

Les conditions de la réussite d'une révision de la gouvernance

Armande Saint-Jean, Ph.D.,
professeure titulaire

L'expérience de la révision des Statuts

- **Comité du Conseil d'administration :**
7 membres
- **Durée : de juin 2005 à février 2008**
- **Mandat du comité de révision des Statuts :**
- **Revoir les Statuts**
 - Notamment la représentation, et
 - proposer une révision qui tienne compte des nouvelles réalités de l'Université.

Comment on oriente, ensemble, notre université.

Conditions de la réussite

- **Processus**
- **Philosophie**
- **Mise en œuvre et suivi**
- **Garde-fous**

Bilan de l'expérience à Sherbrooke

- **Des clés incontournables :**
 - * **constituer une équipe solide**
 - * **fouiller, comparer, étudier, réfléchir**
 - * **diffuser largement**
 - * **confronter les visions**
 - * **éviter les luttes de pouvoir (!)**

Rappel et bilan de l'expérience

- **Processus en plusieurs étapes**

PRÉLIMINAIRE

- recherche et documentation
- rencontres préliminaires
- analyse des dossiers ----- »

DIAGNOSTIC

Rappel et bilan de l'expérience

CONSULTATION

- CA, Assemblée des membres,
- CD, doyens
- – communauté universitaire
- rencontres / site web / échanges

CONSULTATION
2007
La consultation publique sur la révision des Statuts

Présentation des
propositions du comité de
révision des Statuts

Rencontre publique
13 novembre 2007



UNIVERSITÉ DE
SHERBROOKE

Rappel et bilan de l'expérience

- synthèse des consultations
- proposition révisée
- adoption d'une proposition
- suivi et mise en œuvre ...

...

Principes

- **Les principes cardinaux qui ont guidé la révision**
 - **Autonomie**
 - indépendance et liberté (en équilibre)
 - responsabilité et imputabilité
 - **Collégialité**
 - consensus et crédibilité
 - confiance et communication
 - **Efficacité**
 - transparence et reddition de comptes
 - espace de créativité
 - projection dans l'avenir avec respect de la tradition

Propositions en huit thèmes

1. Expertise et compétence
2. Renforcement des instances de gestion de l'enseignement et de la recherche
3. Rôle du Conseil d'administration
4. Participation des partenaires privilégiés
5. Axe d'influence et de mobilisation
6. Représentativité et participation
7. Direction et animation dans les facultés
8. Mise à jour et actualisation

Expertise et compétence

- **Diagnostic**
 - Présence d'un bassin exceptionnel de compétences et d'expertises
 - Statuts actuels accordent trop peu d'importance à la participation de ces experts
(et beaucoup à la représentation des groupes)

Expertise et compétence

- **Nouvelles dispositions**
 - Spécification de l'expertise des membres externes à l'AU (art. 9.7); leur nomination (art. 9.8)
 - Augmentation du nombre de membres (+cooptés) à l'AU (art. 10.8)
 - Spécification de l'expertise des membres internes et externes au CA (art. 23.3, 23.4, 13.3)
 - Bilan des compétences et expertises tenu par le comité de nomination (art. 9.6.5)

Expertise et compétence

- **Nouvelles dispositions (suite)**

- Spécification de l'expertise en pédagogie, innovation, gestion de programme des professeurs-e-s siégeant au CE et CU (art. 51.5, annexe 1 – 1d) et d))
- Ajout d'un-e professeur-e d'enseignement clinique au CE et CU (art. 51.6)
- Spécification de l'expertise des professeurs-e-s en recherche, en création et en innovation, siégeant au CR et CU (art. 61.5, annexe 1 – 1d) et d))
- Ajout d'un-e chercheur-e professionnel-le au CR (art. 61.6)

Renforcement des instances de gestion de l'enseignement et de la recherche

- **Diagnostic**

- Les Statuts ne reflètent pas toujours les pratiques actuelles
- Absence de dispositions touchant la gouvernance de la **recherche**
- Multiplication inutile de niveaux de décision

Renforcement des instances de gestion de l'enseignement et de la recherche

- **Stratégies**

- Reconnaissance du CU en tant qu'instance décisionnelle
- Simplification et systématisation du cheminement des dossiers

Renforcement des instances de gestion de l'enseignement et de la recherche

- **Nouvelles dispositions**

- Rôle du CU dans les grandes stratégies de développement de l'enseignement et de la recherche (art. 42, 42.1, 42.2)
- Création du CE pour la gestion de la plupart des programmes et la décision sur certaines questions (art. 50, art. 50.1)
- Création du CR pour la gouvernance de la recherche et la décision sur certaines questions (art. 60, art. 60.1)
- Mise à jour et valorisation des responsabilités du CF (art. 83, 83.9, 83.13)
- Meilleur arrimage aux facultés des centres universitaires de formation et des instituts de recherche (art. 83.8, 112, 113)

Rôle du conseil d'administration

- **Diagnostic**

- Lourdeur de l'ordre du jour du CA
- Mauvaise utilisation de l'expertise réelle des membres
- Nécessaire clarification du mandat du CA (gestion ou administration, affaires concernant l'enseignement et la recherche ou dossiers financiers, etc.)

Rôle du conseil d'administration

- **Nouvelles dispositions**

- Resserrement du rôle du CA autour :
 - des politiques générales
 - des ressources de l'Université
 - de la planification stratégique (art. 19)
- Libération de l'ordre du jour du CA avec attribution de pouvoirs décisionnels spécialisés au CE, CR et CU (art. 50.1, 60.1, 42.1)
- Suivi rigoureux des grands projets à risque et des entreprises dérivées (art. 20.17, 20.19, 20.20)

Rôle du conseil d'administration

- **Nouvelles dispositions (suite)**
 - Création de nouveaux comités (art. 20.15 à .19)
 - Confirmation du rôle important du CA dans la planification stratégique (art. 20.10)
 - Clarification des relations du CA avec le CU et le CD (art. 20.2, 20.6, 20.7, 20.9)
 - Modification de la composition du CA (art. 22) et définition des expertises devant s'y trouver (art. 23.3, 23.4, 23.5)
 - Un CA plus petit, à légère majorité externe

Axe d'influence et de mobilisation

- **Diagnostic**

- Communications ascendantes et descendantes pas toujours facilitées
- Transmission de l'information concernant la mise en oeuvre de politiques ou de décisions pas toujours efficace
- **Absence dans les Statuts de mécanismes permettant l'influence et la mobilisation**

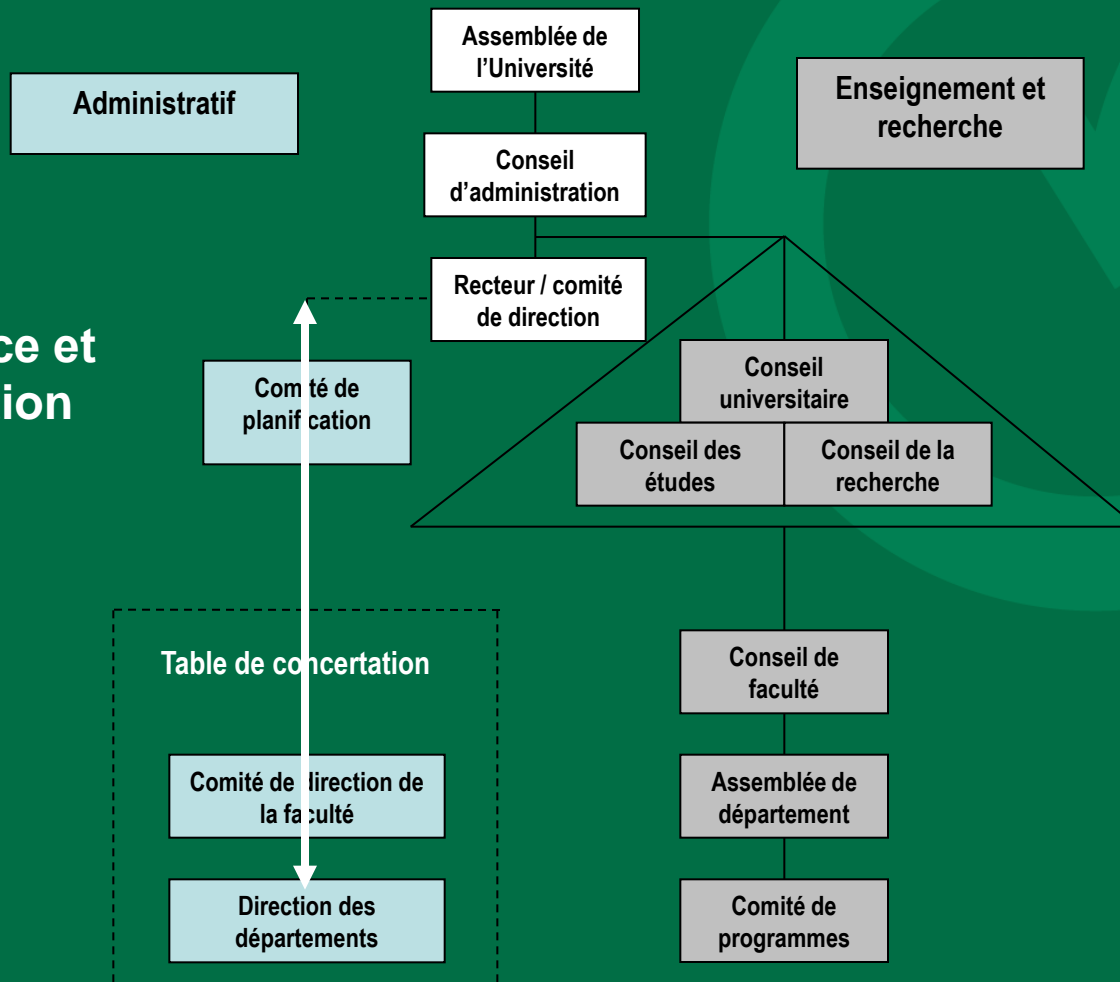
Axe d'influence et de mobilisation

- **Nouvelles dispositions**

- Renouvellement du comité de planification (section 4) :
 - Inclusion des doyen-ne-s avec le CD (art. 39)
 - Réunions statutaires (art. 39)
 - Mandat de planification stratégique (art. 39)
- Inclusion des facultés dans la planification stratégique (art. 39.3)
- Création d'une table de concertation dans chaque faculté (art. 96 à 99)
- Précisions sur la participation du recteur lors de la nomination des doyens et doyennes (art. 90.4.4)
- Création d'un axe d'influence et de mobilisation →

Axe d'influence et de mobilisation

Axe d'influence et de mobilisation



Participation des partenaires privilégiés et grandes orientations

- **Diagnostic**
 - Richesse de l'actuelle « assemblée des membres »
 - Ressources sous-utilisées

Participation des partenaires privilégiés et grandes orientations

- **Nouvelles dispositions**
 - Clarification du rôle de l'AU (art. 7 – 2e alinéa, 8.3, 8.8)
 - Création du comité de nomination et identification des membres y siégeant (art. 9)
 - Constitution d'une AU plus étendue avec des expertises plus spécifiques (art. 10)
 - Organisation, par l'AU, de grands débats (art. 8.8)
 - Inclusion dans l'AU des doyens, doyennes et membres du CD (art. 10.12)
 - Vote de tous les membres de l'AU lors des élections au CA (art. 23.1)

Représentativité et participation

- **Diagnostic**

- Redéfinition nécessaire de l'équilibre dans la représentation des divers groupes au sein des instances
- Aucune présence assurée par les Statuts d'expertises sectorielles

Représentativité et participation

- **Un sujet délicat:**
 - La représentation selon plusieurs indicateurs
et
 - en fonction de la vocation spécifique de
chacune des instances
- **Critères utiles :**
 - les budgets de fonctionnement des facultés,
 - les budgets de recherche,
 - les ressources professorales,
 - les EETP des différents cycles de formation...

Représentativité et participation

Impact visé :

- Un arrimage optimisé entre les expertises et la vocation des instances :
 - répartition des professeur-e-s au CA
 - chargés-e-s de cours et professeur-e-s d'enseignement clinique au CU et CE
 - chercheur-e-s au CR
 - étudiants-es des différents cycles au CR, CE et CA
 - étudiants-es au CVE et CF

Direction et animation dans les facultés

- **Diagnostic**

- Grande variété de mécanismes de direction à l'intérieur des facultés
- Rôles dévolus aux instances (CF, CD, direction de département) imprécis
- Concertations *ad hoc* des départements

Direction et animation dans les facultés

- **Nouvelles dispositions**
 - Mise à jour du rôle renouvelé des **doyennes et doyens** (art. 90)
 - Renouvellement et uniformisation du rôle du **conseil de faculté** (art. 83)
 - Précisions dans la définition et le rôle du **comité de direction de la faculté** (art. 93)
 - Précisions dans la définition et le rôle de la **table de concertation** (art. 95)

Mise à jour et actualisation

- **Diagnostic**

- Vétusté de certains chapitres ou articles des Statuts
- Nécessité de suivre et de faire évoluer la gouvernance

Mise à jour et actualisation

- **Nouvelles dispositions**
 - Un nouveau comité de nomination :
 - Rôle clé dans les nouvelles procédures de nomination des membres à l'AU et au CA (art. 9)
 - Un nouveau comité de gouvernance
 - Vigie et suivi dans l'amélioration des pratiques de gouvernance (20.19)
 - Changements aux Statuts afin de refléter les pratiques actuelles (ex. art. 79.3, 90.1 n), 90.3 d) et e), 90.4.7, 90.4.8)

Mise à jour et actualisation

- **Nouvelles dispositions (suite)**
 - Définition et structuration des centres universitaires de formation et les instituts universitaires de recherche (art. 112 et 113)
 - Suppression d'articles désuets (art. 59, 96-98, 99-102)
 - Procédures électroniques

en somme ...

- Révision en fonction des nouvelles réalités des universités et de l'UdeS
- Respect de la spécificité et de la tradition de l'UdeS
- Arrimage avec les grandes orientations de la gouvernance au Québec et à travers le monde

- **Une université en santé qui prépare
son avenir!**

Mise en œuvre et suivi

- **l'importance du suivi** –
 - l'esprit autant que la lettre
 - mesures transitoires
- **les personnes dans les structures**
- **la mémoire à transmettre et à conserver**
- **les enjeux de pouvoir**

merci !