

Cette étude internationale analyse les procédures et les stratégies mises en place par les nouveaux établissements d'enseignement supérieur (EES) dans des pays de l'OCDE et des pays non membres afin de développer leur activité de recherche. Elle répond à trois objectifs : 1) proposer des orientations susceptibles d'aider les établissements qui cherchent à renforcer leurs capacités de recherche à faire face aux questions et aux défis que posent leur gestion stratégique et leur organisation; 2) présenter des recommandations, à l'usage des établissements et des décideurs, visant à renforcer le rôle de partenaire de tous les EES dans le cadre d'une stratégie socio-économique équilibrée à l'échelle nationale; et 3) mettre en avant les établissements créés après 1970 (ci-après désignés les nouveaux EES).

Dans cet ouvrage, certains de principaux problèmes et défis auxquels font face les nouveaux EES sont identifiés et la façon dont ils sont traités est analysée. Plusieurs questions fondamentales sont pertinentes pour cette étude :

- Dans quelle mesure l'établissement a-t-il déterminé ses priorités en matière de recherche ou répondu à des priorités nationales? Quelles structures, mesures, procédures, ressources et stratégies l'établissement a-t-il employées/instaurées en vue de développer et de favoriser un environnement et un profil de recherche?
- Comment l'établissement équilibre-t-il ses activités d'enseignement et de recherche? Comment gère-t-il les diverses demandes concernant la recherche fondamentale et la recherche appliquée, la recherche individuelle et la recherche en collaboration, les priorités de recherche de chaque département et de l'ensemble de l'établissement, la recherche au niveau des étudiants post-licence et des enseignants, etc.? L'établissement dispose-t-il d'un modèle formel de répartition des ressources en interne entre les diverses activités de recherche?
- Quel rôle ont joué les centres ou unités de recherche dans la promotion/le développement de la recherche? L'établissement est-il affilié à un parc scientifique ou industriel? Dans quelle mesure ces centres ou relations ont-ils influencé la stratégie de recherche-développement?
- Jusqu'à quel point les relations professionnelles, individuelles, industrielles ou humaines ont-elles influencé les processus, procédures, stratégies et/ou structures de recherche? Dans quelle mesure l'établissement a-t-il instauré ou utilisé des politiques du personnel ou des mesures d'incitation? Quelles autres

pratiques (officieuses) ont été adoptées, et comment fonctionnent-elles? Comment l'établissement gère-t-il les tensions engendrées par l'élaboration de la stratégie de recherche?

- Dans quelle mesure la politique ou la stratégie gouvernementale a-t-elle facilité ou gêné l'élaboration de la stratégie ou les ambitions de l'établissement en matière de recherche? Dans quelle mesure les partenariats ou réseaux de collaboration existants ont-ils facilité ou gêné l'accès de l'établissement à des activités de recherche de dimension nationale?
- Dans quelle mesure l'établissement a-t-il appris, adopté ou adapté les expériences d'autres établissements? À quelles difficultés particulières l'établissement s'est-il heurté dans le cadre du développement et de la promotion des activités de recherche?
- Dans quelle mesure les nouveaux EES partagent-ils un ensemble de problèmes communs qui transcendent les frontières ou les situations nationales, du fait de leur condition d'arrivants tardifs et de nouveaux venus? Si les pouvoirs publics souhaitent que l'enseignement supérieur contribue davantage au développement économique et social, quelles mesures et quels moyens d'action pourraient se révéler utiles à cet effet?

Le chapitre 1 retrace l'évolution de l'enseignement supérieur depuis la Seconde Guerre mondiale, et notamment la période de croissance de l'enseignement tertiaire, à travers des établissements nouveaux et anciens (élargis). Les défis mondiaux et nationaux auxquels font face les établissements d'enseignement supérieur sont évoqués, afin de comprendre comment les EES nouveaux, en particulier, y répondent, et de tirer parti des « bonnes pratiques » qu'ils emploient. Les chapitres 2 à 5 présentent une analyse approfondie des nombreuses questions qui se posent à ces établissements (ci-après désignés les EES participants), en s'attachant à leurs choix en termes de stratégie, d'organisation et de gestion. L'analyse permet de conclure que les résultats dépendent de nombreux facteurs, notamment des décisions prises par les établissements eux-mêmes mais aussi des mesures mises en place par les pouvoirs publics. À la lumière des études de cas réalisées, les chapitres 7 et 8 présentent respectivement des recommandations à l'intention des dirigeants d'établissements et des pouvoirs publics. Il est nécessaire de combler le fossé entre l'action gouvernementale et les aspirations et stratégies des établissements.

Nouveaux établissements d'enseignement supérieur

La contribution de l'enseignement supérieur dans la vie sociale, culturelle et intellectuelle de la société, par l'amélioration du niveau du capital humain, est

depuis longtemps reconnue. Ces dernières années, la concurrence nationale pour obtenir des parts plus importantes de l'économie mondiale a poussé les gouvernements partout dans le monde à adopter une vue beaucoup plus stratégique de la portée économique de la production et de la diffusion des connaissances académiques. De nombreux gouvernements réexaminent actuellement la structure de leur système d'enseignement supérieur, les missions et le financement des établissements. Ils étudient particulièrement l'allocation des ressources aux activités de recherche-développement, la constitution du capital humain par l'éducation et la formation ainsi que les dispositions qui en découlent en termes de gestion et d'organisation. Par ricochet, le statut et le prestige de chaque établissement se définissent par la qualité et la quantité des travaux de recherche. Les EES se réorganisent pour faire face à ces nouveaux défis.

Même si on demande à tous les établissements de produire plus de résultats avec des financements plus serrés et de rendre davantage de comptes, les nouveaux EES sont particulièrement exposés. Nombre d'entre eux ont été créés après les années 70, les pouvoirs publics ayant souhaité ouvrir au plus grand nombre et démocratiser l'enseignement supérieur, qui devait également se conformer aux exigences du marché du travail et à d'autres considérations socio-économiques. Au fil du temps, les progrès et l'innovation dans le savoir et la professionnalisation des disciplines ont poussé les établissements à proposer des programmes post-licence et à renforcer leurs capacités de recherche. Aujourd'hui, ils offrent un enseignement supérieur complet, soutenu par une expertise croissante dans les activités de recherche, de développement et de conseil.

Selon certains observateurs, ces mutations marquent un glissement des systèmes nationaux d'enseignement vers un processus de convergence et de dédifférenciation – une évolution vers l'uniformité et l'appauvrissement de la diversité. On accuse souvent les nouveaux établissements « d'endosser l'habit » des universités traditionnelles en plagiant leur profil de recherche et leurs programmes d'enseignement. Les gouvernements réagissent différemment face à cette évolution; certains ont créé un système universitaire unitaire alors que d'autres ont choisi de garder la division binaire comme principal garant de la différenciation et de la diversité. Quelle que soit la solution retenue, les nouveaux EES estiment qu'ils sont confrontés à des « obstacles à l'entrée » et subissent tous les inconvénients d'un démarrage tardif à partir d'une base de ressources médiocre, face à la solidité des universités bien établies, qui ont créé des liens étroits avec les décideurs et les groupes influents. Des tensions sont apparues entre la mission des établissements et la politique gouvernementale.

Stratégie, gestion et organisation de la recherche

Les EES participants estiment que le renforcement de leurs capacités de recherche est essentiel à leur mission et à leur survie. C'est pourquoi tous cherchent à élaborer une stratégie de recherche afin de développer leur activité de recherche, de la soutenir et de la gérer du point de vue organisationnel. Bien que la recherche dépende du travail des individus, elle est maintenant considérée comme un élément important pour les enseignants comme pour leurs établissements. On le voit notamment à travers la détermination des priorités par les établissements, la création de services de la recherche et d'écoles doctorales, et l'accent mis sur les groupes de recherche durables, qui fonctionnent par l'intermédiaire de centres de recherche et en partenariat avec d'autres établissements ou organisations.

Compte tenu de leur orientation académique et pédagogique et de l'expertise de leurs enseignants, les nouveaux EES adoptent un ensemble continu (non hiérarchisé) d'activités, qui englobe recherche universitaire traditionnelle (qu'elle soit fondamentale, appliquée ou stratégique), pratique professionnelle, création et transfert de connaissances et de technologies. Ils remettent en question les définitions traditionnelles de la recherche et du savoir scientifique, ainsi que les paramètres utilisés dans les systèmes d'évaluation nationaux et supranationaux. Malgré cela, les priorités de l'établissement reflètent largement les priorités nationales et les critères des organismes de financement. La recherche appliquée est souvent privilégiée, suivie de près par la recherche dans des domaines propres à l'EES ou à la région afin de les aider à développer un avantage concurrentiel. Tous les établissements élaborent leur propre combinaison entre recherche et savoir scientifique, depuis la priorité absolue accordée à la recherche jusqu'à la priorité absolue accordée à l'enseignement.

Développer une activité de recherche ne va pas sans peine. Les EES participants ont le sentiment que l'attribution des crédits publics ou gouvernementaux relève souvent « d'une décision politique et historique » ou qu'elle privilégie les universités établies ainsi que l'activité de recherche et les productions traditionnelles. Sans autres sources de financement et sans une plus grande autonomie, ils se sentent tributaires des priorités fixées par d'autres. La détermination des priorités de recherche et l'instauration de modèles d'attribution des ressources ont engendré des tensions. Plusieurs participants évoquent un sentiment de découragement alors que d'autres connaissent des problèmes de relations avec les entreprises. Aussi les EES participants élaborent-ils une stratégie sur les ressources humaines, qu'ils placent au centre de leur stratégie de recherche globale.

Le retard des nouveaux EES

Les études de cas révèlent des expériences communes qui agissent comme autant « d'obstacles à l'entrée » empêchant la progression et la réussite des EES. Parmi ces facteurs, on retrouve une base de ressources et une échelle de production/activité médiocres ainsi que des difficultés à s'affirmer. Les participants considèrent que la politique gouvernementale privilégie, délibérément ou non, les établissements bien établis, ce qui creuse encore davantage le déséquilibre existant. Leur expérience laisse à penser que les difficultés que les nouveaux EES rencontrent lorsqu'ils cherchent à développer leur recherche ne pourront probablement pas être éliminées par des moyens conventionnels, étant donné le temps que prend le renforcement des capacités. Sans un recours actif et sélectif aux moyens d'intervention publics, les nouveaux établissements vont éprouver de plus en plus de difficultés – voire se heurter à une impossibilité – lorsqu'ils voudront rattraper leur retard, car « l'ordre hiérarchique des activités de recherche n'est pas facile à modifier ». Ceci a des implications sur les mesures prises par les pouvoirs publics pour briser l'élitisme de l'enseignement supérieur et élargir l'accès à la société du savoir. Les établissements et les pouvoirs publics peuvent en tirer des leçons.

*Recommandations pour les établissements
et les pouvoirs publics*

Aujourd'hui, la société exige davantage de l'enseignement supérieur. À leur tour, la plupart des EES ont plus d'ambition : du simple désir d'améliorer le niveau d'instruction général de la population et la production de la recherche scientifique, on est passé à la volonté de faire en sorte que l'enseignement supérieur et la recherche répondent à un certain nombre d'objectifs économiques et sociaux. Cette étude laisse entendre qu'il sera difficile aux pouvoirs publics d'atteindre leurs objectifs sans incorporer pleinement les nouveaux EES dans un plan socio-économique équilibré à l'échelle nationale, dans la mesure où le seul secteur universitaire traditionnel n'en a ni les capacités ni l'opportunité. La réussite dépend toutefois d'une évolution des établissements et des pouvoirs publics.

Tous les EES participants font des choix difficiles, à mesure qu'ils apprennent comment un organisme public doit se comporter dans un marché concurrentiel mondial. À quelques exceptions près, ils ne souhaitent pas devenir des établissements fortement orientés vers la recherche, mais ils veulent accroître cette activité. À partir des études de cas réalisées, on peut observer que les stratégies des établissements présentent les caractéristiques suivantes :

- Stratégie d'investissement et réalignement des budgets.

- Structures organisationnelles appropriées, notamment création d'une école doctorale.
- Indicateurs de performance afin d'effectuer une évaluation comparative selon des normes internationales et d'orienter les priorités.
- Détermination des priorités afin de privilégier les « niches » ou les domaines dans lesquels l'établissement est concurrentiel au plan international.
- Pôles et centres de recherche susceptibles d'obtenir des financements externes.
- Aligner l'attribution des ressources et le recrutement sur les priorités de recherche.
- Alliances stratégiques avec d'autres EES ou des partenaires économiques.
- Soutien de la stratégie de recherche par la direction et les conseils d'administration.

Définition plus large du savoir scientifique afin de prendre en compte toute la gamme de compétences du corps enseignant.

Pour permettre aux nouveaux EES d'atteindre leurs objectifs, les mesures et moyens d'intervention publics sont essentiels. Les pouvoirs publics pourraient ainsi faciliter les activités de recherche et d'innovation dans l'ensemble des EES, tout en soutenant leurs objectifs concernant les diverses missions des établissements. À la lumière de l'expérience des établissements, les recommandations destinées aux pouvoirs publics sont regroupées en trois objectifs :

- *Élargir l'accès à la société du savoir* : lever les entraves législatives et mettre en place un fonds d'investissement dans le cadre d'une stratégie régionale/géographique.
- *Comblent le retard* : allouer des crédits « d'impulsion » ou « de rattrapage » pour construire des infrastructures telles que laboratoires et bibliothèques de recherche; et renforcer les capacités en matière de gestion et de direction.
- *Effectuer des évaluations comparatives afin de favoriser la diversité* : allouer à la recherche des financements de base dans le cadre de contrats négociés entre pouvoirs publics et EES, réviser les définitions de la recherche et les critères/règles de financement sur appel d'offres, et reconnaître et récompenser les progrès et les potentialités de la recherche.