

# Journées scientifiques et pédagogiques

## “ Gouvernance de la pédagogie & pédagogie de la gouvernance ”

Michel HOLEMAN

Vice-président du Conseil des Études et de la Vie Universitaire  
de l'Université de Pau & des Pays de l'Adour (UPPA)

Pour toute personne chargée de transmettre des savoirs, des savoir-faire et des savoir-être, la préoccupation pédagogique est un acte fondamental. Elle assure la qualité des formations dispensées et demeure d'autant plus capitale devant le désamour croissant des étudiants vis-à-vis de l'Université. Je ne développerai pas ce thème, je soulignerai la nécessité d'y adjoindre l'évaluation. Actuellement, notre établissement, par le biais d'une charte, engage les responsables volontaires de formations dans un contrat qualité, outil d'évaluation indissociable de l'acte pédagogique.

Gouvernance vient du latin “ *gubernare : diriger un navire* ”. Si l'image m'agrée, celle du bateau ivre est désormais éloignée car la gouvernance désigne la conduite des affaires tout aussi bien privées que publiques. Assurer le bon fonctionnement et le contrôle de l'Université, appliquer les règles d'information et de décision ne nécessitent-ils pas une démarche pédagogique particulière ?

L'Université de Pau et des Pays de l'Adour (UPPA) s'est dotée d'un solide “ gouvernail ”. Un des trois axes de son prochain contrat quadriennal s'intitule : “ **Le champ de la gouvernance, de l'organisation et du pilotage : Promouvoir l'efficacité par la responsabilité** ” et son sous-titre “ **Rationaliser les modes coordonnés de gouvernance et améliorer les capacités de pilotage global de l'établissement par le décloisonnement** ”.

L'extrait de ce contrat donné ci-dessous atteste que le thème de votre colloque demeure donc bien au cœur des préoccupations de notre établissement, gouvernance et pédagogie étant fondées sur quatre piliers : **responsabilité, transparence, état de droit et participation**.

*“ Le caractère pluridisciplinaire et multisite de l'UPPA fait de son pilotage un exercice méthodologiquement plus complexe et politiquement plus difficile que celui d'établissements monodisciplinaires ou concentrés sur un site principal. Ces caractéristiques structurelles y renforcent l'exigence de développer une capacité managériale. La multiplicité des acteurs concernés, la nature des relations qui s'établissent et les négociations imposées, font de la gouvernance une question centrale pour l'établissement. Sa conception ne peut pas s'enfermer dans un choix dichotomique entre les schémas canoniques opposés de référence de centralisation et de décentralisation. Ils débouchent sur des constructions insatisfaisantes car inefficaces en termes de conduite des actions et déstabilisantes pour l'établissement. La voie originale, efficace mais exigeante, en phase avec le projet global de bâtir une université en réseau, vise à organiser une connectivité “ intelligente ”. L'objectif est d'aboutir à une forme d'organisation décloisonnée et fondée sur une coordination efficace entre niveaux d'instruction et de mise en œuvre des actions. Toute la démarche est sous-tendue par l'ambition de promouvoir une évolution des structures qui mobilise la responsabilité, gage d'une efficacité de l'organisation au regard de ses missions. À cet effet, l'amélioration des capacités de pilotage global de l'établissement est une condition première de réussite de la stratégie car elle détermine fortement les possibilités politiques, méthodologiques et pratiques de conduite des actions envisagées.*

*Formant en soi une orientation essentielle, ce renforcement des modes de gouvernance et de gestion se trouve au cœur du projet d'établissement. Cette priorité appelle l'accélération de l'adaptation des cultures politique, administrative et gestionnaire, des méthodes d'action et de travail, des outils et des procédures. Donner corps à cette ambition de longue haleine de diffusion d'une culture managériale, qui fait aussi de l'évaluation systématique et raisonnée des actions et de l'organisation une ressource endogène essentielle et non une contrainte, commande d'agir conjointement sur plusieurs leviers de changement : mettre en cohérence l'organisation, les méthodes et les procédures, développer des outils de connaissance, d'action et de pilotage, assurer une mobilisation active des ressources humaines et sécuriser les dispositifs d'action de l'établissement. ”*

## Scientific and Educational Symposium : “Governance in Education and Teaching of Governance”.

For anybody assigned in transmission of knowledge, know-how and breeding, concern oneself in educational methods is a fundamental act. It ensures the quality of the provided training courses, and remains the utmost crucial against the fall of love between students and the University. I will not develop this thematic, I will underline the necessity to give evaluation in addition. Nowadays our Institution, involves by the way of a charter, the volunteers from the executives in a contract of quality, a valuation tool inseparable of the act of teaching.

Governance comes from Latin " *gubernare: to steer a ship* ". I agree with the picture<sup>1</sup>, that a drunken ship needing steering is already away, since governance sets steering of private as well as public business. To maintain good functioning and control of the University, to apply information and decision rules; doesn't it require a peculiar educational method ?

The University of Pau and the Adour country (Université de Pau et des Pays de l'Adour, UPPA), equipped itself with a thought "Steering gear". One of the three themes of its next four years contract is entitled: "**The field of governance, organisation and steering : promote efficiency by responsibility**", and its under title is: "**To rationalise coordinated modes of governance and improve global ability of control of the institution by decompartmentalisation**"

The extract of this contract given below attest that the theme of your conference remains then in the heart of the concerns of our institution, governance and education being founded on four pillars: responsibility, transparency, legitimate state, involvement.

*"The UPPA multidisciplinary and multisite characteristics let its control a methodologically more complex and politically more difficult than for monodisciplinary or concentrated on a main site institutions. These structural characteristics reinforce here requirement to develop a managerial ability. The multiplicity of the sharing partners, the nature of the relations to establish and the imposed negotiations, let governance as a central issue for the institution. Its design cannot lock up in a dichotomist choice between the opposite canonical reference schemas of centralisation and decentralisation. They lead to unsatisfactory constructions since inefficient in terms of actions direction and destabilising for the institution. The original route, efficient but demanding, in phase with the global project to build a net university, aim to organise an "intelligent" connectivity. The goal is to reach a decompartmentalised organisation form and founded upon an efficient coordination between instruction levels and actions brought into play. All the approach is underpinned by the ambition to advocate structures evolution which mobilise responsibility, guarantee of the efficiency of the organisation in regard with its missions. To this purpose improvement of the global piloting capacity of the institution is a first condition of the strategic success because it determine strongly the political, methodological and practical possibilities of running the considered actions.*

*Forming by itself an essential orientation, this management and governance modes reinforcement is in the heart of the institution project. This priority calls for acceleration of the fitness of policy, administration and management cultures, action and work methods, of the tools and procedures. To embody this long term ambition of managerial culture diffusion, which let also systematic and reasoned evaluation of action and organisation an essential endogen resource and not a constraint, strive to act jointly on several change levers: put into coherence the organisation, the methods and procedures, develop the knowledge, action and control tools, to maintain an active mobilisation of the human resources, to secure the action machine of the institution".*

---

<sup>1</sup> Un navire dirigé n'est justement plus un bateau ivre ! La métaphore de la Gouvernance comme Pilotage renverra justement à une bonne maîtrise de **la Conduite des Affaires Publiques**, voire Privées.

Le Traducteur aurait mis : « L'image m'agrée, celle du bateau ivre s'éloigne désormais puisque la gouvernance ... ». Traduction par Eric Beussart