les réponses n'étaient pas significatives.

### Répartition du temps de travail (question 7)

On constate le nombre relativement grand de répondants qui consacrent une part significative de leur temps de travail à d'autres activités que l'administration de la recherche; en particulier, la recherche et l'enseignement constituent pour beaucoup d'entre eux une occupation importante.

### B. Définition d'un administrateur de la recherche universitaire (questions 8, 9)

Lors de la préparation du guide d'entrevue et, tout particulièrement à la suite de pré-tests que nous avons effectués à ce moment, nous nous sommes rendu compte que les administrateurs de la recherche universitaire avaient beaucoup de difficultés à définir leur rôle d'une façon claire; c'est pourquoi il nous a semblé important d'ajouter certaines questions au guide d'entrevue de façon à amener les répondants à préciser quelque peu leur conception à ce sujet. Nous demandions à l'interviewé de définir les principaux objectifs d'un administrateur de la recherche universitaire, de même que les tâches les plus fréquentes et les plus importantes remplies par le répondant.

### Les objectifs d'un administrateur de la recherche universitaire (question 8)

Les réponses à cette question sont souvent assez peu précises : on tend à mal distinguer la définition des objectifs de la description des tâches; on peut tout de même dégager certains points :

- l'objectif le plus fréquemment cité, tant par les administrateurs rattachés à la direction centrale que par ceux qui se situent à des niveaux intermédiaires, réfère à la fourniture des services administratifs aux chercheurs; on dit alors avoir comme objectif d'assister administrativement ces derniers, tout particulièrement lorsque



Tableau 1

Identification des répondants (questions 4, 5, 7)

Postes (1)	Durée d'exercice				Discipline d'origine					Répartition du temps de travail					
	0-2 ans	2.1-4 ans	4.1 ans et plus	Total	Chimie	Autres sciences exactes	Sciences administratives	Sciences humaines	Total	Administration de la recherche			Recherche, enseignement, services etc.		
										0-50%	50.1-75 %	75.1-100 %	0-50%	50.1-75 %	75.1-100 %
i	11	8	6	25	11	6	2	6	25	7	5	13	6	5	2
ii	3	3	3	9	0	6	1	2	9	3	3	3	3	2	1
Total	14	11	9	34	11	12	3	8	34	10	8	16	9	7	3

1. Catégorie i : les administrateurs de la recherche universitaire, au niveau de la direction centrale de l'université (e.g. vice-présidence à la recherche); catégorie ii : ceux qui se situent à des niveaux intermédiaires (e.g. un directeur de centre de recherche)

ceux-ci doivent entreprendre des démarches pour obtenir des subventions de recherche. Plus de 27 administrateurs sur un total de 34 ont répondu dans ce sens.

- Un autre objectif presque aussi fréquemment donné - 24 répondants-, concerne le milieu de recherche : les administrateurs affirment alors avoir comme objectif d'assurer aux chercheurs un environnement favorable au développement d'une recherche de qualité; les moyens qu'ils voient pour le réaliser sont l'animation, la coordination, la planification souple, etc..

- Deux autres objectifs ont été formulés par les administrateurs de la catégorie i (direction centrale), bien qu'ils l'aient été moins fréquemment que dans le cas des deux premiers objectifs; 12 d'entre eux disent viser à servir de liaison entre les chercheurs et les organismes de financement extérieurs; enfin, neuf expriment un objectif de contrôle : c'est-à-dire qu'ils affirment devoir veiller à ce que les politiques de l'université soient respectées, et que les conditions contractuelles des projets de recherche soient bien remplies. Les administrateurs de la catégorie ii n'ont pas cité l'objectif de liaison et seulement deux d'entre eux ont référé à l'objectif de contrôle qui alors, s'applique surtout à la qualité de la recherche.

Le fait qu'un nombre assez restreint de répondants ait donné l'objectif de contrôle est significatif du style de gestion qu'ils veulent exercer; les administrateurs semblent préférer un mode de gestion non autoritaire, caractérisé par l'animation, la coordination, la planification indicative, etc..

Les tâches remplies par les interviewés  
(question 9).

Cette question est apparue fondamentale; elle servait de point de départ à la réflexion que le guide d'entrevue suscitait chez les répondants non seulement à l'égard de la définition de leur rôle mais aussi au sujet des difficultés qu'ils rencontrent, de la formation académique et de l'expérience qu'un administrateur de la recherche universitaire devrait posséder, des ressemblances et des différences entre leur situation et celle de leur homologue du gouvernement et de l'entreprise privée, etc.

Pour aider les répondants à préciser leur conception des tâches qu'ils ont à remplir, nous leur fournissions une liste de 9 tâches possibles (voir l'annexe 1) dont ils devaient déterminer subjectivement l'importance relative et la somme de temps qu'ils y consacrent (voir le tableau II)

Les administrateurs de catégorie i :

Pour ces administrateurs, les tâches qui apparaissent les plus importantes sont la préparation et l'examen de propositions de recherche, la planification et la programmation de la recherche, la promotion de la recherche et, à un moindre degré, le recrutement du personnel de recherche; à remarquer que pour cette dernière tâche les avis sont tels parce qu'un nombre presque aussi grand de répondants ne sont pas concernés par ce recrutement.

Notons que pour eux si une tâche est importante cela ne signifie pas qu'ils y consacrent beaucoup de temps; de fait, même pour des tâches jugées importantes, ils ne peuvent n'y consacrer qu'un temps estimé moyen, voire peu de temps.

Les administrateurs de catégorie ii :

Ceux-ci accordent une très grande importance à la planification et la programmation de la recherche : tous ont répondu dans ce sens : on ne retrouve pas cette unanimité chez les administrateurs de la catégorie i. Les autres tâches que les administrateurs de la catégorie i considèrent comme importantes sont le recrutement des chercheurs et la coordination de l'ensemble du personnel de soutien et de recherche.

Quant au temps consacré à ces diverses tâches, il ne se dégage rien de concluant dans les réponses de ces administrateurs.

C. Formation, expérience et qualités souhaitées (questions 10, 11, 12)

Ces trois questions avaient pour but de déterminer la formation, l'expérience et les qualités qu'un administrateur de la recherche universitaire devrait idéalement posséder, selon les répondants. Ces questions étaient vues comme complémentaires des questions 8 et 9 sur la définition des objectifs et des tâches.

La formation souhaitée (question 10)

Une forte proportion de répondants, dans les catégories i et ii, indiquent l'une ou l'autre des sciences dites exactes comme formation de base souhaitable pour les administrateurs de la recherche universitaire; les sciences humaines viennent au dernier rang; il faut remarquer la bonne tenue des sciences administratives qui sont choisies assez fréquemment soit comme formation de base, soit comme formation complémentaire; la prédominance des sciences exactes n'est pas étonnante si on considère les réponses données à la

Tableau 2

## Profil des tâches

	Planification et programmation de la recherche	Préparation et examen de propositions de recherche	Préparation examen et contrôle de budgets	Personnel								Promotion de la recherche	Communication externe	Activités professionnelles	Travail en comité																																	
				Recrutement				Coordination																																								
				Soutien		recherche		Soutien		recherche																																						
Import.	1	2	3	NA	1	2	3	NA	1	2	3	NA	1	2	3	NA	1	2	3	NA	1	2	3	NA																								
B	7				5	1			4					1			2				3				4				2								7	5	1									
M	2	4			8	5			2	8	1		2				3				4	2			1	3			6	3			1	3			2	6			1	5						
P	6	1	3		3	3			3	3	3		3	4	5		7	3	1		4	3	5		3	1	2		5	4			6	9	3		4	9	4						4	2		
Tot.	15	5	3	2	16	6	3	0	9	11	4	1	5	4	5	11	11	3	1	10	10	5	5	5	7	4	2	12	15	7	0	3	9	12	3	1	6	15	4	0	8	14	3	0				
B	3				2				1	1				2			1				2				2				1								1	2										
M	5				3	1			1	2			2				3				3	1			2	1			2				3	1							1	3						
P	1				1	1			3	1			2	4			2	1			2	1			2	1			4				3	1			6	1							2			
Tot.	9	0	0	0	5	2	1	1	2	6	1	0	4	4	0	1	7	1	0	1	6	2	0	1	6	2	0	1	4	4	0	1	3	5	1	0	0	6	1	2	2	7	0	0				

Code : Importante : très : 1  
 moyen : 2  
 peu : 3

Temps consacré : beaucoup : B  
 moyen : M  
 peu : P

NA : Tâche qui ne concerne pas l'interviewé

question 5, qui révélaient qu'une grande partie des répondants déclarent avoir comme formation de base une science exacte.

Tableau 3  
Formation souhaitée

Discipline		Sciences exactes	Sciences humaines	Sciences administratives	Autre(s)
postes i (24)	formation de base	16	1	10	7
	formation complémentaire	—	3	7	1
postes ii (9)	formation de base	6	—	3	—
	formation complémentaire	—	—	3	1
Total <sup>1</sup> (33)	formation de base	22	1	13	7
	formation complémentaire	—	3	10	2

1. Un répondant de la catégorie i n'a pas répondu à cette question; noter aussi que le nombre de réponses dépasse celui des répondants car plusieurs d'entre eux ont donné plus qu'une formation de base.

L'expérience souhaitée (question 11)

On demandait aux répondants de nous indiquer l'expérience que selon eux, un administrateur de la recherche universitaire devrait posséder; un très grand nombre d'entre eux (26 sur 33)<sup>1</sup> ont souligné la nécessité d'une expérience de recherche prise dans le milieu universitaire; le même nombre de répondants ont déclaré qu'il fallait qu'un tel administrateur ait acquis une expérience administrative dans le milieu universitaire; d'autre part, près de 16 répondants ont indiqué la nécessité d'une expérience administrative dans le secteur gouvernemental et/ou privé. Dans ces réponses, il n'y a pas de différence significative entre les catégories i et ii d'administrateurs.

Les qualités souhaitées (question 12)

Une bonne proportion de répondants (26 sur 33) indiquent la compétence comme qualité idéale pour un administrateur de la recherche universitaire; ce terme est utilisé dans un sens large, il ne se limite pas à la compétence scientifique; le même nombre d'interviewés indiquent comme qualité désiré le leadership; mais celui-ci doit être souple et non autoritaire; le leader doit se manifester par ses aptitudes à animer et à motiver les chercheurs; de plus, 16 répondants donnent comme qualité souhaitable le sens de la diplomatie ou l'esprit de compréhension et seulement 14 interviewés indiquent l'efficacité. Ces réponses confirment de nouveau que pour les répondants le mode de gestion qu'un administrateur de la recherche universitaire doit pratiquer est essentiellement souple et non autoritaire. Il n'y a pas de différence notable entre les catégories i et ii de répondants.

1. Un interviewé n'a pas répondu à cette question. Cette situation se répète assez souvent dans les divers tableaux.

D. Recrutement des administrateurs de la recherche universitaire  
(questions 13 et 14)

Dans le but de mieux définir ce qu'est un tel administrateur, nous avons inclus deux questions sur le recrutement : 1) Est-ce que les administrateurs de la recherche universitaire proviennent de l'intérieur ou de l'extérieur de leur université ? 2) Est-il facile ou difficile de trouver des candidats qualifiés ?

Recrutement interne ou externe (question 13)

Selon 22 des 25 répondants de la catégorie i, les administrateurs de la recherche universitaire proviennent de leur université; par contre, selon ceux de type ii, ils ont été recrutés à l'extérieur (7 répondants sur 9); on peut supposer que cette diversité de perception reflète la réalité; en effet, il est plausible qu'en général les administrateurs de type i soient recrutés par cooptation interne, et que les seconds soient plutôt recherchés pour leur prestige à l'extérieur.

Abondance de candidats qualifiés (question 14)

La majorité des répondants de deux catégories font valoir la difficulté de trouver de bons candidats; cependant, ceux de la classe i (direction centrale) sont moins catégoriques à cet égard que les autres; c'est assez compréhensible, si on songe que les premiers mettent l'accent sur la cooptation interne plutôt que sur la recherche de candidats extérieurs (voir le tableau 4).



Tableau 4  
Recrutement de candidats qualifiés

	Difficile	Ni facile Ni difficile	Facile	Ne sait pas
Répondant i	13	5	5	1
Répondant ii	7	2	0	0
Total	20	7	5	1

E. Difficultés dans l'accomplissement des tâches et comparaisons avec les autres types d'administrateur de la recherche (questions 15, 16, 17)

Difficultés (question 15)

Afin de mieux arriver à déterminer les besoins des administrateurs de la recherche universitaire en matière de programme de formation, nous avons demandé aux répondants quelles sont les principales difficultés qu'un administrateur rencontre dans l'accomplissement de leur tâches.

L'examen du tableau 5 nous révèle que les répondants de la catégorie i considèrent que la plus grande des difficultés provient du manque de coopération des chercheurs, auxquels on reproche leur individualisme, de même que leur sous-estimation du rôle de l'administration de la recherche au niveau de la direction centrale. Il est intéressant de noter, par contre, que les répondants de la catégorie ii ne se polarisent pas autour d'un type de difficulté donné : certains évoquent la pénurie de fonds, d'autres les problèmes reliés à l'administration de contrats, etc, mais leurs réponses se répartissent assez également entre les six classes du tableau 5.

Tableau 5

Les difficultés d'un administrateurs de la recherche universitaire

Difficultés reliées	A la pénurie des fonds de recherche	Au manque de coopération des cher- cheurs	Aux relations avec la direction de l'université	A l'adminis- tration des contrats	Aux relations avec les commanditai- res	Au maintien de la qua- lité du per- sonnel et de la recherche
Postes i	8	20	5	5	7	3
Postes ii	3	3	1	3	3	3
Total	11	23	6	8	10	6

Comparaisons (questions 16 et 17)

Dans le but de mieux définir le rôle d'un administrateur de la recherche universitaire, de même que ses besoins de formation, nous avons demandé aux répondants si, à leurs yeux, il y a des différences notables entre leurs tâches et celles des administrateurs de la recherche au gouvernement et dans l'entreprise privée.

Les réponses obtenues ne diffèrent pas de façon très significative selon qu'elles proviennent des répondants de type i ou des répondants de type ii.

Les principales différences relevées ont trait à la définition des objectifs, au genre de recherches poursuivies, à l'organisation du personnel et aux problèmes de financement; ceux-ci sont plus accentués dans le secteur universitaire; selon une majorité de répondants (25), les recherches qui se font au gouvernement ou dans l'entreprise privée sont organisées d'une façon beaucoup plus hiérarchique et les rôles de chacun sont plus délimités; de plus, on est d'avis que les objectifs y sont nettement mieux définis et orientés vers une rentabilité économique ou la solution des problèmes de la collectivité (24 répondants); enfin, pour 19 répondants, la recherche universitaire se distingue par son caractère moins appliqué, vu que sa fonction première est la formation des étudiants et l'avancement de la connaissance.

F. Existence de cours et séminaires appropriés (questions 18,19,20)

Le reste de la partie II de ce rapport correspond à la section de notre guide d'entrevue qui répond à l'objectif principal de cette recherche. Elle porte sur l'opportunité d'offrir un programme de formation spécifique pour les administrateurs de la recherche universitaire, et si oui, sur les objectifs, le contenu et les modalités d'un tel programme.

Nous allons d'abord commenter les réponses apportées aux questions 18, 19, 20. La question 18 demande aux répondants s'il existe présentement au Canada des cours ou séminaires pouvant satisfaire à leurs besoins de formation; la question 19 invite ceux qui ont à répondre dans l'affirmative, à porter un jugement sur ces cours; la question 20 interroge les répondants sur l'opportunité d'établir un programme de formation pour les administrateurs de la recherche universitaire. Le tableau 6 résume les réponses obtenues.

Tableau 6

Existence et opportunité d'un programme de formation

	Question 18				Question 19				Question 20			
	Existence de cours appropriés ?				Est-ce suffisant ?				L'opportunité d'établir un programme de formation		Pour les administrateurs	
Cours Postes	oui	non	ne sait pas	pas de réponse	oui	non	ne sait pas	pas de réponse	oui	non	actuels	et/ou nouveaux
i	10	7	7	1	4	4	2	0	24	1	24	8
ii	2	2	4	1	0	1	0	1	9	0	8	1
Total	12	9	11	2	4	5	2	1	33	1	32	9

A la question 18, 12 répondants contre 9 sont d'avis qu'il existe des cours appropriés, alors que plus de 11 interviewés ne le savent pas; mais sur les 12 répondants qui affirment l'existence de cours appropriés, seulement 4 croient qu'ils sont suffisants (question 19); enfin, tous les répondants, sauf un, pensent opportun l'établissement d'un programme de formation spécifique et, de plus, 14 d'entre eux prennent la peine d'insister sur l'utilité d'une telle mesure. Enfin, signalons que si la majorité des répondants indiquent qu'un tel programme serait utile aux administrateurs actuels, neuf d'entre eux soulignent que les nouveaux administrateurs devraient aussi en profiter.

G. Objectifs et contenu du programme de formation (questions 22, 23)

Objectifs (question 22)

Comme objectifs d'un programme de formation, plus de 60 % des répondants (90 % dans la catégorie ii) admettent le besoin de réviser leurs connaissances générales en administration de la recherche pour améliorer leur rendement et donner de meilleurs services aux chercheurs. En deuxième lieu, ce programme doit permettre d'avoir une meilleure vue d'ensemble des différentes politiques de recherches, actuelles et à venir, des gouvernements et des autres universités. Moins de 20 % des répondants donnent comme troisième objectif une meilleure organisation de la recherche universitaire autant pour être mieux perçue par les milieux extérieurs que pour pouvoir utiliser des mécanismes plus uniformes et plus efficaces. Enfin, dans le cas de cours de formation pour les candidats à la gestion de la recherche, l'accent devra être mis sur la connaissance des divers rouages afin de diminuer leur temps d'apprentissage et d'augmenter leur efficacité.

Contenu (question 23)

Tous se sont entendus pour dire que le programme pouvait varier selon les besoins des groupes en présence, en particulier selon les types d'administrateurs et leur propre expérience.

Néanmoins, il se sont arrêtés sur quatre séries de matières que nous présentons par ordre d'importance. Les sessions les plus importantes devraient porter sur les nouvelles méthodes de gestion comme la R.C.B. (P.P.B.S.), l'analyse coût-bénéfice, l'analyse des systèmes, etc. et sur l'application de ces méthodes aux besoins des administrateurs. La deuxième série de matières porterait sur les diverses pratiques administratives comme les problèmes comptables, le traitement des données, les droits de patentes, les pratiques de contrats, etc. De façon aussi importante, les administrateurs aimeraient recevoir des cours sur les politiques de recherches et le fonctionnement des programmes de recherche de leur propre université, des gouvernements, des autres universités, des fondations privées, de l'industrie, etc. Ces trois catégories de cours sont très importantes.

Beaucoup moins importantes seraient d'autres matières comme les relations publiques, la gestion du personnel administratif de soutien et de recherche, les problèmes afférents à la science même, etc. (Voir le tableau 7).

Tableau 7  
Matières d'un programme de formation en gestion de la recherche

Matières	Postes		
	i	ii	Total
Nouvelles méthodes de gestion	17	5	22
Autres pratiques administratives	14	4	18
Connaissance des politiques de recherches	15	3	18
Autres - relations publiques	2	2	4
- relations avec le personnel	7	4	11
- histoire de la science	5	1	6
- autres	1	2	3

H. Forme, calendrier et lieu de réalisation du programme (questions 24, 25 et 26)

Cette partie porte sur les modalités du programme de formation. En effet, puisque la majorité des répondants semble favorable à l'idée d'un tel programme, il s'agit maintenant de savoir sous quelle forme et quand ces "cours" seront donnés, qui les organisera, comment et pour qui ils seront donnés.

Forme du programme (question 24)

La préférence des répondants va d'abord à des sessions sous forme de séminaires ou d'ateliers de travail, dans lesquels on met l'accent sur les discussions; plus de la moitié d'entre eux désirent des sessions de 2 à 3 jours et près de 80 % optent pour des stages de 6 jours et moins.

Calendrier et lieu de réalisation du programme (questions 25 et 26)

En ce qui a trait aux périodes de l'année les plus propices à ce programme de formation, on semble préférer le printemps à toutes les autres saisons (en général, avril-mai); puis viennent, en ordre de préférence décroissant, l'automne (octobre-novembre), l'été (en particulier juin) et l'hiver; par ailleurs, pour ce qui concerne la date à laquelle ce programme pourrait débiter, la majorité des interviewés ont indiqué qu'elle devrait être fixée au plus tôt possible. La localisation préférée de ce programme reste largement indéterminée; ce qu'on souhaite, c'est que ce programme ait lieu dans un endroit tranquille, agréable et facile d'accès.

I. Les organismes responsables du programme (questions 27, 28, 29)

Responsabilité générale (question 27)

La responsabilité générale est confiée le plus souvent à deux groupes : des organismes du fédéral (15 répondants, dont 11 précisent le M.E.S.T.) et l'A.C.A.R.U. (14 répondants, dont 2 ajoutent que ce devrait être en conjonction avec l'Association Canadienne des Universités et des Collèges du Canada (A.U.C.C.); dans 10 cas, on a choisi les universités, mais en insistant sur la nécessité d'une neutralité de leur part dans l'administration du programme. On doit noter que des catégories ne sont pas mutuellement exclusives.

Responsabilité d'exécution (question 28)

L'ordre de préférence exprimé par les répondants est l'inverse de celui qui est donné pour la responsabilité générale : 14 interviewés confient l'exécution aux universités, 12 optent pour l'A.C.A.R.U. - deux d'entre eux aimeraient que ce soit en conjonction avec l'A.U.C.C., et enfin 11 répondants choisissent des organismes fédéraux - 5 d'entre eux précisent que ce devrait être le M.E.S.T.. Comme pour la question précédente les divers groupes pouvaient partager la responsabilité de l'exécution.

Le rôle de l'A.C.A.R.U. (question 29)

Dans l'examen des réponses aux questions 27 et 28, on peut constater que tant pour la responsabilité générale du programme que pour celle de son exécution l'A.C.A.R.U. est choisie pour jouer un rôle important. Cependant, il n'en reste pas moins que beaucoup de répondants doutent de la capacité de cet organisme à organiser seul un tel programme. De toutes manières, retenons que presque tous désirent que l'A.C.A.R.U. soit consultée.

J. Ressources financières et processus de consultation (questions 30-31)

Ressources financières (question 30)

Beaucoup de répondants sont d'avis que les universités, avec l'aide de l'Association des Universités et des Collèges du Canada (A.U.C.C.), devraient pourvoir à ce financement; d'autres font appel aux gouvernements fédéral ou provinciaux; ce n'est qu'une très faible minorité qui suggère que les frais soient payés par les participants eux-mêmes.

Consultation (question 31)

Quant au processus de consultation à suivre pour mettre sur pied ce programme de formation, il semble que l'on doive consulter d'abord les intéressés, soit les administrateurs de recherche, ensuite l'A.C.A.R.U., les universités et leurs centres de recherches et, enfin, toute une série d'organismes indiqués moins fréquemment (conseils de recherche du gouvernement, l'A.U.C.C., etc.)

K. Questions diverses (32 à 35)

Les professeurs (question 32)

La question 32 demandait qui devrait donner les cours, séminaires, conférences et autres éléments du programme de formation. Le tableau 8 résume les réponses obtenues. Si on considère l'ensemble des répondants, on constate que 12 d'entre eux désirent que ces "professeurs" proviennent du milieu des administrateurs de recherche mais sans préciser leur type; on voit aussi que 11 autres souhaitent qu'ils soient recrutés parmi les administrateurs de la recherche universitaire; d'autre part notons que 16 répondants indiquent qu'ils devraient être prêtés par le secteur gouvernemental, et que 12 interviewés signalent qu'ils pourraient venir de l'extérieur du pays. Dans ce dernier cas, les répondants ajoutent souvent que ces spécialistes étrangers devraient rester minoritaires de façon à ce que soit sauvegardé le caractère national du programme.



En ce qui concerne les spécialistes invités, de quelque provenance que ce soit, les répondants font valoir la nécessité qu'ils jouent le rôle de participants ou de personnes ressources et qu'ils mettent l'accent sur la discussion plus que sur des exposés formels; ils exigent aussi qu'ils aient beaucoup d'expérience et jouissent d'une grande notoriété; plusieurs répondants précisent que ces spécialistes devraient posséder une bonne connaissance spécifique de la recherche universitaire.

Pour terminer, remarquons que si 10 répondants de type i aimeraient avoir comme spécialistes des professeurs universitaires, aucun de type ii n'exprime un tel choix.

Tableau 8  
Provenance des experts

Provenance Postes	Administration de recherche en général	Secteur universitaire		Secteur gouvernemental	Secteur industriel	De l'extérieur du pays
		Professeurs	Administra- teurs de recherches			
i (23)	7	10	7	11	4	10
ii (9)	5	0	4	5	4	2
Total	12	10	11	16	8	12

Liens avec d'autres programmes de formation en administration

(question 33)

Une majorité de répondants (60 %) sont d'avis que certaines parties du programme pourraient être données conjointement avec d'autres programmes, par exemple ceux qui touchent aux sciences administratives. Les autres répondants, par contre, ne voient pas l'utilité d'une telle association ou précisent que celle-ci peut se faire simplement en invitant des personnes ressources appropriées.

Estimation de la clientèle éventuelle (question 34)

Nous avons demandé aux répondants d'évaluer le nombre possible d'administrateurs de la recherche universitaire susceptibles, dans leur université, de participer à un tel programme. Les réponses à cette question sont très vagues. Certains répondants ne voyaient que leur poste et ignoraient combien d'autres administrateurs seraient intéressés. D'autres pouvaient étendre cette possibilité aux directeurs de départements ou aux directeurs de projets de recherche tout en préférant être conservateurs dans leurs prévisions. Dans 17 universités ou centre de recherches, de un à 5 participants possibles étaient cités, dans 7 autres, entre 6 à 10 participants, dans 5 autres, de 11 à 15; et seulement 2 répondants ont cité des chiffres variant entre 25 et 40 participants possibles. En additionnant ces nombres, nous aurions :

<u>Administrateurs</u>	<u>Minimum</u>	<u>Maximum</u>
Type i	109	157
Type ii	12	21
Total	121	178

Il est possible de considérer ces chiffres comme étant sous-estimés parce que les répondants tendent à méconnaître la situation de l'administration de la recherche dès que celle-ci touche à des postes un peu éloignés du leur; d'autre part, étant donné que notre groupe de répondants ne couvre pas la totalité des universités canadiennes, la clientèle potentielle est sans doute plus grande que ces chiffres.

Un programme ouvert à d'autres types d'administrateurs ? (question 35)

Ces cours devraient-ils être offerts aux seuls administrateurs de la recherche universitaire ? Les répondants ont insisté pour que le programme soit conçu avant tout pour leurs besoins particuliers. Toutefois, 50 % des répondants seraient d'accord pour inviter d'autres participants, si certaines sessions les intéressaient, et surtout s'ils provenaient des secteurs gouvernemental et/ou industriel.

M. Perspectives (questions 36, 37)

La question 36 porte sur les changements susceptibles de se produire d'ici 5 ans, selon les répondants, dans l'administration de la recherche universitaire; la dernière question demande aux interviewés quelles grandes priorités administratives ils désirent réaliser au cours des 5 prochaines années.

Changements (question 36)

La majorité des répondants (18) prévoient des changements significatifs et 12 des changements mineurs; seulement 3 d'entre eux croient qu'il n'y aura pas de changements.

Selon les interviewés, l'administrateur de la recherche universitaire sera amené de plus en plus à définir les objectifs de la recherche, à planifier celle-ci et à la rendre plus efficace; il devra tout particulièrement rationaliser l'utilisation des ressources en vue d'en maximiser le rendement, se servir davantage de méthodes d'évaluation comme l'analyse coûts-bénéfices pour juger les programmes ou les projets de recherche. Plusieurs de ces répondants précisent que ces changements seront induits par la volonté croissante des gouvernements de surveiller de près l'utilisation des fonds de recherche publics. Plusieurs prévoient aussi que le financement tendra davantage à se faire sous forme de contrats plutôt que par le biais des subventions et qu'on assistera à la formation croissante d'équipes multidisciplinaires, accroissant ainsi la complexité de l'administration de la recherche universitaire. Enfin, certains envisagent une modification du rôle de l'université face à la société.

#### Priorités administratives (question 37)

Les réponses à cette question indiquent que en général, les interviewés désirent travailler dans un cadre plus précis et mieux structuré tant pour améliorer leurs services et la qualité de la recherche que pour mieux faire face aux changements qu'ils prévoient. Plusieurs d'entre eux soulignent qu'ils désirent développer des politiques précises par exemple, à l'égard de l'interdisciplinarité, des brevets, des publications, de la dichotomie recherche pure-recherche appliquée, du personnel de recherche, etc. Certains autres insistent sur la nécessité d'avoir accès aux informations requises sur les programmes ou projets de recherche en cours, les ressources existantes (au moyen des inventaires par exemple) etc. afin d'orienter adéquatement le développement de la recherche.

### III. Conclusions et recommandations

#### Conclusions

Avant de faire quelques recommandations, rappelons certains résultats de l'enquête qui nous apparaissent particulièrement remarquables.

Résumons tout d'abord le profil général de nos répondants : ils n'occupent leur poste que depuis assez peu de temps, la grande majorité a acquis une formation de base dans l'une ou l'autre des sciences dites exactes et plusieurs consacrent encore une part significative de leur temps de travail à d'autres activités que l'administration de la recherche.

Un des résultats les plus frappants de l'enquête, c'est que les répondants ont eu assez de difficultés à définir ce qu'est un administrateur de la recherche universitaire; de plus, certains tendaient à confondre les objectifs devant être idéalement réalisés et les tâches qui leur sont assignées.

Par ailleurs, en ce qui a trait aux objectifs, les répondants n'accordent pas la priorité au contrôle de la recherche : ils préfèrent un mode de gestion non autoritaire, caractérisé par l'animation, la coordination; cette préférence est corroborée par les réponses à la question 12 sur les qualités souhaitées : une majorité de répondants indiquent que le leadership d'un administrateur de la recherche universitaire doit être non autoritaire, très souple; plusieurs autres ajoutent qu'il doit avoir le sens de la diplomatie et manifester beaucoup de compréhension face aux difficultés des chercheurs.

Quant aux tâches, nous avons constaté que les répondants ont eu une grande difficulté à les définir d'une façon précise; on peut supposer que si notre guide d'entrevue n'avait pas comporté des catégories de tâches très explicites, les répondants ne seraient pas parvenus à s'exprimer clairement à cet égard.

En ce qui concerne les difficultés rencontrées par un administrateur de la recherche universitaire dans l'accomplissement de ses tâches, on remarque que les répondants de la catégorie i (direction centrale) évoquent le manque de coopération des chercheurs; ces répondants ont semblé peu assurés dans leur rôle et se plaignent d'être mal perçus par les chercheurs qui, disent-ils, sous-estiment l'utilité de leurs services et sont très individualistes. Par contre, on ne trouve pas ce manque d'assurance chez les répondants de la catégorie ii (direction de centre de recherches, etc.)

Tous les répondants, à l'exception d'un seul, pensent qu'il est opportun d'établir un programme de formation pour les administrateurs de la recherche universitaire. Les matières suggérées sont, par ordre d'importance : les nouvelles méthodes de gestion (R.C.B., analyse coûts-bénéfices, analyse des systèmes, etc.), les pratiques administratives traditionnelles (comptabilité, traitement des données, droits de patente, etc.), le rôle et les politiques de recherches (des gouvernements, des universités, de l'industrie, etc.); il faut remarquer que seulement 7 des répondants de type i suggèrent des cours ou séminaires sur les relations avec le personnel de recherche; il y a ici une contradiction en regard des réponses portant sur les difficultés, celles-ci mettant l'accent sur le problème des relations avec les chercheurs.

Un autre paradoxe, quant à la liste des matières suggérées, réside dans la priorité donnée aux procédures de contrôle et de planifica-

tion (R.C.B., analyse coûts-bénéfices, etc.) alors que, par ailleurs, les répondants, en ce qui a trait aux questions sur les objectifs et les qualités d'un administrateur de la recherche universitaire, font ressortir la nécessité d'une gestion souple et basée sur l'animation plutôt que sur le contrôle.

Quant aux diverses modalités du programme de formation, rappelons qu'on préfère des sessions courtes (d'une durée de moins de 6 jours), dans lesquelles on mettrait l'accent sur des discussions, et qui auraient lieu de préférence en avril ou mai; on donne la responsabilité générale du programme d'abord à des organismes du gouvernement fédéral (le M.E.S.T. est souvent cité) ou à l'A.C.A.R.U., puis aux universités; on suggère d'en confier l'exécution, dans un ordre préférentiel, aux universités, à l'A.C.A.R.U. ou à des organismes du gouvernement fédéral. Bien souvent, on confie ces responsabilités à plus d'un organisme.

#### Recommandations

##### Recommandation 1 : Un programme spécial doit être créé

Il semble évident, à la lecture du présent rapport, que les quelques cours ou colloques existants et portant sur les problèmes afférents à la gestion de la recherche sont insuffisants et qu'un programme spécial devra être créé pour être offert et aux administrateurs en place, et aux candidats à un poste d'administrateur; ces derniers pourront compléter ce programme par des cours existant déjà à l'intérieur d'autres programmes dans les universités ("management", gestion du personnel, etc.). Ce programme, d'abord conçu pour des administrateurs de la recherche universitaire, pourra cependant être ouvert à d'autres personnes intéressées.

Recommandation 2 : Pour une durée de trois ans, avec deux sessions par année, sessions d'une durée de 3 à 4 jours

Ce programme pourrait être réparti sur trois ans avec deux sessions par année, soit six sessions en tout. Une des sessions aurait lieu au début d'octobre, l'autre vers la fin d'avril ou au début de mai. Ces sessions dureraient en moyenne de 3 à 4 jours. Elles pourraient être renouvelées à d'autres dates si le besoin s'en faisait sentir.

Recommandation 3 : Localisé dans quelques centres en dehors des universités, mais facilement accessibles

Ces sessions seraient intensives. Elles auraient lieu dans des endroits intégrant les salles de cours et les facilités d'hébergement et de restauration. Nous suggérons qu'un des lieux soit par exemple le Centre d'Art de Banff pour les universités de l'Ouest, un endroit semblable dans la région de Toronto pour les universités anglophones de l'Est, et le Centre Coopératif Desjardins ou encore le Centre d'Art d'Orford pour les universités francophones de l'Est. Ceci devrait rencontrer les voeux des répondants qui recherchent des endroits tranquilles mais faciles d'accès en vue de favoriser un travail soutenu et efficace.

Recommandation 4 : Sous forme de séminaires

Ces sessions comporteraient presque exclusivement des séminaires au cours desquels des personnes ressources présenteraient des problèmes pratiques ou des cas qui seraient discutés en groupe.



Recommandation 5 : Trois séries de matières

Le programme serait divisé en trois séries de matières. La première série chercherait à préciser le rôle d'un administrateur de recherche, ses tâches d'administration, d'encadrement et d'animateur des chercheurs, et ses objectifs à court et à long terme. La deuxième série devrait porter sur les méthodes de gestion et les pratiques administratives, nouvelles et plus traditionnelles. La dernière série, aussi importante, préciserait les politiques scientifiques actuelles et ses nouvelles tendances, de même que les moyens de participer à leur élaboration ou de s'y adapter.

Recommandation 6 : Les personnes ressources proviendraient de différents milieux de recherche

Les personnes ressources devront bien connaître les différents problèmes liés à la recherche non seulement dans le secteur universitaire mais aussi dans le gouvernement et l'industrie. Par exemple, le fait de connaître une technique administrative devrait être complétée par une certaine expérience de son application à la recherche.

Recommandation 7 : Un comité du M.E.S.T. devrait être créé afin d'amorcer un processus de consultations auprès des gouvernements provinciaux, de l'A.U.C.C., de l'A.C.A.R.U. et des universités, relativement à la responsabilité générale, à l'exécution et au financement d'un tel programme

Les répondants ont été fort imprécis à l'égard de ces questions et n'ont pas tenu compte des problèmes de juridiction qu'entraîne ce programme : il ne nous est donc pas possible de formuler des recommandations sur ces points, autres que celle-là.

ANNEXE I

PROGRAMME DE FORMATION POUR LES ADMINISTRATEURS DE  
LA RECHERCHE UNIVERSITAIRE-ENQUETE

LIBRARY, MINISTRY OF STATE  
FOR SCIENCE AND TECHNOLOGY.

Sous la direction de  
Pierre Lamonde  
et Pierre-André Julien  
professeurs  
I.N.R.S. Université du Québec  
Décembre 1973

## Guide d'entrevue

### I - Identification du répondant

- 1) Nom de l'université
- 2) Nom du répondant
- 3) Poste qu'il occupe
- 4) Depuis combien d'années occupe-t-il son poste actuel ?
- 5) Quelle est sa discipline principale (spécialisation professionnelle) ?
- 6) Avant d'occuper son poste actuel, quel était son emploi ?
- 7) Dans le cadre de votre poste actuel, quelle proportion de votre temps consacrez-vous à l'administration de la recherche universitaire ?

### II- Fondement des besoins en matière de gestion de la recherche universitaire

- 8) Quels sont les principaux objectifs de l'administration de recherche universitaire ? Préciser si possible.
- 9) (voir l'annexe sur les tâches)
- 10) Quel type de formation académique un administrateur de recherche universitaire devrait-il posséder ?
- 11) Quelle sorte d'expérience professionnelle devrait-il avoir ?
- 12) Quelles sont les qualités les plus importantes qu'un tel administrateur devrait avoir ?
- 13) Dans votre université, est-ce que les administrateurs de recherche universitaire sont surtout des personnes qui ont progressé à l'intérieur de votre organisation ou surtout des personnes recrutées à l'extérieur ?
- 14) Est-ce que vous croyez qu'il est facile ou difficile de trouver des candidats qualifiés pour occuper les postes d'administration de la recherche universitaire ?
- 15) Dans l'accomplissement de ses tâches, quelles sont les difficultés ou problèmes les plus fréquents que rencontre un tel administrateur ?

- 16) Y a-t-il des différences significatives entre les tâches d'un administrateur de recherche universitaire et celles d'un administrateur de recherche dans une entreprise privée ? Expliquer.
- 17) Y a-t-il des différences significatives entre les tâches d'un administrateur de recherche universitaire et celles d'un administrateur de recherche dans la fonction publique ? Expliquer.
- 18) Existe-t-il présentement au Canada des cours ou séminaires qui répondent aux besoins des administrateurs de recherche universitaire ? Si oui, où ? Si non, passer à 20.
- 19) Si oui, sont-ils suffisants pour tenir lieu d'un programme de formation complet ? Décrire ces cours. (Si la réponse est qu'ils sont suffisants, passer à la question 34).
- 20) Si non devrait-il y avoir un programme de formation spécifique pour les administrateurs actuels de recherche universitaire ?
- 21) Si la réponse à la question 20 est non, expliquer.

SI LA REPONSE A LA QUESTION 20 EST OUI, CONTINUER :

- 22) Quels seraient les grands objectifs d'un tel programme de formation ? Le plus précis possible.
  - 23) Quelles devraient être les principales matières d'un tel programme ?
- III- Organisation d'un programme de formation pour les administrateurs de recherche universitaire.
- 24) S'il y a lieu d'établir un programme de formation pour les administrateurs de recherche universitaire, quelle forme devrait-il prendre ? Exemple : séminaires de 2 ou 3 jours - cours de 2 ou 3 semaines, etc. Demander au répondant d'être le plus précis possible.
  - 25) A quel(s) moment(s) de l'année un tel programme devrait-il être donné ?
  - 26) A partir de quelle date ce programme pourrait-il commencer ?
  - 27) Quel organisme devrait avoir la responsabilité générale de ce programme ?
  - 28) A quel organisme devrait-on confier l'exécution du programme (université, école, département, etc.) Le plus précis possible.
  - 29) Quel devrait être le rôle de l'A.C.A.R.U. dans la mise sur pied et le fonctionnement d'un tel programme ?

- 30) D'où devraient provenir les ressources financières nécessaires à la mise sur pied et au fonctionnement du programme ?
- 31) Quel processus de consultation devrait-on suivre pour mettre sur pied ce programme ?
- 32) Qui devrait donner les cours et les séminaires constituant ce programme (exemple : le type de formation académique des professeurs, leur provenance, leur expérience, etc.) ?
- 33) Devrait-il y avoir des liens entre ce programme et d'autres programmes de formation d'administrateurs ? Expliquer.
- 34) Dans une institution comme la vôtre, combien d'administrateurs de recherche universitaire seraient susceptibles de participer à un tel programme ?
- 35) Ces cours devraient-ils être offerts aux seuls administrateurs de la recherche universitaire ? Si oui, expliquer pourquoi. Si non, à quels autres types d'administrateurs devraient-ils être offerts et pourquoi ?

#### IV- Perspectives

- 36) Selon vous, est-ce que le domaine de l'administration de la recherche universitaire est appelé à subir beaucoup ou peu de changements dans les cinq (5) prochaines années ? Expliquer.
- 37) En ce qui concerne le répondant, quelles grandes priorités administratives compte-t-il réaliser au cours des cinq(5) prochaines années ?

ANNEXE

Question 9

Voici une liste de tâches susceptibles d'être remplies par un administrateur de la recherche universitaire. Veuillez indiquer, pour chacune des tâches, la part relative du temps que vous consacrez à son accomplissement au cours d'une année, de même que l'importance que vous accordez à cette tâche ?

	Beaucoup de temps	Temps moyen	Peu de temps	Très important	Importance moyenne	Peu important
Planification et programmation de la recherche (détermination des objectifs, buts et programmes de recherche)	_____	_____	_____	_____	_____	_____

Commentaire : \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Préparation et examen de proposition de recherches (niveau des projets de recherche)	_____	_____	_____	_____	_____	_____
--	-------	-------	-------	-------	-------	-------

Commentaire : \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

	Beaucoup de temps	Temps moyen	Peu de temps	Très important	Importance moyenne	Peu important
--	----------------------	----------------	-----------------	-------------------	-----------------------	------------------

Préparation, examen et  
contrôle de budgets

_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------

Commentaire : \_\_\_\_\_

---



---



---



---

Recrutement, engagement  
et évaluation du person-  
nel : de soutien :  
de recherche :

==	==	==	==	==	==	==
----	----	----	----	----	----	----

Commentaire : \_\_\_\_\_

---



---



---



---

Direction du personnel,  
(planification, coordi-  
nation, etc.) :  
de soutien :  
de recherche :

==	==	==	==	==	==	==
----	----	----	----	----	----	----

Commentaire : \_\_\_\_\_

---



---



---



---



Beaucoup de temps    Temps moyen    Peu de temps    Très important    Importance moyenne    Peu important

Promotion de la recherche (auprès de commanditaires éventuels, de corps intermédiaires, de gouvernements, etc.)

\_\_\_\_\_

Commentaire : \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Communication et information (conférences de presse, conférences, etc.)

\_\_\_\_\_

Commentaire : \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Participation aux activités professionnelles reliées au domaine de l'administration de la recherche universitaire

\_\_\_\_\_

Commentaire : \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Beaucoup Temps Peu de Très Importance Peu  
de temps moyen temps important moyenne important

Travail en comité \_\_\_\_\_

Commentaire : \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Autre(s) préciser :

1) \_\_\_\_\_

Commentaire : \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2) \_\_\_\_\_

Commentaire : \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3) \_\_\_\_\_

Commentaire : \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Béaucoup de temps    Temps moyen    Peu de temps    Très important    Importance moyenne    Peu important

4)                    \_\_\_\_\_

Commentaire : \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

5)                    \_\_\_\_\_

Commentaire : \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

6)                    \_\_\_\_\_

Commentaire : \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

7)                    \_\_\_\_\_

Commentaire : \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

ANNEXE II

Liste des interviewés par université, et poste qu'ils occupent.

Questions 1,2,3.

COLOMBIE BRITANNIQUE

Université de la Colombie Britannique

Spratley R.D.                    Administrateur de recherche, bureau du président  
Bordeaux C.W.                   Gérant d'affaires, Projet TRIUMF

Université Simon Fraser

Wheatley J.                    Doyen des études graduées

---

ALBERTA

Université de l'Alberta (Edmonton)

Holmes G.A.                    Officier des subventions de recherche, Faculté  
des études graduées et de la recherche  
Dossetor U.B.                   Co-directeur, M.R.C. Transplantation Group  
Mc Pherson T.A.                Directeur, W.W. Cross Cancer Institute

---

SASKATCHEWAN

Université de Saskatchewan (Saskatoon)

Mc Callum K.J.                Doyen des études graduées

---

MANITOBA

Université du Manitoba (Winnipeg)

Leckie G.W.                    Adjoint au vice-président (recherche)

---

ONTARIO

Université de Toronto

Clark T.C.                    Adjoint au vice-principal (Administration de la  
recherche)  
Hutchinson, T.C.               Directeur, Institute of Environmental Sciences  
and Engineering.

York University

Baker, J.M.                      Administrateur, Bureau de l'Administration de la  
recherche

Université de Carleton

Paquet Gilles                    Doyen, Faculté des études graduées

Université d'Ottawa

Lupien, R.                        Administrateur, Faculté des études graduées

McMaster University (Hamilton)

Frosst, A.C.                      Adjoint (recherche) au vice-président

Université de Guelph

Whitworth, H.J.                  Adjoint au doyen de la recherche

---

QUEBEC

Université du Québec

Berlinguet, L.                    Vice-président de la recherche

Brossard, M.                      Vice-président à l'enseignement et à la recher-  
che de l'U.Q.A.M.

Gélinas, M.                       Directeur des études, Ecole Nationale d'Adminis-  
tration Publique

Reeves, G.                        Secrétaire général de l'Institut National de la  
Recherche Scientifique

Gregory, B.                        Directeur, I.N.R.S.-Energie

Université de Montréal

Patenaude, J.L.                   Directeur du service de la recherche

Magnan, C.                        Adjoint au directeur du service de la recherche

Blais, R.                          Directeur de la recherche, Ecole Polytechnique

Université Laval

Paquet, J.G.                      Vice-recteur à l'enseignement et à la recherche

Ouellet, L.                        Président de la commission de recherche de l'Uni-  
versité Laval

Tremblay, F.L.J.                  Coordonnateur de la recherche, Faculté de médecine

Université de Sherbrooke

Lalancette, J.M.                  Vice-recteur à la recherche

Université McGill

Gick B.J.                      Administrateur des subventions de recherche, études graduées et de la recherche

Croft W.D.                      Directeur, Bureau de la recherche industrielle

Conseil des Universités

Marceau P.                      Secrétaire du Conseil

---

NOUVEAU-BRUNSWICK

Université du Nouveau-Brunswick (Fredericton)

Kanavagh R.J.                      Doyen des études graduées

Scott R.N.                      Directeur, Bio-Engineering Institute

---

NOUVELLE-ECOSSE

Dalhousie University (Halifax)

Leffek G.F.O.                      Doyen des études graduées

---

TERRE-NEUVE

Memorial University (St-John's)

Gogan N.J.                      Adjoint exécutif au vice-président

---

INDUSTRY CANADA/INDUSTRIE CANADA



55388

