

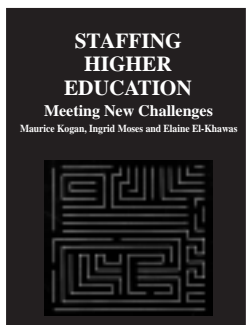
## PROGRAMME SUR LA GESTION DES ÉTABLISSEMENTS D'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR

### L'interface des fonctions académiques et administratives

A mesure que les autorités nationales confient de plus en plus de responsabilités de gestion et de pouvoirs de décision aux établissements d'enseignement supérieur, les structures et les modalités de gouvernement de ces établissements connaissent inévitablement d'importants ajustements. Ces changements ont des conséquences profondes — prévues ou non — pour les gestionnaires et mettent en lumière le besoin de concevoir de nouveaux moyens d'équilibrer les fonctions et les rôles académiques et administratifs. Dans ce domaine l'IMHE tente de clarifier les problèmes de gestion qui se font jour et à définir les stratégies nécessaires pour les résoudre.

#### Historique

L'évolution de l'interface des fonctions académiques et administratives dans l'enseignement supérieur a été étudiée dans le projet de l'IMHE intitulé *Politiques à l'égard des ressources humaines dans l'enseignement supérieur*. La publication *Staffing Higher Education : Meeting New Challenges* (1994, Jessica Kingsley Publishers) en présente les conclusions et recommandations pertinentes. D'autres articles sur le sujet sont parus dans la revue de l'IMHE *Gestion de l'enseignement supérieur* (vol. 8, n° 2, 1996). Les débats qui ont eu lieu lors de trois réunions de l'IMHE tenues à Tartu (Estonie) en 1998, à Budapest (Hongrie) en 1996, et à Hong Kong en 1995 ont contribué à éclaircir les problèmes et à ouvrir la voie à de nouveaux travaux en la matière.



En élaborant des stratégies permettant d'assurer la jonction entre les fonctions académiques et administratives, les gestionnaires doivent tenir compte des caractéristiques et de la culture des établissements, des limites fixées par les règlements régissant les établissements et les systèmes d'enseignement supérieur, ainsi que des contextes nationaux et régionaux. Même si les structures, les méthodes et les contextes diffèrent, et si la nature distincte de chaque établissement détermine les réactions les plus opportunes face aux changements, les travaux de l'IMHE et d'autres analyses comparatives entreprises à l'OCDE (par ex. *Redéfinir l'enseignement tertiaire*) montrent qu'il importe de partager les expériences acquises dans le domaine.

#### Une conférence est prévue

La prochaine étape sera une conférence de l'IMHE intitulée *Le pilotage stratégique centralisé et la direction décentralisée*, prévue pour octobre (voir calendrier). L'Université d'Amsterdam, l'une des premières universités d'Europe continentale à élaborer, appliquer et évaluer de façon permanente diverses structures et méthodes permettant de gérer l'interface des fonctions académiques et universitaires, accueillera la rencontre. L'EAIR collaborera à son organisation.

Le programme de la conférence prévoit quatre débats comportant chacun deux présentations - l'une par un expert participant au processus de changement à l'Université d'Amsterdam, qui fait fonction d'étude de cas ; l'autre par un administrateur d'une université ou d'un système universitaire possédant des caractéristiques, une expérience et des structures différentes. Le thème général de la conférence est «qui est responsable de

quoi» dans les établissements d'enseignement supérieur aujourd'hui.

Les sujets des débats sont les suivants :

- *l'université dynamique en Europe entre l'État et le marché : une nouvelle structure de gouvernement ;*
- *le rôle du doyen entre système collégial et système de gestion, dans l'université dynamique ;*
- *l'université dynamique et la gestion de l'enseignement ;*
- *l'université dynamique et la gestion de la recherche.*

Un panel de clôture mettra un terme à la conférence.

#### L'étape suivante

Une visite d'étude aux États-Unis est envisagée comme suivi pour 1999. L'objectif est de donner aux gestionnaires des établissements membres de l'IMHE l'occasion d'observer en direct la gestion de l'enseignement supérieur en accordant une attention particulière à l'interface des fonctions académiques et administratives et, par la suite, de partager idées et informations à l'occasion d'une série de séminaires. En fonction des résultats de cette visite d'étude, des visites dans d'autres régions sur des sujets divers pourraient être mises sur pied.

#### Nouveaux membres de l'IMHE

Les institutions suivantes ont décidé d'adhérer au Programme IMHE en 1998 :

Universidad Nacional de Mar del Plata, Argentine

Central European University, Hongrie

Universidad Autonoma de Tamaulipas, Mexique

University of Paisley, Royaume-Uni

**La Conférence générale de l'IMHE se tiendra du 7 au 9 septembre au siège de l'OCDE à Paris.**

## Nouvelles du Secrétariat

### Pierre Laderrière prend sa retraite

M. Pierre Laderrière a pris sa retraite en avril après avoir travaillé trente-trois ans à l'OCDE. Chef de l'IMHE depuis 1995, il a apporté au Programme une connaissance approfondie des politiques et pratiques en matière d'éducation appliquées dans la zone de l'OCDE. Avant d'occuper ce poste, M. Laderrière avait travaillé au Centre pour la recherche et l'innovation dans l'enseignement (CERI) et à la Division de l'éducation et de la formation, où il avait été récemment chargé de superviser les examens des politiques nationales de l'éducation conduits par le Comité de l'éducation. Nous lui présentons tous nos vœux de réussite

dans ses entreprises futures.

### Un nouveau chef à l'IMHE

Les Secrétariats du Programme IMHE et du Programme décentralisé pour la construction et l'équipement de l'éducation (PEB) ont été réunis sous la direction de M. Richard Yelland, chef du PEB depuis 1989. M. Yelland vient de reprendre son poste à l'OCDE après un détachement de quinze mois à l'Université d'Adelaïde (Australie). Au cours des trois dernières années, l'IMHE et le PEB ont organisé plusieurs réunions conjointes ; avec un Secrétariat commun, il sera plus aisé de miser sur les complémentarités des Programmes tout en continuant à servir leurs membres. Cette initiative permettra également de mieux affecter les

ressources en fonction des objectifs des Programmes. M. Yelland travaillera avec le Groupe de direction de l'IMHE en vue de tracer la future orientation du Programme.

### Publication de l'IMHE à paraître

Les études de cas présentées au séminaire IMHE sur *les expériences d'évaluation de la qualité des établissements d'enseignement supérieur* (juin 1997) doivent paraître sur le site Web de l'IMHE. Les personnes qui n'ont pas accès à internet peuvent obtenir les textes en s'adressant au Secrétariat : 40 FF le texte ou 160 FF pour dix et plus (gratuit pour les membres de l'IMHE). Pour plus d'information, s'adresser au Secrétariat.

## Séminaire CRE-IMHE 1998



Photo - Elmer Spaargaren

Voici les participants au séminaire CRE-IMHE pour dirigeants universitaires organisé par l'Université de Groningue (Pays-Bas). Ils représentent l'Allemagne, l'Espagne, la Finlande, la Grèce, la Hongrie, l'Irlande, l'Islande, l'Italie, la Norvège, les Pays-Bas, la République tchèque, le Royaume-Uni, la Russie, la Slovaquie, la Slovénie, la Suède, la Suisse et la Turquie.



**Si vous avez changé d'adresse, veuillez en informer l'IMHE afin que nous puissions mettre nos listes d'envoi à jour.**

# AUTRES ACTIVITÉS DE L'OCDE

## Redéfinir l'enseignement tertiaire

Au cours des trois dernières années, le Comité de l'éducation a effectué un examen thématique des premières années d'enseignement tertiaire. Douze pays Membres de l'OCDE y ont participé en préparant et en recevant la visite de petites équipes conduites par le Secrétariat, et en prenant part avec d'autres pays à des activités régulières lors desquelles les résultats et les conclusions des travaux ont été débattus et précisés.

Le rapport comparatif de l'examen thématique est aujourd'hui publié par l'OCDE. Intitulé **Redéfinir l'enseignement tertiaire**, il prend comme points de départ les pressions exercées par la demande de participation aux études de niveau post-secondaire et par la croissance de cette participation, la diversification de plus en plus grande des antécédents et des intérêts des étudiants, et l'évolution des besoins de l'économie et de la société. En se conjuguant, ces facteurs attirent l'attention sur le point de vue des étudiants et sur les méthodes susceptibles d'améliorer leur apprentissage et leur expérience.



Le rapport présente une vision de l'enseignement tertiaire et recense à la fois les points forts et les points faibles des politiques et des pratiques du secteur.

■ **Croissance, demande et diversité.** La rapidité de la croissance et l'importance des effectifs laissent présager de nouvelles augmentations dans le sens d'une participation quasi universelle à l'enseignement tertiaire. A cette échelle, la participation appelle l'attention sur l'intégration - et la réussite - dans l'enseignement tertiaire, et sur les besoins et les antécédents des jeunes et des adultes qui n'ont pas eu ou n'ont pas accès à l'enseignement à ce niveau.

■ **Pédagogie et apprentissage centrés sur l'étudiant.** Les politiques doivent favoriser : l'adaptation des programmes, de la pédagogie, de l'orientation et du soutien aux étudiants pour donner aux étudiants ayant des intérêts et des antécédents divers toutes les chances de réussir leurs études ; l'articulation et la prise en compte des formations antérieures ; le soutien et la valorisation de l'enseignement de qualité. Mais centrer l'enseignement sur l'étudiant ne veut pas dire répondre uniquement à la demande individuelle. Il faut prendre en considération les intérêts des employeurs et de la société et tenir également compte des compétences et de l'optique des facultés. Le défi consiste à équilibrer, d'une part, la demande et le choix et, d'autre part, la cohérence et la transparence des programmes et des possibilités d'études.

■ **Coûts et financement.** Le volume même de la participation met en évidence la question des coûts et de leur financement. Les auteurs du rapport partent du principe que les arguments en faveur d'un financement public important demeurent solides. Il est possible d'améliorer les rendements en adaptant mieux les programmes aux besoins et aux intérêts des étudiants (réduire l'échec, renforcer et élargir des modes d'enseignement moins coûteux comme l'enseignement à distance) et en

réformant la gestion et l'utilisation des ressources dans les établissements. Il convient de plus de mobiliser les fonds de sources non publiques (y compris les étudiants et leur famille) tout en prenant les mesures voulues pour minimiser toute incidence défavorable. Les auteurs estiment qu'il est possible de faire face aux contraintes financières.

La vision et les orientations proposées dans le rapport ont été commentées et débattues à grande échelle à l'occasion d'une conférence internationale organisée en juin 1998 par l'OCDE à Berlin avec la collaboration du ministère fédéral allemand de l'Éducation, des Sciences, de la Recherche et de la Technologie. L'IMHE a pris part à la rencontre.

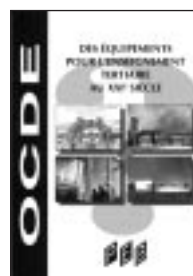
Des travaux conjoints seront effectués ultérieurement par le biais d'une série d'activités ciblées : réunions et séminaires tenus dans divers pays, analyses approfondies de questions choisies dans le cadre de plusieurs activités du programme de travail du Comité de l'éducation, examen thématique effectué dans un nombre limité d'autres pays. Un séminaire organisé en concertation par le Danemark et la Norvège est prévu pour septembre 1998, et une réunion internationale pourrait avoir lieu au Japon à la fin du printemps 1999. Trois séminaires destinés à stimuler le débat interne sur les questions et les orientations recensées se sont déjà tenus en Australie, en Belgique (Communauté flamande) et en Suède ; un séminaire international sur la diversification a eu lieu à Prague en 1997.

On peut trouver sur le site Web de l'OCDE dix « notes de pays » rédigées par les équipes de chacun des pays participant à l'examen thématique : l'Allemagne, l'Australie, la Belgique (Communauté flamande), le Danemark, les États-Unis (Virginie), le Japon, la Norvège, la Nouvelle-Zélande, le Royaume-Uni et la Suède. Il est prévu que les notes de la France et du Portugal paraîtront à une date ultérieure. Site Web : [www.oecd.org](http://www.oecd.org).

**Redéfinir l'enseignement tertiaire** (1998) est en vente au Service des publications de l'OCDE, 150 FF.

## Publication du PEB

**Des équipements pour l'enseignement tertiaire aux XXI<sup>e</sup> siècle** (1998) : cet ouvrage examine les défis auxquels sont confrontés les planificateurs et les gestionnaires de l'enseignement supérieur



lorsque les établissements et les systèmes d'éducation tentent de répondre aux demandes d'un accroissement sans précédent de la participation aux études post-secondaires. Des études de cas présentent les approches adoptées dans plusieurs pays Membres de l'OCDE pour planifier et concevoir les équipements, par ex. : comment faire face à l'importance du parc immobilier dans un établissement moderne d'enseignement tertiaire, et

comment travailler avec de nouveaux acteurs pour développer des institutions d'enseignement tertiaire nouvelles ou plus étendues et leur permettre de fonctionner. Ce rapport préparé par le PEB est disponible aux Publications de l'OCDE : 70 FF, US \$12.

**COMMANDES**

Service des Publications, OCDE

2, rue André-Pascal, 75775 Paris Cedex 16, France

Tél : 33 1 45 24 82 00 Fax : 33 1 49 10 42 76

E-mail : [sales@oecd.org](mailto:sales@oecd.org)

En ligne : [oecd-bookshop.att.fr](http://oecd-bookshop.att.fr)

Le Service des publications fait paraître un catalogue des publications et des mises à jour régulières, ainsi qu'un catalogue des publications électroniques.

## EN BREF

Voici deux ouvrages qui offrent des perspectives nationales sur les tendances et les problèmes de financement de l'enseignement supérieur.

***The Student Aid Game : Meeting Need and Rewarding Talent in American Higher Education*** (1998, 155 pages, en anglais seulement), par Michael S. McPherson et Morton Owen Schapiro,



évalue l'incidence de l'aide financière sur les possibilités et les choix dans l'enseignement tertiaire. Une attention particulière est accordée aux répercussions de l'aide financière sur la répartition des étudiants selon les divers types d'établissements, le revenu de la famille et les capacités des étudiants. L'analyse décèle une tendance récente vers une scission

accrue des effectifs entre différents types d'établissements en fonction du revenu de la famille des étudiants et de leurs capacités. Les auteurs examinent comment les établissements utilisent l'aide financière aux étudiants pour améliorer les possibilités, compte tenu de leurs propres contraintes budgétaires. Publié par Princeton University Press, 41 William Street, Princeton, NJ 08540, USA. [pup.princeton.edu](http://pup.princeton.edu).

***Le financement de la vie étudiante*** (1996, 170 pages, en français seulement), par Jean-Claude Eicher et Louis Gruel,



tente de faire le point sur les opinions contradictoires qui sont apparues concernant les dépenses assumées par les étudiants en dehors des droits de scolarité, notamment les frais de subsistance et de transport et les dépenses consacrées à d'autres postes. L'accent est mis sur les différences entre les ressources mises à la disposition des étudiants et celles qui sont fournies indirectement, et aussi sur les modes de dépenses et de financement en fonction de l'âge, de l'origine sociale et du sexe des étudiants. L'analyse ne permet pas

d'établir que les normes de dépenses et de financement sont soit trop généreuses soit trop maigres, mais certains étudiants de conditions ou de milieux particuliers semblent affronter des situations relativement difficiles sur le plan du budget (niveau de vie) ou du financement. Publié par La Documentation Française, 29, quai Voltaire, 75007 Paris, France ; 135 FF.

## CALENDRIER 1998

**7-9 septembre, Conférence Général : Le défi de l'apprentissage à vie pour l'enseignement supérieur : compétition ou coopération**, OCDE, Paris, France.

**14-16 octobre, Le pilotage stratégique centralisé et la direction décentralisée**, Amsterdam, Pays-Bas, en coopération avec l'Université d'Amsterdam et l'EAIR (bilingue).

### Séminaire dans les pays d'Europe centrale et orientale

**8-10 octobre, Les universités comme véhicule de progrès grâce à l'interaction et la coopération régionale**, Kaunas, Lituanie, en coopération avec l'Université de technologie de Kaunas.

### Séminaires sur l'internationalisation des établissements d'enseignement supérieur

**22-23 octobre, Faire progresser l'internationalisation par notre expérience**, Halifax, Canada, en coopération avec l'AUCC et le BCCIE (bilingue). Internet : [www.aucc.ca](http://www.aucc.ca).

**19-21 novembre, Séminaire international sur le consortium universitaire**, en coopération avec le Lam Institute for East-West Studies (LEWI), Hong Kong.

### Séminaires en coopération avec le PEB

**16-17 juillet, La gestion des biens en capital des établissements d'enseignement supérieur**, Sydney, Australie, en coopération avec le ministère de l'Éducation et de la Formation de la Nouvelle Galles du Sud.

**4-6 novembre, Maintenance des équipements**, Alexandria, Virginie, États-Unis.

### Réunion en 1998 bénéficiant du parrainage de l'IMHE

**30 septembre-2 octobre, Conférence GATE, Les changements dans l'éducation transnationale**, Maison de la Chimie, Paris, France, également sous le patronage de l'OCDE/CERI et de l'UNESCO/CEPES. Veuillez contacter : GATE, One Dupont Circle, NW, Suite 515, Washington, DC 20036, USA. Tel : (202) 293-6104 ; Fax : (202) 293-9177 ; E-mail : [gate@aacrao.nche.edu](mailto:gate@aacrao.nche.edu).

#### IMHE Programme, OCDE

2 rue André-Pascal, 75775 Paris Cedex 16, France  
Tel (33) 1 45 24 92 24/64 Fax (33) 1 42 24 02 11

E-mail: [Monique.Collin@oecd.org](mailto:Monique.Collin@oecd.org)  
[www.oecd.org/els/edu/els\\_imhe.htm](http://www.oecd.org/els/edu/els_imhe.htm)