

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

### Les institutions en vue

«Étant donné la complexité croissante du système d'enseignement supérieur, c'est à l'institution – plutôt qu'aux organes supérieurs du système – que revient le rôle le plus important. C'est l'organisation de l'enseignement supérieur qui compte.»

Burton R. Clark, sociologue renommé de l'enseignement supérieur, propose une évaluation critique de l'état des études dans son domaine. Il est depuis toujours en faveur d'une vision institutionnelle de l'enseignement supérieur.\*

Mon expérience et mon orientation me permettent de faire quatre observations. Premièrement, l'étude de l'enseignement supérieur continue à souffrir d'une optique nationale étriquée. Les chercheurs étudient une tranche déterminée de leur système d'enseignement supérieur en s'imaginant que leurs résultats sont valables pour d'autres systèmes... Deuxièmement, cette vision étroite a été renforcée aux États-Unis par une grande préoccupation de la part des chercheurs face au développement des étudiants pendant leurs quatre années universitaires (undergraduate).

Les chercheurs ainsi que le public en général examinent à la loupe les données locales et nationales sur l'évolution des « jeunes » alors qu'un modèle de connaissance – plutôt qu'un modèle de développement de l'étudiant – pourrait éliminer les questions triviales des deux premières années universitaires... Troisièmement, la recherche pourrait bénéficier d'une plus grande volonté de concevoir les établissements d'enseignement supérieur comme un ensemble de sujets, disciplinaires et interdisciplinaires, soutenant les unités académiques de base. La croissance de la connaissance est un déterminant plus important des difficultés rencontrées par les universités que la croissance du nombre d'étudiants... Quatrièmement, il est important de considérer les établissements d'enseignement supérieur en tant qu'acteurs principaux des systèmes nationaux et supranationaux d'enseignement supérieur. Étant donné la complexité croissante du système d'enseignement supérieur, c'est à l'institution – plutôt

qu'aux organes supérieurs du système – qu'un rôle plus important doit incomber. C'est l'organisation de l'enseignement supérieur qui compte. Les législatures fédérales et nationales, les départements de gestion, les commissions et les conseils peuvent annoncer des politiques larges, mais la mise en œuvre reste sous la responsabilité entière des établissements d'enseignement supérieur et de leurs unités de base. Les institutions ont leurs propres trajectoires, leurs propres politiques dont les préceptes gouvernementaux ne constituent qu'une partie. Il est important, en termes d'analyse, de voir comment l'enseignement supérieur fonctionne en tant que société « auto-dirigée » et de le considérer comme une mosaïque d'établissements dépendant de plusieurs dirigeants. Il est urgent d'étudier la manière dont les universités modernes évoluent à une époque complexe et incertaine où la pression entrepreneuriale se fait de plus en plus ressentir...

Étant donné leur spécificité, comment les établissements d'enseignement supérieur maintiennent-ils leur unité? Comment expriment-ils la diversité de valeurs sociales qui les animent ou qui les nuisent? Comment structurent-ils leurs opérations internes pour s'adapter plus rapidement à un contexte turbulent tout en protégeant et en élaborant des programmes traditionnels? Comment montrent-ils que le fonctionnement de l'université diffère de celui d'une société privée ou d'une administration publique? En effet, comment l'ensemble des établissements que l'on appelle universités légitiment-ils une pluralité de définitions de façon à ce que l'on accepte qu'un nombre croissant d'établissements aient des activités utiles bien que diverses?

\*Tiré de *Developing A Career in the Study of Higher Education*, dans *Higher Education: Handbook of Theory and Research*, no. XV (2000), Agathon Press.

## Le lancement du projet de gestion et soutien de la recherche universitaire

Le nouveau projet IMHE sur la gestion et le soutien de la recherche universitaire au niveau institutionnel a été lancé lors d'une réunion d'experts tenue à Paris les 8-9 juin qui réunissait une trentaine de participants représentant divers établissements d'enseignement supérieur de pays Membres de l'OCDE, un organisme national de soutien à la recherche et des agences gouvernementales et intergouvernementales œuvrant dans le domaine de l'enseignement supérieur.

Les changements survenus dans l'environnement ont grandement contribué à l'institution de la gestion de la recherche et à l'évolution récente et importante du développement de l'enseignement supérieur. Les présentations ainsi que les commentaires ont soulevé les points suivants :

- Le besoin de diversifier les sources de soutien financier aux institutions ;
- Les implications pour les systèmes d'enseignement supérieur nationaux et régionaux d'une concurrence de plus en plus vive pour le financement de la R-D ;
- Une croissance importante et récente dans les systèmes d'enseignement tertiaire donnant lieu à un public d'étudiants des plus diversifié ;
- De nouvelles méthodes transdisciplinaires de recherche et d'innovation ;

- Une augmentation dans la complexité, l'échelle et le coût de la recherche de pointe ;
- Les questions de propriété intellectuelle ;
- La question de savoir si les différents domaines de la recherche, tels que la biologie, les technologies de l'information, la pharmacétique et le graphisme assisté par ordinateur, doivent être gérés différemment.

La réunion a été organisée autour de trois thèmes principaux :

1. La gestion et le soutien de la recherche au niveau institutionnel.
2. Les sources de financement et les questions relatives connexes : les discussions se sont attardées sur l'impact des priorités des organismes externes de financement sur les établissements d'enseignement supérieur.
3. La formation à la recherche et la recherche : les discussions ont commencé à recenser les pratiques de divers établissements et de divers systèmes pour encourager une orientation générale favorable envers la recherche, à commencer par le premier cycle d'études supérieures.

Les conclusions ont clarifié les défis auxquels les établissements doivent faire face tout en cherchant à renforcer et à coordonner les stratégies de gestion de la recherche. Aussi la réunion a-t-elle jeté les bases d'un projet qui réunira des expériences et l'expertise de divers établissements.

Helen Connell

## La gestion universitaire en mutation : la collaboration Est-Ouest

L'IMHE, l'Université de Tsinghua et le David C. Lam Institute for East-West Studies de la Hong Kong Baptist University ont co-organisé un séminaire international à Beijing, en Chine, du 12 au 14 avril 2000.

Les soixante-dix participants du séminaire ont discuté des quatre thèmes suivant : la relation entre un établissement d'enseignement supérieur et son contexte – qu'il s'agisse d'une entreprise privée, d'une région, de l'État ou du monde ; la gestion de la recherche universitaire y compris son financement et sa commercialisation ; la gestion de la qualité, y compris les approches d'évaluation de l'enseignement, la recherche, l'internationalisation, l'administration et les services offerts aux étudiants ; et la gestion des ressources humaines (questions de personnel, avancements, plan de carrière, démographie et besoins en personnel). Plusieurs présentations très documentées ont été faites sur le système d'enseignement supérieur en Chine, sur certains aspects de son financement ainsi que certaines des réformes entreprises ces dernières années. Ces présentations serviront pour l'étude du système d'enseignement supérieur chinois prévu pour l'automne 2000 (voir ci-dessous). D'autres seront publiées dans *Current Issues in Chinese Higher Education*. Les discussions sur la gestion de la recherche ont été particulièrement vives quand il s'agissait du besoin, de la faisabilité et du bien-fondé de la concentration de la recherche dans quelques rares universités chinoises prestigieuses.

### La politique de l'enseignement tertiaire en Chine

L'OCDE collabore avec le ministère chinois de l'Éducation afin d'examiner les politiques de l'enseignement supérieur. Plusieurs éléments rendent cette coopération des plus intéressantes. D'abord, la participation fructueuse dans l'initiative OCDE/Banque Mondiale/



*Prof. Yan Fengqiao, Beijing University, M. Thomas J. Alexander, OCDE, Prof. Hong Shen, Huazhong Univ. of Science and Technology, Dr. Ruud Bleijerveld, Universiteit van Amsterdam, Prof. David Teather, University of New England (Australie) et Hong Kong Baptist University*

UNESCO sur les indicateurs mondiaux de l'éducation ; puis, les projets ministériels de développement de l'enseignement tertiaire de même que la finalisation de la première phase de la revue thématique des premières années de l'enseignement tertiaire en Chine réalisée par le comité de l'OCDE sur l'Éducation. La Chine doit réagir à plusieurs questions soulevées par la revue.

Le ministère de l'Éducation a identifié cinq questions clés pour le développement de l'enseignement supérieur en Chine.

1. Étant donné les contraintes de l'investissement public, les étudiants et les partenariats avec des entreprises peuvent-ils contribuer au financement ? Quel serait l'impact de différentes politiques financières sur l'utilisation optimale des ressources ? Sur l'équité ? Sur la réussite scolaire ? Sur la participation régionale ?

2. Échelle de développement : combien de personnes devraient participer à l'enseignement supérieur ? Quel doit être l'équilibre entre

l'éducation primaire, secondaire et l'enseignement tertiaire ? Quel sera l'impact de la croissance sur la qualité ? Comment évaluer ou améliorer la qualité ?

3. L'administration de l'enseignement supérieur : comment et jusqu'à quel point la gestion centrale directe se diversifiera-t-elle et deviendra-t-elle moins hermétique ? Quelle doit être la position politique vis-à-vis de l'enseignement privé ?

4. Emploi : on considère que le gouvernement joue un rôle dans la transition vers l'emploi. Comment peut-on aider les diplômés à augmenter leurs chances sur le marché de l'emploi ?

5. L'enseignement à vie : comment faire participer l'étudiant au-delà de l'âge traditionnel d'inscription ?

Un voyage d'étude est prévu fin septembre 2000. Il sera suivi d'un séminaire international à la fin novembre à Beijing afin de comparer et discuter des expériences de pointe.

*Prof. Cui Gouwen, Directeur; Tsinghua Centre of Overseas Academic and Cultural Exchanges et Mr. Zheng Yonghe, National Science Foundation.*



*Peter West chef du Groupe de Direction de l'IMHE et Prof. Hu Dong Cheng, Vice-President, Tsinghua University Council. (Au fond) Prof. Cui Gouwen et Prof. Song Rongzheng, Tsinghua Centre of Overseas Academic and Cultural Exchanges*

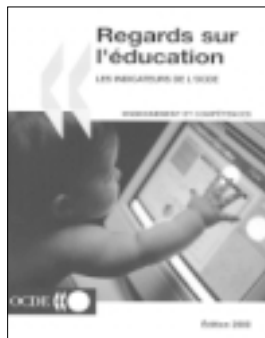


## Publications

### Regards sur l'éducation : Les indicateurs de l'OCDE

Édition 2000, OCDE. 412 pages ISBN 92-64-27199-6

Comment rendre les systèmes éducatifs plus performants et s'efforcer de trouver de nouvelles ressources pour faire face à la demande croissante d'enseignement ? *Les indicateurs de l'OCDE 2000* propose une batterie d'indicateurs complètement mis à jour sur les ressources humaines et financières investies dans l'éducation, le fonctionnement et l'évolution des systèmes d'enseignement et d'apprentissage, ainsi que sur le rendement de l'investissement éducatif. Cette édition franchit une étape supplémentaire vers la présentation de données comparables à l'échelle internationale sur la formation tout au long de la vie et ses implications économiques et sociales. Elle apporte également un nouvel éclairage sur le financement de l'éducation, et en particulier sur les subventions et transferts publics en faveur de l'éducation ainsi que sur leurs bénéficiaires. En outre, de nouveaux indicateurs ont été introduits pour rendre compte de la mobilité internationale des étudiants, de la participation des salariés à des activités de perfectionnement et de la situation des élèves ayant des besoins éducatifs particuliers. Les pays de l'OCDE sont désormais plus nombreux à communiquer des données concernant la plupart des indicateurs. De plus, grâce au programme sur les Indicateurs de l'éducation dans le monde, un large éventail de pays non-membres — l'Argentine, le Brésil, le Chili, la Chine, l'Égypte, la Fédération russe, l'Inde, l'Indonésie, la Jordanie, la Malaisie, le Paraguay, les Philippines, le Sri Lanka, la Thaïlande, l'Uruguay, la Zambabwe — ont contribué pour la première fois à cette édition.



**Société du savoir et gestion des connaissances** (mars 2000). OCDE. 293 pages. ISBN 92-64-227182-1

Pour fonctionner et prospérer dans la société du savoir, entreprises privées et organismes publics doivent désormais s'acquitter d'une mission nouvelle et fondamentale : la gestion du savoir. Or, contrairement à la médecine ou à l'ingénierie, l'éducation n'a pas connu de progrès techniques et organisationnels sensibles. Les gouvernements doivent disposer de meilleures bases de connaissances pour mettre au point des politiques et pratiques éducatives adéquates dans un monde de plus en plus interdépendant. Par rapport à d'autres secteurs, celui de l'éducation affiche des résultats assez faibles du point de vue de la rapidité, de la qualité et de l'efficacité de la création de connaissances, de leur transfert et de leur mise en pratique. Cet ouvrage, qui analyse et compare les processus de production, de diffusion et d'utilisation du savoir dans les domaines d'ingénierie, des technologies de l'information et des communications, santé et éducation, est un plaidoyer vigoureux en faveur d'un renforcement de la gestion du savoir à tous les niveaux du système éducatif.



**The Appraisal of Investments in Educational Facilities** (fév. 2000). OCDE. 236 pages. ISBN 92-64-17036-7

L'évaluation des investissements dans les bâtiments scolaires doit prendre en compte un grand éventail de paramètres. Étant donné cette complexité, peut-on créer des critères d'évaluation fiables et efficaces ? Tout système éducatif moderne, tout investisseur, tout planificateur, gestionnaire ou architecte de bâtiments scolaires doit faire face à cette question. Cette publication réunit les présentations de la conférence internationale du PEB en collaboration avec la Direction des Projets de la Banque européenne d'investissement à Luxembourg. (Version française à paraître)



## Nouvelles du Secrétariat

### L'IMHE accueille de nouveaux membres

- L'Université de Pristina au Kosovo est le premier établissement d'enseignement supérieur à devenir membre honoraire. Nous accueillons également Arcada Polytechnic en Finlande; l'Université de Debrecen en Hongrie (différents établissements ont été fédérés depuis 2000); l'Université d'Örebro en Suède; l'UNITEC en Nouvelle-Zélande ainsi que l'Université de Tsukuba au Japon.

### Nouvelles de nos membres

- L'Université de Pristina a célébré ses 30 ans au mois de mai au Kosovo. Michael Daxner, administrateur des Nations Unies, organise la reconstruction de ce campus dans le cadre des efforts internationaux de l'OTAN et d'autres organisations internationales telles que la CRE - afin de soutenir et de défendre ce qui reste de cette université. Il s'agit de dépasser le modèle socialiste, trouver des rôles transparents et efficaces pour reconnaître des diplômés octroyés lors du départ de la majorité albanaise en faveur des Serbes et rouvrir le campus

Nord à Mitrovica afin de maintenir un équilibre multi-ethnique.

- L'Université de Westminster a reçu le Queen's Award for Enterprise: International Trade 2000, le plus grand honneur décerné pour son succès dans l'accueil des étudiants étrangers.

## CALENDRIER DE L'IMHE 2000-2001

### 11-13 septembre

Conférence générale 2000 de l'IMHE, *Esprit d'entreprise et université: Quel avenir ? Les établissements face aux défis mondiaux*, Paris, France.

### 18-19 septembre

*Gestion des musées d'universités*, Centre culturel de Finlande, Paris, France. Annonce et inscription : Site Internet de l'IMHE.

### 28-29 septembre

*Symposium international sur l'avenir des universités*, Université de Newcastle Upon Tyne, Royaume-Uni. Sur invitation seulement. Site Internet: [curdswb1.ncl.ac.uk/nhes/main.asp](http://curdswb1.ncl.ac.uk/nhes/main.asp)

### 30 octobre - 7 novembre

Voyage d'études au Royaume-Uni, en France, au Pays-Bas et en Belgique. Site Internet de l'IMHE.

### 22-24 novembre

Conférence CRIE, *Offshore Education and Training in an e-Learning World: Boom or Doom ?* Rydges Canberra, Australie. [www.canberra.edu.au/education/crie/offshore.html](http://www.canberra.edu.au/education/crie/offshore.html)

### Début 2001

*Séminaire sur la gestion de l'enseignement supérieur face à l'évolution des attentes des étudiants*, Paris, France.

### février 2001

IMHE et l'Université des Nations Unies, *Séminaire sur la recherche universitaire*, Tokyo, Japon.

### août 2001

*Séminaire sur le financement de l'enseignement supérieur*, IMHE et NUAS (Association nordique des administrateurs d'université).

### juin 2001 (dates à confirmer)

*Séminaire sur la gestion et le gouvernement des établissements d'enseignement supérieur*, Prague, République tchèque.

### 7-12 septembre 2001

CRE/IMHE Séminaire pour les chefs d'établissements d'enseignement supérieur. Grenoble, France (en français).



*Avez-vous changé d'adresse ?  
Veuillez en informer l'IMHE.*

## Autres réunions

### 16-17 octobre

Gouvernement allemand/OCDE, *Benchmarking Industry-Science Relationships*, Berlin, Allemagne. Informations et inscription: [www.industry-science-berlin2000.de](http://www.industry-science-berlin2000.de) ou [Mario.cervantes@oecd.org](mailto:Mario.cervantes@oecd.org)

### 18-20 octobre

*Technologies de l'information et de la communication dans la formation des ingénieurs et dans l'industrie*, Université Technologique de Troyes et Institut National des Sciences Appliquées de Rouen, Troyes, France.

### 31 octobre-2 novembre

Association des universités et collèges du Canada (AUCC), *Vers de nouvelles frontières. Les universités à l'ère du savoir mondial*, Montréal, Canada. Programme et inscriptions : [www.aucc.ca](http://www.aucc.ca)

### 8 novembre

Centre pour la recherche et l'information sur l'enseignement supérieur, *The Uses of Quality Assurance*, Londres, Royaume-Uni. [www.open.ac.uk/cheri](http://www.open.ac.uk/cheri)

### 30 novembre-2 décembre

EAIE 12<sup>e</sup> conférence annuelle, *Reforming Higher Education: The International Way*, Leipzig, Allemagne. [www.eaie.nl](http://www.eaie.nl)

### 1-2 décembre (dates à confirmer)

Assemblée générale et 10<sup>e</sup> anniversaire de l'UNICA, Université Libre de Bruxelles, Bruxelles, Belgique. Informations : [unica@ulb.ac.be](mailto:unica@ulb.ac.be)

### 19-20 mars 2001

International Network Quality Assurance Agencies in Higher Education et le National Assessment and Accreditation Council, 6<sup>e</sup> conférence internationale, *Quality, Standards, and Recognition*, Bangalore, Inde. Formulaire d'inscription: [www.members.tripod.com/naac/](http://www.members.tripod.com/naac/)

### 27-29 mars 2001

SRHE, Education Policy Unit, University of the Western Cape et ACU, *Globalisation and Higher Education: Views from the South*, Cape Town, Afrique du Sud. Les propositions doivent être remises pour le 1<sup>er</sup> octobre 2000. Voir site : [www.srhe.ac.uk](http://www.srhe.ac.uk)

### 19-23 août 2001

13<sup>e</sup> réunion internationale des administrateurs d'université, *Values and Culture in Higher Education*, Helsinki, Finlande. [www.helsinki.fi/imua200a/](http://www.helsinki.fi/imua200a/)

*IMHE-Info* est publié en anglais et en français par le Programme de l'OCDE sur la gestion des établissements d'enseignements supérieur (IMHE). Des extraits de ce bulletin peuvent être reproduits en indiquant la source. Toutes les demandes de renseignements, les commentaires et les articles susceptibles d'être publiés doivent être adressés à :

Rédacteur en Chef, *IMHE-Info*  
IMHE Programme, OCDE

2, rue André-Pascal

75775 Paris Cedex 16, France

tél: (33) 1 45 24 92 24/64

télécopie: (33) 1 42 24 02 11

ou (33) 1 44 30 61 76

e-mail:

[Monique.Collin@oecd.org](mailto:Monique.Collin@oecd.org)

Website : [oecd.org/els/edu/imhe](http://oecd.org/els/edu/imhe)