

**ACTES DU 1^{ER} CONGRES
DES CHERCHEURS EN EDUCATION**

24-25 mai 2000, Bruxelles

**GOUVERNANCE DES UNIVERSITES :
QUELS CHANGEMENTS ?**

F. THYS-CLEMENT

Centre de l'Economie et de l'Education - ULB

Ministère de la Communauté française

*Colloque organisé sous la présidence de Françoise DUPUIS,
Ministre de l'Enseignement supérieur
et de la Recherche scientifique*

Il y a déjà plus de trente ans que la Carnegie Commission reconnaissait que « The governance of higher education in the United States is currently more subject to challenge than it has been in most earlier historical periods » ([1973] p.1). Cette problématique est plus que jamais présente au sein de l'Association des Universités Européennes (CRE – XI^e Assemblée générale « Le rôle public des universités », [1998] / « Cinq pistes pour améliorer le financement des universités », [1997]) qui inscrit à son agenda l'impérieuse nécessité pour les Universités de développer leurs efforts afin d'adapter leurs stratégies aux besoins nouveaux d'un monde qui connaît des mutations accélérées et complexes.

L'économiste considère de deux façons opposées l'enseignement supérieur : ou bien les universités sont fondamentalement des organismes mis en place par la collectivité pour son propre bien (comme le bien collectif, les pouvoirs publics doivent, dès lors, prendre en charge le financement universitaire) ; ou au contraire, les universités sont des entreprises qui rendent des services commerciaux aux individus qui en retirent profit et qui, par conséquent, doivent en assumer le prix.

De fait, l'on a assisté à une évolution majeure de baisse relative du financement public des universités, qui sont dès lors confrontées à la recherche de moyens complémentaires, soit auprès d'autres sources publiques de financement (internationales ou régionales) mais aussi privées (entreprises et ménages) dans un contexte de concurrence accrue (CRE ([1997])).

Ces évolutions déstabilisent l'organisation des universités désormais, à la fois, nettement plus redevables de comptes qu'auparavant auprès des autorités publiques tout en étant soumises aux contraintes du marché pour l'accueil des étudiants, le développement de projets de recherche développement, et la gestion des activités de services à la société.

La compréhension de ces transformations relève d'un paradigme nouveau que l'on peut qualifier de « capitalisme académique » (Slaughter Sh. and L.L. Leslie [1997]). Ce concept éclaire les changements en cours dans la structure de gouvernance des universités confrontées à la recherche de fonds extérieurs pour assurer non des apports financiers périphériques mais bien leur financement central. Ce financement complémentaire est soumis à une concurrence de marché (tant vis à vis des autres institutions universitaires que des firmes privées) qui suppose et impose des modifications dans les comportements d'organisation du fonctionnement de la recherche scientifique mais aussi du recrutement et de l'encadrement des étudiants, transformations pour lesquelles les universités sont mal préparées (OCDE [1999]).

Cette évolution indique qu'en plus des modifications externes profondes des attentes qu'expriment les partenaires des universités vis à vis des rôles qu'elles devraient remplir, celles-ci sont aussi confrontées à des changements de nature organisationnelles dans leur fonctionnement interne (Braun et Merrien, [1999]). Mais la perspective de la rationalité d'agent principal décrivant la délégation de tâches spécifiques du principal (le consommateur) vers l'argent (l'université) est peu praticable comme le montre Merrien et al [1998].

Cependant la notion de missions à remplir et d'objectifs à rencontrer, bien que définie de manière large et évolutive, devrait rencontrer des évaluations qui quittent le domaine de la discussion avec les pairs et obligent à la discussion plus large. Ainsi, la question des indicateurs de performance doit être abordée de front et ne peut être laissée à seule discrétion de quelques chercheurs isolés voire de journalistes.

Les conclusions d'un Séminaire OCDE (voir B. Bayenet et al [2000]) indiquent que trois types d'indicateurs pourraient servir d'outils de pilotage : ainsi notamment ceux qui serviraient aux objectifs stratégiques de l'Université et qui exprimeraient les processus du nouveau paradigme.

Dans ce cadre, la mise en place d'un capitalisme académique modifie le poids relatif des disciplines au sein des universités, car certaines d'entre elles ont naturellement plus accès aux fonds publics de financement de la recherche : biotechnologie, sciences nucléaires, ... et même les disciplines

économiques. Comment arbitrer un partage équitable avec les disciplines telles que la sociologie ou la philosophie romane ?

Ces évolutions diminuent le poids relatif des principes de gouvernance par la collégialité en augmentant les nécessités du management et renforcent le cloisonnement entre disciplines et les titulaires de celles-ci suivant le principe que ceux qui ont des ressources ont aussi le pouvoir de décision. Les implications de ces évolutions sont importantes pour la gouvernance académique car ces services décentralisés se gèrent eux-mêmes (à l'instar de petites entreprises) et ne se sentent guère impliqués par l'université au sens large du terme. La structure de gouvernance peut s'en trouver modifiée dans le sens de l'affaiblissement des niveaux intermédiaires de décisions (départements, Facultés) les services mieux financés travaillant plus directement avec le sommet de l'université. Ces évolutions pourraient être renforcées par l'implication du financement par les entreprises, rarement concernées par l'ensemble des fonctions de l'université et qui de plus ont tendance à ne connaître que le « patron » d'une activité de recherche bien déterminée et non les responsables de l'institution universitaire.

Références

BAYENET, B., FEOLA, C. and TAVERNIER, M. , (1999), Rapport de synthèse du Séminaire international de Gestion (une activité conjointe de la CRE et de l'IMHE/OCDE) « La gestion stratégique des Universités – Politique d'évaluation et évaluation des politiques », ULB, 3-8 septembre, Bruxelles, à paraître.

BRAUN, D. and MERRIEN, F.-X., Editors, (1999), « Towards A New Model of Governance for Universities – A Comparative View », *Higher Education Policies*.

Carnegie Commission on Higher Education, (1973), *Governance of Higher Education – Six Priority Problems*, Mc Graw-Hill Book Co.

CRE (Association of European Universities), (1997), « Five Ways to Improve University Funding », *CRE DOC*, n° 2, February, Geneva.

CRE, (1998), *The Dialogue of Universities with their Stakeholders : Comparisons between Different Regions of Europe*, 11th General Assembly, Berlin.

MERRIEN, F.X., BUTTET, A.-Ch. et ANSELMO, FI., (1998), *La nouvelle gestion publique de l'enseignement supérieur*, mandat du Conseil Suisse de la Sciences avec les soutien du Service des Affaires Universitaires Canton de Vaud, UNIL / ISSP.

O.C.D.E., (1999), *Benchmarking industry science relationships and research based spin offs*, Paris.

SLAUGHTER, Sh. and LESLIE L. L., (1997), *Academic Capitalism. Politics, Policies and the Entrepreneurial University*, *The J. Hopkins University Press*, Baltimore and London.