

Mesdames,
Mesdemoiselles,
Messieurs,

DISCOURS DU
RECTEUR
ARTHUR BODSON

Vous avez assisté jusqu'à présent à un tomber de rideau. Comme vous l'a annoncé mon collègue Jacques HANSENNE, il vous restera, après la séance, à découvrir des productions écrites liées au 175^e anniversaire de notre Université. Qu'il me soit permis, une dernière fois, de remercier du fond du cœur tous ceux, membres du personnel universitaire ou personnes extérieures à l'Université, qui ont contribué à la réalisation et au succès de toutes les manifestations qui se sont déroulées tout au long de l'année 1992-1993. Ce fut vraiment une œuvre collective qui nous a permis de mesurer les attachements et les dévouements multiples que l'ULg est à même de susciter. C'est le plus précieux des encouragements, c'est une raison solide d'espoir et d'optimisme.

Ainsi, nous voilà à présent tournés vers notre avenir.

Avant d'en envisager deux aspects qui me paraissent essentiels, je dois dire un mot du présent. On ne comprendrait pas, en effet, que je ne fasse aucune allusion au combat que mènent le Conseil d'Administration et tous les amis de notre Université pour que celle-ci soit traitée équitablement dans la répartition des ressources consacrées par la Communauté française à l'enseignement universitaire. A l'inverse, il serait peu élégant de m'adresser avec trop de vivacité, ici et maintenant, aux personnalités politiques, en particulier à notre Ministre de tutelle, que nous avons invitées, qui nous font l'honneur d'être là et qui sont, par les règles du jeu, réduites au silence.

Qu'il me suffise de dire ceci. La discrimination dont notre Université, dont nos étudiants sont les victimes est non seulement source de difficulté matérielle, mais elle est encore — je dirais surtout — une atteinte à des principes fondamentaux et une blessure plus profonde et plus douloureuse qu'on ne l'imagine portée à notre dynamisme et à notre fierté. C'est pourquoi nous sommes unanimes à demander réparation et changement de politique; c'est pourquoi aussi nous avons utilisé et utiliserons tous les moyens disponibles pour atteindre nos objectifs; c'est pourquoi enfin nous sommes sûrs que, tôt ou tard, nous serons entendus. D'ici là, c'est la trêve, non pas de Dieu, mais des juges-arbitres. Elle a du moins le mérite de nous permettre de nous consacrer à des objectifs plus élevés, plus exaltants et plus fondamentaux.

J'en reviens ainsi à des préoccupations qui, me semble-t-il, devraient, dans les temps qui viennent et sans tarder, mobiliser notre Université.

Si je fais un rapide bilan des années passées, je constate que notre Maison a su s'adapter à certains changements et surmonter quelques difficultés. Elle a su faire de son pluralisme une valeur et un atout, elle s'est adaptée aux règles générales de la loi de financement comme en témoigne son attractivité, elle s'est consacrée largement aux services dus à sa région dans tous les aspects économiques, sociaux ou culturels où elle pouvait apporter une contribution, elle a su se montrer compétitive dans l'obtention des crédits publics de recherches, qu'ils soient communautaires, régionaux, nationaux ou internationaux, elle négocie de plus en plus de contrats avec les entreprises, elle s'est bien insérée dans la Francophonie et dans l'Europe, elle a obtenu des crédits importants pour reprendre son transfert, elle est devenue propriétaire de son patrimoine immobilier, elle a créé, occupé et, malgré les embûches, redressé son hôpital.

Certes, dans chacun de ces domaines, rien n'est jamais parfait, ni chez nous, ni ailleurs. Il faut rester vigilant et actif, mais les idées essentielles sont partagées par une grande majorité. Les volontés sont tendues vers les mêmes buts. En fait, trop souvent, ce sont les moyens, pour les raisons que l'on sait, qui sont insuffisants.

Cela signifie-t-il que tout irait pour le mieux si les moyens arrivaient ?

Non, car il reste, je crois, deux grands chantiers, non pas à ouvrir (ils le sont), mais à privilégier désormais; je veux parler de l'enseignement et de l'internationalisation de l'Université, les deux étant, à mes yeux, intimement liés.

Pour le premier sujet, pourquoi plus aujourd'hui qu'hier ou que plus tard ? La réponse globale est qu'un concours de circonstances nous impose cette réflexion et ce travail. Je vais y revenir. Mais indépendamment des circonstances, nous sommes de plus en plus nombreux, je crois, à éprouver quelques inquiétudes, quelques ébranlements de certitudes.

Première inquiétude

L'Université appartient à ce qu'il est convenu d'appeler le secteur non-marchand. Dans une société braquée sur l'économie, en guerre économique, être non-marchand est un handicap. D'où d'ailleurs notre insistance à répéter et à démontrer que nous servons aussi l'économie et, dès lors, que nous jouons un rôle social bienfaisant. Voyez tous les discours sur les services à la région et les efforts déployés dans ce sens. Ce handicap d'être non-marchand se double du fait que, pour subsister, il nous faut une clientèle, une part du marché — le mot est lâché ! — et que nous devons donc recourir à des méthodes propres au secteur marchand. Nous devons, comme on nous le dit, nous vendre, nous devons faire savoir au moins autant que savoir faire, nous devons paraître. Par exemple, parmi les objectifs de l'année jubilaire que nous venons de vivre, il y avait, entre autres, cet objectif-là.

Mais paraître, attirer, séduire n'est pas tout. Pour un secteur non-marchand, l'essentiel est d'être plus que de paraître. Nous avons réussi, en jouant le nouveau jeu, à attirer beaucoup d'étudiants dans nos universités. Il est temps — et c'est la première inquiétude — de vérifier sans concession si nous leur offrons des nourritures solides et utiles, surtout à un moment où sont bloqués les moyens des universités, où la société semble ne plus avoir envie ou être incapable de favoriser un accroissement des entrées dans les universités.

Etre ou paraître, c'est la première question.

Seconde inquiétude

La grande illusion : telle pourrait s'appeler aujourd'hui l'idée que l'on se faisait il y a trente ans de l'avenir des universités : des étudiants de plus en plus nombreux allaient peupler des universités richement implantées dans de merveilleux campus, où ils se rendraient en voiture. Nous, les vieux d'aujourd'hui, nous avons connu le bond en avant, nous avons connu en quelques années, même dans les milieux modestes, un accroissement inouï de notre prospérité, nous avons cru à la grande illusion. Nous avons éduqué, nous continuons encore d'éduquer nos enfants comme si leur vie allait être facile, au même niveau que la nôtre, comme si la grande illusion restait crédible. Or il suffit de regarder autour de soi, d'écouter et de lire pour comprendre qu'il n'en sera probablement rien. Ce matin même, le Bureau du Plan, dont le vocabulaire est d'habitude feutré, nous annonce pour les années qui viennent "un effondrement de l'emploi et une récession incontrôlable". Lorsque l'on fait profession d'éduquer et d'instruire, de préparer à la vie, il faut reconnaître que l'on est saisi aujourd'hui d'une seconde inquiétude au moins aussi lancinante que la première : comment nos étudiants jugeront-ils la manière dont nous les avons préparés à la vie, notamment aux multiples difficultés qu'ils auront à affronter ? Je ne me prononce pas ici sur les solutions. Ces deux grandes questions devraient suffire à nous faire réfléchir en profondeur à nos activités d'enseignement.

Mais d'autres raisons encore, plus circonstancielles, nous imposent de le faire. Je les énonce rapidement.

1 - Notre Université vit aujourd'hui en fonction d'un plan quinquennal à la fois budgétaire et d'encadrement couvrant les années civiles 1990-1994. Cela signifie que nous allons devoir, cette année, élaborer le plan quinquennal qui nous conduira jusqu'à la fin du siècle. C'est donc toute la vie de nos Facultés que nous allons devoir planifier en nous trompani le moins possible. A quoi s'ajoute que le hasard des générations fait que, pendant ces cinq années, un nombre considérable de scientifiques et d'enseignants quitteront l'Université. Dans certains secteurs, il faudra procéder à un renouvellement presque complet du cadre. Nous devons donc savoir ce que nous voulons.

2. La seconde circonstance contraignante est que le Gouvernement se prépare à faire voter deux décrets particulièrement importants : un premier décret sur la collation des grades académiques, un second sur le financement des universités. Il est clair que nous devons nous adapter à ces législations nouvelles ou renouvelées en matière d'enseignement. Le Conseil des Recteurs francophones a fait, à cet égard, des propositions au Gouvernement. Je me permets d'insister ici pour que le décret sur l'organisation des études universitaires soit discuté au plus tôt. En effet, il conditionne l'élaboration d'une loi de financement et surtout il peut permettre de rendre aux universités une réelle créativité, d'une part, en les responsabilisant, d'autre part, en les obligeant à collaborer.

Monsieur le Ministre, en ce qui concerne le premier décret, une belle occasion vous est donnée d'attacher votre nom à une législation fondamentale et très attendue, qui a en outre l'avantage de ne pas entraîner de dépenses !

Vous l'aurez compris, nous ne pouvons esquiver la réflexion et l'action sur notre enseignement.

J'y rattache immédiatement le second chantier dont je parlais : l'internationalisation de notre Université. Internationale, elle l'est déjà à bien des égards, je n'y insiste pas. C'est dans la nature des choses. Mais il est évident que dans notre politique d'enseignement, nous devons songer que bientôt et, je l'espère, le plus tôt possible, les étudiants européens le seront vraiment. C'est ce que j'ai appelé de tous mes vœux il y a un an. Notre Bourgmestre a évoqué, il y a quelques jours, les privilèges, les atouts liés à la situation géographique de Liège. Il en a déduit des actions possibles pour notre Ville et notre Pays de Liège. Il en va naturellement de même pour notre Université. Mais pour cela, il faut qu'elle adapte toujours davantage son enseignement aux nouveaux espaces. Les deux chantiers, je le répète, sont indissociables.

Il est temps de conclure.

Ce que je viens de dire ne m'est pas personnel. C'est le fruit de nombreux contacts et d'un long travail de réflexion qui s'est déroulé l'an passé, notamment sous la conduite de Mme le Doyen Véronique DE KEYSER, avec de nombreuses participations de toutes les Facultés et de leurs Doyens. C'est un des chapitres du *Liber prospectivus* que nous devons écrire.

Mais je me rends compte qu'après avoir, au fil des années, tenté d'exprimer à cette tribune des objectifs partagés, je viens sans doute de proposer le plus difficile à atteindre. Il y a bien des handicaps.

Le premier est que l'enseignement, dans une Université, c'est une myriade annuelle de contacts entre des maîtres et des étudiants, en groupes plus ou moins nombreux. C'est

là que se passent les choses essentielles. C'est là que chacun a l'impression que le professeur lui parle à lui alors qu'il ne peut parler qu'à tous en même temps. Les Autorités, les divers Conseils n'ont que peu d'influence sur chacune de ces rencontres et, à bien des égards, c'est tant mieux. Nous ne pouvons que suggérer, convaincre, valoriser. Nous ne pourrions rien imposer et, je dirais, nous ne voulons rien imposer. Le succès ou l'échec sera donc l'affaire de chacun. Il faut donc faire confiance, sans l'appui d'une quelconque autorité.

La deuxième difficulté que nous risquons de rencontrer m'est suggérée par le diagnostic sévère qu'un éminent collègue, un recteur, figurez-vous, vient de poser à propos de la crise des universités. Texte déprimant, vous allez le voir, mais, ô bonheur, c'est un recteur américain et il ne parle heureusement que des universités de son pays. Ouf ! Monsieur est Persan ! Mais on ne sait jamais : le monde est devenu petit et ce qui se passe chez ces Persans pourrait nous arriver. Lisons donc, à titre préventif.

Derek Bok a été président de Harvard de 1971 à 1991. Il est l'auteur de plusieurs ouvrages sur l'enseignement universitaire, dont *Beyond the Ivory Tower : Social Responsibilities of the Modern University* (1982) et *Universities and the Future of America* (1990). Il s'est interrogé récemment, lors d'un colloque de l'*American Association for Higher Education*⁽¹⁾ sur la contestation ou le désintérêt dont beaucoup d'universités des Etats-Unis, et non des moindres, sont les victimes.

Permettez-moi de chercher à exprimer les causes plus profondes du malaise ressenti par la population et les remèdes que les enseignants pourraient s'efforcer d'y apporter.

Mon analyse part d'un problème bien connu des milieux de l'enseignement supérieur, mais que le grand public n'a compris clairement que depuis peu. Malgré les améliorations qualitatives qu'a pu connaître le premier cycle aux Etats-Unis, le public en est finalement venu à croire assez fermement que ses établissements — en particulier ses grandes universités — ne mettent pas la formation des étudiants au rang des priorités essentielles. C'est surtout vrai des étudiants de premier cycle inscrits dans des filières littéraires et scientifiques.

Dans leur discours public, les responsables universitaires ont tendance à garder le silence à ce sujet. Ils n'ont pas essayé de décrire en termes

(1) Derek BOK, *Paradoxe à l'Université*, dans *Dialogue*, 2, 1993, pp. 14 -19

attrayants ce qu'ils cherchent à faire pour les étudiants. Ils sont prompts à publier des catalogues, des programmes et des brochures, mais répugnent à parler de la manière dont les étudiants pourraient mettre à profit ces nombreux cours et activités pour atteindre des objectifs plus essentiels. Que disent les professeurs et les administrateurs aux parents qui se posent des questions primordiales : comment cet établissement aidera-t-il mon enfant à penser plus clairement, à affiner son sens moral, à découvrir dans la vie une vocation satisfaisante ou à adhérer à des valeurs grâce auxquelles il pourra faire des choix intelligents ? Lorsque le public presse les enseignants d'aller au-delà des banalités habituelles, leurs réponses ne sont guère convaincantes.

Mais il ne s'agit pas seulement, à mon sens, d'un problème de communication. Il y a aussi un brin de vérité dans ce que soupçonne le public. Les universités se préoccupent peut-être autant de la qualité de l'enseignement qu'il y a trente ans : mais le fait est qu'elles ne s'en préoccupaient pas assez à l'époque, et elles ne s'en préoccupent pas assez maintenant. Bien qu'il y ait des établissements plus petits où l'enseignement demeure la priorité des priorités, l'université moderne n'incite pas à privilégier les tâches éducatives; elle fait même exactement le contraire.

Comme nous le savons tous, ni le travail auprès des étudiants, ni une carrière exemplaire d'enseignant ne mènent aux récompenses, à la consécration dans les médias ni à un supplément de revenus. Le système d'incitations est donc faussé, non seulement pour les professeurs mais également pour les administrateurs. A propos de quoi demande-t-on des comptes aux présidents et aux doyens ? On attend d'eux qu'ils améliorent le prestige de leur établissement, et ce prestige découle de la réputation de chercheurs des enseignants. Dans la mesure où l'on s'efforce d'attirer les scientifiques et les érudits les plus capables — ou à les flatter pour éviter qu'ils ne partent ailleurs — on évite de s'aliéner leur bonne volonté en leur demandant de consacrer davantage de temps à leur enseignement. Aussi les administrateurs eux aussi relèguent-ils souvent à l'arrière-plan les intérêts de leurs étudiants de premier cycle.

Dans le quotidien, bien des signes trahissent ces priorités. Lorsqu'on cherche à recruter un professeur réputé, on essaie de l'appâter en lui proposant un nombre réduit d'heures de cours — jamais d'heures de recherche. Dans une université bien connue, mon fils, qui préparait sa licence, fut embauché pour faire un cours d'économie aux étudiants de première année alors qu'il n'avait pas la moindre expérience de l'enseignement. Le peu d'attention portée à la qualité du premier cycle se traduit également par le fait qu'on ne s'efforce guère d'évaluer les programmes éducatifs; on ne cherche pas à déterminer quelles méthodes d'enseignement donnent de bons résultats, pourquoi certains étudiants

ont du mal à comprendre différentes matières, et si les ordinateurs et autres technologies nouvelles les aident vraiment à apprendre. Aussi bizarre que cela paraisse, les universités font preuve d'un grand empressement pour mener des recherches sur toutes les institutions de la société, à l'exception d'elles-mêmes. Elles en savent long sur l'intelligence des étudiants au moment de leur inscription, mais très peu sur ce qu'ils ont appris lorsqu'ils reçoivent leur diplôme. Parce que les professeurs n'enquêtent pas sur la qualité de leur enseignement ni sur ce que leurs élèves en retirent, ils ne peuvent dégager de leur expérience et de leurs tâtonnements cet empirisme éclairé qui leur permettrait d'améliorer leurs méthodes pédagogiques.

A mesure que le temps passe, le public commence à se rendre compte des carences du monde universitaire. Il ne les comprend peut-être pas entièrement — il se trompe souvent à propos de faits — mais il a raison quant aux priorités, et ce qu'il voit ne lui plaît guère. D'un bout à l'autre du pays, les gens entendent parler d'entreprises de toutes sortes qui, face aux défis de la concurrence, doivent veiller bien plus qu'auparavant à la qualité de chacune de leurs prestations. Voilà la révolution qui déferle sur l'Amérique. Le public s'attend naturellement à ce que les universités y participent : mais c'est rarement le cas pour la plupart d'entre elles.

J'estime par conséquent que le monde universitaire est confronté à un problème. Tant que professeurs et administrateurs n'auront pas, par leurs actes, convaincu le public qu'ils donnent effectivement la priorité des priorités à l'enseignement et qu'ils s'engagent à viser une formation de qualité supérieure en premier cycle, ils continueront de prêter le flanc aux attaques concernant les programmes, le corps enseignant, les frais de scolarité et les problèmes divers à propos desquels les enseignants se font malmener depuis quelques années.

Le dernier paragraphe de l'article est le suivant.

De l'avis de tous, l'enseignement supérieur américain continue d'être le meilleur qui soit. Mais réagir aux critiques par le ressentiment ou par une attitude défensive n'a guère de sens. Cela ne servira en rien les intérêts du monde universitaire. Il incombe manifestement à ce dernier de tirer le meilleur parti possible d'une situation défavorable en profitant du stimulant de la critique pour opérer des changements qui, selon la plupart des professeurs et administrateurs, n'ont de toute manière que trop tardé. Les enseignants ont à convaincre le public — mais surtout à se convaincre eux-mêmes — qu'ils feront de la qualité de l'enseignement une priorité l'emportant sur toutes les autres. Ils ne perçoivent peut-être pas encore toutes les réformes qui seront nécessaires, mais ce qu'ils savent les occupera un certain temps.

Voilà ! Mais, une fois encore, rassurons-nous : tout cela ne concerne que les grandes universités d'un pays lointain.

Venons-en à une dernière difficulté : l'objectif que je propose n'est malheureusement pas spectaculaire. Faire sortir des bâtiments de terre, conclure des contrats, conquérir des crédits, conduire des programmes de recherche, publier des livres, ça, au moins, ça se voit, ça se mesure, ça se fait dans des délais, ça vous donne des résultats, ça a, comme on dit, de la visibilité, ça permet de paraître. Nous y revoilà. Les autorités universitaires, y compris les recteurs, doivent du reste, pour bien faire et pour faire bien, apparaître comme des "managers", des "battants", des "gagneurs", des "chefs d'entreprises dynamiques", être "charismatiques", etc. Elles doivent en outre connaître, surtout en Belgique, les secrets et les stratégies de la guerre des clans, être de bons "parrains".

L'idéal est sans doute, comme d'habitude, entre les deux. Etre visible et habile est devenu indispensable et donc utile à l'Institution. Mais cela ne doit pas nous faire oublier notre rôle fondamental : en matière d'enseignement, nous le savons bien, nous, anciens étudiants, c'est dans ces mille contacts particuliers dont je parlais, dans ces moments de grâce ou d'illumination que tout se passe; c'est d'ailleurs parfois tard dans la vie que se révèlent à chacun les influences profondes et essentielles qui l'ont enrichi.

Néanmoins, malgré ces handicaps prévisibles, je finirai par cet appel pressant et confiant : consacrons-nous maintenant plus encore à cultiver l'essentiel, à réfléchir à l'essentiel, à agir sur l'essentiel. En un mot : consacrons-nous à l'invisible.

Arthur Bodson