

# L'IMHE ET SON ENVIRONNEMENT EN LUMIÈRE

**E**ssai explicative, mise en perspective, simplification, agrégation d'informations, ce numéro d'IMHE Info croque l'environnement, évolutions et autres spécificités qui patinent les contours du Programme sur la gestion des établissements d'enseignement supérieur (IMHE).

Saisissons l'occasion ! Nouveautés et réalités établies y sont présentées pour donner au lecteur cette vision d'ensemble nécessaire à toute compréhension globale. L'OCDE y est exposée, la Direction de l'éducation y est décortiquée et l'IMHE scruté. Enfin, par quelques mots choisis, Barry, Marijk et Richard<sup>1</sup> aideront à envisager l'avenir et enjeux.

## ■ Si l'OCDE m'était contée...

- 1947, naissance de l'Organisation européenne de coopération économique (OECE) pour mettre en œuvre le Plan Marshall
- 1961, la transformation... l'OECE, devient l'OCDE (l'Organisation de coopération et de développement économiques)
- 2005 : 30 pays membres et des contacts avec plus de 100 pays.

## ■ L'éducation en « haut lieu »

« L'éducation est une priorité pour les pays membres de l'OCDE et le rôle de l'Organisation en la matière gagne sans cesse en importance. Une société doit avant tout investir dans l'éducation de ses citoyens. Nous pâtissons de l'absence d'une bonne instruction : nous prospérons si nous la possédons. »

Donald J. Johnston,  
Secrétaire Général de l'OCDE

À l'ombre des tours de la Défense, dans le grand ouest parisien, la Direction de l'éducation anime l'ensemble des travaux de l'OCDE concernant l'éducation. Ce travail s'organise autour de six objectifs stratégiques qui ont été déterminés lors d'une réunion des hauts responsables de l'éducation des pays de l'OCDE en 2003.

1. Promouvoir l'apprentissage tout au long de la vie et mieux relier l'éducation et les autres domaines d'action socio-économiques

## Le mot de Barry McGaw

Les pouvoirs publics connaissent depuis longtemps l'importance de l'éducation, mais leur volonté de favoriser le capital humain pour son rôle dans le développement économique prend un nouveau caractère d'urgence. Cette tendance s'amorce alors que l'évolution démographique accentue la pression sur les services de santé et les retraites. Par conséquent, si l'on peut anticiper une hausse des investissements stratégiques dans le domaine de l'éducation, il est également probable que les normes, l'évaluation et l'obligation de rendre compte vont gagner en importance – les pouvoirs publics cherchant à utiliser les fonds publics de la manière la plus efficace et efficiente possible.

Le rythme de la mondialisation – et les pressions qui en résulteront sur le marché du travail – ne fera que multiplier les appels en faveur d'une plus grande réactivité des établissements d'enseignement supérieur face aux besoins perçus. L'exigence selon laquelle les politiques doivent reposer sur des données probantes va également s'affirmer, et l'enseignement supérieur, qui joue un rôle déterminant dans la recherche dans d'autres domaines, devra apporter des éléments à cette base de données pour la politique de l'enseignement supérieur.

Les politiques de l'éducation devront être mieux harmonisées avec les politiques des autres ministères, de manière à les intégrer plus facilement aux initiatives réunissant l'ensemble des pouvoirs publics. Ce sera particulièrement difficile pour l'enseignement tertiaire, où la situation est encore compliquée par le rôle croissant du secteur privé et l'internationalisation du marché.

2. Évaluer et améliorer les résultats de l'enseignement
3. Favoriser un enseignement de qualité
4. Repenser l'enseignement supérieur dans une économie mondiale
5. Renforcer la cohésion sociale par la formation
6. Construire un avenir nouveau pour l'éducation.

Les 75 personnes chargées de réaliser ces objectifs sont réparties en cinq divisions travaillant sur la substance et une division de soutien. Intégré au sein de la division de la gestion et des infrastructures dans l'enseignement (EMI), IMHE apporte la vision des institutions d'enseignement supérieur au travail de la Direction.

## ■ L'IMHE, un programme au service des institutions d'enseignement supérieur

Créé en 1969, l'IMHE est un Programme de l'OCDE qui analyse, dissèque, échange, partage les connaissances autour des enjeux liés à l'enseignement supérieur. Au service des décideurs des autorités gouvernementales nationales et régionales, des

dirigeants et gestionnaires d'universités et des chercheurs, l'IMHE poursuit sa mission : l'étude et le développement de l'enseignement supérieur et précisément la gestion et la gouvernance des établissements d'enseignement supérieur.

L'IMHE compte 200 membres, dont une majorité d'établissements d'enseignement supérieur, quelques ministères et organismes de 39 pays différents. Toute institution liée à l'enseignement supérieur peut adhérer au Programme. Ces membres élisent leurs représentants au Comité directeur<sup>2</sup> qui sont chargés d'orienter et de suivre le travail de l'IMHE. De manière générale, l'IMHE représente les préoccupations des établissements d'enseignement supérieur au sein de l'OCDE et informe ses membres des travaux de l'OCDE. ■■■

1. Barry McGaw est le Directeur de la Direction de l'éducation de l'OCDE, Marijk van de Wende est la nouvelle présidente du Comité directeur de l'IMHE, Richard Yelland est le chef du Programme IMHE

2. Le Comité directeur est l'organe de décision et de suivi du programme de travail mis en œuvre par le Secrétariat.

### ■ Des mots à l'action : les activités IMHE en cours

- Analyser les faits nouveaux concernant la direction et la gestion financière des établissements d'enseignement supérieur
- Aider les établissements d'enseignement supérieur à soutenir le développement régional
- Gérer les ressources humaines dans l'enseignement supérieur
- Renforcer les capacités nécessaires pour la direction et la gestion des établissements
- Développer la base de connaissances nécessaire pour l'enseignement supérieur
- Suivre l'internationalisation et les échanges commerciaux dans le domaine de l'enseignement postsecondaire (avec le CERI<sup>3</sup>)
- Appuyer le développement stratégique des établissements.

Pour plus d'information sur la Direction de l'éducation merci de consulter : [www.oecd.org/edu/brochure-fr](http://www.oecd.org/edu/brochure-fr)

### ■ La vision de Richard Yelland

Partout dans le monde, l'enseignement supérieur subit des pressions pour changer. Son expansion est rapide et sa contribution à la croissance économique est considérée comme vitale. Les universités et les autres établissements se doivent de créer des connaissances, de renforcer l'égalité et de répondre aux attentes des étudiants, et ils doivent faire tout cela de manière plus efficace.

En outre, les universités se livrent à une concurrence de plus en plus vive pour les étudiants, les fonds de recherche et le personnel universitaire – à la fois avec le secteur privé et à l'échelle internationale.

L'autorité de l'État et le pouvoir des marchés sont redéfinis. Les établissements sont plus libres de gérer leurs propres affaires. Les fonds publics sont attribués sous forme de « somme forfaitaire » et le

financement par les étudiants et les entreprises est de plus en plus encouragé.

En échange de leur autonomie, l'État cherche à rendre les établissements responsables, en subordonnant les financements aux résultats et en instaurant des mécanismes publics d'évaluation de la qualité.

Les systèmes de classement internationaux ont attiré l'attention sur les résultats et l'image des universités. Les établissements d'enseignement supérieur doivent redoubler d'efforts pour remplir les critères financiers et réglementaires tout en renforçant leur position sur le marché.

Il reste encore à faire pour améliorer la qualité de la gouvernance et de la direction des établissements, et pour adopter certaines des méthodes stratégiques de gestion des ressources financières et humaines employées dans d'autres domaines du secteur public ou dans les entreprises.

Être membre de l'IMHE, c'est appartenir à un réseau qui fait partie intégrante du programme renommé de l'OCDE sur l'analyse des politiques et les indicateurs comparatifs, et qui aide les établissements à analyser ces questions.

Les membres sont composés d'établissements, et ceux qui en profitent le plus sont ceux qui donnent à différents niveaux de leurs équipes de direction et de gestion l'occasion de participer au débat et à l'analyse de dimension internationale.

Prenons par exemple nos travaux actuels sur l'enseignement supérieur et le développement régional. Les établissements d'enseignement supérieur jouent un rôle essentiel dans le développement économique, social et culturel de leur région. La plupart des pays de l'OCDE s'efforcent de renforcer ce rôle, que l'on désigne souvent comme l'un des aspects d'une « troisième mission ». On s'accorde de plus en plus à reconnaître que cette mission doit être harmonisée avec les fonctions traditionnelles d'enseignement et de recherche si l'on veut optimiser la contribution de l'enseignement supérieur à l'apprentissage des étudiants, à l'exploitation des connaissances par les entreprises et à la société civile.

Aux administrateurs et aux responsables d'établissements d'enseignement supérieur revient la tâche délicate de diriger et de gérer leurs établissements de manière à répondre à ces pressions sans pour autant compromettre leur mission fondamentale. Je suis convaincu que l'IMHE peut vous y aider.

### Interview de Marijk van de Wende

*Quelle impulsion souhaitez-vous donner à votre mandat ?*

La gouvernance et la gestion dans l'enseignement supérieur relèvent de choix stratégiques. Ceux-ci sont liés aux changements d'équilibre entre l'État et le marché, le global et le local, le public et le privé, la massification et l'individualisation, la coopération et la compétition, l'autonomie et la transparence et différentes parties prenantes. Ces choix sont directement liés aux ressources financières et humaines.

Ceci implique un processus permanent d'orientation, de réflexion et d'analyse. C'est un processus qui s'effectue entre professionnels. Le rôle de l'IMHE est de soutenir ce processus auprès de ses membres en leur apportant des connaissances, encore plus de possibilités d'échange d'information et de partage d'expériences que précédemment, et ce de manière interactive et dynamique et en leur offrant également des opportunités de professionnalisation.

L'équilibre en évolution, les tensions, les pressions sur les ressources ont des conséquences pour les rôles et les responsabilités dans l'enseignement supérieur ainsi que pour les valeurs qui les sous-tendent. C'est pourquoi le Comité directeur a choisi pour thème de la conférence générale 2006 : *Valeurs et éthique : Gérer les défis et les réalités dans l'enseignement supérieur*.

*En tant que membre, comment l'IMHE répond à vos intérêts ?*

De manière générale, IMHE apporte une vision globale aux établissements d'enseignement supérieur. L'enseignement supérieur y est défini, discuté dans toutes ses dimensions. De plus, de part son ouverture géographique, l'IMHE permet à des européens de rencontrer des homologues basés aux États-Unis, en Asie, Australie etc. Deuxièmement, le programme IMHE s'appuie sur des connaissances en lien avec les bases de données très élaborées et les excellentes analyses de politiques de l'OCDE. Troisièmement, il existe au sein de l'IMHE, des dialogues entre les décideurs politiques aux niveaux institutionnel, national et international. Quatrièmement, il existe de très nombreux liens fort utiles avec les autres domaines d'études de l'OCDE (par exemple les sciences, technologies et industries ou la gouvernance publique) qui permettent de nourrir la réflexion sur la gestion de l'enseignement supérieur.

À titre d'exemple, actuellement, mon université est impliquée dans le projet de l'IMHE sur les établissements d'enseignement supérieur et le développement régional. Cela nous permet de mesurer notre impact sur la région et de le comparer à ce qui se passe dans d'autres régions sur d'autres continents.

*Quels sont les domaines d'expertise de l'IMHE ?*

Une bonne combinaison de domaines traditionnels comme le financement, la gouvernance et la gestion et de domaines plus récents comme l'internationalisation, le commerce, la cyberformation, etc.

3. Centre pour la recherche et l'innovation dans l'enseignement

L'IMHE souhaite la bienvenue aux nouveaux membres :

- > Dan-Eurashe – Danemark
- > Tipperary Institute – Irlande
- > Université d'Obirin – Japon

### Maurice Kogan à l'honneur

Le Professeur Maurice Kogan a dirigé la revue de l'IMHE, *Gestion de l'enseignement supérieur*, de 1985 à 2000. Expert de l'enseignement supérieur, il a présidé au développement de cette première revue du monde universitaire spécialement axée sur la gestion des établissements.

Historien et analyste politologue, depuis sa chaire à Brunel University, et en particulier depuis le Centre pour l'évaluation des politiques et des pratiques dans le domaine public (*Centre for the Evaluation of Public Policy and Practice*) il a conduit d'importants travaux sur les liens qui existent entre la connaissance, les systèmes de valeurs, l'autorité et le pouvoir.

Ses collègues et ses amis ont voulu lui rendre hommage dans un ouvrage intitulé *Governing Knowledge* (pour plus d'information, voir rubrique coin des livres ci-contre) réalisé sous la direction des professeurs Mary Henkel (Brunel University) et Ivar Bleiklie (Université de Bergen). Venus spécialement de différents pays d'Europe et d'autres régions du monde, ils se sont réunis le 8 avril autour de Maurice en un séminaire sur le thème « The Future of British Higher Education in a Comparative and Historical Perspective », qui reprenait le fil conducteur de l'ouvrage : continuité et changement. De brillants exposés, des débats animés, une ambiance chaleureuse et l'émotion suscitée par cet hommage rendent cette journée mémorable.

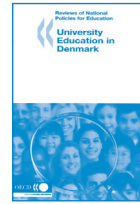
### Conférence "Money, Mission, Management" du 9 au 13 mai 2005 en Chine

En mai, l'IMHE a organisé une conférence sur "Mission, Money, Management" en Chine, en collaboration avec le China National Institute for Education Research-CNIER, avec l'appui de l'université privée Geely de Pékin et la Beijing Educational Publishing House. Cette conférence reprenait, au niveau des établissements, des thèmes qui avaient été abordés au niveau des pouvoirs publics lors d'une précédente conférence organisée conjointement par l'OCDE et le ministère de l'Éducation de la République populaire de Chine, en juillet 2004. Selon un schéma inhabituel, la conférence s'est tenue en deux parties dans deux villes différentes. Dans un premier temps, du 9 au 11 mai, environ 120 participants chinois et 30 participants venus d'autres pays d'Europe et d'Asie se sont retrouvés à l'université Beijing Normal pour écouter des présentations sur les thèmes de la mission de l'enseignement supérieur, du financement et de la gestion et pour débattre sur ces questions.

Puis du 12 au 13 mai à Xi'an, d'autres participants chinois, représentant des institutions d'enseignement supérieur et des autorités régionales de la Province de Shaanxi, et les participants étrangers se sont réunis à l'université Jiao Tong de Xi'an. Les questions abordées ont porté sur la planification stratégique, la gestion et l'éthique en matière de recherche.



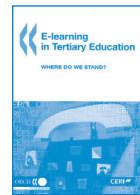
## LE COIN DES LIVRES



**Examens des politiques nationales d'éducation : L'enseignement universitaire au Danemark.**  
Éditions OCDE,  
ISBN 9264009736

(à paraître)

L'examen du système universitaire danois effectué par l'OCDE étudie des aspects tels que la gouvernance, le financement, le système des conseils de recherche, le système de savoir danois, le système universitaire lui-même, les interactions entre les universités et la société, et les résultats. L'examen permet de conclure que la formation et la recherche sont de haute qualité mais que le système doit s'adapter face à des demandes qui évoluent rapidement.



**La cyberformation dans l'enseignement supérieur : État des lieux.**

Éditions OCDE, ISBN  
926400923X

(à paraître)

Avec la fin du boom de la « nouvelle économie », en 2000, l'enthousiasme autour de la cyberformation a laissé place au scepticisme. Mais dans les faits, où en sommes-nous ? Pourquoi et comment différents types d'établissements d'enseignement supérieur s'engagent-ils dans la cyberformation ? Selon eux, quels sont les impacts pédagogiques de la cyberformation dans ses différentes formes, et quel est son coût ? Quelles peuvent être les implications de la cyberformation sur le recrutement et la formation du personnel enseignant ? Cet ouvrage tente de répondre entre autres à ces questions.



**Governing Knowledge, A Study of Continuity and Change in Higher Education - A Festschrift in Honour of Maurice Kogan.**

Ivar Bleiklie, Mary Henkel.  
Springer 2005,

ISBN1-4020-3489-X

Dans cet ouvrage, un groupe de chercheurs internationaux dans le domaine de l'enseignement supérieur s'appuie sur une profusion de théories sociales et d'études empiriques comparatives afin d'analyser l'évolution récente de l'enseignement supérieur et ses implications.

### ■ Conférence internationale sur l'économie sociale et l'innovation sociale, Trente, Italie, 22-23 septembre 2005, LEED (Programme de l'OCDE pour le développement économique et création d'emplois au niveau local)

L'économie sociale dans les pays Membres de l'OCDE est au cœur de nombreux secteurs économiques, notamment la santé, les services sociaux, l'emploi, la culture, l'environnement et l'éducation. À l'inverse, l'économie sociale semble peu développée dans les pays baltes et dans les pays d'Europe centrale, de l'Est et du Sud-Est.

Cette conférence internationale, organisée dans le Centre OCDE LEED de Trente pour les dirigeants, les professionnels et les universitaires, vise à étudier les tendances, les possibilités et les défis auxquels sont confrontés les acteurs de l'économie sociale dans les pays baltes et d'Europe centrale, du Sud et du Sud-Est.



### Opening up to the Wider World. The External Dimension of the Bologna Process,

Franziska Muche. Bonn : Lemmens 2005, ISBN 3-932306-67-8

Le processus de Bologne a pour objet l'harmonisation de l'enseignement supérieur en Europe. Les avancées réalisées jusqu'à présent par les pays signataires de la déclaration de Bologne sont remarquables ; toutefois, une concentration portant sur des processus internes ne peut être qu'une première étape en vue de devenir un acteur mondial. L'un des objectifs de la déclaration de Bologne est de renforcer l'attrait de l'enseignement supérieur européen à l'échelon mondial. Cependant, la mise en œuvre du processus de Bologne rend-elle le système d'enseignement supérieur européen plus attrayant et plus transparent, et, si oui, comment ?



### On Cooperation and Competition II. Institutional Responses to Internationalisation, Europeanisation and Globalisation,

Jeroen Huisman, Marijk van der Wende.

Bonn : Lemmens 2005, ISBN 3-932306-68-6

À l'image du premier volume de la série *On Cooperation and Competition*, cet ouvrage décrit et analyse les politiques visant à favoriser l'internationalisation de l'enseignement supérieur dans sept pays européens (Allemagne, Autriche, Grèce, Pays-Bas, Norvège, Portugal et Royaume-Uni). Alors que le premier opus (2004) portait sur les politiques nationales, ce volet de l'étude est consacré aux mesures prises en faveur de l'internationalisation au niveau des établissements.

## CALENDRIER IMHE 2005-2006

25-26 août

*La gestion des ressources humaines dans l'enseignement supérieur*, OCDE, Paris, France.

☎ Contact : jan.karlsson@oecd.org

4-5 octobre

*Le rôle des établissements d'enseignement supérieur dans leur région*, Séminaire en collaboration avec NUAS et NUS, Karlstad, Suède. [www.kau.se/regionaldevelopment](http://www.kau.se/regionaldevelopment)

☎ Contact : jan.karlsson@oecd.org

Octobre

Séminaire sur *Les relations publiques des universités*, Tokyo, Japon.

☎ Contact : jan.karlsson@oecd.org

11-13 sept. 2006

Conférence générale, *Valeurs et éthique : Gérer les défis et les réalités dans l'enseignement supérieur*, Paris, France.

[www.oecd.org/edu/imhegeneralconference2006](http://www.oecd.org/edu/imhegeneralconference2006)

☎ Contact : valerie.lafon@oecd.org

### AUTRES RÉUNIONS

L'EAIE organise de nombreuses formations professionnelles en anglais. Celles-ci portent sur une large panoplie de sujets. Pour plus d'information [www.eaie.org](http://www.eaie.org)

28-31 août

27<sup>e</sup> Forum EAIR – *Enduring Values and New Challenges in Higher Education*, Riga, Lettonie.

[www.eair.nl/riga](http://www.eair.nl/riga)

14-16 septembre

Conférence de la SEAAIR – *Higher Education Reform: Facing Local and Global Changes*, Bali, Indonésie.

[www.seair.info](http://www.seair.info)

14-17 septembre

*Conférence de l'EAIE*, Cracovie, Pologne.

[www.eaie.nl/krakow](http://www.eaie.nl/krakow)

25-27 septembre

Conférence DEAN "*Managing Higher Education in a Changing Europe*", Université de Ghent, Belgique.

[www.esmu.be](http://www.esmu.be)

11-14 octobre

*The Australian International Education Conference*, Queensland, Australie.

[www.idp.com/aiiec2005/](http://www.idp.com/aiiec2005/)

12-15 octobre

Conférence CONAHEC, *Au-delà des frontières : Établir des nouvelles collaborations dans les études supérieures*, San Juan, Puerto Rico.

[www.conahec.org](http://www.conahec.org)

24-25 octobre

Forum mondial de l'OCDE sur l'éducation, *Les défis de l'Éducation dans une économie mondiale*, Santiago, Chili.

☎ Contact : ian.whitman@oecd.org



### Avez-vous changé d'adresse ?

Veillez en informer l'IMHE.

Si vous souhaitez recevoir ce bulletin par e-mail, merci de communiquer votre adresse électronique à [monique.collin@oecd.org](mailto:monique.collin@oecd.org).

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. Toute demande de renseignement, tout commentaire ou article susceptible d'être publié doit être adressé à : Valérie Lafon, Programme IMHE, OCDE 2, rue André-Pascal – 75775 Paris Cedex 16 France

Tel: (33) 1 45 24 92 24 ou (33) 1 45 24 75 84

Fax: (33) 1 44 30 61 76

[imhe@oecd.org](mailto:imhe@oecd.org) – [www.oecd.org/edu/higher](http://www.oecd.org/edu/higher)