

XV^{ÈME} COLLOQUE DU GISGUF

RAPPORT-SYNTHESE

Mesdames et Messieurs, bonjour !

INTRODUCTION

Permettez-moi de signaler au départ, que le rapporteur est *théoriquement* le seul participant à devoir préparer son intervention sur place ! Ce n'est pas une mince affaire. Je veux aussi remercier les collègues qui m'ont si gentiment encouragé.

Je commencerai par une petite anecdote. Il y a quelques années une firme américaine a commandé à un fournisseur japonais 4 caisses de 1000 boulons et écrous en spécifiant qu'elle ne voulait pas recevoir plus de 4 boulons défectueux par boîte. Quelques semaines plus tard, la livraison, effectuée dans les délais requis, était accompagnée de la note suivante : «Veuillez trouver ci-joint 4 caisses contenant chacune 996 écrous et boulons. Nous avons placé dans une boîte à part les 16 boulons défectueux que vous aviez demandés.»

Cette anecdote illustre bien l'évolution du concept de la bonne gouvernance comme on s'est plu à le souligner dès l'ouverture du colloque. En effet, il est issu du milieu industriel qui a d'abord implanté entre autre un concept de management intitulé «0 défaut», puis celui de «programme d'amélioration continue de la qualité».

Le terme *gouvernance* a été étendu aux organisations de type non industriel et adopté notamment par les organismes gouvernementaux. Cette appellation résonne mieux auprès de ceux qui ne fabriquent pas de produits, mais gèrent des biens et des services, elle fait moins *business* ou production en série. C'est un terme qui est plus socialement acceptable et rentable pour ce type d'organisation. De plus, il comporte des notions d'éthique et de bons comportements projetant ainsi une image d'honnêteté et de responsabilisation pour la gestion de la *chose publique* en général.

Je vais donc tenter de résumer les propos tenus au cours de ce colloque et d'en dégager certains vecteurs importants. Est-il besoin de préciser que cette synthèse est forcément la mienne. Elle découle de mes propres observations et de mes propres

perceptions. Elle ne correspondra pas nécessairement à celle que chacun d'entre vous pourra faire.

LA NOTION DE BONNE GOUVERNANCE

La bonne gouvernance fut donc définie comme un ensemble de bonnes pratiques dans la gestion de la chose publique. Ainsi qu'on l'a maintes fois mentionné, cette définition comporte plusieurs éléments : la transparence, la cohérence, la participation et la coordination des intervenants, l'évaluation de l'atteinte des résultats et l'apport de corrections appropriées ainsi que la responsabilisation de chaque acteur. En ce qui a trait aux universités, cette notion s'applique aux trois volets de leur mission : la production du savoir, la transmission des connaissances ainsi que la recherche et l'innovation.

Toutefois, cette gestion, en milieu universitaire, est rendue fort difficile en raison des nouveaux défis auxquels doivent faire face les établissements : la mondialisation (qui nécessite la mise en place de nouvelles filières, le développement de nouvelles compétences, l'accroissement de la compétition entre les établissements, etc), la massification de l'entrée à l'université et la valorisation de la formation professionnelle, parfois au détriment du développement intellectuel, de la capacité d'analyse et de synthèse des connaissances. En somme, on ressent une tendance à considérer les universités sur le modèle d'une entreprise commerciale, d'une usine à produire des diplômés.

Il faut ajouter à ce contexte les attentes élevées des différents partenaires, ce qui provoque une pression accrue pour la qualité de la formation et des services rendus. De là s'ensuit la nécessité pour les universités de fonctionner davantage en réseau dans une perspective de rationalisation car, finalement, les ressources mises à leur disposition sont de plus en plus limitées.

Conséquemment, pour permettre aux établissements d'agir selon ces principes et cette philosophie, les gouvernements ont dû mettre en place de nouveaux mécanismes. C'est ainsi que l'on a réformé en France et au Maroc les lois régissant les universités et, au Québec, l'instauration d'une séance annuelle, obligatoire pour chaque établissement, de reddition de comptes devant un comité de parlementaires.

La bonne gouvernance amène la nécessité de gérer par projet, qu'il s'agisse d'un Projet d'établissement (planification stratégique sur trois, quatre ou même cinq ans) et par projets à l'exemple de celui de l'implantation de la votation électronique

à l'Université de Nantes. Ce n'est donc plus un mode de gestion directif mais plutôt participatif, par contrats, qu'il faut privilégier.

LES CHAMPS CONCERNÉS

La bonne gouvernance s'applique aux principaux champs de l'activité universitaire.

a) Le personnel enseignant

Le personnel enseignant constitue la composante majeure des universités. Il est responsable de la qualité de la prestation des enseignements et de la recherche. La gestion du personnel enseignant nécessite une attention toute particulière. Un exemple de ce qui peut être fait en ce domaine a été présenté : les mécanismes d'évaluation des enseignements et, lors de leur promotion, ceux de l'évaluation des progrès de la carrière des professeurs mis en place à l'Université Laval. On a réussi à relever les contraintes inhérentes à ce type d'opération et, voire, à inclure ce processus d'évaluation dans des articles de la convention collective qui régit ce type de personnel.

b) les étudiants

Les étudiants, qu'il ne faut pas hésiter à considérer comme la *clientèle* des universités, même si ce terme comporte des connotations commerciales, doivent aussi être gérés de façon adéquate. De plus en plus, ils sont associés à la gestion de l'université – au sein du conseil d'administration ou de comités – et il importe de mettre en place des processus visant à assurer, entre autres, l'élection de leurs représentants conformément aux normes de la démocratie. De même, les étudiants deviennent de plus en plus exigeants et, par conséquent, il importe d'instaurer des structures favorisant la vie universitaire et la prestation de services de qualité. Enfin, il est impératif de régir leur conduite selon les règles de justice et d'équité tant dans le respect des droits des uns et des autres que de la qualité de leur formation. L'exemple de l'Université Concordia qui a été porté à notre attention a bien illustré l'application de ces principes.

c) la gestion administrative, financière et des ressources humaines.

Dans le domaine de la gestion administrative, financière et des ressources humaines, la bonne gouvernance exige de définir un processus budgétaire clair, de s'assurer qu'il est suivi et de retenir un certain nombre d'indicateurs. Il faut mettre en place une gestion prévisionnelle des emplois et gérer les ressources humaines en fonction d'objectifs généraux tant en ce qui concerne leur recrutement, leur formation, et leur évaluation. C'est ce qu'a souligné avec à-propos le collègue de l'Université Ferrand 2.

LES OUTILS

L'atteinte des objectifs fixés s'appelle la performance. Celle-ci peut-être plus ou moins bonne, mais quoi qu'il en soit, les établissements n'ont d'autres choix que d'être performants.

La performance se mesurera donc selon que l'on a atteint – comme cela fut proposé ici – les objectifs socio-économiques, la qualité des services et l'optimisation des moyens qui sont mis à la disposition des gestionnaires.

Des indicateurs doivent donc être élaborés pour mesurer la performance, qu'ils soient généraux (comme l'a illustré l'Institut National Polytechnique de Grenoble) ou particuliers (à l'exemple de ce qui se fait à l'École de Technologie Supérieure du Québec).

La question fut débattue, mais non résolue, de ce qu'il adviendra dans ce contexte si une unité (voire un établissement) n'est pas performante ou si ses coûts d'opération sont trop élevés. Ira-t-on jusqu'à leur suppression ???

Les acteurs impliqués

La performance des universités repose entre les mains du président (et de son équipe de co-présidents selon la taille de l'établissement) et du secrétaire général. Il s'agit là d'un tandem que l'on nous a présenté soit comme un couple soit comme un joug.

a) le tandem

Dans le cas d'un *couple*, il s'agit de deux personnes travaillant en concertation, en collaboration, alors que selon l'image du *joug*, il est plutôt question de deux personnes travaillant en parallèle, chacune dans son domaine, sans trop se soucier de ce que fait l'autre.

Que ce soit sous la forme d'un couple ou d'un joug, le tandem peut être associé, c'est-à-dire, travaillant en étroite collaboration, ou dissocié, soit chacun dans son domaine ayant peu ou pas de concertation.

À toute fin utile cependant, le succès qu'obtiendra ce tandem est étroitement lié à la clarification des rôles de chacun et au respect des compétences respectives. Il est important d'éviter toute ambiguïté à ce sujet et tout empiètement ou chevauchement des juridictions une fois qu'elles ont été établies, cela sous peine d'échec cuisant. On convient qu'appartient au Président : le politique (et la politique !), les grandes orientations, les objectifs, la responsabilité de la communication et de l'adhésion de la communauté. Au Secrétaire Général revient la mise en œuvre, la réalisation des objectifs. On s'accorde à dire qu'il n'y ait toutefois pas de cloisonnement étanche, mais plutôt une collaboration efficace entre ces deux responsables institutionnels.

b) le secrétaire général

Plus spécifiquement, lorsque vient le moment de décrire les responsabilités propres au secrétaire général, du moins telles qu'on les retrouve dans les descriptions de tâches officielles, on découvre une différence importante selon ce que l'on situe d'un côté ou de l'autre de l'Atlantique.

En effet, les fonctions du secrétaire général des universités québécoises et, là où la fonction existe, des universités canadiennes, sont davantage de l'ordre du *législatif*. Ils sont chargés de l'organisation des conseils d'administration et des autres conseils ou comités institutionnels, en organisent la convocation et la tenue des réunions, en tiennent les procès-verbaux. Ils sont responsables de la gestion des documents et des archives. Ils sont les gardiens institutionnels du respect des lois régissant les divers aspects de leur institution. À l'occasion, voire souvent, ils proposent des projets de politique institutionnelle. Ils assurent la coordination entre les différentes instances universitaires. Il faut toutefois mentionner que de plus en plus de secrétaires généraux sont aussi responsables de services administratifs : gestion des ressources humaines, des relations publiques, etc.

Par ailleurs, du côté des continents européens et africains, s'ajoutent à ces fonctions, la responsabilité des services administratifs, des finances, de la gestion des immeubles et du personnel.

Cependant, pour peu que l'on dépasse les textes officiels, on retrouve une large similitude de fonctions d'un côté et de l'autre de l'Atlantique. En effet, le

secrétaire général joue la plupart du temps un rôle non décrit mais qui a toute son importance. Il est souvent l'initiateur de changements et de propositions innovatrices, l'intervenant qui permettra, grâce à sa diplomatie et à son tact, la résolution de conflits. Il est un «facilitateur» de la synergie entre les différents groupes et leurs intérêts souvent divergents. Il assure un lien efficace entre l'Administration et les étudiants. Grâce à son impartialité, à sa vision *périphérique*, il peut intervenir adroitement assurant ainsi le succès d'opérations qui pourraient autrement être vouées à l'échec.

On fait toutefois une mise en garde : il faut faire attention à une gestion trop technocratique qui ne tient pas compte des éléments humains. Ce n'est pas facile dans un contexte où il faut être productif et atteindre les résultats escomptés. C'est pourquoi, il s'agit plutôt d'une question d'état d'esprit, de mentalité du gestionnaire. On signale, qu'à cet égard, le secrétaire général joue un rôle très important de sensibilisation des autorités.

Les différents exemples qui ont ensuite défilé n'ont fait que confirmer ces distinctions et ces points communs, tout en mettant en évidence des particularités propres à chaque établissement.

LES CONDITIONS DE LA RÉUSSITE

Pour réaliser concrètement la bonne gouvernance, un certain nombre de conditions s'imposent comme on l'a si bien démontré.

Il est nécessaire en tout premier lieu de remplacer la structure pyramidale de gestion de l'établissement – selon laquelle les décisions vont du haut vers le bas – par une structure en réseau. Cela comporte, il va de soi, un important changement de mentalité, pas toujours facile à faire, mais surtout, un accroissement du niveau de responsabilité des intervenants, ce qui aussi n'est pas toujours une évidence !!

La gestion en réseau implique que le travail et les décisions sont faits collégalement. De là la nécessité de renforcer les compétences de tous les intervenants : compétences professionnelles certes, mais aussi développement de qualités humaines et de connaissances extra professionnelles.

Il est indispensable également de mettre en place un appareil législatif cohérent, des codes de procédures, de conduite et des règlements justes et équitables.

Enfin, c'est en agissant dans la transparence, lorsque tout est clair pour tous, en exigeant une reddition compte et en favorisant une bonne communication des objectifs, des attentes, des résultats obtenus que l'on pose les dernières pierres de la réussite institutionnelle.

Ces propos ont été humoristiquement renforcés par la suite dans un style littéraire empruntant aux Corneille, Racine, Boileau et Molière, à une nuance près : il faut tenir compte de la taille de l'établissement, ce qui pourrait amener, le cas échéant, l'instauration d'une équipe de direction, de conseils et de comités.

FORMATION À LA BONNE GOUVERNANCE

Lors des échanges que j'ai eues hier avec le président de la séance, celui-ci n'a pas manqué de me rappeler que la session s'intitulait : **Quelles orientations pour une formation à la bonne gouvernance universitaire ?**. Il m'a alors déclaré qu'il s'attendait à ce que j'intervienne sur ce sujet. J'eus beau lui répéter que le mandat que l'on m'avait confié consistait à rapporter et synthétiser les débats, que je n'étais pas préparé pour ce type d'intervention, il se fit très insistant. Aussi ai-je convenu que je ferais état de quelques propositions basées sur ma propre expérience, lesquelles seraient ensuite soumises à la discussion si tel était le désir de l'assemblée. Après tout, je ne suis pas le premier secrétaire général – même retraité – pour qui le mandat que l'on lui confie diffère au moment de sa réalisation !!!

Voici donc les quelques réflexions que j'ai préparées sur ce sujet.

Les besoins de formation doivent s'aligner obligatoirement d'après les compétences formelles requises pour occuper une fonction et sur les qualités objectives et personnelles qui permettent au titulaire de jouer un rôle efficace.

Dans cette perspective, j'étais très heureux d'entendre notre dernier conférencier d'hier nous démontrer avec humour que ces compétences et ces qualités tout étaient incluses dans le titre même de la fonction de secrétaire général. Il a d'ailleurs très bien illustré à l'aide d'un diagramme fort complexe l'interaction de ces compétences et de ces qualités.

Je rappelle brièvement quelques unes de ces compétences : leadership, tact, habiletés politiques, capacité d'écoute, savoir convaincre, être visionnaire, etc.

Conséquemment, la formation d'un secrétaire général, comme pour toute autre personne, doit viser à ce qu'il acquière les compétences nécessaires pour occuper efficacement son emploi. Ces compétences sont multiples et s'étalent dans plusieurs domaines, comme on l'a si bien vu.

Il me semble donc à la fois simple et pertinent que chacun évalue ses forces et ses faiblesses en regard du poste particulier qu'il occupe et qu'ensuite il établisse son propre programme de perfectionnement.

C'est ainsi, par exemple, que quelqu'un pourra choisir d'investir dans une formation personnelle (capacité de s'affirmer, leadership, entregent, confiance en soi), ou encore dans l'amélioration de ses connaissances en relations humaines, en informatique, en droit. Il doit aussi nécessairement se maintenir à jour dans ses connaissances de base : administration et gestion, se tenir au fait de nouvelles méthodes, de nouveaux procédés.

En ce qui me concerne, je suis persuadé que plus un secrétaire général est compétent, plus il est capable de parler intelligemment des champs de préoccupation de ceux et de celles avec qui il traite, plus ses connaissances sont étendues, plus il fait montre de son attention à ce qui passe dans son milieu, autant il acquiert de la crédibilité auprès de ses interlocuteurs. Et plus il est crédible, plus ses interventions ont du poids. Il s'ensuit que son action est plus percutante, il est considéré davantage. En somme, il peut encore mieux accomplir le rôle majeur qui lui est confié.

Je vous remercie.

André Maheux
Complété à Ste-Famille,
Île d'Orléans,

Ce 10 mai 2005.