

La contribution du secrétaire général à la bonne gouvernance

15ème Colloque du GISGUF

Marrakech

27 – 30 avril 2005

Expérience libanaise ...Normes internationales

Remarques préliminaires

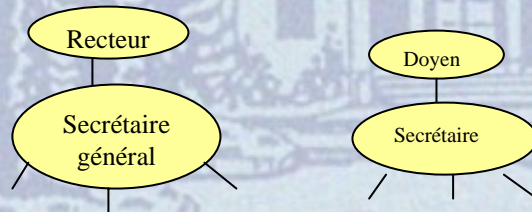
- Le Liban compte aujourd'hui 42 établissements d'enseignement supérieur.
- Seule l'Université Libanaise est une université publique, les 41 autres établissements sont privés.
- Certaines universités ont été fondées un siècle environ avant l'université publique.
- Il a fallu attendre jusqu'en 1961 pour que soit promulguée une loi organisant l'enseignement supérieur.
- Déjà incomplet à l'origine, ce texte est devenu aujourd'hui obsolète.
- Les établissements d'enseignement supérieur libanais sérieux, qui sont en quête de l'excellence, se voient amenés à se forger leurs propres normes d'assurance-qualité.
- Il convient donc de tenir compte de la diversité des législations qui, dans les différents pays, déterminent l'organisation de l'enseignement supérieur.
- Il convient également de prendre en considération la diversité des régimes qui s'appliquent dans les différents pays au personnel des établissements d'enseignement supérieur.
- La bonne gouvernance pose cependant, dans tous les pays, des problèmes de même ordre.
- Ces problèmes doivent dès lors être abordés dans le même esprit.
- Ils appellent en outre, dans une large mesure, l'application de normes et de procédures communes.

I- Le secrétaire général et la décentralisation interne (subsidiarité)

A) Deux modes de fonctionnement, deux modes de gouvernance :

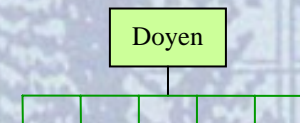
1- Structure pyramidale

- À l'Université Saint-Joseph, c'est la structure pyramidale qui a longtemps prévalu.
 - À l'administration centrale : les pouvoirs étaient concentrés entre les mains du Recteur et du Secrétaire général.
 - Au niveau des facultés et instituts : la secrétaire monopolisait toutes les tâches, exerçait tous les pouvoirs, et devenait toute puissante.



2- Organisation en réseau

- C'est la répartition des tâches entre plusieurs postes, plusieurs personnes ayant chacune un domaine de compétence particulier.



B) Réformes opérées

Ce passage d'un mode de fonctionnement qui repose sur :

- la centralisation des tâches
- la concentration des pouvoirs

à un nouveau mode de fonctionnement qui privilégie :

- la répartition des tâches
- la délégation des responsabilités

exige :

- une mutation des mentalités et des pratiques
- une restructuration des différents organigrammes.

- À l'administration centrale, la réforme a porté :
 - sur la redéfinition de certains services
 - plus essentiellement, sur la création de nouveaux services.
 - ⇒ En moins de six ans, le nombre des services a été multiplié par deux.
- Au sein des facultés et instituts
 - ⇒ À la division classique entre secrétariat académique et secrétariat administratif, nous avons substitué quatre grands secteurs, regroupant chacun plusieurs comités, commissions, départements.

Contribution du secrétaire général

Effectuée à l'initiative du secrétaire général, cette décentralisation interne de l'autorité

a entraîné :

- une définition plus précise des tâches et des prérogatives
 - un système plus clair de « reporting »
 - une plus grande répartition des tâches
- ⇒ *des organigrammes plus aplatis*

a favorisé :

- des relations interhiérarchiques plus flexibles
- l'accroissement de l'efficacité

⇒ *La responsabilité motive, et l'obligation de rendre des comptes rend l'autorité présente à tous les niveaux d'administration.*

II- Le secrétaire général et la collégialité

A) *La collégialité : composante majeure de la bonne gouvernance*

- La décentralisation interne est une condition sine qua non de la bonne gouvernance.
- Elle doit être doublée de la collégialité.
- Les acteurs de la vie universitaire sont multiples.
- La bonne gouvernance requiert l'adhésion de tous les acteurs au projet d'établissement.
- Tous ces acteurs doivent donc avoir le droit et la possibilité de participer aux structures et aux modalités de décision au sein de leur établissement.

B) *Champs, principes et modalités*

- Toutes les questions concernant : l'administration, les programmes d'enseignement, la politique de recherche, l'allocation des ressources, ... etc, devraient faire l'objet de décisions collégiales.
- Cette collégialité repose notamment sur les principes de la participation et du partage des responsabilités.

- Pour favoriser cette collégialité, il faut des structures qui incitent tous les acteurs concernés à participer à la concertation et aux décisions.

⇒ *Mettre en place les fameux trois 'C' :*

- *Comités*
- *Commissions*
- *Conseils*

⇒ *Associer les acteurs :*

- ↳ En amont : à la phase de préparation de la décision (avant projet, réflexion,..) ⇒ *Consultation*
- ↳ Phase intermédiaire ⇒ *Prise de la décision*
- ↳ En aval :
 - à la mise en œuvre
 - au suivi, à l'évaluation, à la révision éventuelle ⇒ *Exécution*

Contribution du secrétaire général

- La collégialité est une exigence de la bonne gouvernance.
- Elle est aussi un outil de promotion de la bonne gouvernance, susceptible :
 - d'éclairer la décision,
 - de motiver les personnes qui ont contribué à la prise de la décision
 - de créer les conditions les plus favorables à son application.

⇒ Elle est le moyen le plus adéquat de s'assurer l'appropriation sociale de la décision

Il appartient au secrétaire général :

- de promouvoir la culture de la collégialité
- d'exercer cette collégialité au sein des équipes dont il est directement responsable
- d'assurer, ou du moins de faciliter la nécessaire coordination entre : les différentes structures, les trois « C » et les différentes phases.

III- Le secrétaire général et le renforcement des compétences

A) *Les enjeux*

- La bonne gouvernance dépend des ressources tant humaines que matérielles disponibles.
- Elle dépend aussi des qualifications et des compétences professionnelles des membres du personnel enseignant et administratif, ainsi que de leurs qualités humaines.
- Le secrétaire général est concerné par les enjeux du recrutement et de la formation continue du personnel administratif.
 - **Enjeux liés aux besoins de recrutement**
 - Pourvoir des postes qui deviennent vacants
 - Pourvoir de nouveaux postes, créés pour tenir compte de besoins nouveaux
 - **Enjeux liés à l'exercice même du métier**
Élaboration et mise en place de stratégies et de plans de formation selon trois axes :
 - technique : renforcement des compétences professionnelles
 - humain : développement de la personne et de son potentiel de qualités : accueil, disponibilité...
 - convivial : développement de la dimension extra professionnelle.

B) Formations assurées

- 1) Organisation de sessions de formation au système ECTS
- 2) Organisation de sessions de formation en informatique
- 3) Organisation de sessions de formation portant sur la communication, l'accueil, la créativité...
- 4) Organisation d'une formation de sensibilisation à la détection des étudiants usant de drogue ou la diffusant (consommateurs et trafiquants).
- 5) Création d'un « Bureau USJ Activités »
 - Permettre au personnel administratif de participer à coût réduit à des activités culturelles, sportives, ou sociales
 - Créer un espace convivial de rencontres extra-professionnelles, susceptible de réduire les tensions, d'améliorer la qualité des relations, de créer des liens ...

Contribution du secrétaire général

⇒ Il appartient au secrétaire général :

- d’identifier les besoins
- d’établir les profils de postes
- d’établir le référentiel des compétences requises
- de définir les contenus de la formation
- d’en préciser les modalités.

⇒ Il appartient au secrétaire général de concevoir cette formation :

- Comme un outil de management : améliorer l’efficacité
- comme un moyen de réduire les écarts de compétences
- comme un levier de changement (pour susciter l’innovation)
 - ⇒ optimisation des ressources.

⇒ Il lui appartient surtout d’intégrer cette formation à une politique des ressources humaines.

Elle ne prend tout son sens que si elle est elle-même référée au projet universitaire global.

Projet USJ 2007.

Vision USJ 2007

Dans les cinq ans à venir (2002-2007), l'Université décide de :

- Former les meilleurs étudiants du pays et de la région et leur donner un passeport pour l'emploi
- Devenir un pôle d'excellence pour la recherche et l'innovation
- Favoriser le dialogue par le biculturalisme et le plurilinguisme
- Demeurer un lieu de réflexion et de formation intégrale de la personne.

IV - Le secrétaire général et l'appareil législatif

- La lutte contre la corruption, existante ou possible, est une exigence de la bonne gouvernance.
- Un appareil législatif cohérent permet d'exercer tous les attributs d'une bonne gouvernance : honnête, équitable, transparente, efficace et responsable.
- **La contribution du secrétaire général :**
 - **mettre au point les procédures à adopter**
 - **élaborer les plans d'action nécessaires qui vont servir d'application à ces procédures**
 - **assurer le suivi de ces plans dans les différentes unités de l'université.**

1- Code de procédures

⇒ Liste

En l'absence d'un code national, nous avons élaboré une vingtaine de procédures. Elles couvrent à la fois les domaines administratif et académique.

– Sur le plan administratif :

- les achats
- les travaux
- les constructions
- les annonces publicitaires

– Sur le plan académique :

- Enseignants
 - engagement
 - paiement à l'acte des vacataires
 - invitations de nos enseignants à l'étranger (participation à des colloques, stages, séjours d'études...)
 - accueil d'enseignants étrangers en mission (environ 250 chaque année).
- Étudiants
 - 1ère inscription
 - réinscription
 - transfert de dossier (validation et équivalence)
 - aide scolaire
 - attestations

- Programmes et règlements d'études
 - règlement des ECTS
 - création de nouvelles formations (DU, Master, nouvelles filières..)
 - diplômes
- Conventions interuniversitaires.

⇒ Dossier

À chacune de ces procédures correspond un dossier complet comportant:
- une description détaillée de chaque procédure ; - le formulaire qui accompagne chaque demande ; - les bordereaux qui s'y réfèrent.

⇒ **Objectifs**

- **Promouvoir la justice : réduire les inégalités et neutraliser les interventions**
- **Faciliter la tâche des responsables de facultés et d'instituts : modalités claires, formulaires précis**
- **Promouvoir la transparence : lutte contre la fraude**
- **Substituer à la grande disparité, souvent anarchique, une nécessaire harmonisation et uniformisation : normes standards**
- **Confier la gestion des dossiers et les négociations à des professionnels**
- **Accroître l'efficacité : produits de meilleure qualité obtenus à des coûts plus réduits.**

2- Charte et statuts

– Gardien de l'autonomie de l'institution

- L'autonomie est une composante majeure de la bonne gouvernance
- L'autonomie est l'une des principales prérogatives de l'institution
- La charte et les statuts de l'institution définissent le cadre et les modalités qui doivent : garantir cette autonomie, la préserver et la promouvoir.
- Le secrétaire général est le dépositaire de ces textes, leur gardien.
- À ce titre, il doit veiller à la sauvegarde de l'autonomie universitaire.
- Il assure la fonction d'un observatoire : percevoir les dangers qui guettent cette autonomie.
- Il a le devoir de réagir : alerter, chaque fois qu'il s'aperçoit que
 - des lois imposées par l'État
 - des dispositions proposées par le conseil de son université risquent de porter atteinte à l'autonomie de l'institution,

- Gardien des droits et obligations des membres de la communauté universitaire

- Les thèmes de transparence, de qualité, d'éthique et d'équité sont associés à la bonne gouvernance. Ils sont énoncés dans la charte et les statuts de l'institution.
- Ces textes déterminent les droits et les obligations de l'ensemble des membres de la communauté universitaire.
- Là aussi, son rôle est essentiel : veiller au respect de ces textes.

- Gardien de la cohérence des textes

- Les textes évoluent, au gré des mutations qui affectent l'enseignement supérieur. Des modifications sont nécessaires. Des amendements sont proposés.
- Il appartient au secrétaire général de vérifier la fidélité, la conformité des amendements proposés au texte fondateur : la charte.
- Il appartient au secrétaire général de veiller aussi à la cohérence des textes.

V- Le secrétaire général et la transparence

- La transparence est l'un des thèmes majeurs associés à la bonne gouvernance, et l'une de ses principales exigences.
- Ce thème peut être abordé sous un double aspect : la *reddition des comptes* et la *communication*

A) *Reddition des comptes*

- *Nécessité* : Tout établissement d'enseignement supérieur doit concevoir et mettre en œuvre des systèmes appropriés de reddition de comptes : contrôle, audit, évaluation.
- *Objectifs* : Garantir la qualité, l'honnêteté, l'efficacité, la transparence de la gestion de l'établissement.
- *Principes* : Leur fonctionnement doit s'inspirer des principes d'équité, de justice et d'impartialité.
- *Champs* : Administration, ressources humaines, infrastructures, programmes d'enseignement, politique de recherche, vie étudiante...
- *Modalités* : Ces mécanismes sont de deux types : internes ou externes.

Contribution du secrétaire général

- En interne :
 - Établir les rapports, les comptes rendus ou les procès verbaux.
 - Collaborer avec les autres partenaires concernés, pour élaborer les méthodes appropriées.
- En externe :
 - Participer aux négociations qui vont définir les modalités d'application.
- Dans ces deux cas de figure : Faciliter l'exécution et accompagner le déroulement.
- **Expérience de l'Université Saint-Joseph:**
 - Contrôle étatique
 - Evaluation interne
 - Evaluation externe
 - Accréditation

B) La communication

- *Nécessité* : La communication est à la fois une exigence de la bonne gouvernance et l'un de ses principaux piliers et moteurs.
- *Moyens de communication* : Ils peuvent être répartis selon deux grands registres : ad intra et ad extra.
 - Ad intra : Mettre en place un réseau de communication
 - Ad extra : Informer sur les formations assurées, les manifestations organisées, les différentes activités... expliciter la mission de l'Université.

Objectifs :

- ↳ *La communication, la diffusion de l'information, la transparence, réduisent les tensions au sein des groupes et favorisent la confiance mutuelle, l'esprit d'équipe et la convivialité.*
- ↳ *À un niveau plus stratégique, quand les différents acteurs sont suffisamment informés, ils se sentent plus concernés, mieux associés, ce qui contribue à susciter leur intérêt, à accroître leur implication, à renforcer leur engagement.*
- ↳ *La communication, la diffusion de l'information, la transparence, sont également un moyen de promouvoir la participation et la collégialité.*
- ↳ *L'information mobilise, responsabilise, soude l'unité d'une équipe, et permet à chacun de s'appropriier la mission et la vision de son établissement (projet USJ 2007).*

Contribution du secrétaire général

- **Le secrétaire général ne produit pas l'information. Il veille à :**
 - **Recueillir l'information ; l'actualiser**
 - **S'assurer de son exactitude**
 - **Assurer sa diffusion**
 - **à l'intérieur de l'établissement**
 - **auprès de tous les partenaires.**
- **Dans un pays comme le Liban : la communication revêt souvent une dimension politique.**

CONCLUSION

- **Le secrétaire général est un acteur efficient du système universitaire.**
- **Sa contribution à sa bonne gouvernance est majeure.**
- **Sa contribution n'est pas cependant exclusive. La bonne gouvernance est essentiellement une œuvre collective, collégiale.**
- **Le secrétaire général ne gouverne pas tout, mais il veille partout à la bonne gouvernance à chaque échelon d'autorité.**
- **Si la responsabilité académique revient à d'autres, il doit être présent dans chacun des domaines où s'exerce cette bonne gouvernance.**
- **Ces domaines se répartissent en deux catégories :**
 - **Ceux qui s'inscrivent dans l'ordre de l'opérationnel**
 - **Ceux qui relèvent d'un ordre qu'on peut qualifier de politique et de stratégique.**
- **Son apport spécifique se révèle notamment au niveau de :**
 - **La continuité (mémoire de l'institution)**
 - **Le réalisme (sens du possible)**
 - **L'efficacité (sens de l'organisation).**

- **Sa contribution essentielle réside dans la position de centralité qu'il occupe au sein de son établissement.**
- **La bonne gouvernance, c'est bien sûr l'exercice du pouvoir par les divers paliers d'autorité de façon :**
 - efficace
 - honnête
 - équitable
 - transparente
 - et responsable.
- **La bonne gouvernance, c'est bien sûr la décentralisation, la répartition intelligente des tâches et des responsabilités, la collégialité, la communication, le respect de l'autonomie, la sauvegarde des droits des membres de la communauté universitaire...**
- **La bonne gouvernance, c'est bien sûr l'ensemble des qualités et des attributs que nous avons énoncés tout au long de notre colloque.**
- **Mais la bonne gouvernance, c'est d'abord, c'est surtout, la faculté de prévoir:**

Le secrétaire général est le mieux placé pour percevoir toute l'épaisseur d'une décision, pour mesurer tous ses enjeux, pour évaluer toutes ses implications et pour prévoir toutes ses retombées.