

L'Université face à ses défis au tournant du millénaire



Conférence donnée aux responsables
académiques de
l'Université catholique de Louvain
par Luc WEBER, ancien recteur
de l'Université de Genève
5 mai 2000



La démarche de « Glion »

- Origine et buts du premier colloque de Glion
- Les participants
- La méthode
- Les publications
 - La Déclaration de Glion
 - L'ouvrage : « Challenges Facing Higher Education at the Millennium »
- Le suivi

Le Défi

- Selon Peter Drucker (1997): « *Thirty years from now the big university campuses will be relics. Universities won't survive* »
- Selon Burton Clark (2000): « *Based on my recent research in Europe, I wish to argue that indeed many universities ought to become much more proactive, even entrepreneurial. If they do not, they will put them at considerable risk during the first decades of the 21st century. ...In a nutshell, modern universities are developing a disturbing imbalance with their environments* »

Développement des universités

- Le développement des universités
 - Développement tardif pendant les 60 glorieuses (massification)
 - De plus en plus critiquées et sous pression
 - Conservatrices
 - Complexes
- Le processus et le rythme d'adaptation
 - Amélioration ou Révolution?
 - L'avenir des universités de recherche est moins radieux que leur passé



Les principaux défis

- La transformation de l'environnement
- Les missions
- Les étudiants et l'enseignement
- La profession académique
- Le financement
- La gouvernance

La transformation de l'environnement



- L'environnement se transforme de façon accélérée
 - Mondialisation et concurrence
 - Progrès scientifiques et techniques; développement d'une « société de la connaissance »
 - La quantité de connaissances double tous les 5 ans
 - Profil de compétences exigé pour une activité augmente
 - Possibilité de déplacer l'information rapidement et économiquement

La transformation de l'environnement (2)

- Les Universités n'échappent pas à ces bouleversements
 - Menaces politiques demeurent
 - Pressions économiques augmentent
 - Perte du monopole régional et confrontation à la concurrence; il faut:
 - Adapter les programmes selon les besoins des étudiants
 - L'enseignement et la recherche ne peuvent plus être décidés seulement par les enseignants et les chercheurs!

La transformation de l'environnement (3)



- La technologie offre de nouveaux potentiels pour la production et la distribution de la connaissance
 - Cours à distance
 - Exportation de cours et amortissement sur un grand nombre d'étudiants
 - Enseignement « hors les murs »
 - Expérimentation par simulation

Les missions des Universités

Des universités à l'écoute et responsables

- Missions traditionnelles (enseignement, recherche et services) doivent être prises plus au sérieux:
 - Mieux à l'écoute
 - Plus responsables
 - Plus transparentes et mieux à même de rendre des comptes
- Quelques propositions
 - S'ouvrir à de nouveaux publics
 - Collaborer avec l'industrie
 - Éduquer les étudiants à être non seulement de bons « techniciens », mais aussi de bons « citoyens »

Les missions des Universités (2)

- La transformation des Universités de recherche
 - Tendence à un écart croissant entre les activités de recherche et d'enseignement dû à:
 - Sophistication croissante de la recherche
 - Besoin d'amélioration de la qualité de l'enseignement
 - Menace pour le modèle de l'institution « universelle » ; la compétition accrue exige:
 - Une amélioration de la qualité
 - Une concentration sur points forts

Les missions des Universités (3)

- Émergence de concurrents
 - Arrivée de nouveaux fournisseurs d'éducation
 - Tendance accrue à la commercialisation des résultats de la recherche
- Conséquences: le système devient opaque (le meilleur côtoie le pire!)
 - Promouvoir l'assurance de qualité
 - Garantir l'indépendance des chercheurs
 - La séparation grandissante entre recherche et enseignement va réduire la distinction entre la formation académique et professionnelle

Les étudiants et l'enseignement

■ Les étudiants

- Demande sociale et marché du travail poussent à la massification (capacité d'absorption est un problème financier et politique)
- L'accès indépendamment de l'origine sociale laisse à désirer et est même menacé par les conditions économiques

Les étudiants et l'enseignement (2)

L'enseignement

- La société de l'information a besoin de gens bien éduqués plutôt que bien entraînés
 - Étudiants reçoivent plus d'information en une année que leurs grands-parents durant leur vie
 - Il est illusoire de vouloir transmettre toutes les connaissances nécessaires dans un domaine
 - Il faut apprendre à apprendre et considérer l'éducation comme un effort continu
 - Tous les supports pédagogiques doivent être utilisés et l'enseignant devient un animateur
 - La qualité devient encore plus difficile à évaluer car on ne peut la mesurer que dans la vie active
- Internationaliser l'éducation
 - Reconnaissance mutuelle des grades et crédits)

La profession académique

- Le corps enseignant est la principale ressource
 - Garantir un processus de sélection de qualité
 - Gérer convenablement cette ressource rare
- Le rôle des enseignants change; ils devraient être
- plus animateurs que fournisseurs d'information
- plus attachés à leur université qu'à leur discipline,
- plus sensibles aux besoins et attentes de la société (*les enseignants ne devraient pas seulement être responsables vis à vis d'eux-mêmes, mais aussi co-responsables de leur institution dans son ensemble*)
- encouragés à s'engager dans la multidisciplinarité

La profession académique (2)

- Le statut des enseignants devrait être partiellement revu
 - La liberté académique devrait être redéfinie (un droit implique aussi des devoirs)
 - Le droit à l'emploi à vie devrait être restreint
 - Pour ne pas protéger indûment ceux qui ne sont plus productifs
 - Pour ne pas empêcher les restructurations
 - En revanche, des solutions alternatives devraient être offertes
- Besoin de relèvements accrus, cela.....
 - Pose un problème quantitatif (politique de relèvements), mais
 - Ouvre une opportunité d'adapter l'offre de l'université et de modifier les critères de sélection



Le financement des Universités

- Le financement des Universités est devenu de plus en plus difficile:
 - Le secteur public doit consacrer une partie croissante de son budget à d'autres tâches, notamment sociales
 - Le secteur privé rechigne de plus en plus de transférer de l'argent aux Universités sans avoir un service en retour ou sans pouvoir influencer leurs activités
 - Le coût de l'enseignement universitaire et de la recherche continue à croître de façon significative
 - En conséquence, les Universités doivent prendre des mesures du côté des recettes comme des dépenses

Le financement des Universités (2)

- Assurer les ressources
 - La question cruciale: l'enseignement et la recherche sont-ils un bien public ou privé?
 - La réponse dépend en partie de la prestation
 - Recherche fondamentale (public)
 - Éducation des étudiants traditionnels (moitié/moitié)
 - Formation continue et recherche appliquée (privé)
 - Marge d'interprétation est grande; il est très important de connaître les effets distributifs inter-générationnels de différents systèmes
 - Tendances actuelles à une plus grande diversification

Le financement des Universités (3)

Réduire les coûts

- Réallouer les ressources
 - Ne pas toujours chercher à grandir
 - Fixer des priorités (et « postriorités ») claires
 - Cela implique une vision, du courage et une organisation adaptée (universités sont mauvaises pour cela)
- Travailler sur la fonction de production (de coût)
 - Enseignement et recherche sont intensifs en travail, leur coût unitaire augmente plus rapidement que le coût de la vie
 - But: renverser cette tendance en introduisant plus de progrès technique
- Question: une part du marché croissante sera prise par des initiatives privées! est-ce une chance ou une menace?
 - Universitaires seront toujours appelés à fournir le contenu, mais ils ne pourront plus le faire seul

La gouvernance des Universités

- Question la plus importante et complexe
 - Transformation de l'environnement et diminution des ressources imposent aux Universités d'être gouvernées (et pas seulement administrées) pour s'adapter
 - La pratique actuelle de la gouvernance partagée présente des lacunes visibles en phase de tensions et en présence de contraintes
- Principales lacunes:
 - Le système de décision est compliqué, lourd et lent
 - La nécessité de trouver un consensus engendre des réactions très lentes et empêche les responsables de diriger

La gouvernance des Universités (2)

- Principes pour améliorer la gouvernance
 - Universités ne peuvent plus camper sur leurs positions et attendre des jours meilleurs; on attend d'elles qu'elles changent et elles doivent le faire elles-mêmes
 - Un leadership fort est nécessaire (mais qu'est-ce que le leadership dans une Université?)
 - Un meilleur leadership devrait:
 - Combiner les traditions de la liberté académique et de décision collective avec les nouvelles exigences
 - Toujours être basé sur la gouvernance partagée, mais le rapport de force devrait être déplacé en faveur des leaders de façon à rompre la tendance actuelle au conservatisme

La gouvernance des Universités (3)

■ Quelques pistes

- Organiser l'Université comme une fédération ou société holding et appliquer autant que possible le principe de subsidiarité
- Éliminer les processus de décision « multi-couches »
- Donner la compétence de décision finale au recteur (ou au Conseil d'administration) pour les décisions cruciales (budget, plan stratégique, infrastructures et emploi des ressources humaines)
- Mettre de côté un budget d'innovation
- Associer toute l'Université à la formulation de sa politique en établissant un plan stratégique
- Améliorer les compétences managériales des responsables académiques
- Protéger l'Université contre le « micro-management » politique



En guise de conclusion

- Universités doivent faire front à des défis importants
 - Globalisation et progrès technique placent les universités dans un monde compétitif
 - Diminution de l'appui financier et augmentation des coûts exigent des mesures courageuses
 - **En conséquence, les universités doivent s'adapter plus rapidement**

En guise de conclusion (2)

Principaux axes d'effort

- Adapter la profession académique et l'enseignement
- Améliorer la situation financière
- Réformer la gouvernance
- Principale divergence de vue: importance des menaces et ampleur des mesures à prendre. Question:
 - Mesures radicales sont nécessaires pour éviter que les universités tombent dans la médiocrité et soient remplacées par des organisations privées bien organisées; ou alors.....
 - Un processus d'adaptation bien réfléchi suffit
 - La bonne réponse dépendra beaucoup de la vitesse à laquelle les nouvelles technologies pénétreront dans de larges couches de la population