

Course à l'excellence : dix erreurs à éviter lors de la création d'universités de rang mondial

par Jamil Salmi,

Coordonnateur pour l'enseignement supérieur à la Banque mondiale

Au cours des dix dernières années, le terme "université de rang mondial" est devenu la formule favorite pour décrire les universités placées au sommet de la hiérarchie de l'enseignement par divers systèmes de classements internationaux.

Partout dans le monde, des gouvernements ont répondu à cette course à la réputation mondiale, en injectant davantage de fonds pour promouvoir l'élite de leurs universités nationales, comme l'illustrent les "initiatives d'excellence" dans des pays de tous niveaux tels que la Chine, le Danemark, l'Allemagne, le Niger, la Russie, la Corée du Sud, l'Espagne ou Taïwan. Dans certains cas, le gouvernement a également encouragé la fusion des universités afin de réaliser des économies d'échelle et pour qu'elles soient compétitives au niveau mondial. Certains États ont même décidé de mettre en place de nouvelles universités *ex nihilo* avec l'objectif affiché de créer des institutions de rang mondial.

Atteindre l'objectif ambitieux de créer une nouvelle université de grande qualité est cependant plus facile à dire qu'à faire. En effet, construire un établissement de rang mondial demande un peu plus que des réactions automatiques aux classements ou l'injection d'importants fonds gouvernementaux. C'est un processus long et complexe qui commence tout juste à être analysé avec soin. Les exemples suivants présentent les écueils les plus courants rencontrés dans

certaines projets en cours qui visent à instaurer une nouvelle institution de référence.

1. Construire un superbe campus et attendre que la magie opère.

L'infrastructure physique est évidemment la partie la plus visible d'une nouvelle université. Un soin particulier est généralement porté, à juste titre, à la conception et à la construction de locaux d'avant-garde impressionnants. Une infrastructure de qualité constitue un aspect important de l'expérience des étudiants et les chercheurs ont besoin de laboratoires adaptés à leurs recherches de pointe. Cependant, sans cadre de gouvernance adapté, sans équipe de direction efficace, sans programmes d'enseignement bien conçus et sans personnel académique compétent, un beau campus ne sera jamais qu'une coquille vide et un gâchis de précieuses ressources. Souvenez-vous de la tour de Babel !

2. Élaborer les programmes d'enseignement après avoir construit les locaux.

On estime souvent que l'enseignement et l'apprentissage s'adaptent facilement aux salles d'un établissement. C'est peut-être le cas pour l'enseignement traditionnel basé sur les leçons, mais des pratiques pédagogiques innovantes nécessitent des infrastructures tout aussi innovantes. Par exemple, les approches

Intro

La nouvelle collection **REPÈRES** de CampusFrance a pour objet de donner la parole aux "penseurs de la mobilité", en France et dans le monde.

La mobilité au-delà des frontières est devenue un thème d'une importance croissante dans les débats nationaux et internationaux. En ce qui concerne le monde universitaire, les effets conjoints de la mondialisation économique et de l'internationalisation de l'enseignement supérieur ont conduit à une accélération du phénomène des échanges. De nombreux États sont ainsi tentés de réformer leur système d'enseignement supérieur pour le rendre davantage attractif, certains pays allant même jusqu'à créer *ex nihilo* des universités d'élite.

Si ces réalités font souvent l'objet de commentaires, il existe encore relativement peu d'études permettant d'en rendre compte. La question de la mobilité académique renvoie à des problématiques croisées, relevant de divers champs disciplinaires : géopolitique, économique, sociologique, historique...

Face à ces questionnements, les **REPÈRES** ont pour vocation d'apporter un éclairage nouveau sur une thématique émergente. En laissant la parole à ceux qui "pensent la mobilité" et analysent les transformations du monde académique à l'échelle internationale, CampusFrance souhaite offrir à ses lecteurs des outils leur permettant d'aller plus loin dans la réflexion.

interactives ou les méthodes pédagogiques qui reposent largement sur le travail en équipe sont limitées par les contingences matérielles des amphithéâtres et des salles classiques. L'évolution des bibliothèques et des laboratoires a été fulgurante au cours des dernières années, grâce aux progrès technologiques. Les promoteurs d'une nouvelle université ne devraient pas se lancer dans la conception architecturale de leur établissement avant d'avoir défini non seulement une ligne directrice claire de la mission de la nouvelle institution, mais également certains contenus d'enseignement et de recherche spécifiques. Il est essentiel (et particulièrement prudent) de préparer le projet pédagogique du nouvel établissement, en amont de la construction des infrastructures, pour adapter ces dernières à cette ligne et non le contraire. Le corps professoral doit au moins avoir l'occasion d'influencer la conception des espaces de recherche et de pédagogie de la nouvelle institution.

3. Importer les contenus de l'étranger.

Pourquoi réinventer la roue ? Les équipes chargées de la mise en place de nouvelles universités ont tendance à examiner presque exclusivement les institutions des pays industrialisés les mieux cotées pour acheter ou copier des éléments de leurs programmes d'enseignement. Elle s'épargnent ainsi le processus laborieux d'une conception personnalisée de leurs propres programmes. Si cette technique peut sembler expéditive et pratique, elle ne constitue pas la méthode la plus efficace pour mettre en place la culture académique d'une nouvelle université qui vise la qualité. Des établissements comme Harvard ou Oxford sont des institutions uniques qui ont évolué sur plusieurs siècles. Il ne serait pas raisonnable de croire qu'il est possible ou envisageable de reproduire le modèle académique qui leur est propre. Il n'est pas non plus réaliste de penser pouvoir faire ses courses un peu partout et de réutiliser des fragments de programmes d'enseignement provenant d'institutions d'excellence de tous pays et de toutes cultures, et croire que tous ces éléments s'imbriqueront facilement pour créer une authentique culture d'enseignement et de recherche dans la nouvelle université. L'élaboration d'un programme d'enseignement est une tâche fasti-

dieuse, mais c'est le principal mécanisme permettant l'émergence d'une culture organisationnelle unique et innovante.

4. Suivre le modèle éducatif de l'OCDE, mais le mettre en œuvre dans un contexte différent.

Reproduire les trois éléments clés qui font le succès des universités d'excellence des pays industrialisés (concentration de talents, abondance de ressources et gouvernance favorable) est fondamental. Mais cela ne suffit pas à prendre en compte toutes les conditions opérationnelles complémentaires qui permettent la mise en place d'un environnement propice à l'élévation d'une institution au niveau mondial. Il est difficile, voire impossible, de créer des universités et de les maintenir en développement constant quand l'environnement au sein duquel elles sont établies ne les soutient pas entièrement. Parmi les aspects importants, figurent le pouvoir décisionnaire au niveau national (existence d'une vision de l'avenir de l'enseignement supérieur, capacité à mettre en place des réformes), le cadre de réglementation (dispositions légales, structure de gouvernance et processus de gestion au niveau national et institutionnel), l'assurance-qualité, les mécanismes et les dispositifs intégrant les différents types d'institutions de l'enseignement supérieur, les ressources financières et les mesures d'incitation, ainsi que les infrastructures de télécommunication et numériques. Pour fonctionner correctement, ces éléments doivent s'appuyer sur des principes, tels que la stabilité économique et politique, la primauté du droit et l'existence de libertés fondamentales, et s'insérer dans un milieu favorable au sein duquel la nouvelle institution d'enseignement supérieur est censée fonctionner (niveau culturel, social et économique local). L'absence d'un seul de ces éléments est susceptible de compromettre la capacité des nouvelles universités à progresser et à perdurer.

5. Retarder la mise en place d'un conseil d'administration et la nomination d'une équipe de direction.

La volonté d'établir une nouvelle université constitue souvent une décision politique qui reflète une vision ambitieuse au plus haut niveau qu'un ministère ou qu'une équipe de projet technique sont

ensuite chargés de mettre en place. Cela aboutit généralement à une conception et à une mise en œuvre décidées de manière centralisée. Étant donné que l'édification d'une nouvelle université demande de la passion et de la motivation afin de créer une nouvelle culture organisationnelle, elle ne peut pas être établie par un comité indifférent. Un projet d'une telle ampleur doit être entièrement sous la responsabilité d'une équipe de direction dynamique qui travaille sous l'autorité d'un conseil d'administration indépendant et autonome, ayant la capacité de définir des lignes de conduite. La première tâche du nouveau conseil est l'identification, la sélection et l'installation d'une direction institutionnelle. La mise en place d'un cadre de gouvernance approprié, dès le lancement du projet, est un facteur clé de succès.

6. Avoir un conseil d'administration pléthorique.

Les fondateurs doivent choisir un conseil d'administration qui réunisse une série de compétences essentielles pouvant évoluer dans le temps. Le conseil doit d'abord être restreint et s'agrandir graduellement afin d'accueillir davantage de compétences, si nécessaire. Une erreur courante consiste à nommer des membres au conseil en partant du principe qu'ils représentent leur institution ou des intérêts particuliers, alors qu'ils devraient représenter un domaine d'expertise nécessaire à la gestion de l'établissement naissant (spécialiste du droit, de la finance, en infrastructures, de l'enseignement, responsable d'établissement à la retraite, etc.). Une autre erreur similaire consiste à nommer des membres du conseil d'administration disposant de peu de temps. Il est plus intéressant d'orienter le conseil vers des présidents d'université à la retraite ou des spécialistes, plutôt que d'avoir trop de membres disposant de trop peu de temps et de motivation pour l'aventure.

7. Prévoir la mise de fonds initiale, sans assurer la pérennité financière.

Les promoteurs d'une nouvelle université sont généralement fiers d'annoncer des subventions astronomiques obtenues pour la mise en place d'une nouvelle institution, mais l'investissement initial en capital ne constitue qu'un seul aspect du projet global. Il est essentiel

de subvenir aux besoins de manière appropriée au cours des premières années de fonctionnement et d'établir un modèle de gestion intelligent, afin que les finances du nouvel établissement croissent et perdurent durablement.

8. Être trop ambitieux dans les prévisions d'inscriptions.

Les responsables de nouveaux établissements croient parfois pouvoir attirer rapidement un grand nombre d'étudiants, souvent des dizaines de milliers. Cet objectif est rarement atteint sans que la qualité en pâtisse. Dans les années 1970, E.F. Schumacher explique dans son célèbre ouvrage *Small Is Beautiful : une société à la mesure de l'homme*, qu'il est préférable que les projets de développement soient de taille restreinte pour réussir. Ce concept est toujours d'actualité aujourd'hui, surtout lorsqu'il s'applique à la mise en place d'une université. Généralement, il vaut mieux commencer avec un petit nombre de cursus et d'étudiants si la qualité constitue une priorité. Cela permet au nouvel établissement d'allouer des ressources plus prudemment, de prendre le temps de développer une nouvelle culture académique et de donner la priorité aux facteurs qualitatifs. Il est plus aisé de s'agrandir lorsqu'une culture forte est en place.

9. Penser que tout peut être réglé en 18 mois.

Comme pour une planification trop ambitieuse, une autre erreur consiste à penser qu'une nouvelle institution peut être fondée en quelques mois et qu'un enseignement et des recherches de grande qualité peuvent être proposés quelques années après la création de la nouvelle université. En réalité, aller trop vite dans la phase initiale de conception et de mise en place conduit souvent à des décisions hâtives ayant un effet négatif sur la qualité et sur le coût du projet. De plus, la construction d'un établissement est un processus à long terme qui demande une équipe dirigeante stable, une amélioration constante et de la patience. C'est particulièrement le cas, lorsqu'il s'agit de développer les solides traditions scientifiques nécessaires aux recherches de pointe et à leurs applications technologiques.



10. Se reposer exclusivement sur les enseignants étrangers sans former les enseignants locaux.

Employer des universitaires d'un autre pays est une pratique courante afin d'accélérer le lancement de la nouvelle université dans un pays aux capacités limitées. En effet, attirer des enseignants et des chercheurs expérimentés pour qu'ils contribuent à la mise en œuvre de nouveaux programmes est une question de bon sens. Cette stratégie peut également être très efficace pour développer les capacités locales, quand l'un des aspects importants de la mission des enseignants étrangers est de former leurs homologues locaux, plus jeunes et moins expérimentés. Cependant, cette approche peut être risquée et contre-productive en l'absence d'efforts systématiques pour attirer et

pour retenir les enseignants locaux. Comme dans la plupart des plans qui reposent sur des acteurs et des forces extérieures, la stratégie consistant à attirer une équipe d'enseignants étrangers ne devrait compléter que les capacités locales.

Conclusion

Le lancement d'une nouvelle institution d'enseignement supérieur, qui aspire à atteindre la qualité d'enseignement la plus élevée possible, est une entreprise noble mais extrêmement difficile. La route de l'excellence académique est semée d'embûches qu'il est possible d'éviter, comme l'illustre cette présentation des erreurs les plus courantes.

La décision d'établir une université de rang mondial doit toujours être examinée dans un contexte approprié

afin de s'assurer qu'elle est en adéquation complète avec la stratégie nationale d'enseignement supérieur.

Cependant, grâce à une planification intelligente et réaliste, atteindre l'excellence dans l'enseignement supérieur, à tous les niveaux, ne peut être vu que comme un projet important et louable.

- **Pour en savoir plus sur le travail de la Banque mondiale dans le secteur de l'enseignement supérieur, consulter le site www.worldbank.org/education/tertiary, à l'article *Challenge of Establishing World-Class Universities* (en anglais).**

◆ Bio

Jamil Salmi



Jamil Salmi est Coordonnateur pour l'enseignement supérieur à la Banque mondiale. Il est le principal auteur de la nouvelle stratégie de la

Banque mondiale dans ce secteur, publiée en 2002 sous le titre : *Construire des sociétés du savoir : nouveaux défis pour l'enseignement supérieur*. Son dernier ouvrage, *Le Défi d'établir des universités de rang mondial*, a été publié en février 2009.

Au cours des seize dernières années, Jamil Salmi a conseillé les gouvernements de nombreux pays, en matière de réforme de l'enseignement supérieur. Il a aussi aidé plusieurs universités publiques et privées, en Amérique latine et en Afrique, dans leurs efforts de planification stratégique.

Jamil Salmi est membre du conseil d'administration de l'Institut international de Planification

de l'éducation, du Conseil international de la Fondation britannique pour le Leadership dans l'enseignement supérieur, et du comité éditorial de la revue de l'OCDE sur la gestion et les politiques d'enseignement supérieur.

Jamil Salmi est diplômé de l'ESSEC (France). Il est également titulaire d'un Master en économie du développement de l'Université de Pittsburgh (Etats-Unis) et d'un Doctorat en études du développement de l'Université du Sussex (Royaume-Uni). Il est également l'auteur de plusieurs ouvrages et de nombreux articles sur l'éducation et le développement.

◆ Biblio

- P. Aghion, M. Dewatripont, C. Hoxby, A. Mas-Colell et A. Sapir, *Why Reform Europe's Universities, Policy Brief 2007/04*, Bruegel, Bruxelles, 2007.
- R. Deem, K. H. Mok et L. Lucas, *Transforming Higher Education in Whose Image ? Exploring the Concept of the World-Class University in Europe and Asia*, Higher Education Policy 21, 2008.
- J. Salmi, *Le défi d'établir des universités de rang mondial*, Washington, Banque Mondiale, 2009 (PDF disponible sur www.worldbank.org/tertiary).

Ce texte, traduit de l'anglais, a été révisé par l'Agence CampusFrance, avec l'accord de l'auteur.

◆ Remerciements

L'auteur remercie particulièrement Richard Hopper pour lui avoir permis d'apprendre énormément sur le terrain et pour sa contribution à l'erreur n°6. L'auteur tient également à remercier Roberta Malee Bassett pour ses commentaires pertinents et pour ses suggestions utiles.

Jamil Salmi remercie enfin Richard Miller, Président fondateur de l'Olin College du Massachusetts et Shamsh Kassim-Lakha, Président fondateur de l'Aga Khan University de Karachi, pour lui avoir fait partager leur sagesse et leur inestimable expérience de la manière la plus généreuse qui soit.

Directeur de la publication

Gérard Binder,
Président du Conseil d'administration

Comité de rédaction

Béatrice Khaïat, Directrice déléguée
Justine Martin, Chargée de mission
Claude Torrecilla, Responsable
de la communication

Edition

Claude Torrecilla
claude.torrecilla@campusfrance.org

Réalisation : Signature Graphique - Paris

Impression, diffusion : Graphoprint - Paris

Agence CampusFrance

79 avenue Denfert-Rochereau
75014 Paris
Tél. : 01 53 63 35 00
www.campusfrance.org

Mars 2011