

Chers collègues,

L'exercice auquel je vais me livrer devant vous pour les prochaines minutes, en cette fin d'un autre colloque de notre Groupement qui aura été le théâtre d'échanges de pratiques et de réflexions aussi riches que diversifiés, en est certainement un qui possède ses limites en ce qu'il traduit le contenu d'un congrès au travers d'une perception unique, la mienne. Observateur attentif de tout ce qui a été dit et fait durant ce congrès, mais néanmoins distant pour les fins d'élaboration de cette synthèse et même quelquefois absent des rendez-vous festifs qui nous étaient proposés, j'ai tenté de rassembler les principales idées ou tendances qui se sont exprimées et que je souhaite vous exposer. Je vous invite, à la fin de ma présentation, à intervenir si vous le désirez pour rectifier ou ajouter.

Devant la pluralité de pistes qui s'offraient à moi pour amorcer cette synthèse, j'emprunte celle que m'ont inspirée ces trois étudiants qui, en ouverture de colloque, nous ont offert deux belles prestations artistiques à saveur toute camerounaise. Qu'en ai-je retenu ? Essentiellement, dans l'une de celles-ci, un leitmotiv inspirant prononcé à l'occasion de leurs échanges mutuels dans le cadre de ce jeu de rôle qu'ils nous ont offerts et que je cite in extenso : **Il faut se mettre en réseau pour la francophonie !**

Quel défi et surtout, quel cri de ralliement pour les universités francophones aux fins de les inviter à contribuer à la mise en place de réseaux pour faire rayonner la francophonie ! C'était, le moins que je puisse dire, très inspirant !

Quelle bonne raison, en effet, comme l'ont suggéré ces étudiants, que de développer des réseaux collaboratifs universitaires pour la francophonie et d'en faire la promotion dans la perspective des missions universitaires auxquelles nous sommes tous associés. C'est aussi ce que le recteur de l'Université de Yaoundé II, le professeur Jean Tabi Manga, laissait entendre lorsqu'il faisait référence, également en ouverture, à l'espace francophone que nous occupons tous et au sens tout aussi francophone qu'il nous faut développer dans nos différentes pratiques universitaires. Donner un sens francophone à nos réalisations et à notre rayonnement ! Un autre cri de ralliement qui allait donner un certain ton à ce colloque par le principal dénominateur qui nous rassemble, celui de cette appartenance à l'espace francophone mondial.

Voyons maintenant de façon plus précise ce qu'il en fut de nos échanges en regard du thème de ce congrès : L'université en réseau et les nouveaux enjeux dans l'enseignement supérieur et de la recherche.

Quelques considérations fondamentales à la mise en place et au fonctionnement des réseaux

«Faire ensemble ce qu'on ne pouvait faire seul» ! Le mot était lancé par notre président et secrétaire général de l'Université de Genève, le docteur Stéphane Berthet, lors de son allocution d'ouverture. Il établissait ainsi, d'entrée de jeu, la principale motivation qui justifie, à mon sens, de s'investir dans la mise en place et dans le fonctionnement des réseaux universitaires dans une perspective d'approche collaborative. Et par chance, signe d'une cohésion exemplaire observée parmi toutes les contributions de ce congrès, cette idée d'entraide et de partenariat était à la base même de tous les projets qui ont fait l'objet de communication concernant diverses expériences d'universités en réseau.

Jetant un regard lucide sur le contexte de mondialisation dans lequel les universités ont à évoluer depuis plusieurs années, il relevait le fait que les universités devaient inévitablement se développer dans un contexte d'interdisciplinarité, d'interdépendance, de concurrence, confirmant ainsi, ce qui est largement admis, la mutation importante du paysage universitaire. Les vases ne sont désormais plus clos, ils sont communicants !

Enfin, il évoquait un paradoxe incontournable à l'effet que les universités sont aussi disposées, par nature, à la concurrence qu'à collaborer entre elles. Dès lors, ne se pose-t-il pas la question des motivations intrinsèques des institutions universitaires à créer et à alimenter des réseaux ? Sans doute pourrions-nous répondre intuitivement celles de la performance, du rayonnement, du positionnement dans des créneaux d'enseignement et de recherche leur permettant d'occuper la place qui leur revient dans cet environnement universitaire mondial hautement évolutif.

Le docteur Charles Kleiber, en commentant comme il l'a fait, dans son allocution, l'avènement de la société de la connaissance, nous rappelait que celle-ci demeurait le seul destin possible de l'humanité. Il a évoqué essentiellement le concept de coopération comme étant le modus vivendi des acteurs de la connaissance. Il y a associé, subsidiairement, des concepts tels que réseau, alliance, partenariat. C'était déjà là un signe évident d'une tendance qui allait s'afficher tout au long de ce colloque. Il nous a bien fait comprendre que coopérer, c'était avant tout de fournir un apport à un projet, à la concrétisation d'une idée entre différents partenaires, C'était de mettre les moyens que l'on dispose au service d'une cause commune. Il faisait donc également écho, indirectement, au concept même de réseau.

Poursuivant sur le concept de la connaissance, il affirmait que l'enrichissement s'effectue par le partage. Et il insistait du même coup sur une condition essentielle du partage de la connaissance : l'égalité des chances pour tous ! Encore une fois, il visait juste.

L'université en réseau existe déjà, c'est un fait. L'expérience enseigne déjà qu'appartenir à un réseau, c'est agir de façon solidaire et combattre l'exclusion, comme le mentionnait le recteur de l'Université de Yaounde II. C'est également agir en partenaire engagé, disposé à apporter une contribution minimalement proportionnelle à ce qu'il est susceptible de retirer du projet de partenariat. Ce sont là des conditions essentielles de l'existence et surtout, de l'utilité et de la force des réseaux.

Des expériences d'universités en réseau porteuses de sens

Le dénominateur commun des différents projets d'expériences d'universités en réseau, par ailleurs tous réussis, qui nous ont été exposés au cours de ce congrès, font clairement ressortir que les projets sont toujours supportés, à la base, par les communautés universitaires concernées. C'est là une condition importante de la faisabilité de projets en réseau. Il y a ou il doit y avoir une solide adhésion aux valeurs qui supportent tout projet d'expérience d'universités en réseau.

Notre collègue Jean Deroche, en présentant l'expérience très réussie de la fusion d'universités ayant conduit à la création de l'Université de Strasbourg, nouvelle génération pourrions-nous dire, et cela, dans un environnement de Pôle de recherche de l'enseignement supérieur (PRES), exclusif à la France, nous a convaincu de l'efficacité d'un processus de changement qui associe tous les acteurs concernés et qui respecte le rythme d'adaptation de ces derniers aux changements mis en place. La première étape d'un tel processus, nous a-t-il rappelé, consiste à énoncer les valeurs et à garantir envers elles l'adhésion des partenaires. Son commentaire sur le rôle essentiel des secrétaires généraux dans les différentes phases de la création sonnait comme une belle musique à nos oreilles.

Un processus adéquat garantit le succès : la charge de fusion absorbée, chaque jour, dit-il, est meilleure !

C'est également le cas de notre collègue Bernard Zuppinger, de l'Université de Neuchâtel, avec le projet «Triangle Azur», une expérience de réseau régional, et qui revient aux mêmes considérations de base relatives à la mise en place d'un réseau mais avec une finalité ici différente : les trois universités qui ont opéré un rapprochement stratégique (Genève, Lausanne et Neuchâtel) sous l'impulsion de leurs recteurs respectifs, ont réussi, dans les

domaines de l'enseignement et de la recherche, à créer des axes de collaboration, à partager des éléments de réflexion stratégiques pour être mieux positionnées à affronter la concurrence et aussi, ultimement, pour mieux performer. Tout cela sans perdre leur individualité, leur spécificité, insistait-il. Mobilité des étudiants, représentations communes auprès des paliers institutionnels, prises de position communes, établissement de programmes conjoints sont autant de domaines dans lesquels ces universités ont choisi de joindre leur force, autant d'axes de collaboration alimentés par ces partenaires dans le cadre de cette expérience réseau.

Au contraire du projet de l'Université de Strasbourg qui constituait, disons, une fusion, celui du triangle Azur se voulait une intégration. La nuance est importante et nous l'avons bien perçu.

Nos collègues André G. Roy et Normand Trudel, respectivement secrétaires généraux de l'Université du Québec et de l'École de technologie supérieure de Montréal ont, quant à eux, fait la démonstration de la viabilité des réseaux universitaires québécois, tant celui de l'Université du Québec que celui de la Conférence des recteurs et principaux des universités du Québec (CRÉPUQ), alors que ces expériences, dans les deux cas, favorisaient la réalisation de projets communs et utiles pour leurs membres.

Compte tenu du thème du présent colloque, les propos d'André G. Roy sur l'évolution du réseau de l'Université du Québec, 40 ans après sa fondation, et sur les enjeux actuels du réseau, comportaient une signification particulière dans le cadre de notre forum d'échanges. Contrairement au réseau de la CRÉPUQ, décrit par Normand Trudel et qui constitue essentiellement un réseau de concertation, un réseau d'adhésion volontaire, sous tous ses angles utiles voire indispensables mais qui consacre en même temps l'autonomie la plus complète des universités qui en sont membres, André G. Roy a fait la démonstration de l'essentiel des effets structurants observables entre les 9 constituantes de l'Université du Québec qui, ultimement, forment une entité organique: pratiques de gouvernance en réseau, projets communs de recherche, mobilité des étudiants et des personnels, programmes en extension, centre de services communs, achats regroupés.

Autant d'illustrations qui nous autorisent à voir, dans ce propos sur la structure de gouvernance de l'Université du Québec, un modèle de réussite appelé cependant à s'adapter aux réalités changeantes du paysage universitaire québécois, en référence au nouveau projet de loi sur la gouvernance des universités québécoises qu'il a commenté brièvement.

Nous aurons vu que l'approche réseau comporte des enjeux de performance, de qualité, de reddition de comptes et d'efficience. Elle transcende aisément toutes les sphères de l'activité universitaire : gouvernance, affaires académiques, activités de recherche, processus administratifs, mobilité étudiante. Elle s'exerce à tous les niveaux, i.e. au plan local, national et je dirais, de plus en plus, au plan international.

L'expérience du PRES relatée pour notre collègue François Paquis de l'Université Paris-Descartes, en regard de la problématique des réseaux thématiques et des réseaux territoriaux, nous a fourni une illustration, parmi d'autres, d'une initiative intéressante visant à renforcer la recherche, par un rapprochement de collaborateurs, sur un même site, incitant à une mutualisation des compétences et des moyens. La coordination des études doctorales entre différents partenaires et la tâche plus large de la valorisation de la recherche et de sa promotion au plan international, dans ce cadre précis, figurent parmi les objectifs poursuivis par le PRES.

Luc Ziegler et Dominique Boitout, respectivement de l'Université de Nancy et de l'Université de Bretagne, ont également traité de la mise en place d'un PRES comme facteur contribuant à accroître l'identité territoriale. Tout comme dans le cas du projet de Paris-Descartes, ceux-ci visent également à une mutualisation des services et à faire émerger des pôles universitaires d'envergure pour favoriser l'acquisition de bénéfices pour les étudiants et l'accroissement d'une visibilité internationale.

Les PRES, dans ces contextes, demeurent une forme de réseaux de partenariats viables, susceptibles de contribuer à l'atteinte des objectifs qu'ils poursuivent. Comme le mentionne Luc Ziegler, le PRES a pour ambition de vouloir l'ensemble plus fort que la somme des parties. Une devise qui traduit à merveille l'esprit d'une approche réseau qui, identique dans ses finalités là où elle est appliquée, n'en demeure pas moins variable dans sa configuration, répondant en cela aux caractéristiques particulières de chaque milieu.

Il est ici utile de rappeler ce que le docteur Stéphane Berthet mentionnait, à juste titre, dans sa conférence d'ouverture, que le fait de s'investir dans une approche réseau, certainement le cas des PRES, se déclinait dans la mise en place de moyens que bien souvent, l'université, à elle seule, ne possède pas ou n'est pas en mesure de rassembler. Y-a-t-il perte de l'individualité ou de la spécificité universitaires pour autant ? Les avantages sont-ils supérieurs aux bénéfices ? Il semble bien que oui si on se fie aux exemples précités.

Nous aurons également sondé les motivations à la base d'initiatives visant à la mise en place de d'autres réseaux de recherche. L'exemple de la Suisse, dans la mise en place d'un réseau national de recherche, telle que rapportée par notre président, le docteur Stéphane Berthet, nous démontre que l'efficacité des programmes de recherche et de leur développement transitent par la création de réseaux de recherche impliquant plusieurs partenaires. Cette approche peut cependant avoir, nous rappelle-t-il, des conséquences néfastes en ce qu'elle oblige les institutions universitaires à se camper dans des créneaux qui les amènent à en abandonner d'autres. Choisir l'approche réseau, dans ce contexte, implique certainement une forme de renoncement. Mais il en découle des avantages, c'est un fait indéniable.

Il y a également le réseau virtuel, celui que notre collègue Yves Chambault de l'Université Paul Valéry, nous a décrit, en faisant valoir les impacts positifs du recours aux réseaux sociaux virtuels existants pour faciliter l'administration des bibliothèques universitaires. Un tel réseau s'avère être d'une efficacité redoutable lorsqu'il s'agit de rejoindre instantanément et disons-le, « convivialement », tous les usagers d'un même environnement, et de faciliter l'accès et la bonne gestion des bibliothèques. Il faisait bon de se faire rappeler, comme il l'a fait, l'utilité des bibliothèques dans un contexte où il est observé qu'elles sont en général moins fréquentées et que l'on assiste parfois à une certaine remise en question de leur vocation originale. Ultimement, il nous aura fait la démonstration d'une grande humilité envers les enseignements reçus de son propre fils à l'égard de cette réalité très contemporaine des environnements virtuels qui font désormais partie de nos quotidiens, les fils étant plus grands que les pères, disait-il. Je me permets une transposition de cette formule pleine de sagesse : les étudiants sont-ils plus grands que leurs professeurs et leurs administrateurs universitaires? Un bon sujet de réflexion durant les longues heures de vol de retour qui attendent la majorité d'entre nous !

Mais calibrons un peu cette tendance clairement à l'optimisme et réitérons que l'approche réseau n'est pas seulement constituée d'avantages, elle comporte parfois des pièges ou des irritants comme plusieurs conférenciers l'ont évoqué : tendance à une surspécialisation ; prestation inégale de l'apport de chaque composante du réseau, variation dans le degré d'adhésion des acteurs, perte d'identité. Mais je préfère ne pas m'attarder plus loin, au-delà de ces éléments précités, aux irritants de l'approche réseau ; restons résolument positifs quant aux vertus des approches réseaux et de leurs impacts sur l'enseignement et la recherche universitaires.

Le contexte particulier des universités africaines

Fortement inspiré par les présentations respectives, en deux temps différents, du recteur Jean Tabi Manga, de l'Université Yaoundé II et du vice-recteur de l'Agence Universitaire de la Francophonie (AUF) et directeur de l'Institut Panafricain de Gouvernance universitaire, le professeur Bonaventure Mvé-Ondo, je ne pouvais passer sous silence, dans cette synthèse, la lucidité des propos et les échanges francs, directs et particulièrement bien ressentis dont j'ai été le témoin, autour de la situation de universités africaines, et ce, au travers de plusieurs présentations et interventions.

Je retiens de la première présentation, cette vision du recteur concernant les universités africaines, en rappelant à l'urgence d'une révision de leur gouvernance en vue de créer, et je le cite, une «2^e génération d'universités africaines», plaidant du même coup pour des universités gagnantes. Il invitait, dans ce propos, les universités africaines à s'organiser en réseau pour mutualiser les différentes expériences en fonction des champs d'expertise respectifs. Lui aussi a évoqué, comme le docteur Stéphane Berthet, le contexte de compétition qui justifie de repenser les universités pour qu'elles opèrent davantage en réseau. Ce même concept de réseau dont le docteur Berthet rappelle justement qu'il constitue l'élément de la tradition forte et pertinente dans l'organisation de la recherche universitaire. Il y a urgence à revoir la gouvernance universitaire. Le contexte du développement de la recherche universitaire mondiale et l'exemple de la concurrence chinoise aidant ont suffi à nous convaincre que l'avenir de la recherche universitaire dont le théâtre d'opération est désormais planétaire, réside assurément dans des approches d'universités en réseau, rien d'autre.

Mais c'est certainement la présentation du professeur et directeur de l'Institut Panafricain sur la Gouvernance Universitaire, le professeur Bonaventure Ondo qui aura permis, à mon sens, de bien mesurer l'état de situation des universités africaines, des choix qui s'offrent à elles et d'assister à un appel encore là bien senti et d'apparence unanimement supportée, de repenser la gouvernance universitaire africaine. Le choix est clair et sans équivoque. Dans ce contexte, sa suggestion d'amener graduellement les administrateurs universitaires à effectuer un passage du stade de propriétaire vers celui de copropriétaire se voulait constructive et inspirante quant au principe de la coopération et des partenariats.

Il a rappelé l'urgence d'aller plus loin, alléguant même qu'il ne suffisait pas de construire, mais de fouiller, de creuser, de sonder les fondations originales de l'université. Évoquant les défis les plus immédiats auxquels sont confrontés les universités africaines sur différents fonds de

crise : financière, démographique, de valeurs, de croissance, de rétention du personnel cadre, d'éthique ; il invite à l'évitement du piège du mimétisme à l'égard de modèles venus d'ailleurs et à configurer la nouvelle université africaine en fonction des besoins et des aspirations des communautés qu'elle dessert.

Vibrant partisan de la mise en place de réseaux universitaires, il n'hésitait pas à affirmer que la notion de performance des universités était désormais intimement liée à leur capacité à mettre en place et à alimenter des réseaux.

Toujours aussi vibrant partisan mais cette fois-ci en tant que promoteur du nouvel Institut Panafricain sur la Gouvernance Universitaire dont il a établi la genèse et les principaux contours, il a transmis (ne nous privons pas de dire les choses telles qu'elles doivent être dites) un vif plaidoyer en faveur du rapprochement et de la collaboration entre universités dans le cadre de la mission et des mandats de cet institut. Il faut promouvoir, disait-il, les échanges de bonnes pratiques et savoir surmonter, dans ce contexte, les différences et la compétition entre les institutions.

Notre collègue Cheikh Mbacke Sene de l'Université de Bambey, au Sénégal, aura été, sans probablement s'en douter, un des éléments déclencheurs de cette passion que nous avons ressentie autour des défis de la gouvernance universitaire africaine, et cela, à la suite de son intervention lors de la période de questions, immédiatement après l'allocution du professeur Mvé-Ondo. Il faisait particulièrement référence aux problèmes vécus par les administrateurs universitaires et aux difficultés liées à la gouvernance des universités africaines. L'évocation, par ce dernier, des besoins de formation des administrateurs universitaires a trouvé un écho favorable chez les participants. Voilà bien un projet structurant qui pourra être supporté par le nouvel Institut et auquel tous voudront contribuer et adhérer. Cela me semble déjà acquis, nous pourrions dès lors anticiper avec enthousiasme des changements structurels à la gouvernance des universités africaines auxquels nous voudrions bien, si la chose est possible, apporter une contribution, si celle-ci était requise par nos partenaires africains.

La présentation par la professeure, secrétaire générale de l'Université de Dschang et hôte extraordinaire de ce congrès, madame Marthe Isabelle Atangana-Abolo, accompagnée de son collègue, d'un projet innovateur mis sur pied au sein de cette université, d'enseignement à distance en vue de répondre aux problèmes causés par la forte croissance de sa clientèle étudiante de même que pour la formation de la relève enseignante, m'amène à penser qu'il s'agit là de projets qui se situent exactement dans la ligne de mire des projets dont les universités africaines me semblent avoir grand besoin, pour affronter les défis particuliers qui

sont les siens. La vision est bien présente, reste à trouver les moyens qui vont supporter de tels développements.

D'autres enjeux discutés au colloque

L'accès des femmes aux professions en génie demeure un défi important. Nous avons été ravis, à cet effet, d'entendre le bilan positif que dressait Me Louise Jolicoeur, secrétaire générale de l'École Polytechnique de Montréal, dans la mise en place de la Chaire Marianne Mareschal, projet novateur qui vise à favoriser l'accès des femmes aux différentes professions d'ingénieure. Elle a parlé d'une croissance lente mais réelle et progressive de l'accès des femmes aux programmes de génie universitaire. Cet enjeu, inspiré d'un souci d'équité et d'équilibre, rejoint celui évoqué par le professeur Bonaventure Mvé-Ondo sur l'incontournable défi de la parité des hommes et des femmes au sein de la gouvernance universitaire. L'expérience de Polytechnique nous enseigne qu'il est possible de traiter, avec de telles initiatives, d'enjeux liés à l'accessibilité de l'enseignement universitaire.

La vice-rectrice aux affaires internationales de l'Université de Montréal et vice-rectrice à la vie associative et au développement de l'AUF, Mireille Mathieu, nous a décrit et exposé les vertus du Forum international public comme réseau universitaire mondial dont l'Université de Montréal est l'un des piliers. Un projet effectivement très prometteur dont il sera intéressant de suivre l'évolution.

Elle a également dressé un bilan des efforts consentis à ce jour en vue de contribuer à la reconstruction de l'État d'Haïti, plus spécifiquement, au redressement du fonctionnement des universités et elle a évoqué, à cet effet, une contribution possible des secrétaires généraux à ce vaste et urgent chantier. Il y aura lieu donc de porter une attention particulière aux suites qui seront données au sommet qui se tiendra fin mai 2010, à l'Université de Montréal, sur ce sujet. Les secrétaires généraux, les principaux acteurs appelés à supporter la gouvernance universitaire, peuvent et doivent, me paraît-il, préciser rapidement leur contribution dans ce chantier.

Conclusion

De cette thématique de l'université en réseau et des enjeux de l'enseignement et de la recherche traités au cours du présent colloque, nous aurons certainement fait la démonstration que la mise en place et le développement des réseaux en milieu universitaire sont des réalités désormais bien ancrées, qui vont requérir des acteurs qui assurent leur mise en place et qui les supportent, une modulation importante faisant appel à des mécanismes de

gestion et d'opération à géométrie très variable. Napoléon, semble-t-il, prônait qu'il fallait avoir le discours de sa géographie. Forts cet éclairage, les réseaux doivent être configurés et modulés en fonction de leur géographie propre.

Le travail en réseau, de quelque façon qu'il s'exerce, procure des effets structurants. Il est devenu, avec l'internationalisation des parcours universitaires, un phénomène incontournable. Ultimement, il fera de l'université une institution plus performante, mieux adaptée aux nouveaux enjeux de l'enseignement supérieur et de la recherche. Aucun doute, il y a convergence de vue de tous les participants à cet égard.

L'approche en réseau devra être également envisagée pour accroître l'attractivité des universités francophones, où qu'elles soient, la notion d'espace étant devenue soudainement bien relative dans un monde qui a accès, comme le mentionnait le docteur Kleiber, à un clic de la connaissance. Et si l'approche réseau constituait, pour les universités francophones que nous représentons, un nouveau rempart pour leur développement et pour leur rayonnement international, pour accroître entre elles leur coopération, répondant ainsi à la préoccupation à laquelle nos trois étudiants de l'Université de Yaounde II faisaient écho, en ouverture : «Il faut se mettre en réseau pour la francophonie» ! Il est certainement permis de penser, à la suite de notre colloque, que des nouveaux projets d'universités en réseau verront le jour pour le plus grand bénéfice de cette francophonie internationale à laquelle nous appartenons tous.

L'infrastructure de l'AUF constitue certainement un atout indéniable à cet égard. Les propos des professeurs Mireille Mathieu et Bonaventure Mvé-Ondo, ont vite fait de nous convaincre de l'utilité et du rôle de l'AUF. Comme tout autre réseau, l'AUF ne pourra accomplir sa mission que dans la mesure d'un apport de qualité de ses membres, une évidence utile cependant à rappeler.

Je considère essentiel de reprendre, en finale, les propos du ministre de l'enseignement supérieur du Cameroun, le professeur Jacques Fame Ndonga qui mentionnait en ouverture de colloque que la nouvelle université ne pouvait se construire sans l'appui des autres et qu'elle devait se remettre en question pour mieux apprendre à se maîtriser elle-même. Une réflexion pleine de sagesse !

Et c'est encore le ministre qui m'a fourni l'inspiration ultime à une conclusion signifiante de cette synthèse et du colloque tout entier, en nous rappelant la devise de l'Université de Yaounde I, illustration parfaite, s'il en est une, d'une devise applicable aux universités en réseau: «Le savoir est une collecte ou chacun apporte sa part». Voilà, tout est dit.