



Groupement international des Secrétaires Généraux des Universités Francophones  
Association loi 1901 - Membre associé de l'Agence Universitaire de la Francophonie (AUF)

## Conférence de clôture

Vendredi 26 septembre 2016

### La gestion des risques dans les institutions d'enseignement supérieur

Christophe TRAISNEL – Université de Moncton

#### Introduction

Merci pour ces magnifiques présentations, de grande qualité, complémentaires : théorie et pratique, des cas et des approches. Bel outil de comparaison.

Mais quel portrait!

En écoutant pendant deux journées consécutives vos brillantes interventions, il apparaît presque moins risqué de gravir l'Anapurna en Tongs que d'être universitaire ou gestionnaire d'établissement d'enseignement supérieur, en tout cas au Canada! A première vue, il y a un côté inhibant. J'espère que les jeunes dans la salle n'avaient pas la vocation de devenir universitaire...

Risques financiers, comptables, éthiques, psychologiques, burn out, scandales, cyberintimidation, imputabilité... pendant deux jours, on s'est beaucoup fait peur. Et d'ailleurs, il faut l'avouer, c'est plus la peur du risque que le goût pour lui qui anime toutes ces politiques.

Tout en essayant ici de resituer les principaux points abordés par les présentations qui ont été faites durant ces deux jours, et les débats auxquels ils ont pu donner lieu, je vais essayer de nous rassurer un peu : ce n'est « pas si pire » comme on dit ici.

Même si la voie canadienne en matière de gestion des risques n'est pas sans poser un certain nombre de questions, qu'on va rappeler ici, notamment sur un point majeur, qui est revenu sans cesse durant ces deux journées : les missions de l'Université à l'égard des principaux concernés (les étudiants), mais aussi à l'égard de les sociétés dans lesquelles évoluent nos établissements, et qui déterminent la portée de ces missions.

Je l'avoue d'emblée, par prudence : la gestion des risques : pas vraiment mon domaine : je prends ici « le risque » de rapporter, parfois sans doute un peu naïvement et de manière vraiment ramassée (et je l'espère sans trop en transformer ou en caricaturant le sens), les débats sur des notions qui ne sont pas au centre de mes recherches, même s'il m'est arrivé, dans mes cours, de proposer à mes étudiants en séminaire de « lectures dirigées » d'explorer cette notion à travers les œuvres de Beck (la société du risque), de Günther Anders (Hiroshima est partout), de Jean-Pierre Dupuy (La marque du sacré Fukushima : nous ne sommes plus capables de maîtriser les conséquences de la technique) ou de Bruno Tertrais (L'apocalypse n'est pas pour demain).

Bref, je ne suis pas un expert, même s'il m'est aussi arrivé d'utiliser cette notion pour mieux comprendre, dans mes recherches sur les minorités linguistiques, les revendications d'une sorte de droit à la reconnaissance et à la protection portées par les militants de ces causes face notamment aux risques, bien réels au Canada, d'assimilation (qu'on appelle un peu plus pudiquement parfois les « transferts linguistiques »). C'est donc un regard de novice un peu que je vais ici vous livrer.

D'autant plus que le risque est double ici pour moi puisque je me retrouve surtout face à des praticiens de la gestion des risques, et que les enseignants-chercheurs sont (parfois injustement) accusés de n'avoir pas assez les pieds sur terre. Je vais donc essayer de rester « sur le plancher des vaches » comme on dit en Acadie. J'ai aussi essayé de rester linéaire dans ma synthèse parce que je sais que certains d'entre vous l'attendent pour leur rapport...

Après ces propos liminaires et préventifs, venons-en à l'objet. La gestion des risques dans nos universités respectives.

## **1 – La notion de risque**

Le colloque a été très bien construit, en posant d'emblée les jalons de la gestion des risques dans les institutions d'enseignement supérieur francophones.

### **Notion à théorie du risque : S. Berthet**

Stéphane **Berthet**, par sa conférence d'introduction sur l'histoire de la notion de risque, nous a très utilement montré finalement comment cette notion familière avait progressivement donné naissance à une théorie du risque et, finalement, à un véritable domaine de recherche somme toute, à vous écouter, assez transdisciplinaire puisque cette notion a été explorée par des philosophes, des mathématiciens, des économistes, des juristes ou plus généralement des intellectuels.

Vous avez aussi rappelé d'emblée le paradoxe qui existe autour de la notion de risque : valorisé mais craint. (cf « appétit pour le risque », « goût du risque » également évoqué mercredi dans les interventions d'Alice **Raynard**, de Lana **Fiset** et de Nicole **Lacasse**). Vecteur de progrès, vous l'avez rappelé... mais aussi, parfois, facteur de régression.

Ce paradoxe, on le retrouve finalement derrière une notion (curieusement absentes des interventions) : celle de « principe de précaution » tant développée de nos jours, et dont l'un des pères fondateurs ou précurseurs est (après Anders et Jonas) Ulrich Beck, qui a été très judicieusement évoqué mercredi par Stéphane Berthet et Michel Nadeau. Un principe qui vise tout simplement à éviter les catastrophes.

C'est à mon sens, grosso modo, ce principe qui semble être appliqué, vaille que vaille, non pas seulement aux risques industriels, ou à ceux qu'on retrouve dans le domaine biomédical par exemple (avec toutes les questions éthiques sous-jacentes), mais aux risques propres à la transmission, à la diffusion et à la production de savoirs et de compétences, qui constituent le cœur de la mission de l'Université, comme plusieurs d'entre vous l'ont rappelé.

Les interventions du mercredi ont d'ailleurs largement porté sur les modalités de cette précaution et les dispositifs entourant la gestion du risque dans les établissements d'enseignement supérieurs.

## **Contexte changeant et pluriel : JP de Gaudemar**

Cette clarification faite, Le recteur de l'Agence universitaire de la francophonie, Jean Paul de **Gaudemar**, a pu montrer la pertinence de s'intéresser, « ici et maintenant » au risque à l'Université, en montrant que le principe de certitude sur lequel reposaient nos institutions a été remplacé tout simplement par... son contraire, une réalité, celle de l'incertitude face à des changements qui s'accroissent, faisant du risque le quotidien de nos universités... et aussi des universitaires, enseignants chercheurs qui y travaillent.

Ce changement touche plusieurs aspects : les étudiants, leur rôle, leur place. Le rôle aussi qui est reconnu aux universités dans nos sociétés, et le monde francophone lui-même, marqué par une profonde diversité.

Autre idée : la francophonie peut jouer un rôle important dans trois des grands défis qui traversent ses universités :

- défi de la qualité du modèle pédagogique universitaire et de la recherche en français, notamment au regard de la révolution numérique [que nous parvenons d'ailleurs bien difficilement à penser dans toutes ses conséquences : nous sommes passablement dépassés – thèse qu'on retrouve d'ailleurs chez Beck ou Dupuy : idée que nous ne parvenons plus à penser des transformations technologiques qui vont trop vite pour que nous puissions sereinement en évaluer la portée]. La remarque faite hier sur le peu de présence ou la simple allusion dans les présentations aux nouvelles technologies montre peut-être à quel point il est bien difficile pour nous de comprendre l'impact d'un domaine qui se transforme sans cesse avec une telle rapidité

- JP de Gaudemar a aussi évoqué le défi de l'employabilité des étudiants (contrastes très importants entre nos établissements), ainsi que le défi de la mission sociale de l'Université. [Une mission sociale qui est essentielle, le Recteur **Théberge** l'a rappelé dans sa présentation, comme d'ailleurs Mathieu **Gingras** hier avec beaucoup d'humour : rôle de l'Université, à la fois un établissement d'enseignement et de recherche « classique », mais aussi l'institution, majeure, d'une minorité nationale, l'Acadie, qui attend beaucoup d'elle et qui rend d'autant plus sensible son contrôle : cette dimension sociale ne vient pas retrancher nos responsabilités universitaires, elle vient s'ajouter à elle...]

## **Acteurs de la gestion du risque : Nadeau**

Cette mission sociale n'est pas sans responsabilités qui touchent les directions des universités, notamment dans la saine gestion de leur établissement en général, et des risques que ces établissements courent... ou prennent, un distinguo très important à faire et qui a été évoqué hier après-midi dans les débats. C'est ici Michel Nadeau qui a pu apporter, par son intervention, de très utiles jalons aux réflexions plus techniques qui ont dominé les tables rondes par la suite.

M. Nadeau a montré la multiplicité des acteurs qui étaient susceptibles d'intervenir dans la gestion des risques. Susceptibles, parce que c'est traditionnellement la manière dont les universités géraient le risque, à travers une gouvernance inadaptée à un monde qui change et qui force l'Université à changer elle aussi.

Alors bien-sûr, tout n'est pas prévisible et il faut raison garder sur notre aptitude à garder le contrôle sur les risques que peuvent courir une institution, quelle qu'elle soit. Michel Nadeau propose finalement que les établissements prennent vraiment au sérieux les risques qu'ils sont susceptibles de courir et adoptent un plan de match, en somme : C'est un modèle qu'il propose : l'université doit se doter d'une vraie politique au cœur de laquelle se trouve le CA des universités. Un CA imputable devant les bailleurs de fonds et la société, avec des processus de désignation transparent notamment des recteurs, et suffisamment ouvert pour au moins éviter un risque : celui de l'entre-soi. Une vision qui permette de préserver l'image de l'Université, cette « université qui se donne un caractère », une personnalité bien à elle.

[en écoutant M Nadeau mercredi comme jeudi, c'est l'image d'un capital qui m'est venu à l'esprit s'agissant de l'image de marque d'une Université. Un capital fragile, dépendant des possibilités et des contraintes du contexte, mais aussi des bons coups et des moins bons coups de l'Université].

### **Raynard : le cas de U Waterloo**

Avec **Alice Raynard**, on entre encore plus dans le vif du sujet, à travers la présentation du programme de gestion intégrée du risque qui a été appliqué à l'Université de Waterloo. Madame Raynard rappelle une idée qu'on retrouve tout au long des interventions et des discussions : le risque 0 n'existe pas, mais la mise sur pied d'une gestion intégrée, en réseau, des risques peut permettre à l'institution d'y faire face efficacement.

Au-delà du modèle proposé par le cas de l'Université de Waterloo, exemple de bonne pratique en matière de gestion des risques, ce sont les enseignements de sa mise en œuvre qu'on peut aussi retenir :

- l'importance de ne plus gérer les risques « en silos », mais de responsabiliser l'ensemble des acteurs dans le processus : c'est plutôt une approche systémique qui est ici proposée
- le préalable à toute gestion des risques... c'est de bien les connaître, de bien les identifier, de bien les catégoriser : chaque établissement doit pouvoir produire « son » « portrait des risques » en fonction de l'appétit pour le risque que l'établissement estime avoir pour chacun d'entre eux
- une Politique de gestion des risques qui doit être reliée au plan stratégique de l'Université, pour correspondre à ses missions, ses valeurs, sa personnalité
- Une politique qui prévoit des mesures d'atténuation des risques et l'évaluation de ces mesures
- une politique, aussi, qui soit accessible, compréhensible et dont les acteurs puissent se saisir. Il est donc nécessaire, pour qu'elle réussisse, d'obtenir l'adhésion des acteurs qui vont devoir la mettre en œuvre. La concertation et le suivi sont indispensables à la réussite d'une gestion intégrée du risque

Les **discussions** ont porté sur ce qui fédère ces quatre premières interventions : la question, centrale, de la gouvernance des établissements, avec la nécessité de directions universitaires ouvertes et aptes à gérer une université dans un contexte d'incertitude, et disposant d'une vision stratégique, d'un projet clair.

## 2 – Les catégories de risque dans les institutions d’enseignement supérieur

Idée : une nécessaire « bonne » gestion des risques. Bonnes pratiques.

### Risques... linguistiques

#### Conférence de Fernand de Varenne

Conf fort bienvenue qui constitue en quelque sorte le prolongement des questions entourant la mission de l’Université. On le voit avec U Moncton, on le perçoit également dans d’autres réalités que F de Varennes a pu exposer dans sa présentation : la mission de l’Université, si elle est conditionnelle à une saine gestion, ne se limite pas à cette saine gestion, ni (même s’il s’agit d’une de ses missions essentielles) à garantir un avenir professionnel (ou d’ailleurs un avenir tout court) aux étudiants qui en franchissent la porte. Elle peut aussi porter une mission communautaire ou sociale large, comme c’est le cas au sein de communautés en situation minoritaire. Leur identité ne se limite pas à l’universitaire; elles constituent également des institutions communautaires de première importance. Le cas de UdeMoncton. Fernand de Varennes a donc insisté sur la mission linguistique de l’Université... Une université qui finalement prend des risques en demeurant exclusivement francophone. Il ne faudrait pas qu’une marchandisation des programmes universitaires se fasse au détriment des missions des communautés dans lesquelles ces universités sont ancrées.

En rappelant que UdeMoncton est la seule université francophone pour 7 universités anglophones au NB, alors que les Acadiens représentent 1/3 de la population, c’est soulever à mon sens une question qui n’a pas très clairement été soulevée durant ces journées : celle de la responsabilité de la puissance publique, des États, à l’égard de leurs établissements d’enseignement. Contrôle, tutelle, mais il faudrait aussi leur donner les moyens d’assurer leur mission de service public. La Lieutenant Gouverneure, l’honorable **Jocelyne Roy-Vienneau** a d’ailleurs fort justement rappelé à sa manière lors du repas d’hier à quel point l’éducation constituait un défi pour toute société, et même un risque économique.

Les trois tables rondes qui ont suivi nous ont permis d’entrer dans le particulier de trois types de risques majeurs qui vous inquiètent, qui nous inquiètent en tant qu’acteurs de ces communautés que sont nos universités.

### Risques juridiques d’abord

Peut-être la mère (ou le père...) de tous les risques. Ils ont été évoqués par trois présentations très denses illustrant les contrastes entre la situation française et la situation canadienne. Toutes trois souscrivent à l’idée d’une nécessaire gestion intégrée des risques, à l’importance de l’information et la généralisation du contrôle interne dans la gestion des risques juridiques.

Qu’est-ce qu’un risque juridique? « la rencontre entre une norme et un événement produisant une incertitude » nous rappelle **Nicole Lacasse**. Alors qu’avant on se contentait d’effectuer une forme de contrôle de la légalité des actes, maintenant, on tente plutôt de mieux comprendre l’impact du risque juridique sur la performance de l’institution, en cherchant un équilibre (encore lui!) entre gestion des

risques et performance. Mme Lacasse insiste elle aussi sur la nécessaire cartographie des risques juridiques, et repère les plus importants types de risques : corporatifs, en terme d'infrastructures, de contrats, de ressources humaines, de propriété intellectuelle. Chaque type de risque repéré doit ainsi générer des processus différents, adaptés de gestion de ce risque, à travers des scénarios possibles.

Mais attention : ce qui est légal n'est pas toujours socialement acceptable (cas de la rémunération des dirigeants)... et la volonté de limiter les risques juridiques peut aussi entraîner une restriction des marges de manœuvre des acteurs (pays trop risqué = on interdit d'y aller). En tout état de cause, le risque et sa gestion (prévention ou pas) reste... une décision d'affaire. Ce sont ainsi 38 politiques, 23 règlements et un ombudsman notamment qui ont été adoptés à Université Laval pour faire face à un max de situations, avec comme objectif d'éviter d'externaliser les litiges, ou de se retrouver devant les tribunaux.

La gestion du risque juridique paraît également extrêmement développée à l'INRS, au point d'ailleurs d'effrayer quelques-uns de mes compatriotes fascinés par l'image de cette inflation normative qu'a pu déployer **Lana Fiset** au début de son intervention pour justifier l'ensemble des mesures adoptées par l'INRS. [Les établissements sont en fait le reflet des sociétés dans lesquelles elles évoluent. La judiciarisation extrêmement poussée des sociétés américaines contraignent les établissements universitaires à leur emboîter le pas, et il y a fort à parier que les universités ailleurs dans le monde leur emboîteront très bientôt le pas...]. Les risques sont en effet très divers dans les universités... et très juridiques, 4 sur 10 (expertise compagnie Aron). En 2011 l'INRS a adopté un règlement sur les Affaires juridiques à travers un processus délibératif. Dans le portrait dressé par Lana Fiset, on perçoit très clairement le rôle central joué par le Service des affaires juridiques qui exerce un véritable contrôle tous azimuts des actions susceptibles de représenter un risque pour l'institution ou ses acteurs et qui a une capacité d'initiative certaine, par sa capacité d'auto-saisine. Il joue le rôle de contrôleur, mais également de conseiller ou de sonnette d'alarme au sein de l'établissement, le but étant de garantir au sein de l'INRS une saine gouvernance à travers une véritable formalisation du risque légal. Un tel changement de culture institutionnel ne s'est d'ailleurs pas fait, semble-t-il sans « un peu de résistance » de la part de certains.

**Stéphanie Delaunay** nous présente quant à elle un tout autre portrait des Universités françaises, au sein desquelles les directeurs généraux des services ne sont pas tous sensibilisés aux risques juridiques. La France semble un peu en retard peut-être par rapport au Canada. Sans doute dû au statut d'Établissement public et à la qualité de fonctionnaires des acteurs universitaires. Un statut qui confère finalement à l'État (et en dépit des dernières réformes visant à autonomiser les établissements) l'essentiel de la responsabilité en cas de litige. Le Président de l'Université est responsable, mais par exemple les fonctionnaires ne peuvent être condamnés pénalement lorsqu'ils sont dans l'exercice de leurs fonctions. Il existe une exonération de la responsabilité pénale, qui peut représenter une forme finalement commode de neutralisation de certains risques... ou une forme de mutualisation de ces risques à travers le rôle de l'État. Stéphanie Delaunay soulève quelques problèmes : lisibilité des organigrammes et donc des responsabilités, incompréhension entre services, nombre grandissant de normes et de réglementation qui rend la lisibilité de l'ensemble délicate. En somme, les directions juridiques visent surtout à faciliter, sécuriser, communiquer. Plus facilitateur qu'empêcheur.

Dans la discussion, on évoque notamment la situation au Sénégal, où le Secrétaire général est chargé des affaires juridiques.

## Risques financiers et comptables

Avec Pascal Pain, Kevin Serena et Izold Guiour

Trois interventions qui portent sur les dispositifs de contrôle et maîtrise des risques financiers et comptables, contrôle et maîtrises internes, mais également externes. L'enjeu d'une telle gestion des risques est très clairement de permettre à l'institution d'aboutir à ses fins, d'assurer sa mission de service public au de servir son public, et d'éviter ainsi toute forme de mise en danger financière ou, pire, de catastrophe industrielle.

**Pascal Pain** évoque la loi LRU (qui se solde par plus d'autonomie des universités). Mais à l'instar des risques juridiques, on constate que dans ce domaine également que l'État conserve un rôle prépondérant sinon essentiel, en étant une forme de garant (même s'il s'éloigne de plus en plus) de la santé financière de l'institution, et s'il exerce de plus en plus un contrôle et de moins en moins une tutelle. Toute une série de dispositifs de contrôle a été mis en place, et un peu comme les risques juridiques, c'est la question de l'accès à l'information qui constitue l'élément essentiel d'une saine gestion des risques financiers : une info de qualité, préalable à toute analyse fiable de l'établissement. Par exemple, les services comptables ont identifié des points de contrôle clés qui permettent de vérifier les événements de gestion. Les comptes de l'Université font l'objet d'une certification, examen de passage en qqe sorte : certifié, certifié avec réserve, refus de certification. On s'aperçoit que c'est l'État qui a été le fer de lance de la réforme en établissant un référentiel en terme de méthode et de principes comptables, et cette évolution ne s'est pas faite sans résistance : par exemple, le rôle de l'auditeur des comptes a parfois été mal perçu, et la remise à plat a parfois été douloureuse : la révision des comptes a abouti à de mauvaises surprises... et parfois aussi sans doute à de bonnes?

C'est notamment dans ce contexte qu'intervient le commissaire aux comptes **Kevin Serena**, qui œuvre dans l'audit et le contrôle interne des établissements (notamment le CNES) mais les aide également à cartographier les risques. Son intervention nous aide à comprendre le processus de contrôle, tributaire d'une prise de conscience collective à l'intérieur de chaque établissement : la gestion des risques ne concerne pas que les agents comptables. L'analyse préalable de l'exposition aux risques ---- évaluation/quotation des risques-----test du dispositif----conclusion sur la couverture des risques et utilisation de ces conclusions dans le plan stratégique et la com externe de l'Université---- pilotage et suivi du processus après son implantation---- accumulation de connaissances permettant de faire état des meilleures pratiques. Il illustre ce processus par des retours d'expérience qui permettent de prendre la mesure de l'efficacité de ces dispositifs.

**Izold Guihur** cherche quant à elle à nous faire prendre conscience que l'Université n'a pas le choix d'être ambidextre, et doit naviguer, vaille que vaille, entre le calme et la tempête, avec une bureaucratie configurée pour la continuité, mais qui doit pouvoir faire face à l'incertain, aux changements. L'établissement doit exploiter, certes, mais aussi explorer (ou comment améliorer le rendement de l'incertitude en fonction des objectifs de l'institution et en fonction des options qui s'offrent à l'établissement). C'est cette dimension adhocratique que doivent particulièrement développer des institutions plutôt enclines à un certain conservatisme, un certain conformisme. La bureaucratie est plutôt faite pour la stabilité; l'adhocratie permet de faire face à la complexité. Les institutions doivent prendre conscience que la gestion des risques comptables doit se traduire par des mécanismes de contrôle (pour éviter les risques juridiques p. ex), mais peut aussi se solder par la création de ressources nouvelles (faire des économies, dégager de nouvelles marges de manœuvre financières) : être plus

efficace. L'apprentissage et l'innovation dans nos manières de faire peut aboutir à la croissance de nos institutions. Pour ce faire, là aussi, les établissements se doivent d'adopter un cadre logique en terme financier et comptable (mise en rapport des objectifs que se fixe l'établissement et des indicateurs d'évaluation de l'atteinte de ces objectifs).

### **Risques psychosociaux**

C'est une tout autre catégorie de risque. On change d'échelle... amis pas tant que ça finalement. Ce type de risque touche bien-sûr l'institution, menace parfois sa qualité de lieu de vie et les relations sociales et professionnelles qui s'y déploient, mais elle touche surtout les individus eux-mêmes, qui sont des atouts pour l'établissement, mais qui peuvent, aussi, représenter un risque qu'il faut prévenir.

**Isabelle Hansez** montre à quel point on assiste partout à une intensification du travail (réduction d'effectifs, pressions) qui touche particulièrement les professions administratives et celles (comme les enseignants) exposées à un public : des professions à risque dans nos établissements finalement. Isabelle Hansez montre à quel point il est indispensable de prévenir ces risques par des démarches de prévention adéquates qui doivent s'inscrire dans un continuum : aller au-delà du diagnostic par un plan d'action, des actions et une évaluation des interventions. Or, les diagnostics sont souvent nombreux, mais les interventions plus rares... Ces interventions doivent être intégrées par un plan d'action concerté aboutissant par exemple à des réaménagements de services, la formation des salariés mais aussi, en dernier ressort, la prise en charge des salariés.

**Pascale Poudrette.** Ces trois stades de l'intervention correspondent à ce qu'a présenté par la suite Pascale Poudrette avec la belle (mais terrible) image des chutes du Niagara : avant la chute, au moment de la chute, après la chute. Trois moments clés d'intervention avec :

1 - une prévention primaire (informer, sensibiliser). Dans ce domaine, il faut changer la culture de l'université, notamment en apprenant aux salariés et aux acteurs à être des témoins actifs des détresses ou des comportements inappropriés qu'ils peuvent constater. Il est nécessaire de former les « pairs aidants » à l'intervention

2 - prévention secondaire (formation du personnel, dispositifs permettant de faire des signalements anonymes pour fournir de l'aide, et offre de soutien psycho et médical. L'accueil de la personne est essentiel : elle ne doit pas être représentée comme fauteur de trouble, mais plutôt pour quelqu'un qui n'hésite pas à signaler un dysfonctionnement

3 - plainte formelle. Il faut offrir un processus de plainte accessible, impartial et équitable, tout en veillant à la discrétion du processus.

Il est important de ne pas improviser dans ces situations : une politique doit exister; les acteurs doivent se l'être approprié.

Là aussi les discussions ont bien montré les contrastes qui existaient entre les contextes. Certains intervenants ont insisté sur le rôle de la famille en Afrique (mais pas seulement d'ailleurs) dans la prise en charge de ces risques. D'autres ont évoqué la dimension externe du problème : comment une société quelque peu dépressive ne peut-elle générer au travail une détresse, un mal de vivre. Le contexte imprime sa marque dans le fonctionnement de nos institutions.



Très clairement, ces risques sont considérés comme « l'enjeu principal des prochaines années ».

### Risques politiques et réputationnels

Les trois derniers intervenants ont quant à eux traité des risques politiques et réputationnels à travers l'évocation de deux « scandales » qu'ont dû subir l'Université de Genève et l'Université de Moncton, qui ont conduit ces institutons à réagir et à revoir la manière dont ils communiquent.

**Michel Nadeau** a montré à quel point l'image était un capital très important pour l'institution, mais que les universitaires sont bien souvent insouciant face à ce précieux capital. Pourtant, une atteinte à l'image, c'est une atteinte au lien de confiance qui se tisse, avec le temps, entre une institution et le milieu local dans lequel elle évolue. La réputation doit être gérée de manière proactive. Elle ne doit pas être laissée au hasard. Un plan de communication, des services spécialisés, au plus près des décideurs doivent être prévus. L'établissement doit autant que faire se peut garder la maîtrise sur son image, même s'il ne la maîtrisera jamais complètement. En cas de crise, Michel Nadeau conseille de réagir rapidement, en fonction d'une politique préalablement adoptée sur les principaux risques d'atteinte à l'image que pourrait connaître l'université (comme : liens entre donateurs et partenaires, contrôles internes, parcimonie dans les dépenses, rémunération des dirigeants...). En la matière, il faut rappeler à chacun qu'il est porteur de la réputation de l'Université, et cette dernière doit veiller à bien préserver sa personnalité, ce qui constitue son image de marque.

Les trois intervenants soulignent dans leurs interventions l'importance des médias sociaux : véritable révolution qui nécessite une transformation des comportements. La rapidité commande d'être réactif et préparé.

On le constate d'ailleurs dans les deux cas évoqués.

- Celui de l'Université de Genève développé par **Didier Raboud**. Ce qui est intéressant dans le cas de Genève, c'est la dimension qu'a pris la crise : démission du rectorat, changement de législation, référendum... La caisse de résonance était plus que large! Didier Raboud montre que la crise n'a pas que des effets pervers finalement, puisqu'elle a permis à UdeGenève d'apprendre de ses erreurs et de la conduire à des changements majeurs grâce à la mise en place de contrôle, d'un service de communication intégré au rectorat, et d'une évaluation des risques opérationnels, et d'une politique de communication. Mais il rappelle qu'il faut rester humble dans ce genre d'affaires : tout n'est pas prévisible ni gérable. Il rappelle aussi à quel point une « image » est loin d'être monolithique ou monochrome : elle dépend des divers publics, et de l'environnement (local, national, international...). Sur ce point, le fait de pouvoir « se faire des amis » ou disposer de relais étroits au sein de la société civile permet de mieux gérer la crise et de mieux contrôler le message que souhaite faire passer l'institution.

- Le **Recteur Théberge** nous a quant à lui permis de suivre pas à pas l'émergence, le déclenchement et le traitement de la crise qui a entouré l'embauche de la vice rectrice aux affaires étudiantes et internationales, une crise qui s'est notamment déroulée à l'extérieur de l'établissement à travers une poursuite finalement abandonnée, et qui s'est prolongée par la sortie d'un livre. Là aussi, cette crise a constitué un point de rupture pour une institution qui n'était pas habituée à être dans l'eau chaude ou sur les feux de la rampe (en l'occurrence pour le pire). La prise de conscience a été rude mais a débouché

sur une transformation de la gestion de la communication de l'Université et un renforcement des politiques menées autour de l'image de l'institution.

L'Université s'est également dotée d'un plan stratégique, d'une vision, à travers un dialogue interne qui s'est avéré nécessaire et peut-être même plus important encore que le produit lui-même car si l'image est atteinte, la crise a aussi eu un impact sur le plan humain : confrontations publiques, divisions, atteinte à la réputation...

Changement de la présidence, révision de la politique de sélection, création d'un poste à la direction des communications et du marketing, plan de communication, règles concernant les relations avec les médias : les progrès sont importants.

### **Publicité U Moncton**

<http://www.acadienouvelle.com/actualites/2015/01/15/une-publicite-de-luniversite-de-moncton-fait-grincer-des-dents-video/?pgnc=1>

Michel Nadeau : une personnalité. Image. Dimension paradoxale de cette campagne : un spot « risqué ». Des réactions courroucées au sein de l'Univ, mais plutôt positives à l'extérieur. Un buzz. Puis un concours gagné. Succès pour l'Univ. (également en terme d'inscriptions?).

### **3 – Pierres d'attente et pistes de réflexion**

#### **Risques**

Non exhaustivité de la liste

Non exclusivité de ces risques

#### **Trois notions sont régulièrement revenues**

**Équilibre** : attention aux excès; trouver le juste milieu entre « le goût du risque » et le « principe de précaution »

**Confiance** : le but, un des objectifs. Importance, à l'interne, de la culture de la confiance, par des précautions raisonnables pour éviter que des dispositifs trop formatés ne viennent en qqe sorte neutraliser les marges de manœuvre indispensables des acteurs, surtout dans un monde de la surveillance (internet n'est pas qu'un espace de liberté, c'est aussi le lieu de l'hypersurveillance). Attention à la menace de la défiance.

**Courage** « courage managérial » (Alice Raynard); pour des universités courageuses mais prudentes.

Une a été évoquée timidement, mais elle est à mon sens importante :

**Peur**. Positive ou négative. Prudence et **principe de précaution** qui ne concerne pas que l'industrie, mais aussi nos actions.

Deux notions auraient pu être un peu plus présentes :

**Convivialité** : L'université doit rester un lieu de débats. Équilibre à trouver entre lieu démocratique et prise de décision, entre conflit et délibération, entre pragmatisme et utopie. Convivialité, une valeur importante à adopter dans nos institutions. Qui doivent rester des communautés à l'intérieur desquelles le « vivre ensemble » reste possible. « Convivialisme est le nom de la doctrine post ou a-croissantiste qui se cherche en affirmant que le problème premier de l'humanité est moins celui de la rareté matérielle que celui de savoir comment organiser les rapports sociaux pour que les humains puissent « s'opposer sans se massacrer » » (Marcel Mauss). Alain Caillé Manifeste du convivialisme. La convivialité dans les lieux d'enseignement : une réponse à la question de l'avenir des universités ? Lien convivialité/lieux de production, de transmission et de médiation du savoir.

**Liberté** : marges de manœuvre des acteurs. Le « métier » de chercheur, d'universitaire implique ces marges de manœuvre pour qu'il soit performant. Un encadrement, oui, bien-sûr, mais un corsetage de l'action, c'est plus difficile à accepter...

### Lignes de force

Quelques lignes de force et questionnements, enfin, qui transcendent un peu les interventions des uns et des autres, et les discussions que chaque table a pu susciter. Présentés pêle-mêle ici :

- **pour une approche intégrée des risques**. Ceux-ci sont multiples et doivent chacun être particulièrement connus, mais doivent faire l'objet d'un traitement concerté et intégrée, en phase avec le plan d'action de l'Université, et en fonction des singularités de chaque institution, de chaque contexte local également; c'est à une véritable **économie du risque** à laquelle les Universités doivent s'adapter, et de manière proactive (anticiper, ne pas subir; prévenir, ne pas guérir). Mais attention à la bureaucratisation de cette politique de la gestion du risque.

- **ouverture du CA** : quelles formes doit prendre cette ouverture? Quel type d'ouverture? La saine gestion, certes, mais aussi ce qui pourrait constituer le terreau d'un renouvellement, d'une adaptation des établissements : pas simplement des gens d'affaires ou des notables, donc. Mais (pourquoi pas?) d'autres catégories, d'autres groupes de la société civile qui permettraient d'ancrer un peu plus nos établissements dans leurs sociétés respectives : un équilibre à trouver entre l'entre-soi et ouverture à la société civile. Comme le dit JP de Gaudemar, la direction d'une université ne doit pas ressembler à un board de compagnie... C'est (sans doute) autre chose... pour d'autres missions.

- Mais cet autre chose dépend **du rôle assigné aux Universités dans chaque société** : les contrastes sont saisissants, et je crois que parfois nos débats n'étaient pas exempts de quiproquos : parle t on de la même chose qd on parle d'une université en Afrique, au Canada, en France, en Suisse, En Belgique? L'étudiant est un client par-ci, un usager par là. L'établissement est un service public par ci, un consortium par-là. L'université est soumise à une tutelle, dans d'autres cas elle est plus qu'autonome. D'un côté le financement est quasi-exclusivement public, de l'autre de plus en plus privé...

- un autre questionnement concerne la **mission de l'Université**. Quelle est la responsabilité sociale des Universités? Celle-ci ne dépasse t elle pas la performance économique?

- **apprendre de ses erreurs** : ces deux journées ont bien montré à quel point nos politiques de gestion du risque étaient des « work in progress » et que nous devons, dans leur traitement, faire preuve de prudence, et d'une grande modestie : on sait très bien qu'on ne saura jamais tout, on sait très bien qu'on n'arrivera jamais à tout prévoir (heureusement), et certainement pas les risques que nous pouvons courir. Les meilleures pratiques naissent parfois des pires erreurs...

- **s'adapter**. Après tout, on peut trouver excessif les préventions mises en place par certains établissements nord-américains (dans mes discussions, je crois que certains européens et africains ont été surpris et effrayés par la dimension procédurale de certaine gestion des risques). Mais je crois que les Universités canadiennes ne peuvent faire autrement que de pêcher par l'excès de rigueur, dans une société très marquée par la peur, l'inquiétude, la défiance et ses corollaires : la judiciarisation. Par l'obsession parfois démagogique (comme le remarque très justement M Nadeau) de contrôler toutes les dépenses et de déterminer coûte que coûte des responsables en cas d'erreur. Mais les autres ont à se préparer. Et je sais que, par exemple dans le domaine de l'éthique en recherche, les Universités européenne mettent en place (dans certains secteurs) des protocoles éthiques plus étroits, des règles plus claires.

- est-ce un progrès? On peut en douter. L'enfer est parfois pavé de bonnes intentions et il me semble que cette inflation de réglementation qui touchent les universités peuvent tout simplement générer chez les acteurs de l'enseignement, de la recherche comme de la gestion des risques des incertitudes profondes, au point **d'inhiber leurs activités professionnelles**. Le temps, les ressources consacrées à la vérification, au contrôle, aux soumissions représente un coût considérable face auxquels on peut se soumettre, mais aussi protester, ou pire : se retirer (Exit, Voice, Loyalty de Hirschman). Le cas des activités de recherche. D'autant que dans les processus décrits par Nicole Lacasse et Lana Fiset, la conséquence est une responsabilisation extrême de l'acteur lui-même (informé, contrôlé, assermenté presque) et au détriment de responsabilités plus collectives (de l'institution, ou de la société). Quelle conséquence est ce que cette situation peut avoir sur la capacité d'innovation des chercheurs (terrains interdits par les certifications éthiques, etc...)? Ou les explorations pédagogiques des enseignants (Voyage d'étude et de recherche limités etc...)? Là aussi, l'équilibre est à trouver entre précaution, prudence, et innovation, courage. Un équilibre largement déterminé par le contexte (notamment normatif) au sein duquel évolue chaque institution : développement d'une forme de « société des inquiétudes ».

- corollaire de ce qui précède : **bien comprendre que parfois la gestion (collective, institutionnelle) du risque peut se heurter de front à la gestion (individualisée du risque)**. A été évoqué à propos des publications « inventées » : paradoxe de deux pressions sur les acteurs : ne pas faire prendre trop de risque à une institution qui demande à ses acteurs d'être de preux chevaliers sans peur et sans reproche... Difficile à tenir.

- **La francophonie** - JP de Gaudemar : la francophonie doit être un réseau de solidarités, permettant un transfert d'innovations, de bonnes pratiques, en tant que vivier d'expertise, ce qui rend très pertinent les réseaux comme le GISGUF. Idée essentielle ici, dans le cadre de ce colloque, avec une interrogation : de profonds contrastes caractérisent nos établissements et les principales pratiques qu'on retrouve d'un contexte à l'autre. Quelle collaboration multilatérale est possible?

- Aurait été intéressant, dans le cadre de ce colloque, de pouvoir mieux saisir par exemple la réalité des établissements africains, maghrébins par des interventions sur les approches du sud. Les représentants

africains ont à plusieurs reprises à l'occasion des moments de débats soulevés la question des contrastes qui existent.

- grandes différences culturelles (de Gaudemar), qui peut générer un risque : méconnaissances et quiproquos. Finalement, parle t on du même monde quand on constate autant de différences entre les modus operandi et les marges de manœuvre nord-américaine et française ou africaine sur la gestion des risques? Nécessaire singularisation des approches, peut-être nationalement conçues en France, par établissement au Canada et régionalement en Afrique francophone (dans mes discussions j'ai cru comprendre qu'il y avait une organisation interuniversitaire africaine?).

- **Les situations sont très différentes** et les risques des uns ne sont pas nécessairement ceux des autres : les cartographies des risques évoqués par plusieurs d'entre vous l'ont bien montré, notamment au Canada.

- En ce sens, **l'environnement exerce une contrainte certaine** dans la gestion des risques :

- différences de type de risques
- différences de tolérance face aux risques
- différences dans le respect de la norme (discussions de pause)
- différence quant à la plus ou moins grande judiciarisation de la société
- différences quant au degré d'autonomie des établissements, quant au rôle de l'État, la société, la communauté, les réseaux de pouvoirs dans la gestion des universités

- Au-delà de la gestion des risques : **il faut éviter de prendre le risque... de ne plus prendre de risques.** Pour cela, l'Université ne doit pas oublier ses missions, comme il a été rappelé. Et en ce sens, l'institution doit avoir le courage d'affirmer sa singularité. Par rapport à l'État, mais aussi par rapport au monde de l'entreprise. La mission de l'Université, c'est d'abord de permettre au citoyen d'accéder à l'univers des **connaissances** dans un contexte propice à l'échange **intellectuel**, et donc en ce sens, aussi (c'est une partie fondamentale du « package ») de lui permettre un futur épanouissement professionnel à travers l'acquisition de **compétences**.

## Conclusion

Goudurix

Un personnage d'une bande dessinée de Goscinny et Uderzo dans l'album « Astérix et les Normands » qui finalement illustre, à défaut de le résumer, le thème qui nous a rassemblé.

L'histoire de cette aventure est simple. Le thème aussi. C'est celui de la peur : une horde de Normands venus du nord débarquent sur les côtes de la Gaule en quête de la seule chose qu'ils ne connaissent pas : la peur.

D'un autre côté, vous avez Goudurix, un jeune de la Ville, né privilégié, et qui débarque chez les « ploucs » (notre sympathique village Gaulois) sans trop savoir ce qu'il fait là.

En fait, on est confronté à des barbares (les Normands) dont on s'aperçoit très vite qu'ils ont un sérieux problème : leur méconnaissance de la peur les empêche en fait d'être courageux. Et Goudurix reste un lâche, tant il est allergique au risque. Lui non plus ne connaît pas le courage.

Les seuls qui le connaissent, c'est ceux qui ont dans le village l'arme secrète qui va débloquent cette histoire, lui apporter son dénouement. Cette arme ce n'est pas la potion magique, c'est Assurancetourix, le barde, le décalé, le rebelle à sa façon.

Finalement c'est le village Gaulois qui opère l'équilibre (encore!) entre témérité aveugle méconnaissant le risque (les Normands) et lâcheté paralysante (le jeune gars de la ville).

- Nos universités doivent rechercher cet équilibre, entre un appétit au risque indispensable à l'innovation, à l'adaptabilité de nos pratiques universitaires et à la manière dont nous pouvons répondre aux besoins sociaux, et surtout une liberté, des marges de manœuvre suffisantes, et une peur assumée, connue, reconnue, positive parfois, nous permettant en quelque sorte d'appliquer à nos actions une sorte de principe de précaution ou plus simplement de prudence nécessaire à la poursuite de nos missions.

En gros, gérer les risques, faire preuve de prudence doit permettre à nos institutions et aux universitaires de faire preuve d'encore plus de courage, et ne pas ajouter la peur à la peur.

Alors, merci encore pour la grande qualité de vos interventions, qui m'ont beaucoup appris.

Et n'oublions pas que derrière la gestion des risques, nos Universités doivent rester vaillantes, comme le petit village Gaulois qui n'hésite pas, quand c'est nécessaire, à résister à l'Empire....