

La Déclaration de Glion

L'Université  
à l'aube du  
millénaire

Déclaration

© The Glion Colloquium, 1998

ISBN 2-9700185-0-0

***Adresses pour toute correspondance :***

**USA :** Prof. Werner HIRSCH, Department of Economics, University of California, LOS ANGELES, CA 90095-1477

Phone : +1 310 476 2660, Fax : +1 310 472 7235, E-mail : whirsch@ucla.edu

**Europe :** Prof. Luc WEBER, Rte de Florissant 6, CH-1206 GENEVA

Phone : +41 22 347 3906, Fax : +41 22 789 3550, E-mail : luc.weber@ecopo.unige.ch

Imprimé en Suisse

---

## Préface

*A l'aube du troisième millénaire, les pays industrialisés de l'Occident présentent de nombreux points communs dans leur façon de définir et de faire face aux nouveaux défis lancés à leur système d'enseignement supérieur. Partant de cette constatation, un petit groupe d'Américains et d'Européens de l'Ouest, tous étroitement rattachés au monde universitaire depuis fort longtemps, a convenu de l'organisation d'un colloque en vue de procéder à un examen minutieux de ces défis et de proposer des initiatives pleines de promesses pour les relever. Un groupe constitué de dix Européens et de dix Américains s'est réuni à Glion, en Suisse, du 13 au 17 mai 1998.*

*A la demande des membres du « Colloque de Glion », le Professeur Frank H. T. Rhodes, Président émérite de l'Université de Cornell, s'est chargé de résumer dans la présente déclaration les différents points de vue exprimés lors de cette rencontre. Tous les participants lui expriment leur vive reconnaissance pour ce texte plein d'éloquence et de sensibilité et dont une première ébauche leur avait été remise afin qu'ils puissent faire part de leurs remarques et de leurs suggestions.*

*Cette déclaration traite en tout premier lieu des universités d'Europe et d'Amérique du nord qui se consacrent intensément à la recherche; néanmoins, d'importantes parties du texte concernent les établissements dispensant un enseignement supérieur de base et d'autres institutions engagées dans l'enseignement supérieur, que ce soit en Europe et en Amérique du nord, notamment pour ce qui a trait aux technologies de l'information, aux nouvelles formes de gouvernance, de conduite et de management, ou encore à la responsabilité vis-à-vis du public.*

*Notre gratitude va à la Fondation William et Flora Hewlett, au Groupement suisse de la science et de la recherche, à l'Ecole polytechnique fédérale de Zurich, à l'Université de Genève, à la Conférence des recteurs des universités suisses ainsi qu'à la compagnie Swissair pour leur généreux soutien financier. Nous tenons également à remercier l'Association des Universités Européennes, basée à Genève, pour avoir aimablement mis à notre disposition Mme Mary O'Mahony, Secrétaire générale adjointe, pour toute la durée de ce colloque. Nous exprimons également nos remerciements à Mlle Hélène Fabre pour la traduction française parfaitement fidèle dans l'esprit et dans la lettre.*

*Werner Z. Hirsch  
Université de Californie*

*Luc E. Weber  
Université de Genève*

## Participants et Signataires

- **Prof. Paolo BLASI**, Recteur, Université de Florence, Président de la Conférence italienne des Recteurs, Membre du Conseil de l'Association internationale des Universités
- **Prof. James J. DUDERSTADT**, Professeur en Sciences de l'ingénieur, Président émérite de l'Université du Michigan
- **Prof. David P. GARDNER\***, Président, de la Fondation William et Flora Hewlett, Président émérite de l'Université de Californie et de l'Université d'Utah
- **Prof. Hans Van GINKEL**, Sous-secrétaire Général et Recteur de l'Université des Nations Unies à Tokyo, Vice-président de l'Association Internationale des Universités et de l'Association des Universités Européennes
- **Prof. Werner Z. HIRSCH\***, Département d'Économie, Université de Californie à Los Angeles
- **Prof. Stanley O. IKENBERRY**, Président de l' « American Council on Education », Président émérite de l'Université d'Illinois
- **Prof. Charles F. KENNEL\***, Directeur de l'Institut Scripps d'Océanographie et Vice-Chancelier de l'Université de Californie à San Diego
- **Dr Guy NEAVE**, Directeur de recherches de l'Association Internationale des Universités
- **Prof. Howard NEWBY**, Vice-Chancelier de l'Université de Southampton, Vice-président du Comité des Vice-Chanceliers et des Directeurs de Grande-Bretagne
- **Prof. Jacob NUESCH\***, Membre du Comité international de la Croix-Rouge, Président émérite de l'École polytechnique fédérale de Zurich
- **Mr. Peter PREUSS**, Président de la Fondation Preuss et Membre du Conseil de l'Université de Californie
- **Professor Frank H. T. RHODES**, Président émérite de l'Université de Cornell
- **Mrs. Auriol STEVENS**, Editeur du "Times Higher Education Supplement"
- **Prof. Chang-Lin TIEN**, Professeur distingué NEC de Sciences de l'ingénieur, Chancelier émérite de l'Université de Californie à Berkeley
- **Prof. Martin TROW**, « Graduate School of Public Policy », Université de Californie à Berkley
- **Prof. Dennis TSICHRITZIS**, Professeur à l'Université de Genève et Président du Comité exécutif du Centre de recherches national allemand de technologies de l'information
- **Dr Alan WAGNER**, Administrateur Principal, Direction de l'éducation, de l'emploi, du travail et des affaires sociales de l'OCDE
- **Prof. Luc E. WEBER\***, Délégué pour les questions internationales de la Conférence Suisse des Recteurs, Membre du Conseil de l'Association internationale des Universités, Recteur émérite de l'Université de Genève
- **Prof. Harold M. WILLIAMS**, Président émérite du « Getty Trust » et ancien membre du Conseil de l'Université de Californie
- **Prof. Heide ZIEGLER**, Présidente de l' « International University in Germany », Recteur émérite de l'Université de Stuttgart

### Responsable administratif

- **Mrs. Mary O'MAHONY**, Secrétaire générale adjointe, Association des Universités Européennes

### Assistance technique

- **Mr. Nicolas WEBER**, Licencié en Systèmes d'information, Genève

\* Membre du Comité de direction

## La Déclaration de Glion:

### L'Université à l'aube du millénaire

Face au nouveau millénaire dans lequel nous entrons et dont nos enfants seront les héritiers, nous sommes en butte à un mélange déroutant de promesses et de menaces. D'un côté, la promesse se fait jour de progrès révolutionnaires dans les domaines de la biomédecine, des communications, des technologies de l'information, des sources d'énergie de substitution, des nouveaux matériaux, de l'automatisation ou encore de la mondialisation; de l'autre, c'est avec grande préoccupation que nous observons les menaces liées à la balkanisation, au tribalisme, au terrorisme, au sectarisme, aux inégalités nord-sud, à la faim, à l'équilibre complexe à trouver entre population, ressources et environnement, au défi lancé par le développement durable. Nous nous interrogeons sur les conséquences qu'auront tous ces éléments sur l'avenir des Etats-nations tels que nous les connaissons. Or, si l'équilibre entre promesses et menaces s'avère incertain, ce qui, en revanche, est absolument certain, c'est que la clé essentielle — quoique non exclusive — du bien-être de chacun dans ce monde nouveau et fascinant, c'est le savoir.

Néanmoins, il serait erroné de croire que le savoir s'acquiert sans difficulté; il ne s'agit pas d'une ressource présente à l'état naturel. Bien au contraire, il s'agit d'une découverte personnelle, d'une création individuelle. Le savoir s'offre uniquement à l'esprit préparé à le recevoir; il ne vient à la vie qu'au bout d'une longue réflexion et d'une longue quête personnelles, d'une découverte individuelle, d'une recherche complexe et d'une exploration exigeante. Seul l'individu instruit et cultivé est à même de le recevoir, de le comprendre et de le mettre en pratique. Toutes ces choses dont l'avenir de l'humanité relèvera en tout premier lieu au cours du troisième millénaire — éducation, aptitudes personnelles, ressources naturelles, existence de moyens de production efficaces, communautés harmonieuses, meneurs avertis, choix avisés, discipline nationale, politiques sensées, accords internationaux, utilisation de la technologie soucieuse de la personne et exploitation respectueuse et judicieuse des ressources — dépendront de plus en plus du savoir : le savoir mis à jour, le savoir acquis, le savoir mis à

problèmes, au développement durable et à l'expansion de services de haut niveau se faisant de plus en plus sentir. Pour maintenir un investissement à long terme dans le domaine de l'enseignement, une direction politique avisée sera indispensable, faute de quoi tout progrès social se réduirait à une chimère.

**A l'intention de nos collègues au sein de toutes les universités :**

**nous les invitons à mieux prendre conscience du caractère unique des responsabilités qui leur incombent et du potentiel qu'ils offrent à leur communauté, à leur région et à l'ensemble de la société à l'échelle planétaire.**

**En affirmant que l'enseignement est une vocation morale,** impliquant non seulement la transmission d'informations scientifiques, quelle qu'en soit la complexité, mais aussi l'épanouissement de la personne. Pour parvenir à ce résultat, il s'agira d'attacher une importance toute particulière à la mise en place d'un environnement propice à un enseignement capable de stimuler la créativité, plutôt que de s'en tenir uniquement au schéma traditionnel des cours ex cathedra et de l'enseignement « à sens unique »; il s'agira également d'entretenir un climat dont l'étudiant sera l'élément central, un climat favorable au bon déroulement des études dans le but d'accorder des diplômes à des étudiants non seulement hautement qualifiés mais disposant d'une bonne culture générale, très motivés de par eux-mêmes, ayant soif de formation continue, conscients à la fois de l'héritage qu'ils reçoivent mais aussi des obligations civiques qui sont les leurs et capables, dans leur carrière professionnelle, de faire preuve de responsabilité sur le plan éthique.

**En affirmant que la connaissance constitue une entreprise commune.**

L'ensemble des membres de la communauté universitaire — quel que soit leur âge — se consacre pleinement à la transmission du savoir mais également à la découverte et à l'exploration qui en sont le fondement. La connaissance, quoique profondément enracinée dans la perspicacité et la quête personnelles, représente une entreprise où la coopération tient une grande place. Elle est soutenue par des fonds

publics et bénéficie de patronages privés car, dans le cadre d'un vaste effort communautaire, elle enrichit l'entendement de l'homme et contribue à son bien-être. Ce soutien public présuppose impartialité et indépendance de la part du corps enseignant et probité sur le plan de l'enseignement dispensé. Aujourd'hui, la mise en place de nouvelles alliances et l'utilisation des technologies de l'information présentent deux perspectives qui offrent à la fois la possibilité d'étendre le champ et l'utilité des connaissances et de procurer des bénéfices sans précédent pour la société.

**En créant de nouvelles alliances intellectuelles à l'intérieur de l'université et de nouvelles associations à l'extérieur.**

Les disciplines traditionnelles, volontairement abstraites et condensées, sont de puissants moteurs de la connaissance. Néanmoins, en dépit de leur potentiel, elles imposent leurs propres critères et leurs propres limites à une recherche qui se voudrait plus globalisante. L'autonomie et l'importance de telle ou telle subdivision, en dépit des avantages qu'elle présente, peut restreindre le champ et limiter la portée de la démarche. Naturellement, un très haut niveau de compétence dans telle ou telle discipline continuera à être indispensable; cependant, allié au discernement et au savoir-faire relevant d'autres disciplines et d'autres professions, il laisse aujourd'hui présager la possibilité d'aborder des questions d'intérêt général plus vastes.

Le fait de s'associer avec des institutions, des organismes ou encore des entreprises extérieures au campus peut venir compléter et étendre les compétences du monde académique. Les scientifiques ont tardé à appliquer leur savoir-faire aux problèmes pressants de la société, en partie, probablement, en raison de leur complexité et de leur intransigeance; en partie, peut-être aussi, parce qu'ils manquaient à la fois de moyens et de motivation pour aborder ces problèmes, et en partie parce que ces questions prêtent souvent à controverse et que les risques d'échec sont grands. Néanmoins, pour tout ce qui a trait aux grandes questions d'intérêt public, la société a besoin du discernement et du haut niveau de compétence du monde universitaire. Pour faire face à ces problèmes, de nouvelles alliances, de nouveaux soutiens et de nouvelles motivations sont nécessaires, selon l'exemple, notamment, du concept « un terrain contre une université »<sup>1</sup> qui était apparu en réponse aux besoins de l'Amérique des années 1850. Ce nouveau réseau d'alliances ne se substituera pas aux normes et aux critères en vigueur dans les disciplines traditionnelles mais viendra les compléter de façon constructive.

**En utilisant les nouvelles technologies de l'information,**

lesquelles permettent à l'heure actuelle de mettre en place ces associations sur une grande échelle, que ce soit au niveau local ou mondial. Grâce à ces nouvelles technologies, il est aujourd'hui possible d'avoir accès à une interdisciplinarité considérable et d'expérimenter et de simuler des réalités d'une façon jusque là insoupçonnée. Il est probable que ces technologies bouleversent dans leurs moindres aspects les activités de l'université, mais si les possibilités qu'elles offrent doivent être pleinement utilisées en matière d'enseignement, de recherche et de service public, il est du devoir des universités de promouvoir la flexibilité, l'esprit d'entreprise, l'expérimentation et l'ouverture au sein de leurs structures organisationnelles et auprès de l'ensemble de leurs membres.

**En reconnaissant que le service public**

constitue une obligation institutionnelle prioritaire et en fournissant les moyens et les motivations nécessaires pour s'en acquitter. En effet, en dépit de l'indépendance et de l'autonomie dont elle jouit, et bien que ces deux éléments soient essentiels, l'université a une responsabilité sociale et une obligation vis-à-vis du public. Elle se doit d'utiliser son autonomie non pas comme prétexte à isolement, indifférence ou justification, mais bien comme un moyen d'apporter en toute indépendance une contribution à la société, assurant son expertise et l'impartialité de ses avis pour le bien public.

**En offrant des structures nouvelles, des trajectoires professionnelles souples et des soutiens ponctuels**

aux nouvelles formes que pourront revêtir des méthodes de recherche novatrices, un enseignement stimulant et un service responsable vis-à-vis de la collectivité. Au fil des siècles, les universités ont fait preuve d'une remarquable capacité d'adaptation dans leur façon de relever les défis qui leur étaient lancés et de faire face aux nouvelles perspectives qui s'offraient à elles. Toutefois, en raison de restrictions budgétaires, la mise en oeuvre de nouvelles initiatives devra, à l'avenir, se faire davantage par substitution que par adjonction; cette opération mettra à rude épreuve les structures et les hiérarchies actuelles, elle rendra nécessaire l'adoption de nouvelles modalités de recrutement et de conditions d'emploi, et exigera de nouvelles méthodes de financement

et de soutien. Des structures obsolètes, des procédures pesantes et des plans de carrière étroits et exclusifs justifieront probablement d'importants remaniements si les universités veulent faire tout leur possible pour faire face aux défis et aux perspectives en constante mutation auxquels elles sont confrontées.

### **En mettant au point de nouvelles méthodes de gouvernance, de conduite et de management**

visant à encourager la transmission d'un savoir productif, un enseignement stimulant et un service à la collectivité responsable. Les universités ont prospéré dans la mesure où elles ont mis en place un mode de gestion collective caractérisé par sa fonctionnalité et sa réceptivité vis-à-vis des changements, ce qui lui a été bénéfique. Dans la plupart des cas, celui-ci comprenait trois volets : une supervision et une tutelle de la part du public, une gestion interne collégiale et partagée, et une direction avertie (en général consensuelle mais souvent à courte vue).

Bien que ce triptyque variait en fonction du lieu et de l'époque où il s'appliquait, il s'est avéré solide et efficace ; néanmoins, il montre aujourd'hui des signes de tension très importants. En effet, certains conseils d'administration sont davantage politisés que par le passé, faisant valoir leur autorité dans des domaines autrefois perçus comme relevant exclusivement de la compétence du corps enseignant; dans certains pays, des ministères et autres organismes gouvernementaux se sont lancés dans le micro-management de questions universitaires; des conseils d'enseignants ont parfois usé de leur pouvoir pour promouvoir des intérêts particuliers, retarder telle ou telle action et s'opposer à telle ou telle réforme; dans certaines institutions, la direction a parfois été jugée trop faible tandis que, dans d'autres institutions, elle adoptait des points de vue trop péremptaires et peu judicieux; parallèlement, il s'avère que l'efficacité de la gestion a grandement souffert de ces conflits d'intérêt, paralysée à la fois par ce manque de résolution et de compromis et par le chevauchement des compétences. Vue sous son meilleur éclairage, l'université telle que nous la connaissons est perçue comme un modèle de gestion collégiale des plus efficaces. Vue sous l'angle le moins favorable, elle est perçue comme l'archétype d'une bureaucratie empotée et d'une inefficacité consommée.

Il est indispensable que toutes les universités travaillent conjointement avec leurs partenaires de manière à assurer le maintien

des avantages que présentent la direction collégiale et l'ouverture aux changements tout en ne laissant pas de côté l'excellence, l'adaptabilité et l'efficacité qui doivent régir l'ensemble de leurs activités. Dans cet objectif, il appartiendra aux différentes institutions de clarifier et de redéfinir les différents champs de compétences et de responsabilités; il se peut également que le rôle des recteurs, des vice-chanceliers ou des présidents doive être revu et renforcé, tout autant que les modalités de désignation à ces postes.

### **En acceptant l'obligation qui leur incombe de rendre des comptes.**

C'est en effet le public qui soutient l'université, par le biais de contributions directes à l'échelle régionale ou nationale, ou encore par le biais de dégrèvements fiscaux, de soutien spontané, de contributions provenant d'entreprises et de dons privés, mais aussi à travers le recouvrement de tout ou partie des frais en échange des services mis à disposition (par exemple les droits de scolarité, les frais de logement ou les frais d'hospitalisation). C'est pourquoi il est indispensable que l'université fasse preuve de transparence, de prudence et de discernement quant à l'utilisation des ressources dont elle dispose. Il va sans dire que cette responsabilité devant le public exige le plus haut niveau de qualification en matière de présentation de rapports financiers et requiert professionnalisme et objectivité en matière d'audit. En revanche, cette même responsabilité exclut catégoriquement toute tentation de céder à quelque pression politique que ce soit, à une requête populaire, un intérêt particulier, une mode intellectuelle ou un caprice de la société, que ces derniers soient internes ou externes à l'université. Il revient en effet à l'université de se porter entièrement garante de sa « production », de l'intégrité de son enseignement et de sa recherche, de la qualité de ses normes professionnelles, de l'impartialité de ses jugements et de la compétence de ses diplômés. Toutefois, par-delà tous ces éléments, il est de son devoir de rester farouchement indépendante, de ne se laisser influencer ni par des intérêts activistes d'origine interne ni par des pressions externes, mais au contraire de faire montre de capacités d'adaptation en agissant à dessein, de façon réfléchie et responsable, à la lumière des besoins exprimés par la collectivité et de connaissances en constante mutation. A défaut de cela, l'université se verrait dénuée de toute crédibilité, et la fonction essentielle qu'elle remplit se verrait foncièrement compromise.

**En montrant son attachement à des valeurs séculaires qui constituent le fondement de l'académie.**

Dans une société aux buts fluctuants et aux valeurs incertaines, l'université doit aller plus loin que la simple production de séries de données exactes et d'informations fiables, voire même d'un ensemble de connaissances utiles et de critères éprouvés. L'université se pose comme la gardienne non seulement du savoir mais aussi des valeurs dont ce savoir relève; non seulement de compétences professionnelles mais aussi des obligations éthiques qui les sous-tendent; non seulement d'une recherche intellectuelle, d'un processus d'apprentissage rigoureux et d'une vision large mais aussi des moyens qui rendent cette recherche, cet apprentissage et cette vision possibles. A travers sa vie collégiale et ses activités académiques, il appartient à l'université de réaffirmer que l'intégrité est l'exigence, l'excellence la norme, la rationalité le moyen, la communauté le contexte, la civilité l'attitude, l'ouverture d'esprit la base des relations et la responsabilité l'obligation sur lesquels reposent sa propre existence et dont le savoir lui-même est fonction.

**Durant 900 ans au cours de ce millénaire, l'université,**

en tant que communauté tout entière vouée à la défense de ces valeurs, a rendu de grands services à la société. Son efficacité au cours du millénaire à venir dépendra de la façon dont elle réaffirmera ces valeurs séculaires tandis qu'elle devra répondre de manière novatrice aux nouveaux défis et saisir les nouvelles opportunités qui se présenteront à elle. Il est temps à la fois pour la société et pour l'université de renforcer le contrat social par lequel elles sont liées et sur lequel l'avenir de nos peuples reposera en très grande partie ; il est également temps pour leurs dirigeants d'oeuvrer ensemble en vue de réaliser leurs objectifs communs.

\* \* \*

<sup>1</sup> NdT : après la guerre civile, la loi Morrill passée par le Congrès des Etats-Unis a prévu l'octroi d'une donation de terrain à chaque Etat américain afin d'établir une haute école ou une université des sciences de l'ingénieur ou agricoles.