

La gouvernance

Rassembler, décider, agir

Le temps est venu de retrouver une certaine sérénité institutionnelle, fondée sur l'expérience et l'esprit de service à la communauté universitaire.

Après la réforme de Bologne progressivement mise en œuvre, deux chantiers institutionnels avancèrent vaille que vaille en parallèle, par crises et soubresauts. L'organisation de l'intégration des universités de l'Académie Louvain s'imposa comme tâche prioritaire. En même temps, un nouveau défi fut lancé à la communauté universitaire : la gestion différenciée, mais aussi coordonnée, de l'enseignement et de la recherche.

Il est assurément trop tôt pour faire le bilan de ces profonds changements institutionnels, puisqu'ils ne sont pas encore achevés. Toutefois, la méthode suivie peut laisser perplexe : grands efforts de communication publique contrastant avec la prolongation d'incertitudes et l'hésitation décisionnelle ; capacité d'écoute limitée tranchant avec la multiplication d'enceintes de réflexion chronophages.

Nous avons manqué d'une méthode construite. En matière de « gouvernance », l'enjeu essentiel de l'élection rectorale porte autant, sinon plus, sur la manière de gouverner que sur les structures à mettre en œuvre ou inventer : mettre en phase le projet, le leadership et la communauté universitaire.

LE CHANGEMENT AUTREMENT

Le changement ne se décrète pas. Il se construit au départ de ce qui fonctionne bien, en tenant compte des moyens existants et en identifiant clairement ce qui devrait changer dans la perspective d'objectifs concrets et motivants.

Que faire ? Pourquoi ? Comment ? Trois questions essentielles qui sont au cœur de la responsabilité de celles et ceux qui « gouvernent » et autour desquelles toute proposition de changement doit s'articuler, afin de faire de celui-ci une véritable dynamique collective.

Changer, c'est aussi respecter les procédures, accepter le débat contradictoire sur des textes clairs destinés à modifier les règlements en temps utile, rechercher le dialogue social, vouloir la transparence en toutes matières – y compris en ce qui concerne l'allocation des moyens financiers. Il y va du respect des personnes et de l'institution.

LE CHANGEMENT DANS LA CONTINUITÉ

A ce stade d'avancement du « plan de développement », notre université doit capitaliser sur les acquis positifs du processus de changement.

Trois principes devraient permettre d'achever ce processus :

- les structures sont au service des projets et des activités, et non l'inverse : elles servent des dynamiques collectives répondant à une demande de la base ;
- l'intégration des facultés et des instituts doit être respectueuse des différences entre secteurs (géométrie variable), et compatible avec la logique du projet prioritaire de la « grande université » ;
- les instituts sont mis en place pour constituer des lieux de production de la recherche, aux structures flexibles, motivantes, n'induisant pas une multiplication de voies hiérarchiques.

VOULOIR ET FAIRE LA « GRANDE UNIVERSITE »

Vouloir la « grande université », c'est proposer à la communauté universitaire ainsi élargie une structure à son image : diverse, participative et démocratique.

Quatre exigences sont à cet égard essentielles :

- la convergence des visions pour un projet universitaire commun ;
- l'efficacité de la prise de décision, tant au niveau de la gestion courante que de la gestion stratégique ;
- la reconnaissance de la diversité de l'institution universitaire, mais aussi de son unité ;
- le caractère collégial de la prise de décision et l'existence d'instances de contrôle démocratique.

Faire la « grande université » en dialogue respectueux avec nos partenaires, c'est partir pragmatiquement des réalités structurelles et géographiques existantes – l'inhérente « géométrie variable » de l'actuelle Académie –, afin de :

- construire une organisation souple et capable de s'adapter dans le temps ;
- répondre au mieux à la vision commune de notre nouvel ensemble et à son adéquation aux besoins de sa communauté universitaire mais aussi à ceux de notre environnement immédiat, de notre région, de notre pays et de nos partenaires de par le monde.

*

* *

Les défis sont gigantesques. L'université aspire à une période d'accalmie institutionnelle, où chacun, à tous les stades de sa carrière, pourrait renouer avec son métier de base et contribuer ainsi à plus de rayonnement scientifique et humain. Pour s'en assurer, il faudra gouverner avec pragmatisme et modestie ; écouter pour rassembler ; établir la confiance pour décider et agir ensemble.