

Une gestion coordonnée et efficiente au service des missions de l'Université

Même si ses missions d'enseignement, de recherche et de service, qui relèvent de l'intérêt général et du service public, la distinguent radicalement d'une organisation classique, l'Université est aussi une grande entreprise et doit être gérée comme telle.

Elle occupe plus de 5.000 personnes, forme plus de 21.000 étudiants, développe des partenariats de recherche avec des bailleurs de fonds publics et privés, nationaux et internationaux. Elle a des responsabilités urbaines; s'est engagée dans des projets de long cours avec d'autres institutions d'enseignement; se doit d'être, pour les pouvoirs publics, un interlocuteur exigeant et responsable. Tout ceci lui crée des devoirs, parmi lesquels celui de se doter d'une organisation non seulement efficace mais surtout efficiente.

PRINCIPES

Comme toute entreprise de grande taille, l'Université ne peut atteindre cet objectif que si elle respecte quelques principes simples de bonne organisation:

- Chacune de ses actions ne peut être entreprise qu'avec le concours de tous ceux qui peuvent, par leurs compétences, la mener à bien; il ne faut pas chercher à gagner du temps sur les concertations préparatoires aux décisions ou à leur mise en œuvre ; ce sont au contraire celles-ci qui permettent de réaliser ensuite des gains de temps et des économies de moyens.
- Toute décision doit être assortie d'une étude préalable de faisabilité; celle-ci doit permettre à la fois de s'assurer de la disponibilité des ressources pour atteindre l'objectif envisagé, dans le temps prévu, et de valider le choix, de la décision comme de la méthode retenue pour sa mise en œuvre, au regard des autres priorités fondamentales et conjoncturelles.
- Les concertations appropriées, planifiées en temps opportun, permettent l'émergence d'un consensus qui facilite la mise en œuvre ultérieure des décisions prises.
- Chaque action, chaque projet doit faire l'objet d'une évaluation rigoureuse tant pour le déroulement de sa réalisation que pour les résultats produits. Il faut en outre disposer d'un monitoring régulier des processus, pour en revalider périodiquement la structure ou affiner celle-ci.

En intégrant ces quelques principes dans son fonctionnement, l'Université est en mesure de gagner, à ressources constantes, en efficacité d'organisation. Ce qui libérera ainsi des énergies considérables pour l'exercice de ses missions de base.

UNE TELLE APPROCHE REND INDISPENSABLES :

- une plus grande délégation de responsabilité aux entités administratives et à leurs responsables; ceux-ci sont au service de l'Université pour éclairer l'autorité académique dans ses choix et proposer, pour la réalisation des objectifs que l'institution s'assigne ou qui lui sont imposés, les voies les plus efficaces;
- une coordination étroite de l'action administrative et une communication fluide pour s'assurer de ce qu'à tout moment chaque entité ait une connaissance claire de ce qui est attendu d'elle, comprenne la portée des décisions prises ou à prendre et la place de chacune d'elles dans un plan d'ensemble ; c'est ainsi que pourront s'instaurer les partenariats indispensables dans un continuum efficace.

POUR EVOLUER DANS CE SENS, IL EST PROPOSE DE :

- Légitimer les groupes existants du CODIR (comité des directeurs d'administration) –y inclus des représentants de la logistique scientifique– et du collège des DAFs en les faisant évoluer vers des commissions consultatives des organes de décisions et en les intégrant au système de gouvernance de l'Université. Ces deux commissions devront à tout le moins travailler en étroite collaboration et relèveront du Conseil rectoral, sous la responsabilité de l'Administrateur général.
- Confier au Conseil rectoral la définition des missions de ces commissions en veillant à leur articulation avec celles des autres commissions (thématiques) émanant du Cac (CEFO, CRI, ...). Ces nouvelles commissions, de nature transversale du fait même de leur composition et des compétences qu'elles rassemblent, apporteraient une aide à la décision portant principalement sur la faisabilité de mise en œuvre administrative des propositions de décisions politiques émanant de l'ensemble des organes de décision. Elles contribueraient à la mise en place d'une meilleure coordination administrative.
- Assurer une représentation de ces commissions au sein du Conseil académique et/ou des organes de décision les plus appropriés.