

BERNARD COULIE¹

UCLouvain : STOP OU ENCORE ? OU POURQUOI LA FUSION DES UNIVERSITÉS EST UN ENJEU DE SOCIÉTÉ

Le 17 décembre 2010, le résultat du vote de l'assemblée générale des Facultés universitaires Notre-Dame de la Paix à Namur marquait un coup d'arrêt au processus de fusion des universités « catholiques ». La presse a même titré : *Namur dit non à la fusion*², alors que les Facultés avaient voté favorablement au projet à une majorité des deux tiers. Que s'est-il passé dans ce processus pour en arriver là ? Bien que la discussion sur le projet de fusion soit loin d'être close, le moment est propice pour essayer de tirer quelques enseignements. Après avoir vécu le processus de l'intérieur, et même au cœur des débats, durant cinq années (2004-2009), je l'ai ensuite suivi d'une manière plus extérieure, informé de l'évolution comme tout membre des universités concernées, parfois peut-être un peu plus. Ce sont là deux positions fort différentes, mais complémentaires et enrichissantes, car la seconde permet de prendre par rapport à la première un recul salutaire. Le regard porté sur les événements en sera, espérons-le, d'autant plus serein.

Il est toujours facile d'expliquer après coup comment il aurait fallu agir ou parler : essayons de ne pas tomber dans ce travers moralisateur. Nous voudrions tenter d'expliquer pourquoi les choses se sont passées comme elles se sont passées, et même pourquoi elles ne pouvaient pas se passer autrement, parce que c'est précisément de cette « fatalité » qu'il faut pouvoir tirer des leçons. Il ne s'agit pas non plus de pointer les manquements ou les défauts des uns et des autres : la négociation entre les quatre institutions est un processus complexe impliquant de nombreuses personnes, et sans doute chacune a-t-elle ses responsabilités. Moi le premier, et je ne cherche pas à m'en absoudre. Cela fait aussi partie des leçons à tirer.

NAMUR DIT NON À LA FUSION

Quand on connaît la réticence que le projet de fusion avait suscitée depuis le début au sein des Facultés namuroises, le résultat du vote du 17 décembre était

1. Recteur honoraire de l'Université catholique de Louvain

2. *La Dernière Heure*, 18 déc. 2010 et *L'Avenir-Namur*, même date ; *Namur enterre la fusion* (*L'Avenir-Brabant wallon*, même date).

plutôt une heureuse surprise. Après tout, une majorité des deux tiers n'est pas banale, puisqu'elle constitue le seuil requis pour modifier la Constitution dans notre pays. Namur n'a donc pas dit non à la fusion. Mais l'ampleur de son oui n'était pas suffisant : organisées en association sans but lucratif, les FUNDP, comme du reste les FUCaM et les FUSL, sont soumises à l'application de la loi sur les asbl qui requiert une majorité de 80 % pour toute décision entraînant une modification portant « sur le ou les buts en vue desquels l'association est constituée³ ». On rappellera ici que l'UCL n'est pas organisée en asbl, mais « est une personne morale de droit privé poursuivant un but d'utilité publique et jouissant de la personnalité civile en vertu d'une loi du 12 août 1911 modifiée par une loi du 28 mai 1970⁴ ». Elle n'était donc pas soumise au couperet des 80 %, heureusement d'ailleurs, car le vote n'a pas atteint la barre des 68 % de soutien au sein du Conseil académique.

Les 68 % de votes favorables recueillis par le projet de fusion à Namur n'étaient donc pas suffisants. Rien à dire sur le plan formel : les procédures ont été respectées. Mais on ne peut s'empêcher de penser que le respect de la forme n'égale pas nécessairement le respect de la démocratie. Comment sera-t-il encore possible de prendre des décisions difficiles dans ces conditions, car il est évidemment beaucoup plus simple de former une minorité de blocage qu'une majorité ? N'est-ce pas d'ailleurs ce que nous observons d'une manière générale dans notre pays, où il est devenu de plus en plus difficile de former des gouvernements, puisque chacun peut s'installer dans une position de minorité de blocage ? Le principe à la mode selon lequel « tant qu'il n'y a pas d'accord sur tout, il n'y a d'accord sur rien » relève exactement de la même logique, puisqu'il érige en point de blocage chacun des éléments d'une négociation. Si tout le monde s'accorde à répéter que des décisions importantes, voire impopulaires, devront être prises en Belgique pour contrer les effets de la crise et de la dette, il faudrait sans doute s'interroger sur les capacités que nous avons d'encore prendre ce genre de décisions. L'épisode du vote namurois est ainsi révélateur d'un problème de fond de notre société, qui dépasse de loin l'enjeu d'une fusion d'universités⁵.

Cela étant, une voix est une voix, et chacune doit être prise en considération, dans son expression et dans ses motivations. Ceux qui ont rejeté la fusion à Namur ne peuvent pas être considérés comme des fautifs et leurs arguments rejetés d'un revers de la main. Il convient au contraire de les entendre et de s'efforcer de les comprendre. Nous verrons que, même si nous ne partageons pas leurs craintes, nous ne pouvons pas non plus leur donner totalement tort.

Avant d'aborder ces arguments, remontons dans le temps et interrogeons-nous sur le pourquoi de ce projet de fusion : pourquoi fusionner des universités en Communauté française de Belgique ? Et pourquoi fusionner les

3. Loi du 2 mai 2002 (modifiant la loi de 1921), art. 8.

4. <https://www.uclouvain.be/46726> (consulté 3 janv. 2011).

5. On ne peut que souscrire aux propos émis dans le même sens par Béatrice Delvaux dans son éditorial du journal *Le Soir* du 18 décembre 2010, sous le titre *La grande pagaille des universités francophones*.

universités « catholiques » entre elles ? Ce sont deux questions fondamentalement différentes.

BIGGER IS BETTER OU SMALLER IS BEAUTIFUL ?

Il y a quelques années à peine, la Communauté française comptait encore neuf universités, traditionnellement dénommées « complètes » parce que disposant de facultés dans tous (ou presque) les domaines du savoir et organisant les trois cycles d'enseignement (candidature, licence, doctorat, devenus depuis lors bachelier, master et doctorat), à savoir l'UCL, l'ULB et l'ULg, ou « incomplètes » parce que n'organisant que certains cycles dans certains domaines, à savoir les FUNDP, FUSL, FUCaM, FUSAGx, UMH et FPMs⁶. Ces neuf institutions étaient financées par un système unique, selon le critère du nombre pondéré d'étudiants subsidiés, à l'intérieur d'une enveloppe fermée. En clair, non seulement les universités sont financées pour leur nombre d'étudiants, mais elles le sont sur leur accroissement du nombre d'étudiants par rapport à l'accroissement dans les autres universités : il ne suffit pas d'attirer plus d'étudiants chaque année, il faut surtout augmenter son nombre d'étudiants davantage que les autres universités. Au fond, c'est un système « majoritaire » : celui qui gagne plus que l'autre empoche tout. Ce système a engendré des conséquences négatives pour les universités ; citons-en trois.

La première est que le système de financement induit une concurrence forcée entre les universités, désireuses de convaincre les jeunes qu'elles sont meilleures que leurs voisines, et cela au détriment d'une réflexion de fond sur la qualité de la formation et sur les capacités de l'encadrement. Pour avoir été aux commandes de l'UCL durant cinq années, je ne peux que louer l'énergie et l'imagination déployées par les services de promotion et de communication en ce sens, et j'ai moi-même présidé de nombreuses réunions consacrées à la « stratégie de recrutement » : l'expression en dit long ! Mes collègues et moi n'avions pas d'autre choix que de dénoncer auprès du politique les effets de ce système, tout en nous y pliant de plus ou moins mauvaise grâce.

La seconde conséquence est que l'université se voit financée essentiellement pour sa mission d'enseignement, alors qu'elle est appelée à remplir trois missions, celles d'enseignement, de recherche et de service à la société. Il est temps d'introduire ces deux dernières missions dans les critères de financement des universités. Dans notre pays, la Flandre a déjà modifié son décret de financement en ce sens.

La troisième conséquence est sans doute la plus sournoise et la plus nuisible à terme : un système unique finance neuf institutions de tailles et de natures radicalement différentes. En termes de taille, les neuf universités allaient de mille étudiants pour la plus petite à plus de 20 000 pour les plus grandes. En

6. Rappelons, pour la commodité : UCL = Université catholique de Louvain ; ULB = Université libre de Bruxelles ; ULg = Université de Liège ; FUNDP = Facultés universitaires Notre-Dame de la Paix, Namur ; FUSL = Facultés universitaires Saint-Louis, Bruxelles ; FUCaM = Facultés universitaires catholiques de Mons ; FUSAGx = Facultés universitaires des Sciences agronomiques de Gembloux ; UMH = Université de Mons-Hainaut ; FPMs = Faculté polytechnique de Mons.

termes de nature, il va de soi que des universités qui abritent majoritairement des premiers cycles ne sont pas confrontées aux mêmes défis que celles qui organisent une multitude de seconds cycles et de programmes spécialisés, ou encore que les enjeux et besoins de la recherche ne sont pas identiques entre toutes ces institutions. Tout en admettant, pour ne pas compliquer le débat, que la qualité est également présente chez toutes. Je me souviens de réunions du Conseil des recteurs (CREF) ou du Fonds de la recherche scientifique (FNRS-FRS) où il s'agissait de mettre d'accord neuf universités, par la voix de leurs représentants, qui devaient nécessairement répondre à des besoins très différents. Mais une voix étant une voix, même l'accord des trois universités complètes n'était pas décisif face aux six autres, alors qu'elles représentaient pourtant 80 % des étudiants...

Les trois conséquences du système de financement aboutissaient régulièrement à une incapacité à prendre des décisions fortes, laissant la place au mieux à un consensus, au pire à la recherche du plus grand commun dénominateur.

L'utilité des fusions d'universités résulte directement de cette situation. Elles avaient pour but de constituer des ensembles universitaires plus homogènes : il était question au début des discussions de constituer trois grands pôles, autour des trois universités complètes, chacun de ces pôles étant une université complète de plus de 20 000 étudiants, répartie sur plusieurs sites, organisant tous les cycles dans toutes les facultés, et active également en enseignement, recherche et service à la société. En clair, des universités auxquelles pourrait s'appliquer un système unique de financement, et des universités connaissant des situations suffisamment proches pour qu'elles puissent se mettre d'accord et prendre les décisions nécessaires à l'avenir de l'enseignement supérieur et de la recherche en Communauté française. Enfin, en passant de neuf à trois, la volonté était aussi de réduire la concurrence économique entre des entités trop disparates ; si la concurrence était demeurée entre les trois institutions résultant des fusions, j'ai toujours été convaincu qu'elles auraient été mieux armées pour en discuter sereinement que ne l'était le groupe des neuf.

Comme on le voit, ce n'est pas l'augmentation de taille qui était l'objectif des fusions. Cela mérite d'être rappelé, parce que l'argument de la taille est un de ceux qui ont été le plus avancés par les adversaires de ces rapprochements, répétant à l'envi qu'une université plus grande n'est pas nécessairement meilleure – ce qui est exact – et que les meilleures universités du monde comme Harvard, Princeton, Yale, etc. sont plus petites que l'UCL ou l'ULB – ce qui est également exact, mais la comparaison n'est pas pertinente.

Pourquoi cette comparaison n'est-elle pas pertinente ? Parce que ces « meilleures universités du monde » diffèrent des nôtres sur un point essentiel : elles sélectionnent leurs étudiants à l'entrée et n'ont pas besoin d'avoir plus d'étudiants pour avoir plus de financement. Elles font coïncider leur nombre d'étudiants avec leurs moyens, ce qui garantit une qualité optimale pour tous. Chez nous, les moyens stagnent tandis que le nombre d'étudiants explose,

ce qui signifie chaque année un peu moins de moyens pour encadrer chaque étudiant. Et quelle est la conséquence sur la qualité ?

Un dernier mot sur cette comparaison avec les « meilleures universités du monde » : le recteur des FUSL avait évoqué, dans son discours de rentrée il y a quelques années, une étude montrant qu'il n'y a pas de relation de cause à effet entre ce que l'on appelle *affordability* et *accessibility* dans l'enseignement supérieur⁷. *Affordability* fait référence aux montants à payer pour suivre des études supérieures, *accessibility* vise les chances d'accès à l'université pour les étudiants de catégories modestes. L'étude a montré que les États-Unis, qui se positionnent mal en termes d'*affordability* parce que les droits d'inscriptions sont très élevés, performant très bien en *accessibility* parce que le système de financement et de bourses est remarquablement bien organisé, tandis que la Belgique, et singulièrement la Communauté française, connaît la situation inverse : le prix à payer pour entrer à l'université est très bas, mais les chances d'un enfant issu d'une famille modeste d'y accéder sont très faibles. Une raison de plus de remettre en cause le système de financement des universités chez nous, au lieu de se draper, comme le font beaucoup de politiques, du slogan de « démocratisation » sans toucher au système.

L'enjeu de la démocratisation de l'enseignement supérieur n'est pas abordé de manière sérieuse en Communauté française, pour deux raisons principales. La première est qu'il relève d'un discours idéologique, et pas d'une approche objective et critique. La seconde est que notre société n'a pas encore tiré les conséquences de la massification de l'enseignement supérieur depuis quelques décennies. S'il faut se réjouir qu'un plus grand nombre de jeunes accèdent à l'université, il faut aussi y adapter les universités et les politiques qui les régulent. Un article récent de la revue *Times Higher Education* dénonce les ravages de la massification si elle n'est pas accompagnée de mesures d'encadrement et de modification des infrastructures, et montre que l'augmentation non maîtrisée du nombre d'étudiants entraîne plus d'inégalités que de progrès social⁸. Il y donc encore du pain sur la planche.

L'argument de la taille n'est donc pas un élément du débat sur les fusions d'universités, ni dans le sens *bigger is better*, ni dans le sens *smaller is beautiful*. Les universités de la Communauté française doivent trouver la solution qui répond le mieux (ou le moins mal) aux caractéristiques de leur environnement social, économique et politique. Les fusions constituent cette réponse; cela ne signifie pas qu'elles soient bonnes en soi, mais simplement qu'elles

7. Global Higher Education Rankings. Affordability and Accessibility in Comparative Perspective, Education Policy Institute, 2005, disponible sur <http://www.educationalpolicy.org/pdf/Global2005.pdf> (consulté 3 janv. 2011). Une étude plus récente et plus détaillée confirme les analyses, mais sans inclure la Belgique dans ses données : Global Higher Education Rankings 2010. Affordability and Accessibility in Comparative Perspective », Higher Education Strategy Associates, 2010, disponible sur http://higherstrategy.com/publications/GHER2010_FINAL.pdf (consulté à la même date).

8. Philip G. Altbach, *Trouble with Numbers*, dans *Times Higher Education*, 23 sept. 2010, p. 46-47.

permettront de répondre aux défis des universités dans l'environnement qui est le leur.

« LES CATHOS ENTRE EUX »

Pourquoi un projet de fusion entre les quatre universités du réseau libre confessionnel a-t-il vu le jour, plutôt qu'un projet partant de rapprochements géographiques ? Cela remonte à la négociation du décret dit de Bologne, voté en 2004, et qui avait pour objectif de faire passer l'enseignement supérieur de la Communauté française à l'heure du processus de Bologne⁹. Un des objectifs du décret était de profiter de cette réforme pour forcer les universités à davantage travailler entre elles, et si possible à fusionner (le décret est explicite sur ce sujet). C'est pour fournir un cadre organisationnel et *décrétal* à ces rapprochements qu'ont été constitués de nouveaux ensembles, appelés « académies ». Trois académies ont été créées par le décret de 2004 : l'Académie Wallonie-Europe regroupant l'ULg et les FUSAGx, l'Académie Wallonie-Bruxelles regroupant l'ULB, l'UMH et la FPMs, et enfin l'Académie Louvain, accueillant l'UCL, les FUNDP, les FUSL et les FUCaM. Pour qui sait lire entre les lignes : le réseau officiel dans la première, le réseau libre non confessionnel dans la seconde (mis à part l'UMH qui relève du réseau officiel), et le réseau libre confessionnel dans la troisième. Pourquoi ces regroupements par réseau ? Je ne faisais pas partie des discussions préparatoires au décret Bologne, mais ceux qui y étaient, ou ceux qui en ont retracé l'historique, ont tous été clairs sur un point : le mouvement n'a pas été lancé par les « catholiques », mais par une initiative de la ministre de l'époque, s'appuyant sur les démarches effectuées dès 2002 par l'ULB et l'ULg, suivies ensuite par l'UCL, pour constituer autour de chacune d'entre elles un pôle d'enseignement supérieur¹⁰. Selon certains, *off the record*, la volonté, notamment du politique, était de marginaliser les quatre institutions « catholiques » pour les affaiblir, la conviction de certains étant que « les cathos ne seront pas capables de s'entendre entre eux ». Espérons que le vote du 17 décembre ne leur donnera pas raison...

Le regroupement par réseaux n'était pas le résultat d'un choix délibéré des universités, et en tout cas pas des institutions « catholiques ». Ceci explique sans doute une partie des difficultés du projet de fusion, et les opposants au projet, notamment à Namur, n'ont pas cessé de regretter le rapprochement par réseaux au détriment d'un rapprochement géographique. Mais ces regrets étaient devenus sans effet dès lors que, dès novembre 2008, un décret actait la fusion de l'UMH et de la FPMs au sein de la nouvelle Université de Mons, et des FUSAGx dans l'ULg¹¹. De son côté, l'UCL s'était résolument engagée

9. Décret définissant l'enseignement supérieur, favorisant son intégration dans l'espace européen de l'enseignement supérieur et finançant les universités (31 mars 2004).

10. L'historique des débats a été retracé dans Michel Molitor, *Les transformations du paysage universitaire en Communauté française*, dans *Courrier hebdomadaire* du CRISP, n° 2052-2053, 2010.

11. « Décret portant intégration de la Faculté universitaire des Sciences agronomiques de Gembloux au sein de l'Université de Liège, création de l'Université de Mons par fusion de l'Université de Mons-Hainaut et de la Faculté polytechnique de Mons, restructurant des habilitations universitaires et finançant les universités » (25 nov. 2008).

dans le projet de fusion au sein de l'Académie Louvain ainsi que dans la constitution d'un pôle d'enseignement supérieur avec les hautes écoles et écoles d'art et d'architecture du réseau libre confessionnel. J'ai été un chaud partisan de ce rapprochement, j'ai donc joué un rôle dans la constitution de pôles par réseaux, et je l'assume.

Un dernier mot sur ce sujet : faut-il préférer un rapprochement géographique ? Je ne le pense pas, pour plusieurs raisons. Une raison technique, d'abord, parce que l'ULg a déjà absorbé les FUSAGx, situées à quelques kilomètres de Louvain-la-Neuve et que j'imagine mal la Communauté française accepter de *défuser* cet ensemble. Une raison politique, ensuite, parce que, si le rapprochement géographique est voulu pour entraîner la suppression des réseaux comme cela apparaît clairement chez la plupart de ceux qui en parlent, il s'agit d'une démarche idéologique qui n'a rien à voir avec l'intérêt des étudiants et des chercheurs. Une raison qualitative, enfin, parce que le rapprochement géographique aboutirait à des universités repliées sur leur *hinterland* local, ne drainant que des étudiants et des chercheurs locaux, et n'étant en relation qu'avec les acteurs socio-économiques et culturels locaux. Quel recul ! Les universités ont pour vocation d'être des lieux de rencontres et de brassages culturels, des lieux où se réalise la mixité sociale dont notre société a besoin. Au moment où chacun déplore les difficultés de l'interculturalité en Belgique, il convient de lutter contre tous les replis sur soi, y compris dans l'enseignement supérieur.

« UNE ERREUR PROCÉDURALE »

Parmi les arguments avancés par les opposants au projet de fusion, et évoqués encore à l'issue du vote namurois du 17 décembre 2010, figure celui d'« erreur procédurale ». L'expression du recteur des FUNDP évoque un processus *top-down*, c'est-à-dire venant des recteurs, n'ayant pas suffisamment associé la « base », et omettant en tout cas de faire « vibrer les gens » avec un projet enthousiasmant¹². Il y a du vrai dans tout cela. Mais...

Le projet pouvait-il venir d'autres personnes que des recteurs ? N'est-on pas en droit d'attendre des responsables des institutions qu'ils aient une vision à long terme, qu'ils soient capables de remettre en cause certains acquis et de s'engager dans des projets difficiles, peut-être même risqués ? Ou attend-on d'eux qu'ils soient simplement les gestionnaires de l'existant ? Est-il réaliste de penser qu'un projet aussi complexe pouvait être lancé « à la base », dès le début ? Entre recteurs et membres du groupe de négociation, nous ne l'avons pas pensé. Peut-être avons-nous eu tort, mais nous étions convaincus qu'il fallait défricher le terrain en petit groupe, avant de « redescendre » au sein des communautés universitaires pour y mettre en discussion ce qui avait été évoqué entre nous. Il est vrai que la communication au sujet des travaux de

12. « Nous avons fait une erreur procédurale dans la façon dont les projets ont été menés, dit-il dans un discours presque d'excuse vis-à-vis de ses trois collègues recteurs. On a laissé penser que la fusion se construisait par des autorités suprêmes. Il fallait que le projet fasse vibrer les gens. » (*L'avenir-Namur*, 18 déc. 2010).

négociation, laissée au début au libre choix de chaque recteur, n'a pas été identique dans chaque institution. Nous pensions que chaque communauté universitaire avait ses caractéristiques, sa culture locale, et qu'il revenait à chaque recteur de s'adresser à elle dans les termes et les formes qu'il jugeait adéquats. C'était sans doute un peu naïf : à l'heure de la mondialisation et de l'internet, ce qui était annoncé dans une université était immédiatement connu dans les trois autres ! Les écarts dans ces annonces étaient sources de suspicion. J'ai plus d'une fois été confronté, au Conseil académique de l'UCL, à un doyen qui s'appuyait sur ce que le recteur d'une des autres universités avait dit ou écrit pour infirmer (plus souvent que confirmer, je dois dire) ce que j'annonçais moi-même. Lorsque nous avons décidé d'harmoniser la communication, le ver était déjà dans le fruit.

Le projet aurait-il dû être plus enthousiasmant ? Pour moi, et pour la plupart des autres négociateurs, il l'était assurément : fusionner les quatre universités ne manquait ni d'ambition ni de panache, les perspectives en termes de positionnement régional en raison de notre système de financement et en termes de positionnement international dans un environnement globalisé exprimé notamment par les *rankings*, les synergies et économies d'échelles potentielles, tout cela ouvrait des perspectives ! Beaucoup de membres des universités n'ont pas été sensibles à ces perspectives, pour deux raisons, qui se tiennent d'ailleurs.

La première est que nous n'avons pas bien communiqué sur ces enjeux et sur les possibilités offertes par la fusion. C'est une leçon à tirer. La seconde est que nous n'avons pas pu communiquer sur ces points, parce qu'ils relèvent de logiques que beaucoup de membres des universités ne veulent pas entendre. Une précision, toutefois : pris individuellement, les membres des universités sont assez ouverts aux défis, prêts à s'engager dans des voies nouvelles et à prendre des risques. Mais lorsqu'ils siègent dans des organes ou endossent les habits de la représentativité, le discours change et devient institutionnel : j'ai rencontré beaucoup de collègues favorables au projet lorsque nous en parlions individuellement, mais au mieux silencieux, parfois opposés lorsque la discussion se tenait dans un conseil officiel. Ayant moi-même occupé de nombreuses fonctions au sein de l'université, je n'ai certainement pas échappé à cette dérive.

Au cours des discussions du projet, il n'a pas été possible de le traduire en chiffres (faire un budget prévisionnel, identifier les économies d'échelle, proposer des affectations de ces économies, etc.), parce que certains négociateurs ne le voulaient pas, convaincus que leur base ne pourrait pas entendre ces arguments. Je l'ai souvent demandé, en vain. Je persiste à penser que ce fut une erreur : on peut toujours essayer de faire vibrer les gens avec des grands mots et des grands sentiments, dire que l'on formera l'université la plus généreuse, la plus humaniste, la plus ouverte, etc., mais cela n'est crédible que si l'on peut montrer concrètement quels moyens seront investis dans quels projets. Le projet de fusion était un projet sans chiffres, parce que beaucoup avaient peur des chiffres. Il fallait avoir davantage peur des mots.

Parce que le projet ne pouvait pas aborder les chiffres, il s'est concentré sur d'autres dimensions, en particulier celle de la gouvernance.

« L'USINE À GAZ »

Au sein de l'UCL, l'Assemblée générale des étudiants (AGL) a annoncé, quelques jours avant le vote, qu'elle s'opposerait au projet. La position n'était pas totalement surprenante, car l'AGL avait souvent manifesté sa réticence sur un certain nombre de points ; elle n'était pas vraiment courageuse, puisque la règle des 80 % ne s'appliquait pas au Conseil académique de l'UCL et que tous les échos donnaient à penser qu'une majorité se prononcerait en faveur du projet. La position de l'AGL ne risquait pas d'entraîner la chute du projet... Par contre, certains des arguments des étudiants étaient fondés, en particulier celui de la complexité du système imaginé pour organiser et diriger la future université fusionnée. Le même reproche a été exprimé à Namur, et synthétisée dans l'expression *usine à gaz*. Et en effet, ce qui était proposé au vote était bien une *usine à gaz* : un système finalement confédéral (chaque entité constitutive gardant une très large autonomie, avec des organes propres) mélangé avec un système fédéral (les organes de la nouvelle université, se traduisant par une couche de gouvernance ajoutée au-dessus de toutes les couches déjà existantes). Lorsque j'ai quitté la négociation en août 2009, le montage était déjà complexe ; l'année de report de la décision a été mise à profit pour le complexifier encore...

Je vois trois raisons principales à la construction de cet appareil hyper-sophistiqué qui a effrayé plusieurs votants.

La première, déjà évoquée, tient à l'incapacité à travailler avec des chiffres, confinant les discussions dans l'ordre des mots, et donc tout naturellement sur la gouvernance. En quelque sorte, à force d'éviter les chiffres, la discussion devenait parfois gratuite.

La seconde raison est l'expression des craintes, des réticences, parfois aussi des jeux politiques des différentes institutions et de leurs représentants au sein de l'instance de négociation. Pour certains, il s'agissait à la fois d'obtenir des garanties sur la défense des intérêts de chaque institution, ce qui est bien normal, mais aussi d'obtenir le maximum, même au détriment du projet commun. Il s'agissait aussi pour chaque négociateur de pouvoir retourner devant sa « base » en prouvant qu'il l'avait bien défendue. On voit là le résultat des différences déjà évoquées de tailles et de natures entre universités. Chaque garantie obtenue se traduit par un élément de la gouvernance, un représentant de plus dans un conseil, un niveau de plus pour éviter qu'une décision ne puisse être prise, etc. La négociation a parfois été rude : il y a eu des éclats, des accrocs ; certains, transformant chaque point en un point de blocage, ont menacé de quitter la discussion, pour y revenir le lendemain. À force de chercher des protections et des garanties, le schéma de gouvernance qui en ressort devient naturellement très complexe. Cela fait inévitablement penser aux négociations au sein de l'État belge, ce qui n'est guère rassurant pour le projet des universités.

Lorsque le schéma de gouvernance a été ensuite transmis aux universités pour discussion dans les instances de chacune d'entre elles, la troisième raison est apparue : là aussi, chaque groupe, par la voix de ses représentants, a demandé des garanties supplémentaires, souvent sous la forme de présence dans des organes ou de procédures compliquées. Prises individuellement, ces demandes prenaient peut-être sens, mais, mises bout à bout, elles alourdisaient encore le système. J'ai vécu la même dynamique lors des discussions relatives au Plan de Développement, un projet de réformes internes à l'UCL : après d'âpres discussions, le projet est passé, mais après avoir dû enregistrer une série impressionnante de modifications, parfois fondées et utiles, mais parfois aussi destinées uniquement à donner des garanties ou à augmenter le poids des uns ou des autres dans les processus de prise de décision. Là aussi, le résultat final est devenu assez lourd.

Il est paradoxal de constater que ceux qui déplorent *l'usine à gaz* sont parfois ceux qui ont le plus contribué à la constituer ! Les universités, comme d'autres institutions, sont confrontées au défi de la prise de décision dans des environnements complexes, où les intérêts sont multiples, où les questions de personnes prennent une place importante, et où le discours ambiant évacue les impératifs de gestion et d'efficacité. Les difficultés vécues à l'occasion du projet de fusion expriment en fait un problème de société plus profond.

« LE SCHÉMA BCG »

Dans la communication qui a suivi les votes et l'arrêt du projet, l'un des recteurs a fait allusion au « projet BCG¹³ ». Cette expression est devenue presque emblématique de la difficulté du projet. Elle recèle aussi une leçon à tirer.

Au début des négociations, les membres du groupe de discussion ont pensé, dans leur majorité, qu'il ne serait pas possible de vaincre les premières réticences (rappelons qu'à ce moment-là certains n'acceptaient d'évoquer l'idée de fusion qu'à partir de 2015 au plus tôt !) sans faire appel à un facilitateur extérieur doté d'une expérience de ce genre de dossiers. Le choix s'est porté sur le bureau de consultance Boston Consulting Group. Au cours de nombreuses réunions, ces experts ont essayé de comprendre la volonté des universités, leurs craintes et leurs attentes, et grâce à leur expérience, ils se sont efforcés d'aider les négociateurs à traduire cela dans un schéma de gouvernance. Les experts avaient déjà piloté de nombreuses fusions d'entreprises, pas d'universités, ce qui s'est certainement ressenti dans le schéma, adopté par les négociateurs, rejeté avec fracas par les instances des universités. À l'UCL, l'AGL avait organisé une manifestation sur la place de l'Université, avec panneaux, calicots et mégaphones pour dénoncer le projet. Le motif exprimé du rejet de ce schéma était qu'il aurait nui à la démocratie dans l'université, qu'il

13. « L'UCL prend acte de l'échec des deux schémas organisationnels proposés jusqu'ici en termes de gouvernance institutionnelle (BCG, schéma de gouvernance). Ils n'ont pas recueilli une adhésion suffisante. La lourdeur et la complexité du schéma de gouvernance, bien que fort handicapantes pour le fonctionnement de l'entité UCL au sein de l'UCLouvain, était perçue comme une étape nécessaire pour permettre à chaque institution d'intégrer l'UCLouvain avec des compétences fortes dans un cadre fédéral. »

UCLouvain : STOP OU ENCORE ?
OU POURQUOI LA FUSION DES UNIVERSITÉS EST UN ENJEU DE SOCIÉTÉ

mettait en place un système de prise de décision vertical, sans contrôle et sans recours. Ce n'était que très partiellement vrai. Mais je pense que le vrai motif du rejet du schéma est autre, plus profond et implicite : la difficulté à accepter qu'une leçon ou une expérience en matière d'organisation puisse venir de l'extérieur de l'université, en particulier du monde marchand. Des décennies de subsidiation par les pouvoirs publics ont donné à penser à certains que l'université est à l'abri des contraintes du marché, des règles de la concurrence ou des exigences de l'efficacité. Pour eux, l'université doit demeurer le temple de l'expression libre, de la démocratie totale. Je pense au contraire que l'université doit être totalement inscrite dans sa société et dans son monde, tout en demeurant critique sur les modes de fonctionnement de cette société ; je pense que l'université est une organisation complexe par nature et que cette complexité exige, plus qu'ailleurs, de l'efficacité, celle-ci étant la garante de celle-là.

D'une manière générale, l'université a du mal à affronter le monde extérieur. Elle a besoin de financements privés ou industriels, mais il reste toujours des sceptiques qui pensent que ces fonds nuisent à la liberté académique et à l'indépendance de l'université. Le processus de Bologne est souvent assimilé à une soumission aux logiques du marché, alors qu'il n'est rien d'autre que la traduction, dans le monde de l'enseignement, de la mondialisation qui affecte, à tort ou à raison, tous les secteurs de la société. Les classements d'universités sont voués aux gémonies parce qu'ils conduiraient les responsables des institutions à prendre leurs décisions en fonction des *rankings*. C'est absurde. En Communauté française, aucun recteur n'a dirigé ou ne dirige son université en fonction des classements, mais les recteurs consultent ces listes parce qu'elles livrent des informations très utiles sur le monde de l'enseignement supérieur, sur les expériences réussies d'autres universités, ou encore sur les forces et les faiblesses de chacun.

Dans le projet de fusion, après le rejet du « schéma BCG », il n'a plus été question de faire appel à une aide extérieure...

« LE COMBAT DE COQS »

Au lendemain du vote du 17 décembre, un professeur de Namur déclarait, dans une interview au journal *Le Soir* : « On vient de recevoir un message du recteur de l'UCL qui roule des mécaniques. Alors qu'on pouvait s'attendre à ce qu'il prenne acte des inquiétudes et des réticences après le vote de la semaine dernière, on a droit à un langage de mâle dominant¹⁴. » Ambiance !

Les universités sont des univers de personnalités. Le projet de fusion est donc aussi une histoire de personnalités, engagées dans leurs institutions respectives et engagées dans les discussions, chacune avec ses ambitions, ses humeurs, son ego. Je n'y ai pas fait exception. Cela fait partie du jeu. C'est à la fois la difficulté et la richesse des dossiers universitaires. L'important est de débattre

14. *Le Soir*, 21 déc. 2010, p. 13.

des idées, sans *jouer l'homme*, comme on dit. Cela n'a malheureusement pas toujours été le cas.

ET MAINTENANT ?

Au moment où ces lignes sont écrites, tout reste possible. Les FUCaM et l'UCL ont annoncé envisager une fusion à deux ; les recteurs de Saint-Louis et de Namur semblent laisser la porte ouverte à une reprise des négociations et le second laisse entendre que les FUNDP pourraient procéder à un nouveau vote sur le projet de fusion¹⁵. Nous verrons.

Il y a de nombreuses leçons à tirer de ce qui n'est encore ni un échec ni une réussite, mais il importe de les tirer pour que la seconde l'emporte sur le premier.

Même si les discussions empruntent dorénavant un autre chemin que celui précédemment parcouru, ce nouveau chemin n'est possible que parce que le précédent a été parcouru. Il n'était pas dépourvu de tâtonnements et même d'erreurs, mais ces erreurs étaient sans doute nécessaires pour arriver au but. Affirmer sans cesse que l'on fera mieux que les précédents relève soit de la naïveté soit de la prétention, ou des deux. Répéter à l'envi que ce qui a été fait auparavant a été mal fait relève aussi de cette culture de l'échec si caractéristique de notre société déclinante, qui stigmatise les erreurs au lieu de valoriser les essais et les prises de risque, attitude de ceux qui ont confiance en l'avenir. Le projet proposé au vote n'est pas parfait, loin de là, mais il doit être voté, en dépit de ses imperfections. La mise en œuvre devra ensuite donner lieu aux améliorations nécessaires et s'accompagner d'une réflexion pour que des leçons soient tirées, pour les universités, mais aussi pour l'ensemble de notre société.

Comme l'écrit si justement le ministre d'État Marc Eyskens¹⁶ : *Le pire en politique n'est toutefois pas de ne pas réaliser ses objectifs quand on les a placés très haut. Le pire est de réaliser bel et bien ses objectifs quand on les a placés trop bas.*

La *Revue générale* applique les rectifications orthographiques proposées par le Conseil supérieur de la langue française et approuvées par l'Académie française.

15. *Le Soir Namur-Luxembourg*, 5 nov. 2010, p. 18.

16. Mark Eyskens, *À la recherche du temps vécu. Mes vies*, Bruxelles, Racine, 2010, p. 234.