

**Réponse à la présentation de David Ward :  
en quoi le point de vue européen est-il différent ?**

*par*

Éric Froment  
Ancien Président de l'EUA (European University Association)

Il faut d'abord reconnaître qu'à bien des égards le point de vue de David Ward peut être partagé par des Européens : face à des problèmes similaires les universités de part et d'autre de l'Atlantique réagissent de façon sensiblement identique. Est-ce si surprenant ?

Mais bien entendu des différences existent, liées aux systèmes et à l'histoire de ces deux grands territoires : elles concernent plutôt les perspectives à partir desquelles sont abordés, en Europe, tant les débats sur l'évolution du système universitaire que la question de la gouvernance des universités.

**I- Un cadre mondial et des défis universels**

1. D'abord les évolutions et tendances sont mondiales et similaires pour les universités à celles que rencontrent d'autres acteurs :
  - importance de l'ouverture internationale ; insistance mise sur la mobilité et l'attractivité internationales ;
  - accroissement de la concurrence en liaison avec les classements des universités au plan continental ou mondial ;
  - prégnance de l'économie sur la façon d'aborder les problèmes de société et d'identifier ses défis, qui dessine d'une certaine façon l'environnement auquel les universités doivent s'adapter et gomme d'autres problèmes d'adaptation plus liés à d'autres dimensions culturelle et (ou) sociale.
2. Les universités doivent partout relever des défis issus de deux phénomènes que souligne David Ward : la massification et l'élévation du coût global de leur activité liée en partie au développement des activités de recherche. Cette hausse du coût des activités d'enseignement supérieur en fait un sujet de vive préoccupation de part et d'autre de l'Atlantique qui conduit à se soucier de la façon dont sont gérés et dirigés les établissements d'enseignement supérieur.
3. Placées face à ces grandes tendances les universités réagissent de façon proche : conscientes des adaptations à réaliser, mais aussi des valeurs académiques à préserver. Les traits universels de l'Université ressortent et se traduisent par des réactions identiques sur les deux rives de l'Atlantique pour veiller aux valeurs qu'énonce David Ward . Déjà en 2001 face aux discussions sur le GATS les organisations représentatives des universités nord américaines et européennes n'avaient eu aucune peine à signer une déclaration commune indiquant à la fois les évolutions

souhaitables et les limites à respecter quant au commerce international de « services d'enseignement supérieur ».

## **II- L'actuelle perspective européenne en matière d'évolution universitaire**

Que ce soit au sein de l'union européenne à 25 pays ou du groupe des 45 pays participant au processus de Bologne il existe, en dépit des diversités nationales, une sorte d'analyse dominante des évolutions à réaliser en Europe, qui diffère de celle que relate David Ward tout en s'attaquant parfois aux mêmes problèmes. L'analyse prend le plus souvent appui sur le « modèle idéalisé » que constitue le système d'enseignement supérieur des États-Unis, dont on cherche à reproduire les caractéristiques, en particulier statistiques. En effet, vu d'Europe, il est jugé plus performant, puisqu'il est plus attractif.

Ainsi face au trois premiers titres du document de David Ward, on peut caractériser et opposer le point de vue européen ainsi :

- Le débat sur l'excellence et l'employabilité prédomine sur celui des frais de scolarité en liaison avec un accent en Europe mis davantage sur la compétitivité que sur la cohésion sociale.
  - L'Europe tranche sur le second point : l'enseignement supérieur doit relever de la responsabilité publique.
  - Enfin le sous financement reconnu des activités d'enseignement supérieur et de recherche en Europe conduit à leur rechercher un financement privé qui n'en est, par rapport aux États-Unis, qu'à ses débuts.
1. La stratégie de Lisbonne qui souhaite faire de l'Europe « l'économie de la connaissance la plus compétitive et la plus dynamique du monde » scrute désormais le système d'enseignement supérieur européen, qui doit en être le ressort, avec beaucoup plus d'attention et d'ambition. Face à un système universitaire européen peu différencié, les autorités souhaitent à l'image de ce qui existe aux États-Unis d'Amérique qu'une forte différenciation des universités s'établissent et que se dégagent des champions de l'excellence soutenant l'économie européenne et favorisant sa compétitivité. De même, face à un système économique qui souffre de chômage, l'employabilité des diplômés est un souci essentiel. Les regards sont ici proportionnellement plus tournés vers les débouchés des formations des établissements que vers l'accès d'un plus grand nombre à la formation. Ainsi les caractéristiques propres au fonctionnement de l'économie européenne actuelle façonnent en grande partie la vision des évolutions universitaires à accomplir.
  2. Dans le cadre du processus de Bologne - que ce soit à Berlin en 2003 ou à Bergen en 2005 - les ministres de l'Éducation Nationale ont affirmé leur attachement au principe d'une responsabilité publique en matière d'enseignement supérieur et en quelque sorte tranché le débat. Mais cette prise de position en faveur de la responsabilité publique s'explique sans doute aussi par le souhait des ministres en Europe de préserver leur prérogatives nationales dans un espace supranational qui se construit : ils défendent au passage le principe de subsidiarité et le partage des compétences tels qu'ils existent dans les textes de l'Union Européenne.
  3. Les comparaisons internationales révèlent un déficit de financement des universités en Europe. C'est pourquoi en lien avec la stratégie de Lisbonne le Conseil Européen de mars 2006 a « invité les États membres à faciliter, dans le respect des pratiques nationales, l'accès des universités à des sources de financement complémentaires, y compris privées ». Mais la tradition européenne n'étant pas à la philanthropie comme aux États-Unis, restent deux pistes, nouvelles, pour les Européens : la participation des usagers et les contrats de recherche ou de formation avec des partenaires privés ou publics. Dans les deux cas l'expérience de nos collègues, que présente David Ward, peut nous être utile pour montrer les équilibres à respecter si l'on veut préserver les valeurs académiques : que ce soit le risque d'un comportement excessif d'usagers en voulant

pour leur argent ou de partenaires économiques faisant pression pour obtenir une réponse qui les satisfasse. A cela s'ajoute en Europe, dans les relations avec les partenaires économiques, l'habitude à prendre, pour les universités, de savoir mesurer le coût réel de leur intervention et d'en imposer le juste prix.

### III – Les évolutions souhaitables en matière de gouvernance en Europe

Plus qu'aux États-Unis la question préoccupe l'Europe.

Face d'une part aux enjeux liés aux processus européens de Bologne (harmonisation et restructuration profonde des diplômes) et de Lisbonne (contribution à la compétitivité de l'Europe), d'autre part aux problèmes d'équilibre pour ne pas dénaturer les particularités de l'activité académique, et enfin à la nécessité de se positionner dans l'environnement international, les universités se doivent de disposer d'une gouvernance forte et modernisée. Or le plus souvent tel n'est pas le cas : la forme de gouvernance par les seuls académiques est dépassée. Le diagnostic n'est pas le problème. Les nouvelles formes de gouvernance à dessiner sont le problème. Quelle place donner aux non académiques dans la gouvernance ?

1. Pour ceux qui souhaitent faire des analogies avec d'autres activités économiques pour y rechercher des exemples, il faut souligner au minimum deux caractéristiques de l'activité universitaire qui ont une incidence sur la gouvernance :
  - La production s'opère selon un processus long (3 à 5 ans environ avant qu'une décision concernant une formation arrive à un résultat). Il faut donc avoir une vision à long terme des adaptations à réaliser, du temps pour les obtenir et, a fortiori, pour qu'on s'en aperçoive à l'extérieur.
  - La proportion de cadres supérieurs « anormalement » élevée, jouissant par nature d'un degré d'autonomie statutaire et qui ont souvent constitué des PME au sein de l'université (équipe de recherche – équipe de formation par apprentissage ou de formation continue - réseau international etc.); des PME qui sont une source d'innovation et de mouvement de l'université. Il faut donc du doigté pour mobiliser dans une direction nouvelle des responsables, sans casser le dynamisme qui les animait.
2. De façon indiscutable la pénétration croissante de facteurs économiques dans les activités impose une évolution profonde dans la gestion et donc la connaissance statistique des données de fonctionnement de l'Université. Cette maîtrise de données de base manque dans beaucoup d'universités européennes ainsi que le personnel qualifié pour obtenir et gérer ces données. Des regards et des compétences extérieurs ne peuvent que faire du bien et doivent avoir une influence réelle sur l'évolution des universités.
3. L'influence de l'extérieur ne peut pas se borner au domaine de la gestion. Elle doit aussi se faire sentir sur l'orientation de la stratégie des établissements. Les universités ne sont pas des entités indépendantes : elles doivent tenir compte des besoins de la société et de l'évolution des priorités de celle-ci. La gouvernance doit être organisée de façon à ce que ces besoins et priorités, nationales ou locales, soient entendus des milieux académiques et pris en compte dans la stratégie des universités par la présence conséquente de représentants de la société civile dans les conseils d'administration.

La responsabilité publique voulue par les ministres européens impose d'y veiller. Une procédure analogue à celle française du contrat quadriennal passé par le ministère national (ou les autorités

régionales, selon les pays et le système de compétences) avec les universités pourrait le permettre.

4. Mais le pouvoir académique ne doit pas disparaître. D'une part l'autonomie des universités est à ce prix ; et elle est essentielle à la société elle-même : c'est un contrepoids dont celle-ci a besoin face aux modes et aux évolutions trop rapides de nos sociétés modernes. Par ailleurs il n'y aura pas de responsabilisation des « académiques » sans autonomie, en particulier financière ; or, ainsi que l'a souligné maintes fois la Commission européenne, les universités européennes, globalement, ne sont pas assez autonomes.

La gouvernance de l'enseignement supérieur par les pouvoirs publics doit aussi évoluer et se cantonner à ne fixer que les grandes priorités. Aux établissements de formuler les choix stratégiques précis : (comment se différencier ? quel public accueillir ou rechercher ?), disciplinaires (quelle priorité scientifique ? quelle place pour la pluridisciplinarité ou comment repenser la structuration interne de l'université ?). La conservation d'un rôle substantiel pour les « académiques » dans la gouvernance est à ce prix : celui de savoir adapter l'établissement et le faire évoluer de façon plus rapide et plus pertinente.

La question de la gouvernance des universités est posée dans la plupart des pays européens. Une grande diversité de situation et de tradition existe en la matière. Des évolutions profondes affectant le pouvoir des « académiques » ont déjà eu lieu depuis quelques années, par exemple, aux Pays-Bas, en Autriche, Danemark ou Norvège. N'oublions pas qu'il faudra du temps pour en mesurer les conséquences et donc évaluer leur adéquation et leur éventuelle transposition.