

Acteur de la bonne gouvernance universitaire

Par

Michèle Gauthier

Institut national de la recherche scientifique (INRS)

490, rue de la Couronne, Québec (Québec) G1K 9A9 Canada

L'INRS en quelques mots

J'aimerais tout d'abord vous présenter brièvement mon institution, l'Institut national de la recherche scientifique, une université dédiée à la recherche, fondamentale et appliquée, et à la formation de 2^e et de 3^e cycle.

Sa mission est de contribuer au développement économique, social et culturel du Québec. L'INRS est une constituante du réseau de l'Université du Québec, qui compte dix universités, créées par le gouvernement du Québec vers la fin des années 60.

Comme organisation, l'Institut est composé d'un réseau de quatre centres de recherche thématique, chacun sous la responsabilité d'un directeur. Situés dans les régions métropolitaines de Québec et de Montréal, ces centres oeuvrent dans les secteurs suivants: l'environnement, la santé, les technologies avancées et les sciences sociales. Le tout est chapeauté par un conseil d'administration, un comité exécutif, une commission de la recherche et une commission scientifique.

Outre ses instances décisionnelles, l'administration générale de l'INRS comprend quatre directions: la direction générale, la direction scientifique, la direction de l'administration et des finances ainsi que le secrétariat général que je dirige. Bref, l'INRS a une gestion décentralisée et sa recherche multidisciplinaire est orientée vers les besoins de la société. De fait, son action s'inscrit dans les grandes tendances universitaires actuelles.

Quelle gouvernance?

Aujourd'hui, nous sommes invités à discuter de transparence, de responsabilisation, d'efficience, de planification stratégique, autant de critères fondamentaux de la saine gouvernance. Mais, qu'entend-on par gouvernance?

On la définit généralement comme la manière d'orienter, de guider et de coordonner les activités d'un pays, d'une région, d'un groupe social, d'un organisme public ou privé. Dans le cadre de ce colloque, nous nous intéressons à l'université, qui est tout à la fois une institution, une organisation et une administration. Ainsi, la gouvernance repose sur une gestion décentralisée du vivre-ensemble. Cette gestion s'appuie sur le partage des pouvoirs et des responsabilités entre les différentes instances universitaires et repose sur une répartition conséquente des ressources et des responsabilités.

Créer un climat de confiance entre les acteurs qui participent à une gouvernance décentralisée d'une institution est sans doute le plus grand défi de la gouvernance. La mission, l'atteinte des objectifs collectifs et l'intérêt commun doivent donc primer. C'est dire que les acteurs doivent travailler ensemble en vue de faire adopter les meilleures décisions en fonction de la mission de l'organisation et du bien commun, et non en fonction de leurs intérêts particuliers ou personnels.

Contribuer à des prises de décision dans une perspective éthique, c'est arriver à un choix juste et équilibré en portant un jugement non seulement sur les moyens mais en prenant également en compte les finalités. Donner les raisons de la décision, c'est inviter les participants à en saisir la justesse. Pour les gestionnaires, le seul moyen aujourd'hui d'assurer la légitimité de leurs actes et de leurs paroles devant les membres de leur équipe, c'est leur capacité à expliquer rationnellement leurs décisions. Même si tous ne sont pas d'accord avec la décision, ils seront en mesure de reconnaître qu'elle se fonde sur des motifs raisonnables.

Un acteur clé, le secrétaire général

De belles idées, de beaux principes, mais comment atteindre ces objectifs de saine gouvernance dans une perspective de service à la clientèle et de gestion orientée vers les résultats? De par mes fonctions de secrétaire général, je suis appelée à jouer un

rôle central au sein de l'organisation, notamment en ce qui a trait aux questions corporatives, aux affaires juridiques, aux communications et aux relations publiques, ainsi qu'aux archives et à la gestion documentaire. Je suis en quelque sorte un homme-orchestre ou plutôt une « femme-orchestre ». En fait, j'ai pour responsabilités:

- de veiller au maintien et à la promotion des intérêts de l'INRS;
- d'assurer la coordination et le suivi des dossiers corporatifs et spéciaux;
- de coordonner les activités découlant du calendrier des diverses instances internes et externes;
- de gérer les questions relatives au droit;
- de superviser le développement de l'image corporative et des outils de communications nécessaires pour faire connaître les activités de l'INRS auprès de diverses clientèles;
- et de préserver la mémoire corporative.

Au sein de l'université, on peut donc déduire que le secrétaire général remplit un vaste ensemble de rôles interpersonnels, de rôles liés à l'information et de rôles décisionnels.

Exercer une saine gouvernance : défis et enjeux

Les universités doivent faire preuve de souplesse pour répondre aux exigences actuelles et être en mesure de contribuer à la société du savoir. Les défis à relever sont nombreux, en raison de la forte demande de formation aux cycles supérieurs, des changements technologiques, sans oublier le fait que les gouvernements se fient de plus en plus aux universités pour être des agents de prospérité économique. Par ailleurs, l'université doit réaffirmer son indépendance, son impartialité, son engagement en matière de création et de transfert des savoirs, des savoir-faire et des savoir-être, sans oublier son engagement vis-à-vis la collectivité. Cela exige donc de la rigueur!

C'est dans ce contexte que doit s'exercer la saine gouvernance universitaire. On peut donc imaginer quelques problématiques auxquelles le secrétaire générale peut être confronté.

Transparence

À titre d'exemple: la transparence. Comme secrétaire général, il faut faire en sorte que la communauté universitaire participe plus activement au processus décisionnel et qu'elle soit informée rapidement des décisions qui touchent son avenir. Il est d'une importance capitale de donner aux membres des différentes instances décisionnelles toute l'information nécessaire, dans les délais requis, pour une prise de décisions éclairée. De plus, le secrétaire général se doit de donner l'heure juste, et ce, en toute neutralité.

Efficienc e et efficacité

En matière d'efficacité, d'efficienc e et dans un contexte de gestion décentralisée, il est impératif d'identifier les mécanismes et les procédures à privilégier en vue de favoriser la coordination nécessaire de tous les acteurs, et ce dans un souci d'efficacité. Respecter les calendriers, assurer le suivi des décisions prises dans les instances et, plus encore, veiller à leur application, c'est aussi une question d'efficacité et d'impartialité.

Or, comment concilier l'efficacité, qui exige rapidité et réduction des coûts, et le respect, qui requiert du temps et l'écoute de l'autre? On observe souvent une importante tension, d'une part, entre les exigences d'imputabilité des personnes et de reddition de comptes et, d'autre part, l'obligation d'atteindre des résultats.

Dans un souci d'efficacité, il faut réviser périodiquement les rôles et les structures de même que les politiques et règlements, pour vérifier leur bien-fondé et leur pertinence. Il ne suffit pas de faire preuve d'efficacité, il faut également faire preuve d'efficienc e. Pour ce faire, il faut s'assurer que les moyens mis en œuvre soient à la hauteur des réalisations attendues.

Responsabilisation

En matière de responsabilisation, le secrétaire général, en tant que gestionnaire de fonds publics, a le devoir d'assurer une gestion responsable de ces fonds, puisqu'il est imputable auprès des diverses instances gouvernementales. Il doit également faire en sorte que la communauté universitaire dispose de l'information nécessaire pour comprendre pleinement le fonctionnement de l'université. Car une communauté bien

informée sera mieux en mesure de se joindre à l'administration pour réaliser la mission de l'université.

Une telle responsabilisation exige un important travail de sensibilisation. Ainsi, il importe d'expliquer les procédures, de faire connaître la réglementation, notamment au plan juridique, administratif et documentaire. On peut donc constater que le secrétaire général est tantôt un symbole, un leader, un agent de liaison, un observateur actif, un diffuseur, un médiateur ou un régulateur.

Je remercie les instigateurs de ce colloque qui nous donne l'occasion de réfléchir sur la gouvernance universitaire et de mettre en perspective nos pratiques en tant que secrétaires généraux au sein d'universités d'âge et de taille variables, mais aux prises avec des problèmes similaires de gouvernance.

Je cède la parole à mes collègues qui témoigneront de la gouvernance au quotidien et de leurs expériences.

Merci !