

XXIIème Colloque du GISGUF

L'Université en transition

Dakar, 4 – 7 février 2020

« Les universités belges francophones du 21ème siècle: une gouvernance multi-niveaux pour des transitions incertaines »

Frédéric Schoenaers

Liège Université



Introduction

- Un peu de sociologie spontanée: le constat d'un monde universitaire en mutations
- Le sentiment d'une accélération des changements
- Quels impacts pour la gouvernance et le fonctionnement quotidien des organisations universitaires?
- Données: projet « *Vers une nouvelle université ? Ressorts organisationnels et professionnels des nouveaux modes de régulation du monde universitaire en Belgique francophone* ». (FRFC – FNRS → 3WP)
- Plan: quelques éléments de contexte; cas de nouvelle gouvernance par une régulation politico-administrative; cas de nouvelle gouvernance par l'accomplissement d'une troisième mission; discussion conclusive

Éléments de contexte

- Enseignement supérieur en Belgique francophone:
 - 3 universités complètes + 3 « incomplètes »
 - 19 hautes écoles (enseignement supérieur professionnalisant)
 - 16 écoles supérieures des arts + 86 établissements d'enseignement sup. de promotion sociale
 - 220000 étudiants ; 22000 salariés
- La problématique du financement (enveloppe fermée)
- Ancrage dans un contexte de mondialisation, digitalisation, exigence de qualité, exigence de transparence, publicité de l'excellence (rankings), exigence de professionnalisation, etc.

Une nouvelle régulation politico-administrative: le cas belge

- Nouvelle régulation politique:
 - Le tassement du financement de l'université (40% de diminution/étudiant en 15 ans)
 - Une rationalisation du paysage par bassin géographique (5 pôles) et de l'offre de formation (évitement des redondances - collaborations forcées entre institutions)
 - Réforme des parcours d'études vers l'individualisation (accumulation de crédits, études à la carte, passerelles)

→ Un cadre « mou » à « interpréter » : traditionnellement, le politique s'en remettait à l'autonomie des établissements (régulation verticale)

- Nouvelle régulation administrative: création de l'Académie de Recherche et d'Enseignement Supérieur (ARES)
 - Régulation horizontale : académie et ses cadres administratifs + représentants du top management des établissements
 - Exécution de la mise en application du nouveau décret: accréditations, référentiels de compétences communs, passerelles
 - Approche implicante « sous contrôle »

Une nouvelle régulation politico-administrative: le cas belge: impacts « locaux »

- Mise à contribution de toutes les catégories de personnels dans:
 - La participation aux nouvelles structures (commissions « centrales au niveau de l'ARES », du sommet stratégique des universités, des facultés et départements, des filières d'études) → nouvelles chaînes de décisions
 - L'acquisition des nouvelles compétences nécessaires (juridiques);
 - La gestion de nouvelles interdépendances (lien informatique – « reste du monde »)
 - Exemple: l'augmentation de la charge de travail pour la gestion des parcours individuels: nouvelles infrastructures de gestion (informatique/administrative/pédagogique);
- Procéduralisation accrue (vers technocratie?)

La montée en puissance de la 3^{ème} mission

- Un concept flou: services à la société et services à la communauté universitaire
 - Développement économique par l'innovation
 - Partenariat pour la professionnalisation des études
 - Citoyenneté (contribution aux débats publics)
 - Community transfer
 - Participation aux structures de gouvernance internes et externes

La montée en puissance de la 3^{ème} mission : impacts

- Nouvelles compétences à développer, nouvelles entités à créer:
 - Transfer des connaissances pour brevets et partenariats
 - Veille métiers émergents pour réforme des études
 - Support à l'obtention de contrats de recherche (publics et industriel, recherche fondamentale et appliquée)
 - Communication et valorisation
- Une nouvelle culture professionnelle pour le corps académique : éventail de tâches élargi, compétition, performance
- La professionnalisation de l'administration dont le rôle stratégique s'intensifie

Discussion conclusive

- Remise en cause d'une série de points de repères traditionnels : modèle de gouvernance « chaotique » de la bureaucratie professionnelle mis à l'épreuve
 - Le modèle rationnel-légal → centralité du droit/des règles
 - Le modèle professionnel → centralité de l'autonomie et de la liberté académique
 - Le modèle de la « poubelle » pour la prise de décision !
- Vers de nouveaux types de gouvernances (entendue comme les modalités de prise de décisions et de gestion tenant compte des attentes des différentes parties-prenantes)?
 - Gouvernance de l'Enseignement Sup. hors établissements : une mainmise par un Etat animateur et une nouvelle régulation administrative
 - Gouvernance dans les établissements: démultiplication des instances décisionnelles pour faire face à la complexité du secteur → syndrome de la « réunionite »
- Un paradigme de fonctionnement universitaire brouillé: logique marchande, logique entrepreneuriale, logique politique à combiner et injecter dans les universités pour provoquer une mutation de l'ADN « académique » original?