Les défis et l'avenir de l'enseignement supérieur

The challenges and the future of higher education

Los desafíos y el futuro de la educación superior

Bernard Hugonnier

Institut Catholique de Paris, France

RESUME

Ce n'est pas moins de huit défis majeurs auxquels fait face à l'heure actuelle l'enseignement supérieur. Ces défis sont récents et d'une rare force, secouant un monde encore peu préparé aux évolutions économiques et sociales du temps présent. Ces défis sont aussi là pour durer, de sorte que se pose la question de l'avenir de l'enseignement supérieur. Cet avenir est principalement entre les mains des universités. De la nature et de la rapidité des réponses qu'elles apporteront aux défis auxquels elles font face dépend leur futur. Des réflexions prospectives permettent aussi d'éclairer cet avenir qui sera vraisemblablement différent suivant les régions du monde. En effet, dans les pays où règne une culture managériale et de l'innovation plus prégnante, les universités seront plus aptes et promptes à relever les défis et à préparer l'avenir.

Mots clé : enseignement supérieur, université, défis, avenir, innovation, culture managériale.

ABSTRACT

There are no less than eight major challenges presently facing higher education. These challenges are recent and of a rare strength, shaking up a world not yet ready for the economic and social changes of the present time. These challenges are also here to last,

such that doubts are being raised about the future of higher education. That future is in the hands of the universities, and depends on the nature and swiftness of the responses they bring to the challenges they are facing. Prospective reflections also allow us to enlighten this future, which is very likely different depending on the various regions of the world. In fact, in countries where a managerial and more salience innovative culture reigns, the universities will be more apt and prompt to take up the challenges and to anticipate the future.

Key words: higher education, university, challenges, future, innovation, managerial culture.

RESUMEN

Actualmente hay no menos de ocho grandes desafíos que enfrenta la educación superior. Estos desafíos recientes y de una resistencia poco frecuente, sacuden a un mundo que no está todavía listo para los cambios económicos y sociales del tiempo presente. Estos desafíos están aquí y van a durar, por los que se están planteando dudas sobre el futuro de la educación superior. El futuro está en las manos de las universidades. Su futuro depende de la naturaleza y rapidez de las respuestas que están generando a los desafíos que están enfrentando. Las reflexiones posibles permiten también iluminar este futuro que probablemente es diferente dependiendo de las diferentes regiones del mundo. De hecho, en los países en los que los que reina la cultura directiva y prominente, las universidades serán más aptas y proclives a retomar los desafíos y anticipar el futuro.

Descriptores: educación superior, universidad, desafíos, innovación, cultura directiva.

Introduction¹

Ce n'est pas moins de huit défis majeurs auxquels fait face à l'heure actuelle l'enseignement supérieur. Huit défis qui, comme on le verra, ont chacun des caractéristiques propres, même si des relations croisées évidemment existent entre eux. C'est dire que le monde de l'enseignement supérieur est soumis à de fortes pressions. Et ce notamment parce que ces défis présentent tous un caractère durable, c'est-à-dire qu'il est vraisemblable qu'ils seront là encore pour quelques années.

Face à cette durabilité, on est alors en droit de se poser la question de l'avenir de l'enseignement supérieur ? C'est ce que fera la seconde partie de ce document après que la première partie ait analysé chacun des défis et que soit présentée une recherche visant à prévoir ce que pourrait être la réponse à ces défis selon les grandes régions du monde. On examinera alors deux travaux de nature prospective pour tenter d'imaginer ce que pourrait être l'avenir des universités, avant de conclure.

¹ Cette version a bénéficié des commentaires de Jean-Marie De Ketele.

Partie I : Les défis de l'enseignement supérieur

L'enseignement supérieur fait face à l'heure actuelle à huit défis. C'est dire si ce secteur connaît un profond bouleversement depuis le temps humboldtien, calme et serein, où on décrivait les universités comme des tours d'ivoire. Ces huit défis, qui tous sont assez récents, sont les suivants :

- La forte et rapide augmentation du nombre des étudiants (massification) qui a posé dans certains pays un problème de qualité de l'enseignement, les investissements étant insuffisants pour la maintenir au niveau.
- La recherche par nombre d'universités de l'excellence ce qui a pu conduire certaines à une politique élitiste ne permettant pas au plus grand nombre d'accéder aux meilleures formations.
- La nécessité pour les universités de développer leur ancrage régional et pour ce faire d'accroître leur autonomie et d'améliorer leur gouvernance.
- L'enjeu sociétal qui tient au fait que les étudiants, avec la professionnalisation des études et le développement d'internet, sont moins préparés à assumer des responsabilités permettant à la société d'être unie, solidaire, et équitable en limitant les ségrégations, les inégalités et les externalités négatives.
- Le défi lancé aux universités par internet, nouvelle source de connaissances, et par le numérique dont tout le potentiel n'est pas encore utilisé.
- Le besoin de professionnaliser davantage les études supérieures pour mieux répondre aux besoins de compétences des employeurs et rendre, répondant en cela à une demande sociale, les études supérieures plus rentables.
- L'internationalisation croissante des études qui ouvrent les universités, les enseignants et les étudiants sur le monde.
- Enfin, le financement des universités dont les charges s'accroissent alors que les deniers publics se réduisent et que des modes de financement alternatifs doivent être trouvés posant de nouveaux problèmes.

Ces huit défis peuvent être organisés selon trois types :

- Les défis qui relèvent directement de la politique académique : la massification et la qualité de l'enseignement, la politique d'excellence et la professionnalisation des études.
- Les défis qui tiennent aux relations extérieures de l'université, l'internationalisation, l'ancrage régional et l'enjeu sociétal.
- Les défis qui relèvent de l'intendance : le numérique et le financement

Certes cette classification peut-être jugée arbitraire car, par exemple, le numérique a un impact direct sur la qualité de l'enseignement ; la massification, car fortement liée aux inscriptions, est aussi une question d'intendance avec les problèmes de place que cela pose; l'ancrage régional implique des questions de gouvernance et

donc d'intendance, etc. On retiendra ce regroupement dans la mesure où il correspond bien à la manière par laquelle les universités organiquement relèvent ces défis.

La massification et la qualité de l'enseignement supérieur

La massification de l'enseignement supérieur a peu à peu porté les effectifs des étudiants de 24% à 40% en deux générations. Certes, cela n'a pas pris place dans tous les pays (voir le Tableau 1) mais dans certains pays comme en Corée du sud on en est déjà à 60%.

Tableau 1 : Pourcentage d'adultes diplômés de l'enseignement supérieur (2012)

	55-64 ans	45-54 ans	35-44 ans	25-34 ans	Taux d'augmentation entre 55-64 ans et 25-34 ans en %
Allemagne	26	28	30	29	12
France	20	24	38	43	95
Canada	44	50	59	57	30
Corée	14	29	52	66	370
Japon	22	46	52	59	168
Royaume-Uni	33	37	45	48	45
Etats-Unis	42	41	46	44	5
OCDE	24	29	35	39	62

Source : OCDE (2014).

La raison principale en est que, statistiques en main, on peut montrer qu'avec un diplôme du supérieur les chances d'un étudiant d'obtenir un emploi et un niveau supérieur de revenu sont plus élevées qu'autrement (voir Tableau 2). Il y a donc une forte demande sociale pour davantage d'éducation supérieure. Par ailleurs, cette éducation est un bon investissement pour les pays puisque qu'il en résulte davantage d'innovation et partant de compétitivité, de croissance et d'emplois.

Tableau 2 : Taux de rendement interne de l'obtention d'un diplôme en pourcentage (2010)

	2 ^{ème} cycle du secondaire	Enseignement supérieur
Allemagne	6,8	13,4
Canada	6,4	10,2
Corée	2,8	12,8
Etats-Unis	9,1	15,4
France	5,9	11,4
OCDE	8,6	13,9

Source : OCDE (2014).

Mais cette massification nécessite des investissements importants en termes de bâtiments, d'équipements et de recrutements de professeurs. Si ces investissements ne

sont pas réalisés, l'ajustement se fait par une moindre qualité de l'enseignement. C'est le risque qu'encourent les pays où règne une situation de nécessité de réduction du déficit et de la dette publiques.

La qualité de l'enseignement dans l'éducation supérieure est en effet devenue un sujet de débat intense pour au moins trois raisons² : pour répondre aux besoins croissants de la part des employeurs de compétences de nature plus diverses et de niveau plus élevées qu'auparavant ; pour répondre à la demande sociale des parents d'une qualité des services supérieure alors que les droits d'inscriptions avaient tendance à s'accroître ; pour répondre enfin à une compétition internationale entre les universités pour attirer les meilleurs étudiants et recruter les meilleurs enseignants.

Améliorer la qualité de l'enseignement dans les universités fait face à plusieurs difficultés. Alors que les enseignants scolaires sont formés pour enseigner et sont régulièrement évalués, cela est bien moins le cas pour les professeurs d'université : de fait, leur évaluation porte pour l'essentiel sur leur recherche pour laquelle ils sont soumis à une forte pression pour publier à un rythme élevé. Sans que la règle « publie ou périt » soit toujours une réalité, il convient de reconnaître que parfois le nombre de publications peut primer sur leur qualité et que, dans ces circonstances, la qualité intrinsèque de l'enseignement peut moins compter. Une autre difficulté tient au fait que traditionnellement les enseignements sont partagés entre les assistants, les maîtres de conférences et les professeurs, les cours les moins intéressants et les plus chargés étant dévolus aux premiers qui sont aussi les moins expérimentés. Enfin, vu le nombre d'étudiants dans les premières années, le cours magistral en amphithéâtre est encore souvent pratiqué ne laissant guère de place aux pédagogies interactives garantissant un enseignement de qualité (notons que, comme on le verra plus loin, les MOOCS tentent de répondre à ce problème). Dans ces circonstances, améliorer la qualité est un objectif difficile.

On peut certes recommander toute une batterie de mesures comme développer une culture de qualité, mettre en œuvre des mécanismes d'assurance qualité interne (avis des étudiants et des pairs) et externe (agences extérieures), évaluer régulièrement ces mécanismes, les rendre transparents, publier leurs résultats, prendre des mesures de remédiation, prendre des mesures d'incitation aux innovations, faire des études d'impact des mesures prises, etc.³ On peut ajouter à cela qu'une formation initiale des enseignants en matière pédagogique, suivie d'une formation continue régulière, sur le modèle de l'Angleterre (Evans, 2016, à paraître), est également une bonne approche. Mais force est de reconnaître que tant que les trois problèmes majeurs donnés ci-dessus prévaleront, certaines difficultés perdureront. Notons que pour certaines toutes ces nouvelles mesures ne font que transformer le métier des enseignants, qui était basé pour l'essentiel sur leur bonne volonté, pour se diriger vers le modèle de l'entreprise

² Voir sur cette question : Hénard, F., & Roseveare, D. (2012). *Fostering quality teaching in higher education: Policies and practices* (an IMHE guide for higher education institutions). Paris, France: OECD. <http://www.oecd.org/edu/imhe/QT%20policies%20and%20practices.pdf>.

³ Voir Santiago, P., et. al. (2008). *Tertiary education for the knowledge society*. Paris, France: OECD. <http://www.oecd.org/education/skills-beyond-school/41266759.pdf>

privée avec des contrôles, des obligations de résultat et davantage de hiérarchie sans que le gain immédiat sur la qualité soit réellement prouvé.⁴

Les politiques d'excellence

Un grand nombre d'établissements se donnent désormais pour ambition de faire partie des institutions reconnues comme « excellentes » dans leur pays et dans le monde. Mais qu'entend-t-on par là ? Par exemple, s'agit-il de recruter les meilleurs enseignants et de sélectionner les meilleurs étudiants ? D'offrir les meilleures formations ? De développer la meilleure recherche ? D'avoir les meilleurs résultats aux examens ? De préparer au mieux les étudiants pour obtenir le plus rapidement possible un emploi après leur diplôme ? Ou de faciliter la réussite du plus grand nombre et de former des intellectuels engagés dans la résolution des problèmes de société.

Pour l'heure, se dessine de plus en plus une sorte d'excellence élitiste qui consiste :

- Pour les étudiants : en une forte sélection à l'entrée au vu de leur parcours antérieur, une concurrence élevée entre eux, un travail personnel important, un système de contrôle des connaissances très dynamique, un stricte suivi de l'assiduité, une forte participation de leur part durant les cours, une certaine mobilité internationale (souvent une année universitaire passée à l'étranger).
- Pour les enseignants-chercheurs : une sélection des meilleurs sur la base de leurs travaux de recherche ou de leurs fonctions professionnelles, une importante obligation de publication, un contrat à durée déterminée avec une obligation de résultats en termes de nombre de publications, une forte concurrence entre eux, une évaluation externe basée sur une bibliométrie et la scientométrie.

De cette situation, les parties y trouvent des avantages certains : les enseignants, car ils enseignent à des étudiants triés sur le volet ce qui peut enrichir leur recherche. Les étudiants, car d'avoir les meilleurs enseignants élève la renommée de leur université et donc la valeur de leur diplôme. Les enseignants et les étudiants, car ils bénéficient de conditions d'études et de recherche de première qualité.

Cette pratique est renforcée par les classements internationaux qui se font souvent sur la base des performances des recherches des universités. Même si ces classements sont quelque peu décriés (pour l'essentiel, car ils mesurent principalement la capacité de recherche d'une université, mais ni la qualité de cette dernière, ni la qualité de l'enseignement), dès leur parution, ces classements sont sur le bureau de chaque ministre de l'éducation supérieure et de chaque président d'université. Il s'en suit une course à l'excellence élitiste sans qu'il ne soit prouvé que cela soit dans l'intérêt des étudiants et des pays.

⁴ Voir, par exemple, Meulemeester, J-L. (2012). Quels modèles d'université pour quel type de motivation des acteurs ? Une vue évolutionniste. Paris, France: Pyramides.

Pour gagner quelques places dans ces classements, on s'essaye dans certains pays à pratiquer des regroupements d'universités. Cela peut avoir un effet bénéfique sur la recherche, car il est reconnu que cette dernière prend mieux son élan au delà d'une certaine masse critique. Mais il est moins certain que la qualité de l'enseignement y gagne, tandis que les superstructures administratives nouvellement créées peuvent freiner les initiatives.

Désormais, nombre de pays entendent développer de nouvelles universités de niveau international ou aider celles qui existent déjà à le devenir (world class university). L'excellence est ainsi devenue la norme attendue pour qualifier la valeur des diplômes dans les secteurs professionnels à forte concurrence. D'autre part les entreprises tendent à recruter d'abord les étudiants issus d'institutions de l'éducation supérieure reconnues comme excellentes, c'est-à-dire bien placées dans les classements internationaux.

Les risques que présente une excellence qui ne soit qu'élitiste sont nombreux, par exemple :

- Que la multiplication d'universités visant à une seule excellence élitiste se fasse au détriment des autres universités et d'un nombre important d'étudiants relégués à une éducation de second ordre.
- Que la concurrence accrue entre les universités conduise à une augmentation conséquente des droits d'inscription excluant nombre d'étudiants des meilleures universités.
- Que les aides publiques se concentrent sur les universités dites excellentes au détriment des autres dont les possibilités de le devenir seront d'autant réduites.
- Que les entreprises pour des missions de conseil ou de recherche se tournent en premier lieu vers les universités « excellentes » au détriment à nouveau des autres dont les finances seront d'autant affectées.
- Que l'évaluation de la recherche se porte peu à peu davantage sur le nombre de publications (la bibliométrie) que sur la valeur des publications. Ce système est pervers car il pousse les enseignants à tronçonner leur recherche en plusieurs articles, éventuellement à publier avant que la recherche ne soit réellement achevée (« publie or périe »), ou à se copier eux mêmes. En d'autres mots, le nombre prime sur la qualité au détriment de cette dernière. Par ailleurs, la politique visant à remplacer des crédits de recherche pérennes par des appels à projets conduit à une réduction quantitative de la recherche résultat du temps requis pour remplir les dossiers administratifs.
- Qu'une moindre importance soit accordée à la valeur intrinsèque de l'enseignement des enseignants.
- Que les institutions s'orientent de plus en plus vers les programmes qui leur permettent de mieux se placer dans les classements internationaux au détriment des autres qui se trouvent dévalorisés alors qu'ils sont peut-être tout autant ou

plus importants au regard du développement des connaissances et de la recherche elle-même.

- Que les évaluations en se multipliant et en se complexifiant empiètent sur le temps même de la recherche et la réduisent.

A la lumière de ces risques, la question se pose de savoir si une autre excellence ne devrait pas prévaloir qui, complémentaire de la première, pourrait avoir à la fois un objectif social et un objectif sociétal.

Une excellence sociale qui :

- Vise à donner à tous les étudiants une formation d'excellente qualité ;
- Vise à donner à ces étudiants mais aussi aux composantes de l'universités (faculté, laboratoires, unité de valeurs...), qui en ont le potentiel et la motivation, et sans exclure personne a priori, les moyens d'atteindre leur propre niveau d'excellence, au bénéfice de l'intérêt général et du bien commun.
- Ne permet pas que des conditions financières, sociales ou culturelles ou des méthodes (comme la sélection des étudiants) fassent obstacle à l'excellence de chacun.
- Résulte d'un réel engagement des personnes et de l'institution dans l'atteinte de standards élevés en matière à la fois d'enseignement, d'apprentissage, de recherche et d'expertise.

Une excellence sociétale qui :

- Œuvre à l'émancipation individuelle dans l'objet de l'intérêt général et du bien commun.
- Vise à former des citoyens responsables et conscients des enjeux majeurs de la société (développement durable, inégalités sociales, protection de l'environnement).

La professionnalisation des études

De plus en plus, on demande aux universités de donner la possibilité aux étudiants d'acquérir, au delà des connaissances, des compétences, aussi bien professionnelles que transversales (inter et intra personnelles), leur permettant d'être plus rapidement opérationnels et donc de trouver plus facilement un emploi. Cette approche est promue par l'OCDE qui met en avant la nécessité pour les Etats de développer des « stratégies de compétences » au niveau national pour relancer la croissance et l'emploi et préparer l'avenir par une politique d'offre de compétences (OCDE, 2015). Mais cette approche est mise en cause par certains pour son utilitarisme et parce qu'elle bouscule le rôle traditionnel de l'université qui est, selon eux, d'abord là pour transmettre des savoirs et développer de nouvelles connaissances et non être un outil professionnalisant. Reste

que, face au chômage très élevé des jeunes qui règnent dans certains pays, la demande sociale pour cette dernière approche a plutôt tendance à gagner du terrain.

Quels sont alors les enjeux et quelle réponse apportée ?

La mondialisation se caractérise par l'apparition de nouveaux acteurs économiques majeurs comme la Chine pour l'industrie, l'Inde pour les services, le Brésil pour l'agriculture et plus d'une vingtaine d'autres pays qui font tous concurrence aux biens et services traditionnellement produits dans les pays développés. Cela se traduit par une réallocation des emplois au niveau du monde dont certains pays sortent gagnants (e.g. l'Allemagne) et d'autres relativement perdants (e.g. nombre de pays européens). Dans ces pays, le chômage augmente ou reste à un niveau très élevé. Il s'ensuit une sorte de guerre mondiale des emplois. Dans le même temps, les industries, sur lesquelles tout le monde parie pour créer des emplois, ont besoin de compétences qu'elles ne trouvent pas toujours dans le pays de leur implantation, d'où il résulte une sorte de guerre de talents.

Les enjeux pour l'avenir économique des pays avancés, mais aussi pour leur paix sociale, sont considérables. S'ils ne sont pas relevés, on pourrait alors parler pour certains de ces pays de décrochage ou de régression économique, pays qui pourraient devenir, comme récemment souligné par A. Merkel, des sortes de musée principalement fréquentés par les touristes mais désertés par les entreprises.

Il s'agit donc de mettre en œuvre à la fois une nouvelle politique industrielle fondée sur la recherche et l'innovation et une nouvelle politique d'éducation fondée sur une stratégie de développement des savoirs et des compétences, les deux politiques allant naturellement de pair ; la seconde devant naturellement être mise en œuvre très rapidement au vu de la durée de la formation des élèves. Cette mise en œuvre doit être précédée par une évaluation robuste et fiable des politiques industrielle et d'éducation menées jusqu'alors, ainsi que de leurs articulations, afin d'en mesurer les limites et inspirer les réformes nécessaires pour construire l'avenir.

La mondialisation croissante oblige en effet à revoir en profondeur les objectifs des politiques industrielle et d'éducation. Aujourd'hui, de par leurs rôles stratégiques, ces politiques ont la fonction nouvelle d'initier et d'orienter la métamorphose des sociétés. Désormais la pertinence et l'efficacité, c'est-à-dire la qualité de leurs réponses aux besoins de l'économie et de la société, qui sont sous forte influence de la mondialisation, deviennent les objectifs premiers.

Le défi de la réponse à apporter tient à la place centrale qui est donnée aux liens qui devraient prévaloir entre politique industrielle et politique de compétences, liens qui apparaissent, en effet, comme la clé de voûte de la résolution des problèmes actuels des pays avancés : enjeux de la mondialisation ; désindustrialisation ; délocalisation ; manque de compétitivité ; innovation insuffisante ; baisse de la productivité ; faible croissance quasiment endémique ; sous-emploi et chômage, notamment des jeunes ; balance commerciale fortement déficitaire. A chaque fois, la solution vient de politiques industrielle et d'éducation inter connectées pour permettre un niveau plus élevé que dans le passé de pertinence et d'efficacité. On voit ainsi le rôle essentiel que joueront les universités dans les années à venir.

Le défi sociétal

On vient de le voir, avec la professionnalisation des études, les étudiants risquent d'avoir désormais principalement comme objectif d'acquérir des connaissances et des compétences leur permettant d'obtenir un diplôme les menant vers un emploi de qualité et bien rémunéré. C'est ce que demandent les entreprises qui cherchent, en recrutant de tels étudiants, à optimiser les opportunités pour leur productivité, leur rentabilité et leur profit.

Dans un tel contexte, y-aura-t-il encore de la place pour former les étudiants aux responsabilités qui sont les leurs, car ils font partie de l'élite de la nation, pour permettre à la société d'être unie, solidaire, et équitable en limitant les ségrégations, les inégalités et les externalités négatives (pollution, déplétion de matières premières, encombrement, incivilités) et en choisissant la voie du développement durable ?

Par ailleurs, comme on le verra plus loin, l'internet remet en cause l'université en tant que source universelle de savoirs, et en devenant, en même temps, le nouveau phare des connaissances et leur Tour de Babel. Confusions et erreurs sont donc les risques désormais encourus par les jugements et les comportements.

C'est donc à un grave choix de société auquel nous faisons face.

L'internationalisation

Avec la mondialisation, il est désormais attendu des étudiants d'avoir sinon un double diplôme, d'avoir fait au moins une partie de leur cursus à l'étranger. Il est également attendu des enseignants qu'ils développent des échanges avec des collègues étrangers, publient à l'étranger, participent à des conférences internationales et enseignent à l'étranger. Toutes ces actions sont rentrées dans les mœurs dans les pays les plus développés et dans les universités les plus prestigieuses. La plupart de ces universités ont donc pris les mesures qui s'imposent : programmes d'échanges d'étudiants et d'enseignants ; doubles cursus ; doubles diplômes. Egalement pour certaines, création d'établissements à l'étranger.

Mais cette tendance ne concerne pour l'essentiel qu'un petit nombre de pays et d'étudiants car les frais encourus sont importants. Pour l'heure le nombre d'étudiants se formant à l'étranger est de 4 millions pour le monde (chiffres de 2012), ce qui selon l'UNESCO est certes en augmentation de 100% par rapport à l'an 2000 mais ne représente que 1,8% du nombre d'étudiants dans le monde. Cinq pays concentrent près de 50% des étudiants venant de l'étranger : les Etats-Unis (18% du total), le Royaume-Uni (11%), la France (7%), l'Australie (6%) et l'Allemagne (5%), mais cette part diminue puisqu'elle était de 55% en 2000. De nouvelles destinations attirent désormais les étudiants comme la Chine, la Malaisie, la Corée du Sud, Singapour, la Nouvelle Zélande mais aussi au Moyen Orient des pays comme l'Egypte, l'Arabie Saoudite et les Emirats.

Deux nouvelles tendances se dessinent : d'une part, pour limiter les coûts de transport en raison d'une proximité culturelle, les étudiants choisissent désormais plus souvent qu'auparavant des pays plus proches du leur. D'autre part, dans certains pays,

les étudiants tendent à étudier davantage à l'étranger que dans leur propre pays : c'est déjà le cas dans huit pays dans le monde. Il est également acquis que c'est là où les bourses existent en nombre, comme en Europe avec le programme Erasmus et en Amérique du nord, que la mobilité des étudiants est facilitée.

L'internationalisation est-elle sans risques ? Pas tout à fait. Il y a d'abord le risque qu'une certaine différenciation s'opère entre les étudiants ayant étudié à l'étranger et les autres, les premiers en bénéficiant pour obtenir de meilleurs emplois, mieux rémunérés. Ce phénomène existe déjà et ce aussi bien dans les pays développés car, on l'a vu, loin s'en faut que tous les étudiants étudient à l'étranger. Or, compte tenu du coût des études à l'étranger, vraisemblablement, principalement les étudiants des classes aisées peuvent en bénéficier ce qui les rend inégalitaires. Ce phénomène peut prendre encore plus d'importance alors que les universités les mieux placées dans les classements internationaux passent des accords avec leurs pairs dans le monde. Cet appariement sélectif peut reléguer les étudiants des autres universités vers des formations de moindre qualité et ouvrant des débouchés moins intéressants, ce qui crée d'autres inégalités.

Autre risque, l'internationalisation conduit aussi peu à peu à une convergence des cursus et des curricula afin de faciliter l'accréditation des diplômes des étudiants (voir le projet Tuning⁵) et donc leur mobilité. Certains s'interrogent sur les conséquences de la mondialisation de l'éducation supérieure tant sur les cultures que sur les langues (l'anglais pouvant s'imposer comme la langue universitaire universelle), conséquences qui doivent donc être examinées avec grande attention.

Enfin, l'attrait des diplômes étrangers, notamment ceux d'universités occidentales, est tel que des entreprises peu scrupuleuses se sont établies dans les pays en développement, offrant à vil prix et en peu de temps des formations fallacieuses et sans valeur. L'UNESCO et l'OCDE se sont élevés contre ces pratiques et ont développé des principes directeurs appelant l'ensemble des acteurs du monde de l'enseignement supérieur à veiller à ce que toutes les formations offertes à l'étranger soient de la même qualité que celles offertes dans les pays d'origine.⁶

Ancrage régional, autonomie et gouvernance

Le modèle de la Silicone Valley a fait ses preuves avec une université comme Stanford, qui, entourée de centres de recherche et d'entreprises de la grande jusqu'à la start-up, forme une dynamique économique exemplaire. Désormais, l'université n'est plus une tour d'ivoire humboldtienne, mais au contraire travaille de concert avec et pour les entreprises et avec les autres universités et les laboratoires de recherche. Le PIB de la Silicone Valley, où vivent 2 millions personnes et travaillent 6 000 entreprises, est égal à celui du Chili. C'est la 42^{ème} économie du monde.

⁵ Sur ce projet, voir Fave-Bonnet, M-F. (2011). *Professionnalisation et compétences : Une approche européenne, le projet TUNING*. <http://www.colloque-pedagogie.org/sites/default/files/colloque>.

⁶ Voir UNESCO/OECD. (2005). *Guidelines for quality provision in cross-border higher education*. <http://www.oecd.org/edu/skills-beyond-school/35779480.pdf>.

Silicone Valley est-ce désormais un modèle pour toutes les universités ? Non, loin s'en faut. Pourtant ce modèle est d'une grande efficacité : il permet de mieux répondre aux besoins de compétences des entreprises ; de mieux satisfaire leurs demandes de recherche fondamentale et appliquée ; d'accroître en conséquence la compétitivité des entreprises ; d'aider le financement des universités ; de développer des cursus universitaires plus pertinents et de faciliter le placement des étudiants à la fin de leurs études. Les universités peuvent aussi jouer un rôle de développement social et culturel important et favoriser un développement harmonieux et cohésif de la société.⁷ Ce modèle nécessite cependant que les universités disposent d'une grande autonomie pour mettre en œuvre une véritable stratégie facilitant leur ancrage régional.

L'université devra veiller à conserver des liens étroits avec le gouvernement, le système d'éducation secondaire ; à développer des relations de coopération avec d'autres universités et des laboratoires de recherche travaillant sur des sujets connexes, tant dans la région avoisinante ou éloignées ou à l'étranger.

Une bonne gouvernance fera l'objet de toute les attentions prévoyant la participation de tous les acteurs dans les instances décisionnelles des universités, qu'ils soient employeurs locaux, enseignants ou autres personnels, même ceux ayant des fonctions administratives ou techniques. Une bonne gouvernance saura se nantir de solides outils de gestion, d'évaluation et de suivi et, en matière de relations interpersonnelles, avoir recours à des postures davantage de reconnaissance que de contrôle.⁸ Enfin, une bonne gouvernance sera celle qui donnera à chaque entité constitutive de l'établissement les possibilités d'atteindre son propre niveau d'excellence et qui saura les inciter toutes à innover.

Le numérique

Le piédestal, sur lequel les universités étaient placées par la société, grâce au prestige conféré par la détention quasi monopolistique d'un savoir encyclopédique et de la vérité sur tous les sujets sensibles, ce piédestal est sérieusement remis en cause par l'irruption de l'internet et son utilisation qui permettent de trouver, hors les murs des universités, tout un corpus de savoirs en augmentation constante. Depuis toujours phare de l'humanité pour la guider vers la vérité, l'université est donc concurrencée par cet outil à la disposition du plus grand nombre. Pierre angulaire des connaissances et des savoirs, l'université doit désormais partager ce pouvoir avec internet, plus preste dans ses réponses et au langage abordable au plus grand nombre.

Mais le numérique peut aider l'université à devenir plus efficace. Le mode traditionnel de transmission universitaire de connaissances conduisant à l'élaboration de savoirs est de fait aidé par l'usage du numérique tandis que les méthodes pédagogiques traditionnelles sont révisées avec les tablettes, les ordinateurs et la classe inversée. Avec les MOOCS, les cours des meilleurs enseignants peuvent être enregistrés

⁷ Voir à ce sujet : OECD. (2008). *Higher education and regions: Globally competitive, locally engaged*. Paris, France: OECD.

⁸ Voir sur ce point Jorro, A., & De Ketele, J-M. (Eds.). (2011). *La professionnalité émergente : Quelle reconnaissance ?* Brussels, Belgium: De Boeck.

et diffusés librement sur des sites dédiés de sorte que les élèves peuvent éviter de se rendre dans des amphithéâtres bondés à des cours inaudibles et les travaux dirigés peuvent se concentrer sur des questions d'application, le cours étant supposé connu de tous. Mais les MOOCS ne présentent pas que des avantages (voir Tableau 3).

Tableau 3 : Exemples d'avantages et d'inconvénients des MOOCS

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> • Diminue les charges des universités (salle de cours, personnel, équipements, électricité) • Ubiquité du service • Démocratisation des cours : égalité d'accès aux cours les plus prestigieux • Accès à toute heure • Pas de déplacement • Gratuité 	<ul style="list-style-type: none"> • Pas de relations entre étudiants et enseignants • Pas de relations sociales entre étudiants • Nécessité d'avoir un ordinateur sinon inégalité d'accès • Manque de stimuli interpersonnels pour la concentration • Formation non diplômante • Pas de valeur sur le marché du travail • Tricherie possible

Pour l'heure, le numérique sert pour l'essentiel à améliorer la qualité des pédagogies actuelles. Demain, de nouvelles pédagogies seront développées, totalement dédiées aux outils numériques et partant leur efficacité sera multipliée (au moins peut-on l'espérer). Mais les conditions pour ce faire ne sont pas encore réunies, notamment le développement des logiciels appropriés.

Le financement

Les ressources dont peuvent disposer les universités sont un sujet sans cesse remis sur la table mais qui s'exacerbe alors que la situation des budgets des Etats devient plus difficile que jamais. Deux moyens sont alors à la disposition des universités : augmenter les droits d'inscription ou faire commerce de leur expertise avec le secteur privé.

En moyenne, le coût moyen d'un étudiant dans les pays de l'OCDE est de l'ordre de 12 000 dollars par an. Mais dans certains pays, ces dépenses peuvent être inférieures de 50% et dans d'autres supérieures de 70% (voir tableau suivant). Comme le montre ce tableau, ce ne sont pas les pays qui ont les dépenses les plus fortes qui ont forcément les droits d'inscription les plus élevés (voir le cas des pays nordiques).

Tableau 4 : Dépenses annuelles et droits d'inscription dans les universités publiques en dollars US (PPA) - (2011)

Pays	Dépenses annuelles	Frais d'inscription annuels
Canada	14312	4288
Corée	6856	5395
Danemark	19868	0
Etats-Unis	12638	5402
Finlande	20321	0
France	14225	200 à 1402
Japon	8579	5019
Norvège	20647	0
Suède	18638	0

Source : OCDE (2014), p. 261 et 286.

En théorie, les études supérieures devraient être gratuites puisque leurs coûts sont couverts par les impôts. C'est l'approche suivie par certains pays, comme la France, où les droits d'inscription sont en général très faibles, et les pays nordiques, où les droits sont inexistantes. Mais, on peut également avancer que les études supérieures bénéficiant pour beaucoup aux classes aisées, il est normal que ces dernières contribuent à leur financement. D'autant plus que on a pu montrer que l'enseignement supérieur bénéficiait davantage à l'étudiant qu'à la société⁹ : ainsi, tandis que le rendement pour l'étudiant serait de l'ordre de 11%, il serait de 3 à 7 % pour la société ; de sorte que l'étudiant retirerait 60% des bénéfices de l'éducation et la société moins de 40%. En conséquence, dans certains pays comme les Etats-Unis, le Canada et le Royaume-Uni, mais aussi en Corée et au Japon, les droits d'inscription sont bien plus élevés. Faudra-t-il que les autres pays, à court de moyens, fassent de même pour résoudre, au moins en partie, leur problème de financement ? Si tel est le cas, on peut s'attendre à de fortes réactions de la part des étudiants. On se souvient de ce qu'il advint en Angleterre en 2010 lorsque les droits d'inscription ont fortement augmenté pour atteindre presque 10 000 livres.

Le second moyen pour augmenter les moyens financiers des universités est de passer auprès des entreprises des contrats de recherche et d'expertise. Cette pratique, qui rapproche le monde du travail de celui de l'éducation, est bénéfique tant aux deux mondes qu'in fine aux étudiants et à l'économie en générale. Elle permet aux entreprises de bénéficier de la capacité de recherche des universités pour développer de nouvelles technologies et de nouvelles techniques ; aux universités de trouver des débouchés à leurs travaux de recherche fondamentale, d'une part, et des modes de financement alternatifs, d'autre part ; aux étudiants, d'acquérir des compétences qui répondent mieux aux besoins des employeurs locaux ; enfin à l'économie dans son ensemble en accroissant sa compétitivité.

⁹ Voir Castro, R., & Potvin, M. (2013). *Éducation et frais de scolarité*. Montreal, Canada: Centre Interuniversitaire de Recherche en Analyse des Organisations/CIRANO.

Cette approche n'est cependant pas parfaite. La principale critique qui est lui faite est que, sur le modèle des universités américaines,¹⁰ l'université se « commercialise » au sens où cette dernière se gère désormais comme une entreprise privée et dépend davantage de fonds privés que publics. Selon une autre critique, l'université risque de voir sa recherche s'éloigner de l'objectif Humboldtien pour se tourner vers une recherche qui, sans être totalement mercantile, deviendrait beaucoup plus appliquée et tournée vers le profit immédiat. Se posent alors un certain nombre de problèmes : d'abord, un problème d'indépendance de la recherche universitaire vis-à-vis du secteur privé qui peut, sans malveillance aucune, vouloir orienter la recherche dans un sens plutôt que dans un autre. Ensuite, un problème d'éthique : lorsque des chaires sont financées à hauteur de plusieurs milliers de dollars, ou plus, par des entreprises privées peut-on être certain que les titulaires ne sont pas en situation de conflit d'intérêt ? Enfin, cette pratique peut tendre à favoriser les grandes universités au détriment des plus petites car les premières ont un volume et une qualité d'offres plus attractifs et plus compétitifs. Ces inégalités créent des difficultés de financement plus grandes qu'il n'est pas aisé de compenser.

Analyse comparative des sept défis

Face à ces défis, la question primordiale qui se pose est de déterminer la réponse à y apporter. La réponse dépendra d'abord de la gravité de la situation initiale (elle peut être critique, moyenne ou faible). Ensuite la réponse pourra avoir une intensité et une rapidité (RIR) qui pourra être haute, moyenne ou faible. Enfin, la réponse dépendra aussi grandement des pays où se trouvent les universités. Le tableau suivant résume l'analyse que l'on peut faire de la situation en distinguant les pays émergents (PE) des autres pays développement (PED) ; les pays anglo-saxon (AGS), l'Europe (E) et le Japon et la Corée (JC).

Le Tableau 5 montre clairement que les universités des pays anglo-saxons et celles du Japon et de la Corée sont peut-être moins touchées par la gravité de la situation actuelle et que leur réponse face à ces défis sera vraisemblablement rapide et intense. Ces conclusions sont basées sur l'observation objective des universités de ces pays qui durant les 50 dernières années ont été plus promptes que d'autres à évoluer au gré des circonstances. Il n'en va pas de même pour les universités d'Europe ; encore moins pour les pays émergents et finalement encore moins pour tous les autres pays en développement.

De sorte que la hiérarchie qui prévaut à l'heure actuelle pourrait, d'une part, se renforcer avec à sa tête les universités des pays anglo-saxons (en premier lieu les Etats-Unis et l'Angleterre) et, d'autre part, le meilleur placement des universités du Japon et de la Corée. Viendront en troisième position en forte concurrence l'Europe ou les pays émergents (e.g. Chine, Inde).

¹⁰ Voir sur ce sujet Massey-Bertonèche, C. (2011). La commercialisation des universités américaines: Un exemple pour l'Europe ? In I. Elliott, M. Murphy, A. Payeur, & R. Duval (Eds.), *Mutations de l'enseignement supérieur et internationalisation* (pp. 129-144). Brussels, Belgium: De Boeck.

Tableau 5 : Gravité de la situation actuelle de l'enseignement supérieur et rapidité et intensité de sa réponse (RIR) suivant les grandes régions du monde

Défis actuels/ Situation et réponse	1. Gravité critique	2. Gravité moyenne	3. Gravité faible	4. RIR haute	5. RIR moyenne	6. RIR basse
1. Massification et qualité de l'enseignement	PED	PE, E	AGS, JC	AGS, JC	E	PED, PE
2. Politiques d'excellence	PED	PE, E	AGS, JC	AGS, JC	E	PED, PE
3. Professionnalisation des études	PED, PE	E, JC	AGS	AGS	JC, E	PED, PE
4. Enjeu sociétal	PED, PE	E, JC, AGS	-	-	E	PED, PE, AGS, JC
5. Internationalisation	PED	PE	AGS, JC, E	AGS, JC, E	PE	PED
6. Ancrage régional, autonomie, gouvernance	PED, PE, E, JC	PE, E	AGS	AGS	JC	PED, PE, E
7. Numérique	PED, PE,	PE, E	AGS, JC	AGS, JC	E, PE	PED
8. Financement	PED	PE, E	AGS, JC	AGS, JC	E, PE	PED

On remarque (colonnes 3 et 4) que les pays anglo-saxons ont un avantage compétitif dans tous les domaines sauf un (l'enjeu sociétal); le Japon et la Corée dans 5 domaines sur 8 ; que vient en troisième position l'Europe avec un seul domaine (l'internationalisation) suivie par les pays émergents et enfin les autres pays en développement.

Les pays anglo-saxons ont un point faible : l'enjeu sociétal. Pour le Japon et la Corée, il s'agit de la professionnalisation des études, de l'ancrage régional et de l'enjeu sociétal; pour l'Europe de l'ancrage régional; pour les pays émergents de la massification, de la politique de l'excellence, de l'enjeu sociétal, de la professionnalisation des études et de l'ancrage régional, et pour les pays en développement de tous les points.

Enfin, on ne dénote pas de caractéristiques spécifiques opposant les trois groupes de défis : de nature académique (défis 1 à 3), de relations extérieures (défis 4 à 6) et d'intendance (défis 7 et 8).

Partie II : L'avenir de l'enseignement supérieur

La durabilité des défis analysés ci-dessus pose la question de l'avenir des universités. Deux réflexions prospectives valent à cet égard d'être présentées ici : celle de l'OCDE et celle de l'Institut for Public Policy Research (IPPR). Certes, la prospective n'est pas une science. Elle entend prédire l'avenir en construisant des scénarios eux-mêmes bâtis

autour d'hypothèses pré choisies. Les conclusions du modèle sont donc dans les hypothèses ; en d'autres mots, le modèle est surdéterminé. Mais ces analyses permettent malgré tout de se porter vers l'horizon et ainsi parfois de mieux comprendre le présent.

L'OCDE a construit des scénarios en prenant quatre hypothèses (voir Tableau 6). Ces scénarios dépendent de la mesure selon laquelle les universités seront plus ou moins ouvertes sur le monde, en d'autres termes plus ou moins internationalisées ; et selon que les universités seront plus ou moins dirigées par les forces du marché, c'est-à-dire plus ou moins commercialisées.

Tableau 6 : Quatre scénarios de l'avenir des universités selon l'OCDE

	Faible influence des forces du marché	Forte influence des forces du marché
Forte ouverture sur le monde	2. Réseau ouvert	4. L'enseignement supérieur Inc.
Faible ouverture sur le monde	1. Service des collectivités locales	3. Nouvelle responsabilité publique

Source : CERI/OCDE (2008).

Dans le scénario 1 (Service des collectivités locales), les universités restent des organismes principalement publics, peu ouverts sur le monde, avec pour seule ambition la satisfaction de l'économie de la collectivité locale. L'enseignement est la principale fonction des universités, la recherche étant secondaire. Les ambitions de développement, notamment à l'étranger sont très faibles, de sorte que les problèmes de financement sont limités.

On peut s'interroger sur la viabilité d'un modèle où les universités rejettent l'internationalisation, ne sont pas intéressées par une quelconque autonomie, et comptent uniquement sur le financement public, ce qui est particulièrement inégalitaire car profitant aux universités situées dans les régions riches.

Dans le scénario 2 (Réseau ouvert), les universités sont intéressées par l'internationalisation qui mène peu à peu à une haute coopération entre elles et à une certaine harmonisation des cursus ce qui facilite la mobilité des étudiants. Cette dernière avec le temps augmente alors que les études se modularisent et que les étudiants poursuivent leurs études dans plusieurs pays et dans plusieurs disciplines.

Mais le fait que les universités dépendent encore des fonds publics limite leur capacité à s'internationaliser et joue en leur défaveur par rapport aux universités ayant plus d'indépendance financière.

Dans le scénario 3 (Nouvelle responsabilité publique), les universités sont peu ouvertes sur le monde, mais dépendent définitivement moins ou presque plus de l'État pour leur gestion et leur financement. Elles sont donc beaucoup plus autonomes ; elles sont gérées suivant les règles de la « Nouvelle gestion publique », et leurs ressources proviennent pour l'essentiel des droits d'inscription et des concours apportés par les entreprises (expertises, contrats de recherche, chaires) et des fondations.

Le risque dans ce modèle est que certaines universités captent les principales ressources notamment en ce qui concerne les contrats de recherche auprès des entreprises. L'autre risque est que la recherche se « commercialise » et réponde moins à des impératifs sociaux et sociétaux.

Dans le scénario 4 (L'enseignement supérieur Inc.), toutes les universités sont soumises aux forces du marché, en d'autres termes elles sont plus ou moins privatisées et toutes se font concurrence sur les places internationales pour attirer étudiants et enseignants. Les travers identifiés dans les scénarios 2 et 3 sont désormais exacerbés et la question qui se pose est de savoir ce que sera l'avenir des cultures et des langues nationales, tous les cursus convergeant dans le monde et l'anglais devenant la lingua franca obligée dans l'enseignement supérieur.

L'OCDE ne conclut pas, ne jugeant pas si l'un ou l'autre scénario est plus ou moins vraisemblable, cela dépendant évidemment de la situation de chaque pays. Mais si on observe les forces qui, depuis le tournant du siècle, sont en vigueur en ce qui concerne l'autonomie des universités, leur financement, qui fait davantage recours à des sources privées, et leur internationalisation, il faut bien reconnaître que le scénario 4 (l'enseignement supérieur Inc.) présente une vraisemblance, qui avec le temps s'accroît ; et que pourraient bientôt apparaître des universités globales, c'est-à-dire entièrement privées, sans pays d'attache comme le sont déjà certaines entreprises multinationales. En conséquence les risques qui sont attachés à ce scénario devraient être analysés avec soin pour au besoin faire l'objet de réponses politiques appropriées.

Le second travail prospectif d'intérêt concernant l'avenir des universités est celui de l'Institut for Public Policy Research (IPPR) (Barber, Donnelly, & Rizvi, 2013). Selon ce rapport, il y aura, en 2050, 9 milliards d'habitants sur terre avec un pourcentage d'étudiants plus élevé qu'à présent. Les années à venir seront donc en or pour l'enseignement supérieur si les acteurs (gouvernement, universités, enseignants) savent se saisir de cette opportunité. Dans le cas contraire, c'est à une avalanche à laquelle on assistera, qui emportera tout le système. Car il s'agit de tout transformer de façon urgente, profonde et drastique.

Selon les auteurs du rapport, les universités font face à trois défis principaux : d'abord, comment peuvent-elles offrir une éducation qui garantisse l'employabilité ? A cet égard, le rapport suggère que les universités renforcent les liens entre le monde du travail et celui de l'enseignement par l'alternance et le développement de leur ancrage régional ; ensuite, comment maintenir la qualité et réduire les coûts : pour l'heure, la qualité coûte cher, et l'excellence encore plus puisqu'elle est mesurée par la recherche fondamentale. Dans le monde de demain, des économies considérables devront être faites pour réduire les coûts des études et les rendre abordables à un plus grand nombre, comme par exemple en réduisant le nombre de formations et en trouvant les niches qui feront la renommée de l'université ; enfin troisième défi, comment l'écosystème de l'apprentissage pourra-t-il accepter de nouveaux fournisseurs de services ? Selon le rapport, cette condition est indispensable afin que les universités deviennent plus ouvertes sur le monde et plus compétitives.

De façon prospective, le rapport imagine que les universités de demain seront de cinq types :

- les universités-élite : représentant un petit nombre, attirant les étoiles au firmament des professeurs ainsi que les étudiants les plus talentueux du monde, et captant la part du lion des subventions des fonds de recherche les plus prestigieux.
- Les universités de masse : principalement pour les classes moyennes, donc en constante augmentation, offrant des formations de bonne qualité mais sans plus, recourant beaucoup au numérique, tournées pour l'essentiel vers l'enseignement.
- Les universités-niche : de petite taille, très spécialisées dans quelques domaines, de haute qualité, fortement sélectives, souvent dans les pays émergents.
- Les universités locales : jouant un rôle dans le développement régional et local grâce aux compétences spécialisées et aux recherches appliquées répondant aux besoins locaux, principalement localisées dans les pays en développement.
- Les institutions d'apprentissage tout au long de la vie : s'adressant aux adultes, offrant des formations de masse (1 millions d'étudiants et plus) très professionnelles, localisées principalement dans les pays en développement.

Ce qu'il est intéressant de noter dans les réflexions prospectives de l'IPPR c'est d'abord le fait qu'elles se distinguent fortement de celles de l'OCDE dans la mesure où elles ne prennent nullement en compte les dimensions de privatisation et d'internationalisation qui sont au cœur de l'analyse de l'organisation économique internationale. On remarque ensuite que pour l'IPPR cinq modèles d'universités devraient prévaloir dans l'avenir sans qu'une quelconque hybridation puisse intervenir (par exemple, des universités de masse-niche). Enfin, on note que l'hypothèse d'universités globales (opérant dans un grand nombre de pays sans aucune attache territoriale particulière) n'est pas présente.

Conclusion

L'université telle que le monde l'a connue pendant longtemps peut être comparée à une belle endormie. Belle, car prestigieuse, couronnée de lauriers, placée sur un piédestal, écoutée et respectée et drapée de tous les titres de la noblesse académique. Mais endormie, car laissant peu de place à l'innovation, figée dans ses structures, fières de ses prerogatives et de ses titres.

En 15 ans, le vent de l'histoire est passé, bousculant nombre de vieilles habitudes, remettant en cause des traditions centenaires, nécessitant des changements de mentalité et d'attitudes fondamentales. Les défis qui en résultent pour les universités sont immenses et nombreux. Ils sont là pour durer et sans conteste vont faire profondément évoluer les choses.

Or, pour relever ces défis, il convient qu'à la tête des universités se trouvent des personnels qui possèdent à la fois la formation managériale, la personnalité, et les relations professionnelles leur permettant d'assumer ces responsabilités. Tel n'est pas toujours le cas car telle n'est pas la tradition universitaire. Des ajustements sont donc indispensables afin d'éviter l'avalanche que nous promettent certains.

Vraisemblablement, ces ajustements se feront plus rapidement, on l'a vu, dans les pays anglo-saxons mais aussi au Japon et en Corée. C'est dire que l'Europe pourrait accuser à nouveau un retard pour lequel on ne pourra pas accuser les pouvoirs publics. Désormais, en effet, et de plus en plus, la résolution des défis auxquels font face les universités, en dehors évidemment de celui du financement, dépend pour l'essentiel des universités elles-mêmes. Ce point est capital. C'est dans leurs initiatives, leurs innovations et leurs fort engagement que leur avenir est écrit. Ceci est d'autant plus important que des décisions que prendront les universités dépendra la société de demain: une société qui pourra être plus équitable car les formations excellentes seront ouvertes à tous et non réservées à un petit nombre ; une société plus solidaire et plus durable car les étudiants seront mieux formés à leurs responsabilités sociétales ; une société plus prospère car l'université sera mieux ancrée dans son territoire et saura contribuer à l'enrichissement de ce dernier ; une société plus ouverte grâce à l'internationalisation ; une société plus équilibrée car les formations professionnalisantes n'auront pas aboli les formations académiques et internet ne sera pas devenu la Tour de Babel des connaissances.

Du point de vue prospectif, tant les scénarios de l'OCDE que ceux de l'Institut for Public Policy Research (IPPR), laissent peu de doute à cet égard. Pour l'OCDE, les forces du marché et celles de l'internationalisation (c'est-à-dire, tout sauf l'État) seront déterminantes ; tandis que pour l'IPPR, la marque de l'avenir sera la spécialisation des universités et le fort développement des formations professionnelles. La question qui se pose alors est de savoir si les universités des pays anglo-saxons ne seront pas mieux armées pour aller dans ces directions que celles d'autres pays, ce qui leur conférerait un avantage compétitif supplémentaire ?

Si l'avenir du monde a toujours pour beaucoup dépendu de la recherche, de l'innovation, des connaissances et des compétences, cela semble être encore plus vrai aujourd'hui. C'est dire le rôle croissant de l'université. Longtemps endormie sous la houlette de l'État, l'université, qui est de plus en plus autonome, fait face à de nombreux défis que seule elle peut désormais surmonter, tandis que son avenir dépend pour l'essentiel des politiques innovantes qu'elle saura entreprendre. Dans les pays où règne une culture managériale et de l'innovation plus développée, les universités seront plus aptes à relever les défis et à préparer l'avenir. Le leur, celui de leur pays et celui du monde.

Références

Barber, M., Donnelly, K., & Rizvi, S. (2013). *An avalanche is coming: Higher education and the revolution ahead*. London, England: IPPR.

http://www.ippr.org/files/images/media/files/publication/2013/04/avalanche-is-coming_Mar2013_10432.pdf

Evans, L. (2016, forthcoming). Politique d'excellence dans l'enseignement supérieur en Angleterre. In J-M De Ketele, B. Hugonnier, L. Cosnefroy, & P. Parmentier (Eds.), *Quelle excellence pour l'enseignement supérieur*. Brussels, Belgium: De Boeck.

OCDE. (2014). *Regards sur l'éducation 2014*. <http://www.oecd.org/edu/Regards-sur-l'education-2014.pdf>

OCDE. (2015). *Perspective de l'OCDE sur les compétences : Les jeunes, les compétences et l'employabilité*. Paris, France: OCDE.

<http://dx.doi.org/10.1787/9789264235465-fr>

CERI/OCDE. (2008). *Quatre scénarios sur l'avenir de l'enseignement supérieur à l'horizon 2030*. <http://www.oecd.org/site/eduhe30/41809568.pdf>