

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

### Fonctions académiques et administratives: établir une synergie

Dans les pays de l'OCDE les pouvoirs publics élargissent les tâches de gestion assignées aux établissements d'enseignement supérieur et il appartient donc aux responsables de ces établissements de trouver les moyens de concilier avec souplesse et dynamisme les fonctions académiques et administratives pour faire face à l'évolution des modes et des structures de direction.

Le voyage d'étude de deux semaines organisé aux États-Unis cette année au printemps est l'initiative la plus récente prise dans le cadre des travaux de l'IMHE sur l'évolution de l'interface entre les fonctions académiques et administratives. Neuf représentants d'établissements membres de l'IMHE ont participé à cette mission.

Ce voyage faisait suite à plusieurs activités complémentaires de l'IMHE dont, en 1998, la Conférence sur *Le pilotage stratégique centralisé et la direction décentralisée*, qui s'est tenue à l'Université d'Amsterdam (Pays-Bas), et un projet de trois ans, achevé en 1997, sur le thème **Politiques de ressources humaines et de perfectionnement du personnel**. Les stratégies qui rattachent avec succès les fonctions pédagogiques et administratives, a-t-on constaté, doivent tenir compte du profil et de la culture de l'établissement en question, des limites définies par les réglementations applicables au système éducatif (d'autant plus que ces dernières peuvent évoluer en permanence), et le contexte régional et national plus vaste.

Dans cette perspective, cette mission avait pour but d'étudier comment ces questions étaient traitées dans des établissements d'un seul pays. Les États-Unis ont été retenus pour deux raisons : l'une est que les établissements dans ce pays ont une expérience longue et variée de la gestion et, l'autre, toute aussi importante, est que ce pays affiche une évolution, parfois spectaculaire et rapide, des liens que cette tâche de gestion établit entre les fonctions pédagogiques et administratives en rapport avec les grands objectifs fixés.

Ce voyage, assorti d'un calendrier chargé, prévoyait des visites et des entretiens à la University of North Carolina, à Chapel Hill, à la Duke University et à la North Carolina State University. Alors qu'il se trouvait dans la région de Washington, DC, le groupe s'est rendu à la George Mason University en Virginie du nord, a participé à la conférence nationale de l'American Association for Higher Education (AAHE), et a tenu des réunions à l'American Council on Education (ACE) ainsi qu'au Council for the Advancement and Support of Education (CASE). Pour utiliser au mieux le temps imparti, des entretiens par petits groupes ont été

organisés, chaque groupe se rendant dans une université.

#### Leçons tirées

Les participants ont attiré l'attention sur quatre aspects importants dans le cas des États-Unis :

● **Mission et objectifs** : La mission de l'établissement, ses objectifs, son « esprit d'école » et son identité sont les caractéristiques fondamentales dont l'université est imprégnée à tous ses niveaux, dans toutes ses instances et catégories de personnel et qui se diffusent même dans tous les organismes, entreprises et autres groupements d'intérêts extérieurs.

● **Rayonnement** : Les initiatives très diverses et positives prises par les établissements pour se faire connaître transcendent les missions fixées et atteignent les organismes nationaux, internationaux et locaux, les partenaires du monde industriel et la population locale.

● **Esprit d'entreprise** : L'esprit d'entreprise, omniprésent à tous les niveaux et dans toutes les unités, est le plus souvent développé dans l'ensemble de l'établissement par des unités spéciales (*development offices*) qui toutefois laissent aux différentes unités d'enseignement et de recherche ainsi qu'à leur personnel une marge de manœuvre et une souplesse suffisante pour leur permettre de prendre des initiatives.

● **Une structure hiérarchique double** : La direction de l'établissement tire parti de la coopération instaurée grâce à la structure hiérarchique double, les questions administratives relevant le plus souvent d'un vice-président et les questions pédagogiques d'un « prévost » (*provost*).

Les participants ont reconnu que le contexte et l'expérience des États-Unis étaient particuliers. Ils ont cependant estimé que les caractéristiques observées présentaient un intérêt plus général

aux fins comparatives : leur conjugaison au sein des établissements visités favorise l'élaboration d'une stratégie efficace, novatrice et modulable qui intègre les compétences à la fois administratives et pédagogiques au profit des objectifs de l'établissement. Comme l'a fait observer le chef de projet, Hans Acherman, « l'examen d'établissements opérant dans des systèmes différents jette un éclairage nouveau sur la situation des établissements de son propre pays ».

#### Étapes suivantes

Les participants vont établir un rapport. On envisage d'organiser à l'avenir des visites dans d'autres régions et sur d'autres thèmes.

#### Participants

**Hans Acherman**, Chef de projet IMHE, Pays-Bas

**Floor Goudriaan**, Université d'Amsterdam, Pays-Bas

**Per Henriksen**, Université d'Aarhus, Danemark

**Anne Grete Holmsgaard**, Université technique du Danemark

**Richard Joyner**, Nottingham Trent University, Royaume-Uni

**Motohisa Kaneko**, Université de Tokyo, Japon

**Risto Knuuti**, Université de Turku, Finlande

**John O'Donovan**, University of Sheffield, Royaume-Uni

**Eila Rekilä**, Université de Vaasa, Finlande



Le groupe de visite à Chapel Hill, North Carolina (de gauche à droite) : Per Henriksen, John O'Donovan, Eila Rekilä, Richard Joyner, Motohisa Kaneko, Hans Acherman, Risto Knuuti, Anne Grete Holmsgaard.

## Groupe de discussion électronique sur le Web

### L'enseignement supérieur et les nouvelles attentes des étudiants

A la notion classique d'étudiants de l'enseignement supérieur s'est substitué un nouveau concept pour désigner ce groupe de population désormais appelé : apprenants, clientèle ou clients. Ces termes, les motivations qui ont amené à les adopter et l'interprétation qui en est donnée, ne sont pas parfaitement acceptés par toutes les parties intéressées, c'est-à-dire les pouvoirs publics, les établissements, les membres du personnel enseignant et les étudiants.

Quoi qu'il en soit, les politiques mises en œuvre et les circonstances entraînent une évolution de la position des étudiants et le regard que les établissements portent et porteront sur eux. Sous l'effet conjugué des facteurs décrits ci-après, les établissements, les programmes et les personnels sont incités à faire preuve d'une aptitude nouvelle à s'adapter aux domaines d'intérêt des étudiants :

● **l'obligation de rendre compte** à l'État de l'utilisation des deniers publics et des résultats obtenus ;

● **la concurrence** puisqu'il existe une diversité de services offerts et de prestataires, reconnus par les employeurs ;

● **les attentes plus grandes** des étudiants qui cherchent à acquérir des connaissances et des compétences de pointe pour trouver un emploi ;

● **la participation accrue au financement** de l'enseignement par les étudiants et leurs familles.

La question est de savoir comment adapter au mieux la gestion de l'enseignement supérieur pour faire face à l'évolution de cette situation. Une nouvelle activité de l'IMHE sur les nouvelles attentes des étudiants sera l'occasion d'étudier les questions posées et les options possibles. Dans un premier

temps, un groupe de discussion électronique est créé sur le Web. Il sera animé par M. Peter Coaldrake, vice-chancelier adjoint de Queensland University of Technology (QUT) en Australie. Ce groupe de discussion offrira aux membres de l'IMHE un moyen rapide et efficace de proposer leurs idées, d'échanger leurs points de vue, de mettre en commun l'expérience acquise par leurs établissements et de procéder à un débat approfondi de ces questions.

Une page d'accueil et des instructions à suivre pour s'inscrire et faire partie du groupe seront diffusées sur le site de QUT sur le Web (voir ci-dessous). M. Coaldrake animera et résumera les débats et rendra compte des principales conclusions.

Professeur Peter Coaldrake  
Queensland University of Technology  
[www.qut.edu.au/chan/odvc/imhe](http://www.qut.edu.au/chan/odvc/imhe)

### Séminaire prévu en Chine

#### Évolution des modes de gestion des universités

12-14 avril 2000

Le succès des efforts déployés par l'IMHE pour élargir les liens avec les établissements d'enseignement supérieur dans diverses régions s'observe surtout dans l'organisation de réunions parrainées conjointement. Cette coopération se poursuivra l'an prochain avec l'organisation d'un séminaire international sur le thème *Évolution des modes de gestion des universités*, en coopération avec le David C. Lam Institute for East-West Studies (LEWI) de l'Université Baptiste de Hong Kong et avec l'établissement hôte, l'Université de Tsinghua, à Pékin. Les résultats de ce séminaire alimenteront et éclaireront le projet consacré par l'IMHE à la gestion et à la direction des établissements.

L'ordre du jour de ce séminaire prévoit l'organisation de séances plénières et la constitution de groupes de travail. Parmi les thèmes à examiner, on peut citer : les relations entre l'établissement et son environnement extérieur, la gestion de la recherche, la gestion de la qualité, la gestion des ressources humaines.

Les participants pourront effectuer une visite à l'Université de Tsinghua et à l'Université de Pékin.

L'annonce du séminaire et les précisions concernant les pré-inscriptions sont diffusées sur le site Web de l'IMHE : [www.oecd.org/els/edu/imhe/](http://www.oecd.org/els/edu/imhe/).

Pour toute information complémentaire, veuillez contacter : le Secrétariat IMHE ou l'Institut de recherche sur l'éducation, Université de Tsinghua :

tel : 8610 62783326 ;  
fax : 8610 62784663 ;  
e-mail : [Jysbjb@mail.tsinghua.edu.cn](mailto:Jysbjb@mail.tsinghua.edu.cn).

■ Le compte rendu du **Séminaire international sur les consortiums universitaires**, organisé en novembre 1998 à Hong Kong, a été publié par le David C. Lam Institute for East-West Studies (LEWI) de l'Université Baptiste de Hong Kong. Cette conférence était présidée par Hans de Wit, vice-président des Affaires internationales, Université d'Amsterdam (Pays-Bas). Elle a été organisée par LEWI en coopération avec le Programme IMHE.

Prix : HK \$60, US \$8. 130 pages. Pour plus d'informations : tél : 852 2329 5352 ; fax : 852 2339 5128 ; e-mail : [lewi@hkbu.edu.hk](mailto:lewi@hkbu.edu.hk) ; site Web : [www.hkbu.edu.hk/~lewi](http://www.hkbu.edu.hk/~lewi).

■ L'internationalisation fait désormais partie intégrante des missions d'enseignement, de recherche et de services publics de bon nombre d'universités et d'établissements d'enseignement supérieur. En outre, les institutions opèrent sur un marché mondial où l'assurance et l'évaluation de la qualité sont devenues des questions particulièrement délicates et mobilisatrices. L'ouvrage intitulé **Qualité et internationalisation de l'enseignement supérieur** examine certaines des difficultés rencontrées pour assurer la qualité de l'internationalisation.

## Nouvelles publications

Il offre un cadre de nature à aider les établissements à concevoir et passer en revue leurs propres stratégies et politiques. Des experts de renommée internationale y analysent un environnement en pleine mutation, notamment à travers des études de cas portant sur l'Australie, les États-Unis, la Finlande, le Kenya, le Mexique et la Pologne. On

trouvera également dans cette publication la primeur d'un nouvel instrument : le processus d'examen de la qualité de l'internationalisation (IQRP - International Quality Review Process).



Il s'agit d'un outil de travail indispensable aux administrateurs et chefs d'établissements qui souhaitent développer la dimension internationale de leurs programmes et services. Les directeurs de publication, Hans de Wit, Université d'Amsterdam (Pays-Bas) et Jane Knight, Ryerson Polytechnic (Canada), sont également les auteurs de plusieurs chapitres. Prix : FF 230, 294 pages ; Publications de l'OCDE, fax : 33 1 49 1042 76 ; tél. : 33 1 45 24 81 67 ; librairie en ligne : [www.oecd.org/bookshop](http://www.oecd.org/bookshop).

## AUTRES ACTIVITÉS DE L'OCDE

### Le CERI se penche sur la place des handicapés dans l'enseignement supérieur

A une époque où les études supérieures permettent d'acquérir les savoirs et savoir-faire nécessaires pour contribuer à l'économie actuelle et jouer pleinement son rôle d'adulte, l'ouverture des établissements et des programmes d'enseignement supérieur aux handicapés relève tout autant de la logique économique que de la justice et de l'équité. Quelles que soient les raisons avancées, les politiques et les pratiques propres à permettre et à favoriser l'accès des handicapés à l'enseignement supérieur revêtent une priorité grandissante à l'échelon des établissements et des systèmes tout entiers. Les questions de fond et les initiatives nouvelles dans ce domaine ont fait l'objet d'une conférence sur l'enseignement supérieur et les handicapés, organisée en mars à Grenoble (France) par le Centre pour la recherche et l'innovation dans l'enseignement (CERI) de l'OCDE.

Les débats lors de cette conférence se sont fondés sur les résultats de travaux d'ordre général consacrés par le CERI à l'éducation et aux handicapés au cours des quinze dernières années, y compris une enquête et une analyse faites de la situation en 1996 dans une optique comparative. Les questions soulevées dans la publication du CERI de 1997 intitulée ***L'enseignement post-obligatoire pour les personnes handicapées*** ont pris de l'importance dans la mesure où elles ont gagné en complexité et où l'expérience des pays et des établissements en la matière a permis de mieux comprendre la situation dans ce domaine.

Lors de la Conférence de Grenoble, des hauts responsables, des gestionnaires et des chercheurs ont communiqué des analyses sur des thèmes essentiels : Myriam van Acker (Université de Louvain, Belgique) sur les grandes orientations et principaux faits nouveaux concernant la scolarisation et la réussite des handicapés dans l'enseignement supérieur ; Gayle Bagliano (University of New Orleans, États-Unis) sur le financement des initiatives ; Alan Hurst (University of Central Lancashire, Royaume-Uni) sur la formation des personnels ; Joachim Klaus (Université de Karlsruhe, Allemagne) sur l'emploi ; Anna Pages (Université de Catalogne, Espagne) sur la formation à distance et Berth Danermark (Université d'Örebro, Suède) sur les aspects culturels et juridiques en jeu.

Les exposés sur chacun des thèmes énumérés ci-dessus et les débats qui ont suivi ont permis de broser un tableau à la fois riche et précis des pratiques les plus récentes et des problèmes actuels. Les échanges de vues ont abouti à trois conclusions :

- Le handicap est un concept dynamique et évolutif en ce sens que l'idée est de parvenir à scolariser dans le supérieur le plus grand nombre de personnes handicapées, quels que soient leur état ou leur caractéristique propre. Compte tenu des nouveaux impératifs économiques et sociaux et vu que le nombre de personnes dites handicapées augmente, il faudra vraisemblablement réorienter les stratégies retenues pour les adapter avec souplesse aux besoins de formation de *tous* les étudiants. La proportion d'étudiants handicapés dans l'enseignement supérieur représente, selon les estimations, pas moins de 12 pour cent des effectifs.

- Parallèlement, les gestionnaires du système et des établissements ont la délicate mission de déterminer comment utiliser au mieux des ressources rares pour répondre à ces nouvelles exigences. La piste la plus intéressante à cet égard semble être celle qui encourage l'instauration de partenariats dans l'utilisation des ressources et des compétences : la constitution de réseaux au sein de l'enseignement tertiaire et entre celui-ci et les services disponibles dans l'enseignement secondaire ; la mobilisation de financements et de ressources supplémentaires de sources publiques, privées et associatives.

- Les technologies et la formation à distance offrent aux étudiants handicapés des possibilités particulièrement intéressantes d'accéder plus largement à l'enseignement du troisième degré. Pour que ces

stratégies soient efficaces, cependant, il faudra adapter les cursus ainsi que les méthodes d'enseignement et d'évaluation, l'un des impératifs concernant en particulier la préparation et le perfectionnement des enseignants du supérieur. La formation des enseignants à ce niveau est peu développée dans la quasi-totalité des pays de l'OCDE, mais dans plusieurs d'entre eux, l'avancement et le recrutement des enseignants dépendent en priorité des compétences pédagogiques dans ce domaine.

Les participants à la conférence ont fait observer que ce type de scolarisation se développe rapidement et que les gestionnaires de l'enseignement supérieur tireraient parti d'une analyse des améliorations susceptibles d'être apportées dans un large éventail de domaines afin de répondre aux besoins des handicapés.

Pour tous renseignements sur ces travaux, veuillez contacter Peter Evans, Centre de l'OCDE pour la recherche et l'innovation dans l'enseignement (CERI) : e-mail : [peter.evans@oecd.org](mailto:peter.evans@oecd.org).

---



---

### La conception et la gestion des institutions

- Un séminaire international sur *L'évolution des infrastructures de l'enseignement tertiaire*, aura lieu du 25 au 28 octobre à Québec et à Montréal, Canada. Ce séminaire est organisé par le Programme décentralisé pour la construction et l'équipement de l'éducation (PEB) avec l'aide du ministère de l'Éducation du Québec, ainsi que de l'AGPI et de l'AIPM. Parmi les thèmes à examiner, on peut citer l'évolution de l'enseignement du troisième degré et son incidence sur les infrastructures, l'adaptation des bâtiments aux changements, l'impact de l'environnement et de l'entretien des bâtiments sur la réussite et le comportement des étudiants, et l'art de bien gérer le parc immobilier. L'interprétation français-anglais sera assurée. Pour plus d'information sur le PEB et ses programmes d'activités, veuillez consulter son site sur le Web : [www.oecd.org/els/edu/peb](http://www.oecd.org/els/edu/peb).

- **La gestion stratégique des biens en capital**, toute dernière publication dans la série des *Cahiers du PEB*, s'inspire des débats lors du séminaire international PEB-IMHE consacré à l'évolution de l'enseignement tertiaire et à son incidence sur la gestion des équipements. Sous l'effet conjugué de quatre principaux facteurs, un nouvel axe stratégique s'impose pour planifier les installations et utiliser les ressources physiques : l'évolution vers l'apprentissage tout au long de la vie pour tous ; l'impact des technologies de l'information ; l'accroissement de la demande d'enseignement tertiaire ; et une concurrence accrue privilégiant la qualité. La gestion stratégique des actifs immobiliers intègre les critères suivants : souplesse, partenariat et efficacité dans l'utilisation des ressources. Prix : FF 140. Publications de l'OCDE ; e-mail : [sales@oecd.org](mailto:sales@oecd.org) ; site Web : [www.oecd.org/publications](http://www.oecd.org/publications).

#### OCDE en ligne

Si vous souhaitez être rapidement informé des dernières publications de l'OCDE ou si vous vous intéressez à un sujet particulier, consultez la librairie en ligne de l'OCDE. Les publications y sont résumées et leur page de couverture reproduite. En outre, vous pouvez vous inscrire à un service d'information en ligne gratuit indiquant les ouvrages récemment publiés ou à paraître de l'OCDE : [www.oecd.org/bookshop](http://www.oecd.org/bookshop).

## EN BREF

**Conférence de la SRHE.** *Higher Education and the Communities* est le thème de la conférence annuelle de la Society for Research into Higher Education (SRHE), organisée du 14 au 16 décembre au Institute of Science and Technology de l'Université de Manchester (UMIST). Pour toute information : tél. : 0171 637 2766 ; fax : 0171 637 2781 ; site Web : [www.srhe.ac.uk/](http://www.srhe.ac.uk/).

**Réunion des administrateurs d'université.** *Innovation in Higher Education* est le thème de la 12<sup>ème</sup> réunion internationale annuelle des administrateurs d'université qui se tiendra du 5 au 9 septembre à Édimbourg, en Écosse. Cette réunion comprendra des séances plénières, des ateliers et des sessions ouvertes. Des visites d'universités sont prévues. Cette rencontre est organisée par le Committee for International Meetings (Royaume-Uni) et le Local Organising Committee qui comprend les représentants de quatre universités écossaises, sous la coordination de Martin Lowe. La plupart des réunions se dérouleront à l'Université d'Édimbourg. E-mail : [IMUA99@ed.ac.uk](mailto:IMUA99@ed.ac.uk) ; site Web : [www.imua.ed.ac.uk/](http://www.imua.ed.ac.uk/).

**Publications de l'EAIE.** L'European Association for International Education (EAIE) a publié le premier numéro, dans sa nouvelle formule, de la revue qu'elle adresse à ses membres **EAIE Forum**. Pour toute information : Tél. : 31 20 525 49 99 ; fax : 31 20 525 49 98 ; e-mail : [eaie@eaie.nl](mailto:eaie@eaie.nl) ; site Web : [www.eaie.nl](http://www.eaie.nl).

**L'AUCC et l'internationalisation.** Afin de mieux sensibiliser les universités canadiennes au développement international, l'Association des universités et collèges du Canada parrainent en coopération avec Scotiabank un programme de prix d'excellence pour l'internationalisation, afin de repérer les pratiques exemplaires d'universités canadiennes dans ce domaine. Les initiatives récompensées cette année sont décrites dans **Vers un campus mondial 1999**. L'AUCC publie également *UniMonde*, rubrique dans la revue **Affaires universitaires**. Pour toute information contacter : Karen McBride, International Relations Director, AUCC ; fax : 613 563 9745 ; e-mail : [kmcbride@aucc.ca](mailto:kmcbride@aucc.ca) ; site Web : [www.aucc.ca](http://www.aucc.ca).

## CALENDRIER IMHE

**3-8 septembre**, *Perfectionnement professionnel - Séminaire CRE/IMHE pour les dirigeants universitaires*, Bruxelles, Belgique, en coopération avec l'Université Libre de Bruxelles (**en français**).

**20-22 septembre**, *Les questions juridiques dans l'enseignement supérieur*, Oxford, Royaume-Uni, en coopération avec le New College Oxford.

**29 septembre-1er octobre**, *GATE Conference* (Global Alliance for Transnational Education), Melbourne, Australie, en coopération avec la Monash University.

**10-12 octobre**, *Les réponses des établissements d'enseignement supérieur aux besoins régionaux*, Glasgow, Royaume-Uni, en coopération avec la Society for Research into Higher Education et l'université de Strathclyde.

**25-28 octobre**, *L'évolution des infrastructures de l'enseignement tertiaire*, Montréal et Québec, Canada, en coopération avec le Programme décentralisé de l'OCDE pour la construction et l'équipement de l'éducation (PEB).

### A noter dans vos agendas de 2000

**12-14 avril**, *Évolution des modes de gestion des universités*, Pékin, Chine, en coopération avec l'Université de Tsinghua et le David C. Lam Institute for East-West Studies (LEWI) de l'Université Baptiste de Hong Kong.

**11-13 septembre**, **15<sup>ème</sup> Conférence générale de l'IMHE** sur les conséquences de la diversification pour la gestion de l'enseignement supérieur, OCDE, Paris, France.

**Pour être bien informé, consultez régulièrement la page d'accueil de l'IMHE :**  
**[www.oecd.org/els/edu/imhe](http://www.oecd.org/els/edu/imhe)**

**IMHE Programme, OCDE-CERI**  
**2 rue André-Pascal, 75775 Paris Cedex 16, France**  
**Tel: (33) 1 45 24 92 24/64 Fax: (33) 1 42 24 02 11**  
**or (33) 1 44 30 61 76**  
**e-mail: [Monique.Collin@oecd.org](mailto:Monique.Collin@oecd.org)**



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

**IMHE-Info** est publié en anglais et en français par le Programme de l'OCDE sur la gestion des établissements d'enseignement 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**, Programme IMHE, OCDE, 2, rue André-Pascal, 75775, Paris Cedex 16, France.