



1

FONDATION

3

4

5

6

7

8

Luc E. Weber

DIX-NEUF MOIS POUR CRÉER UNE UNIVERSITÉ

En quelques dix-neuf mois, le Grand-Duché du Luxembourg a réussi le pari de concevoir et d'approuver les bases légales d'une université de recherche à vocation internationale. Au-delà du fait de fonder une université dans un pays qui – ce qui est surprenant – n'en avait pas, l'exploit principal fut de créer une université de recherche de qualité, tout en y absorbant trois institutions universitaires à caractère propédeutique ou professionnalisant, le Centre Universitaire du Luxembourg - un institut universitaire de niveau propédeutique -, l'Institut Supérieur de Technologie et l'Institut Supérieur d'Etudes et de Recherche Pédagogiques.

Vu la lenteur traditionnelle de toute innovation institutionnelle en Europe et en particulier la forte résistance au changement institutionnel du monde universitaire, c'est sans conteste un exploit d'y être parvenu dans des délais aussi courts.

Le Professeur Roger Downer, Président de l'Université de Limerick en Irlande, fut chargé par le Ministère luxembourgeois de la Culture, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche de réunir un groupe de trois experts pour conseiller le Ministère dans ce projet. J'ai eu le grand privilège d'être l'un de ceux-ci. Egalement pressenti, le Professeur Frank Rhodes, Président émérite de l'Université de Cornell, n'a cependant pas pu y participer.

Nous nous sommes rencontrés, Roger Downer et moi, pour la première fois le 9 janvier 2002 à Luxembourg et avons depuis siégé le plus souvent avec les deux représentants du Ministère chargés du projet sur le plan institutionnel, Monsieur Germain Dondelinger, Chef de cabinet de la Ministre, Madame Erna Hennicot-Schoepges, et sa proche collaboratrice, Madame Dominique Faber. Il était attendu de nous que nous proposions pour le Luxembourg – en nous appuyant sur notre bonne connaissance des systèmes universitaires européens et mondiaux et de leurs profondes transformations - un modèle d'établissement universitaire moderne, résolument tourné vers l'avenir et servant les intérêts du Luxembourg et de sa population.

Ceci nous a conduits, dans une première phase qui s'est déroulée au début de 2002, à porter un jugement critique sur les défis auxquels les principaux systèmes universitaires étaient confrontés et les tendances caractérisant leur transformation, à faire des propositions sur le profil académique et le périmètre d'activité de la nouvelle université, ainsi que sur son organisation et sa gouvernance. Dans une deuxième phase au milieu de 2002, nous avons contribué à la rédaction du projet de loi portant sur la création de la nouvelle Université du Luxembourg. Enfin, dans une troisième phase, qui s'est déroulée dans la première moitié de 2003, nous nous sommes à nouveau intéressés aux programmes d'enseignement et de recherche de la nouvelle université. Nous avons en particulier interrogé les institutions existantes et d'autres instances concernées afin d'essayer de déterminer dans quelle mesure leur intérêt de

chercheur correspondait à ce que nous avons proposé au début du processus et pour connaître leur avis sur les programmes de niveau Bachelor qui devraient être offerts par la nouvelle université. En effet, contrairement à ce que nous avons cru au début du processus, le champ n'était pas en friche; des options politiques avaient été prises au préalable en ce qui concerne l'intégration des hautes écoles mentionnées ci-dessus, ainsi que la création d'un certain nombre de facultés comme modèle d'organisation de la nouvelle Université. En outre, nous avons aussi dû participer à l'effort d'explication visant à convaincre les milieux concernés, en particulier le personnel académique attaché au Centre et aux Instituts, de l'intérêt d'adhérer au projet.

Je me plais à ajouter que la collaboration avec les représentants du Ministère fut particulièrement constructive, les deux parties reconnaissant les apports professionnels de l'autre et cherchant à les intégrer dans leur propre conception dans le seul but de doter le Luxembourg d'une université moderne, autonome, gouvernable de l'intérieur et utile au Luxembourg.

Plus de dix ans se sont écoulés. Il est toujours périlleux dans ces conditions de décrire l'analyse que nous avons faite à l'époque et les propositions que nous en avons tirées. Heureusement cependant, certains documents élaborés dans le cadre de nos travaux m'ont aidé à rafraîchir ma mémoire, en particulier le commentaire de l'exposé des motifs du projet de loi et un document de synthèse que Roger Downer et moi avons rédigé pour préparer les rencontres avec les instances et personnes concernées.

Afin de retracer la démarche intellectuelle qui nous avait guidés et qui a abouti au vote du 12 août 2003 par le Parlement luxembourgeois portant création de l'Université du Luxembourg, je vais successivement traiter: a) de la situation géopolitique qui prévalait en 2002 et des transformations qui ont marqué les systèmes universitaires au début du millénaire, b) de la conception que nous avons défendue d'une université moderne répondant aux aspirations du Luxembourg et enfin c) de la traduction de ces conceptions en termes légaux.

LE CONTEXTE: UN CLIMAT D'ESPOIR

Compte tenu du climat de crise financière et économique et de morosité qui domine en 2012 en Europe, il est important de bien réaliser que la décision de créer une université au Luxembourg a été prise dans un climat très différent d'espoir et de projets. Sur le plan politique, ce sont sans doute la chute du mur de Berlin en octobre 1989 et la réunification allemande en octobre 1990, qui ont créé ce profond sentiment que, après des décennies de guerre froide, le monde allait jouir d'une période d'harmonie et d'essor. Ce climat très favorable a aussi trouvé un excellent écho dans le monde européen de l'enseignement supérieur et de la recherche. Deux initiatives, en particulier, doivent être relevées :

- la déclaration du Conseil européen de Lisbonne de mars 2000 attestant de la volonté des pays européens d'accroître substantiellement leur effort financier en matière de recherche pour atteindre l'objectif symbolique de 3% du produit intérieur brut, grâce à un effort conjoint des Etats et du secteur privé, visant à créer l'Espace européen de la recherche;
- la déclaration de Bologne de 1999 promettant de créer l'espace européen de l'enseignement supérieur dans un délai de dix ans.

A n'en pas douter, ces deux événements de politique universitaire, le premier au niveau de l'Union Européenne et le second à celui de l'Europe du Conseil de l'Europe, ont été très mobilisateurs pour l'ensemble des systèmes universitaires européens; pas étonnant donc qu'ils aient profondément marqué les politiques universitaires et de la recherche nationales durant la première décennie du millénaire.

Notre rôle, dans ce contexte, était double : premièrement, identifier les tendances fortes qui transforment - même si cela est parfois difficilement perceptible au regard de quelques années seulement - la manière dont la recherche et l'enseignement sont ou devraient être faits et deuxièmement d'en tirer les conséquences stratégiques pour la création de l'Université du Luxembourg. Il est devenu tout à fait banal aujourd'hui de rappeler que le monde se transforme de plus en plus rapidement en raison de la globali-

sation, des progrès scientifique et technique et à la suite des profonds bouleversements politiques qui se sont produits à la fin du siècle dernier, en Europe tout particulièrement. Le climat de concurrence croissant - et souvent aussi d'incertitude - place toutes les institutions - même les universités séculaires - face au défi de devoir changer institutionnellement pour s'adapter, tout en continuant à assumer leur responsabilité de moteur du progrès scientifique, technique, social et culturel et de lieu où les questions sociétales peuvent le mieux être abordées avec compétence et objectivité. C'est pourquoi, les institutions universitaires sont mises au défi de s'adapter et mieux encore de montrer la direction du changement. Outre les nouvelles ambitions de l'Europe en matière de recherche, de mobilité transfrontalière de qualité, le problème majeur demeure celui du financement de l'enseignement et de la recherche. Les universités ne bénéficient sans doute pas aujourd'hui de la priorité politique nécessaire, d'une part, parce que l'impact d'un effort supplémentaire ne se fait pas sentir avant plusieurs années et, d'autre part, parce que l'Etat doit aussi répondre à des besoins croissants, notamment en raison du vieillissement de la population, de la nécessaire protection de l'environnement ou encore des besoins de sécurité. De plus, les développements récents de la science font que la recherche doit de plus en plus être menée à la frontière entre des disciplines et que la taille optimale d'une équipe de recherche est croissante.

Au fil des transformations et bouleversements qui touchent le monde, les universités - de leur côté - sont confrontées à des pressions croissantes qui les obligent à mieux fixer les priorités de leurs activités pour améliorer la qualité de leurs prestations, qu'elles soient d'enseignement ou de recherche, ce qui les conduit à changer pour s'adapter. Cela implique qu'elles doivent pouvoir, en permanence, remettre en cause une partie de ce qu'elles font et comment elles le font, et par conséquent qu'elles doivent saisir les occasions - tout compte fait peu nombreuses - qui se présentent pour réorienter un domaine d'enseignement ou de recherche, revoir les programmes d'enseignement et la pédagogie. Sans doute, les enseignants-chercheurs et les étudiants, mieux que quiconque dans n'importe quel autre domaine d'activité, se remettent en permanence en cause au fil du développement des connaissances

scientifiques. Ils ont cependant aussi tendance à surprotéger ce qu'ils font, ce qui justifie l'arbitrage de responsables, directeurs de départements, doyens, et membres de la Direction. Cet arbitrage doit notamment permettre de modifier le profil d'un enseignant-chercheur au moment de son remplacement, et, à la limite, doit conduire jusqu'à la fusion de subdivisions à l'intérieur de l'établissement ou avec d'autres établissements, voire d'en fermer, afin de dégager des ressources nécessaires pour développer des domaines nouveaux et plus prioritaires et améliorer la qualité générale.

Nous concluons à l'époque que le secteur devrait profondément changer au cours des 10-15 prochaines années en direction de plus de spécialisation sur le double plan de la nature académique ou professionnalisante des institutions et de l'offre de prestation de chaque institution, quel que soit leur profil. Enfin, nous constatons que les universités traditionnelles – et souvent séculaires en Europe – avaient beaucoup de peine à s'adapter, notamment par manque de vision stratégique et en raison d'un processus de décision particulièrement compliqué et redondant, permettant trop facilement à des minorités de s'opposer à un changement.

UNE UNIVERSITÉ MODERNE POUR LE LUXEMBOURG

Constatant que le Luxembourg a la chance rare de pouvoir créer - sous réserve des Centres et Instituts à intégrer - une université entièrement nouvelle, il était évident pour nous que le modèle d'université que nous étions invités à proposer devait tenir pleinement compte des transformations en cours et de l'expérience acquise en Europe qu'il est toujours très difficile de transformer une institution existante. Nous nous sommes donc efforcés de proposer une institution conforme aux exigences du 21^e siècle et répondant aux caractéristiques et besoins du Luxembourg. Pour ce faire, nous avons proposé six principes généraux.

- La nouvelle université doit viser une excellente qualité dans tous les domaines dans lesquels elle est présente, ce qui implique, compte tenu de sa taille qui ne peut que rester modeste, qu'elle doit développer des niches dans lesquelles elle a la

chance d'acquérir une réputation internationale, tout en servant la communauté et l'économie luxembourgeoises.

- La nouvelle institution doit tenir compte du fait que les recherches les plus prometteuses se font de plus en plus à la frontière entre les disciplines, souvent même grâce à une approche multidisciplinaire. C'est pourquoi nous avons proposé que le nombre de facultés soit réduit au strict minimum et de limiter aussi la création de départements au sein d'une faculté. Ceci est très important afin de réduire autant que possible la création de murs entre les disciplines. Même si nous avons peut-être préféré proposer une organisation matricielle à une organisation facultaire, des garanties politiques avaient préalablement été données qu'un certain nombre de facultés seraient créées autour des Centres ou Instituts appelés à être intégrés dans la nouvelle Université. Le groupe de travail Ministère-experts a ainsi retenu trois facultés: la Faculté des Sciences, de la Technologie et de la Communication, la Faculté de Droit, d'Economie et de Finance et la Faculté des Lettres, des Sciences humaines, des Arts et des Sciences de l'éducation.

En outre, afin de créer un environnement favorable à la recherche dans tous les domaines requérant une approche pluridisciplinaire, nous avons proposé de créer des centres de recherche de rang équivalent à celui des facultés. En d'autres termes, nous avons tout de même proposé une organisation matricielle où les enseignants-chercheurs sont attachés aux facultés, mais où, pour la plupart d'entre eux, ils développent leur recherche dans un centre interdisciplinaire.

- Nous étions aussi d'avis qu'une université moderne, afin de servir la société au mieux, ne peut plus seulement se contenter d'analyser, mais devrait aussi se préoccuper des aspects politiques. Le modèle de l'Université « tour d'ivoire » vivant sur elle-même et par conséquent largement coupée de la société ne peut plus et ne devrait plus exister. Elle ne le peut plus car la communauté qui la finance veut aussi avoir un retour sur ses investissements; elle ne le doit pas non

plus car l'université est une construction unique présentant une concentration de savoir comme dans nulle autre institution et bénéficiant d'un statut unique d'indépendance, grâce à l'autonomie qui lui est accordée. A ce titre, il n'est pas inintéressant de signaler que les universités de Californie sont mentionnées dans la Constitution de la Californie au titre de quatrième pouvoir à côté des pouvoirs exécutif, législatif et judiciaire, précisément parce qu'elles ont une position et une composition qui leur permet de servir la communauté par la connaissance qu'elles créent et diffusent. Ceci est à l'évidence vrai pour les sciences sociales, mais aussi pour les sciences exactes pour lesquelles il s'agit aussi d'envisager l'utilité ou les conséquences de nouvelles découvertes.

- La nouvelle université ne doit pas se contenter d'être une bonne institution régionale, mais doit vouloir devenir une institution réputée dans ses domaines d'activité, tout en servant aussi les secteurs industriels et financiers du Luxembourg, ainsi que la communauté en général. Pour y parvenir au mieux, nous avons prôné que l'Université soit en priorité une université post grade, profondément engagée dans la recherche, et qu'elle propose des programmes d'enseignement au niveau du Master et du Doctorat directement liés avec la recherche et contribuant à celle-ci.
- Compte tenu de la petite taille du pays, l'Université du Luxembourg doit presque nécessairement réunir sous le même toit deux types d'institutions, et par conséquent deux formes distinctes d'enseignement et de recherche: une institution académique délivrant des diplômes académiques et engagée dans la recherche fondamentale et libre, et des institutions à caractère professionnalisant délivrant des Bachelors et Masters professionnels et engagée dans la recherche appliquée. De telles institutions mixtes sont fréquentes en France et se trouvent même dans les institutions les plus réputées aux Etats-Unis.

- Enfin, l'Université devrait innover sur le plan de la pédagogie. Tout d'abord, elle devrait pleinement appliquer les principes de la déclaration de Bologne en offrant un cycle court couronné par le Bachelor, qui est tout à la fois une bonne préparation pour des études plus spécialisées de Master ou pour entrer sur le marché du travail. En ce faisant, nous recommandons que le Luxembourg considère le Bachelor comme un premier degré universitaire à part entière, devant être reconnu comme tel par le marché du travail, et le Master, comme une formation additionnelle et différente permettant aux étudiants de se spécialiser dans une discipline ou d'ajouter une approche interdisciplinaire à la discipline acquise au Bachelor. A cette fin, les programmes de Bachelor offerts au Luxembourg devraient être aussi généraux que possible et combiner les formations scientifiques et l'éducation générale. Ceci aurait aussi l'avantage de réduire au maximum le nombre de Bachelors (nous en avons suggéré une dizaine), afin d'économiser les ressources financières et humaines rares pour développer des programmes de Master. Sur le plan pédagogique, l'Université du Luxembourg devrait promouvoir l'apprentissage plutôt que simplement l'enseignement.

En plus de ces principes généraux inspirés par notre analyse de l'évolution du monde de l'enseignement supérieur, nous nous sommes aussi aventurés, avant tout dans le but de fournir quelques exemples sur ce que pourraient devenir ces Centres, à faire quelques propositions sur les objets de recherche des Centres interdisciplinaires. Toutefois, il était évident pour nous que ce choix devait être fait par le premier Recteur, les directeurs des centres et des enseignants-chercheurs. Les thèmes proposés portaient sur le développement et les sociétés durables, sur la finance, y compris les aspects éthiques et du risque et sur le plan strictement scientifique la science des matériaux, les technologies de l'information et les sciences de la vie. Les consultations auxquelles nous avons procédé au début de 2003 n'avaient pas fait ressortir d'autres idées suffisamment fortes pour nous permettre d'être plus prescriptifs.

LA LOI SUR L'UNIVERSITÉ

S'il est usuel d'attendre d'experts de l'enseignement supérieur et de la recherche qu'ils fassent des propositions sur les aspects académiques d'une institution, il l'est peut-être moins de les interroger sur la législation régissant l'institution. Or, la législation est extrêmement importante car elle fixe les normes de l'organisation académique de l'institution, mais elle en fixe aussi les droits, devoirs et responsabilités, ainsi que l'organisation et la gouvernance. C'est pourquoi, nous avons aussi travaillé avec les représentants du Ministère sur le projet de loi portant la création de l'Université du Luxembourg. Outre un intérêt naturel pour les dispositions légales qui encadreront le fonctionnement et le développement de l'Université pendant des décennies, nous étions particulièrement intéressés par toutes les dispositions réglant la gouvernance de l'institution au sens général du terme. Notre expérience nous apprendait qu'un très grand nombre d'institutions sont paralysées par des processus de décision redondants, lourds et inefficaces, ce qui les empêche le plus souvent de changer pour s'adapter à un environnement qui change continuellement. Voilà pourquoi il nous paraissait indispensable de porter une attention toute particulière à la définition des organes de décision et aux processus de décision.

Les universités ne peuvent et ne doivent pas être dirigées exactement comme une entreprise pour deux raisons universelles :

- Pour que les universités remplissent ce rôle de quatrième pouvoir mentionné précédemment, il est impératif que les recherches qu'elles entreprennent soient entreprises en toute impartialité et selon les méthodes scientifiques éprouvées et que l'enseignement repose sur les connaissances scientifiques reconnues. C'est ce qui justifie l'autonomie qui leur est en général accordée et qui, pour nous, est une condition nécessaires pour l'Université du Luxembourg si elle veut avoir des chances de conquérir une réputation internationale.
 - Contrairement à une entreprise traditionnelle ou au secteur public, les universités peuvent se targuer d'une concentration de compétences à la base de la pyramide hiérarchique qu'aucune autre organisation humaine n'arrive même à approcher : ce sont les enseignants-chercheurs, les doctorants et les étudiants. A l'évidence, cette base est beaucoup plus compétente que la hiérarchie pour toutes les questions académiques portant sur les disciplines et l'enseignement. C'est d'ailleurs précisément pour cela que les universités prônent aussi la liberté académique pour les enseignants-chercheurs et étudiants, au même titre qu'elles revendiquent une très large autonomie. Cependant, l'expérience montre que les subdivisions (Facultés, Départements) qui regroupent les enseignants-chercheurs et les étudiants ne sont pas en position d'arbitrer quel secteur renforcer ou réduire, voire fermer, quel profil de professeur recruter, quelle collaboration interuniversitaire privilégier, etc.. Les subdivisions ont une opinion légitime et compétente sur toutes ces questions, mais n'ont pas la vue d'ensemble et l'impartialité nécessaire pour que l'on puisse les laisser décider seules dans l'intérêt de l'établissement tout entier ; c'est pourquoi, il importe que la décision finale relève de la direction de l'Université.
- C'est forts de cette conviction que nous avons souhaité que l'Université soit dotée d'une direction forte. Comme ce n'est pas le lieu ici de faire un commentaire de la loi, nous nous contenterons ici de relever les dispositions légales devant contribuer à satisfaire cet objectif. Elles prévoient :
- Un Conseil de gouvernance, de petite taille et composé exclusivement de personnalités extérieures à l'Université, et munis de compétences importantes comme la nomination ou révocation des professeurs, la création et la suppression de sous-structures, la nomination ou révocation des directeurs de centres, l'élaboration de l'organigramme de l'Université, l'approbation du plan pluriannuel de développement et du contrat d'établissement à conclure avec l'Etat.
 - Un rectorat également fort formé d'un recteur, de trois vice-recteurs au maximum, du directeur de l'administration, jouissant des prérogatives usuelles d'un rectorat, avec, en plus, la nomination des doyens afin d'essayer de réduire les conflits trop fréquents dans les universités traditionnelles entre rectorat et doyens.

-
- D'un Conseil universitaire, qui est avant tout un organe participatif et dont les compétences sont avant tout limitées aux questions d'enseignement.

Pour le reste, la loi est assez standard en ce qui concerne les missions de l'institution, ses valeurs, et toutes les dispositions relatives aux études, à l'enseignement, à la recherche et aux personnels académiques et administratifs. Inutile donc d'ajouter un commentaire.

CONCLUSION : UN CAS QUI PEUT PRENDRE FIGURE D'EXEMPLE

Alors que la plupart des pays européens ont des universités multiséculaires, fortes, mais souvent lourdes de traditions, le Luxembourg a décidé de fonder une université au début du troisième millénaire seulement. Conscient du rôle croissant joué par la connaissance dans un monde devenu de plus en plus compétitif et incertain, le Luxembourg a réalisé qu'il ne pouvait pas compter seulement sur l'étranger, et en particulier sur les pays limitrophes, pour former les élites dont son économie très développée, son secteur public et sa société en général ont un grand besoin, et qu'il devait par conséquent lui aussi investir dans ce sens. Cette décision importante a vraisemblablement été rendue plus facile par le climat très stimulant créé par le lancement du processus de Bologne visant à créer l'Espace européen de l'enseignement supérieur et par la déclaration de Lisbonne en matière de recherche.

Le Luxembourg a ainsi réussi l'exploit de créer une université fondée sur des principes modernes en moins de deux ans. En tant qu'experts mandatés par le Ministère de la Culture, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche pour concevoir la nouvelle Université avec deux représentants dudit Ministère, le professeur Roger Downer, Président de l'Université de Limerick et moi-même avons eu le privilège et l'intérêt de développer un concept d'Université qui nous semblait tout à la fois répondre aux caractéristiques souhaitables d'une université moderne et à même de répondre aux besoins et aux attentes du Luxembourg, tout en offrant une solution pour le Centre universitaire et les Instituts existants. Nos travaux, qui se sont déroulés en trois phases, conception, contribution à l'élaboration de la loi et consultation en vue d'affiner le projet en ce qui concerne les grands axes de la recherche et de convaincre certains milieux de la justesse des options, se sont terminés avec l'adoption de la loi en août 2003.

Dix ans se sont donc écoulés depuis. Ce qui a été fait du concept développé nous intéresse bien évidemment au premier chef, mais cela intéressera aussi les observateurs avisés des systèmes d'enseignement supérieur et de recherche, qui analyseront ces dix années avec des questions aussi fondamentales que : Est-ce que l'analyse à la base du concept s'est avérée

correcte ? Est-ce que le concept développé sur la base de l'analyse fait ses preuves ? Est-ce que la mise en œuvre du concept a été complète ou seulement partielle ? Quels sont les principaux facteurs de succès, quels ont été les principales difficultés et pourquoi ? Est-ce que les résistances exprimées à l'occasion des consultations se sont atténuées ou, au contraire, se sont avérées suffisamment fortes pour entraîner une modification de tout ou partie du projet ? Est-ce que l'Université a déjà acquis la visibilité internationale qu'on lui souhaitait ? Est-ce que de nouvelles activités, auxquelles nous n'aurions pas pensé au début de l'an 2000, se sont imposées au cours de ces dix années ? etc...

La réponse à ces questions - et à bien d'autres encore - intéresse bien évidemment directement les deux experts, mais nous pensons que cela sera aussi le cas pour tous ceux qui, aujourd'hui, envisagent de créer une nouvelle institution ou d'en transformer une en profondeur. L'intérêt pour le cas de l'Université du Luxembourg dépasse donc de loin les frontières nationales et peut prendre figure d'exemple.

La suite de cet ouvrage répondra, je l'espère, à la plupart de ces questions, notamment le ressenti des institutions qui ont été amalgamées dans le nouvel établissement et la description des réalisations par des acteurs de l'Université du Luxembourg. C'est donc avec intérêt, mais aussi avec simplicité et curiosité compte tenu de la complexité de la tâche qui nous avait été confiée, que nous découvrirons la suite de cet ouvrage.

Mais, quoi qu'il en soit, jamais rien n'est définitif, même dans ce monde universitaire tout à la fois si traditionnellement conservateur sur le plan institutionnel et si naturellement critique et innovateur en ce qui concerne les savoirs. Il y a donc toujours de la place pour des améliorations, voire des transformations importantes.

Bon vent et bonne seconde décennie à l'Université du Luxembourg !