



## Séminaire

### « L'innovation : fer de lance de la dynamique managériale des dirigeants d'institutions universitaires »

Cotonou (Bénin), du mardi 20 au samedi 24 novembre 2007

#### Présentation

Le séminaire « *L'innovation : fer de lance de la dynamique managériale des dirigeants d'institutions universitaires* » s'inscrit dans le prolongement des activités de l'Agence universitaire (Dakar en 2003, Yaoundé en 2005, Saly en 2005 ...) en réponse aux demandes d'appui exprimées par les recteurs des universités d'Afrique subsaharienne, de l'Océan indien et de la Caraïbe en matière de gouvernance universitaire. De nombreuses rencontres ont permis de construire avec et pour les responsables d'établissements d'enseignement supérieur une base de réflexions, de connaissances et de propositions sur laquelle chacun, dans le respect de son identité, peut trouver des confirmations mais aussi des éléments indispensables pour améliorer le pilotage des structures.

Forte de ce savoir accumulé, constitutif d'un management stratégique, la Conférence des Recteurs des Universités Francophones d'Afrique et de l'Océan Indien (CRUFAOCI) a retenu comme priorité, au cours de son Assemblée générale du 18 juillet 2007 à Ouagadougou, de développer une réflexion sur les conditions de management des établissements d'enseignement supérieur, notamment sur les moyens nécessaires à une gouvernance plus dynamique.

Parce qu'elle constitue un moyen d'entrer dans une voie de résolution des difficultés en matière de gestion académique, administrative, financière ... des universités, l'approche retenue, pour ce séminaire, est celle de **l'innovation**.

L'innovation est l'énergie principale de toute organisation qui, en son absence, périclité, perd de son « allant ». Elle permet d'abord de promouvoir une réorganisation interne continue. Elle est ainsi « une récompense » pour les idées qui naissent au sein même de l'organisation. Par ailleurs, elle est même une composante majeure de la gestion des ressources humaines. Enfin, elle concerne toutes les parties prenantes, qu'il s'agisse des enseignants, des étudiants, de l'administration et des services techniques. Fondée sur une analyse précise du passé, elle est donc incontournable pour envisager l'avenir.

L'approche par l'innovation permet, sans qu'il s'agisse d'en faire un modèle, de puiser des réflexions dans les expériences des entreprises qui cherchent à associer innovation et développement.

Ces caractéristiques semblent précisément répondre aux enjeux que les recteurs des universités d'Afrique et de l'Océan indien considèrent aujourd'hui comme déterminants pour l'avenir de leurs institutions.

#### Objectifs du séminaire

C'est donc en considérant les trois types habituels d'innovation : l'innovation de produit<sup>1</sup>, de procédé et enfin l'innovation organisationnelle que ce séminaire cherchera, à partir d'expériences conduites par les universités à **dégager des bonnes pratiques transférables et adaptables**.

Le processus de l'innovation doit, pour être efficace, respecter son propre rythme, variable selon les situations. Il serait bien sûr illusoire d'espérer qu'il puisse régler instantanément l'ensemble des problèmes une fois pour toutes. Il sera donc recommandé aux recteurs d'observer dans la durée, d'échanger les expériences, de modifier certains essais, de confirmer et de mutualiser les réussites.

#### Organisation du séminaire

L'organisation du séminaire est fondée sur les trois facettes de l'innovation auxquelles seront consacrées pour chacune une journée, en mettant l'accent sur le travail en atelier (journées du 21, 22 et 23 novembre).

En préalable, le séminaire consacrera la première journée (20 novembre) à enrichir les débats grâce à une bonne connaissance du concept d'innovation et à une harmonisation des connaissances.

Enfin, la restitution (24 novembre) des travaux sera l'occasion d'élaborer une prise de position commune des recteurs, et de dégager un plan d'action concerté, solidaire dont il conviendra de faire régulièrement le bilan, le diagnostic et l'évaluation des réalisations innovantes.

<sup>1</sup> Les trois types d'innovation appliqués au milieu universitaire sont définis en annexe.

## Les trois types d'innovation appliqués au milieu universitaire

### 1) L'innovation de produit

Que produit un établissement d'enseignement supérieur et de recherche ?

#### ■ Pour l'enseignement :

Qu'est-ce qu'un diplôme ? Quels droits sont ceux d'un diplômé ? Quelle responsabilité pour l'établissement qui le délivre ? Quelle différence si l'autorité qui délivre n'était pas l'établissement qui fabrique ? Un diplôme s'impose-t-il davantage en termes des compétences ou de connaissances du diplômé ? Quelle garantie est accordée à l'établissement qui le délivre ? En quoi distingue-t-on un diplôme en formation initiale d'un diplôme en formation continue ?

Quelle peut-être la politique marketing d'une université ? Quel rôle peuvent jouer des journées portes ouvertes ? Les futurs employeurs sont-ils bien informés du contenu du diplôme ? Des parrains de promotions accréditent-ils un diplôme ?

La gamme des diplômes délivrés est-elle homogène ? Sont-ce les moins bons qui font l'image de l'établissement ? Les diplômés d'un même diplôme sont-ils homogènes ? Quel écart maximum est tolérable entre le meilleur et le moins bon ? Les mentions sont-elles une information pertinente ? De même pour le cursus du diplôme ou est-ce seulement le dernier état de ce cursus qui est pris en compte de façon binaire ? A des niveaux divers correspond-t-il des responsabilités et des rémunérations diverses ?

Un diplôme est-il comme un produit d'entreprise qui connaît un cycle de vie de son lancement à son déclin ? Prévoir le remplacement d'un diplôme par un autre plus adapté suppose un lent processus qui doit associer toutes les parties prenantes et éviter que dans la précipitation, nombreuses soient les parties qui seront mises devant le fait accompli.

Quelle importance faut-il accorder aux différents classements publiés dans la presse, ou par exemple à l'Academic Ranking of World Universities, le Jiao Tong de Shanghai, le Times Higher Education Supplement ? Dans le même ordre d'idées quelle importance joue en Europe l'European Quality Improvement System (EQUIS) du international network for excellence in management développement (EFMD). Les conditions pour un African Quality Improvement System ...

Quel doit être le rôle du financeur – quel qu'il soit- Etat, fondation, entreprise (surtout dans le cas de la formation continue), en termes d'accréditation ?

Quel rôle joue la reconnaissance académique ou autre (en particulier internationale) des enseignants. De nombreuses récompenses (Prix scientifique, distinction ...) sont-elles des facteurs de compétitivité des diplômes dans l'université et/ou dans les entreprises ?

Comment analyser la concurrence entre les produits de l'université et ceux d'autres établissements ?

#### ■ Pour la recherche. Elle présente au moins trois facettes :

- elle peut être regardée comme l'est la recherche et développement (la R&D) au sein d'une entreprise
- elle peut être une activité marchande par la prise de brevets par exemple
- elle peut être regardée comme un processus de formation continue des enseignants
- elle peut être le résultat d'une collaboration avec les entreprises dans une combinaison à la fois des besoins et des moyens des uns et des autres

En termes plus synthétiques et pour faciliter les échanges suite à la table ronde du **mardi 21 novembre**, d'autres questions pourraient être abordées :

*Le rôle des entreprises dans la définition du contenu d'un diplôme ?*

*L'information des étudiants des anciens étudiants des autres universités et des entreprises*

*La co-diplomation*

*Qu'est-ce qui explique le succès (fondé ou non) des MBA ?*

*Quel arbitrage entre l'activité (moyens, temps, intérêt ...) consacrée à l'enseignement et celle consacrée à la recherche ?*

*La politique marketing d'une université*

## 2) L'innovation de procédé

La question est : « comment fabriquer ? » et ce pour plusieurs raisons. Certes pour fabriquer des objets de meilleure qualité et à moindre coût ; mais aussi parce que tout mode de production implique un mode de participation de tous (du haut au bas de la ligne hiérarchique) ce que les spécialistes appellent le « job enlargement ». Chacun doit pouvoir retrouver dans le produit ce qui fut son oeuvre, c'est-à-dire éviter « l'émiettement des tâches ».

On sent bien que ces questions dépassent largement les seuls aspects non négligeables d'une technologie de la production universitaire.

Plusieurs sujets relèvent bien du métier de manager d'universités :

■ **La productivité** – sujet autrefois honni par tous ceux qui prétendaient que les dépenses publiques étaient par nature improductives (la santé n'a pas de prix !) est aujourd'hui une responsabilité du manager. Tout l'art consiste à fréquenter la limite qui sépare une action uniquement orientée vers la minimisation du coût d'une action visant une meilleure qualité dans le respect des missions d'intérêt général.

Comment gérer de façon optimale la principale ressource qui est celle des enseignants, en combinant leur intérêt personnel (de carrière, de reconnaissance internationale, de recherche personnelle) et leurs activités de base auprès des étudiants ? Comment répartir leur temps entre l'enseignement et la recherche. Comment instituer un système de récompense ? Quel est le rôle d'une période sabbatique ? Quel temps consacrer à des missions ou activités à l'étranger ? Comment prendre en compte – voir récompenser- des publications dans des revues scientifiques de renom international. Comment organiser la formation continue des enseignants ? Comment financer des activités hors statuts ? Comment inciter les enseignants à des activités de conseil ou de collaboration avec d'autres organisations (universitaires ou non) ? Les activités « extérieures » doivent-elles rémunérer l'enseignant ou l'université à laquelle il appartient ?

■ **le rôle des TIC** devient essentiel. Comment concilier imagination et prudence ?

■ La mise en œuvre du système dit « **LMD** ». Né en Europe de façon circonstancielle, est-il transposable et avec quelles adaptations à des situations différentes ?

■ Les sujets directement liés à la **pédagogie** devront être étudiés, comme :

- Le rôle des stages : période, durée, contrôle, pré embauche, rôle des tuteurs, insertion dans le CV, engagement des entreprises
- L'enseignement par apprentissage
- La progression des connaissances au cours d'un cursus
- La sélection à l'entrée, au cours, à la sortie d'un cursus
- L'attitude vis à vis de l'échec
- Le rôle et le contrôle des enseignants dits professionnels
- Le rôle de la docimologie
- ....

Pour faciliter les échanges suite à la table ronde du **mercredi 22 novembre**, d'autres questions pourraient être abordées :

*Le point sur la mise en œuvre du LMD*

*Les conditions pour un « African Quality Improvement System » (Clin d'œil à l'European Quality Improvement System (EQUIS) du International network for excellence in management développement (EFMD).*

*Quelles compétences à développer pour l'enseignement dans un monde sans frontière ?*

*Comment passer d'une formation fermée à une formation ouverte sur le monde ?*

*La concurrence interuniversitaire et internationale est-elle motivante et productive ?*

*Quels peuvent être les financeurs de l'activité universitaire ?*

*Comment développer une politique d'intéressement de toutes les parties prenantes ?*

*Comment calculer le coût d'une formation ?*

*La formation en présenciel est-elle obsolète ?*

*Les chances et les risques des TIC*

### 3) L'innovation organisationnelle

La plus délicate ; elle peut s'apparenter, sur le plan politique, à une réforme institutionnelle.

Il s'agit de voir comment l'organisation peut adapter sa structure. Parmi les différentes questions qui pourraient être étudiées, il convient de noter l'analyse comparative des avantages / inconvénients des structures privées et publiques et l'innovation vers des structures mixtes.

Le travail peut tourner autour de deux grands thèmes, chacun s'élargira au cours des débats : L'autonomie et les structures.

■ Toute réflexion sur l'innovation organisationnelle présuppose une réflexion sur l'**autonomie**.

- Qu'entend-t-on par autonomie d'une organisation ? Autonomie en elle-même certes, mais aussi autonomie vis à vis de qui ?
- Autonomie dans les recrutements ... et les licenciements ?
- Autonomie jusqu'où au sein de l'organisation autonome : les composantes, les diplômes,
- Quels liens entre autonomie et responsabilité ; contrôle a priori ou a posteriori ?
- L'autonomie a-t-elle le même sens dans une université mono ou omni disciplinaire ?
- La rigidité des statuts de la fonction publique bride-t-elle l'adaptabilité des structures et crée-t-elle un différentielle de compétitivité ?

■ Quelle est la **structure** la mieux adaptée (au moins momentanément) ?

- Tout choix se situe entre des structures plus ou moins centralisées
- Structures par diplôme, par cycle, structures fondées sur la distinction formation initiale / formation continue ?
- Administration centrale ou administrations décentralisées
- Structures de composantes standardisées ou structures associant des composantes hétérogènes (Ecoles, Instituts, IUT ...)
- Composition, rôle, responsabilité des différents conseils ; en particulier conseil d'administration et conseil scientifique).

Pour faciliter les échanges suite à la table ronde du **jeudi 23 novembre**, d'autres questions pourraient être abordées :

*Les raisons et défis de l'autonomie universitaire*

*L'autonomie des composantes au sein de l'université*

*Le choix entre une administration centrale et des administrations décentralisées au sein d'une université.*

*Les relations conflictuelles ou coopératives entre l'enseignement et la recherche au sein des universités*

*Rôle et fonctionnement des différents pouvoirs formels ou informels*