

PROGRAMME SUR LA GESTION DES ÉTABLISSEMENTS D'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR

Le Mandat de l'IMHE 2002-2006

Notre tâche est de faciliter l'investissement dans les compétences pour tous. L'investissement dans l'enseignement et dans la formation ainsi que dans les autres opportunités d'enseignement constitue un investissement dans l'avenir de nos pays et de nos populations. Nous appelons le Secrétariat de l'OCDE à oeuvrer avec nous en donnant une perspective internationale au développement et à l'analyse de la politique de l'éducation afin de réaliser cet objectif et de cerner ce qui réussit dans la pratique.

A leur réunion des 3 et 4 avril, les Ministres de l'Éducation des pays de l'OCDE ont défini des objectifs pour les systèmes de l'éducation et de formation : renforcer le capital humain et social ; renforcer le développement des compétences tout au long de la vie, et renforcer la cohésion sociale.

Les activités de l'IMHE reflètent et complètent les priorités de l'OCDE en général et ses préoccupations en politique de l'éducation et de la recherche en particulier. Au mois de février 2000, le professeur Chris Duke a examiné le programme IMHE et a fait les recommandations suivantes : préciser et mettre en évidence le rôle principal du programme, c'est-à-dire enrichir la compréhension de la gestion de l'enseignement supérieur ; donner aux chefs d'établissements les moyens d'assurer une gestion stratégique. Le programme de travail pendant le nouveau mandat 2002-2006 reflète ces préoccupations et cherche des réponses aux questions les plus pressantes dans l'enseignement supérieur aujourd'hui. Comment les établissements

d'enseignement supérieur peuvent-ils contribuer le plus efficacement possible à la vie économique, culturelle et sociale des cités dont ils font partie tout en favorisant aux mieux un développement durable à l'échelle mondiale ? Comment doivent-ils faire face à l'avènement de la société du savoir ? De quelle façon la logique de formation tout au long de la vie exige-t-elle une réorganisation des programmes d'enseignement ? Comment la libéralisation des échanges de services éducatifs remettra-t-elle en question les notions de demande et comment les technologies de l'information et des communications changeront-elles en profondeur l'enseignement ? Nous vous invitons à réagir à ces questions et à participer avec nous aux débats.

Comment nos membres évaluent-ils le Programme IMHE

Tous les membres du Programme IMHE ont reçu un questionnaire au mois de janvier dont l'objectif était d'aider le Groupe de direction à définir ses objectifs et priorités pour le nouveau mandat quinquennal. L'analyse des réponses a permis de discerner les thèmes des activités futures que les membres souhaitent voir abordées ou ajoutées : le public pour les activités et les réunions ainsi que leur localisation ; les sujets des séminaires ; les publications y compris la Revue de l'IMHE et le *Bulletin IMHE-Info*, leur support papier ou électronique et la diffusion des informations et la cotisation.

Pour toutes questions et informations veuillez nous contacter à notre nouvelle adresse électronique : imhe@oecd.org

Un nouveau rédacteur en chef de la Revue IMHE: Gestion de l'enseignement supérieur

Michael Shattock assurera la direction de la revue IMHE, à partir du volume 13 n° 1, reprenant ainsi le flambeau de Maurice Kogan qui a quitté cette fonction en 2000 après l'avoir remplie pendant quinze ans (voir Bulletin IMHE-Info, No. 3, 2000). Mike Shattock est bien connu des membres du programme IMHE, notamment de ceux qui ont entendu ses discours en séance plénière lors des conférences générales de 1992, 1994, et 1996. Il jouit également d'une grande notoriété dans le monde de l'administration de l'enseignement supérieur. Actuellement il est professeur au Centre for Higher Education Studies à l'University of London Institute of Education.



Michael Shattock, nouveau rédacteur en chef de la Revue IMHE

Dès que j'ai obtenu mon diplôme du St. Catherine's College à Oxford, deux questions m'ont tenu à cœur : l'administration des universités et le Tiers Monde. De 1965 à 1966, en tant qu'expert détaché de l'Université de Leeds, j'ai travaillé à ce qui est aujourd'hui devenu l'Université de Nairobi. En Afrique, la période qui a suivi l'accession à l'indépendance et pendant laquelle les pays se sont construits, était propice pour faire avancer les choses dans l'enseignement supérieur. Je suis revenu ensuite au Royaume-Uni entre 1969 et 1999, où j'ai assuré les fonctions de Secrétaire général adjoint puis celles de Secrétaire général de l'Université de Warwick. En trente ans, cette université est passée de deux bâtiments et 1200 étudiants

à un établissement classé 4^e parmi les universités britanniques pour la recherche, dotée d'une école de médecine, avec 16 000 étudiants dont plus de 40 pour cent sont en maîtrise ou doctorat.

Mes ouvrages les plus récents comprennent *UGC and the Management of British Universities* (Open University Press, 1994) et le volume *Creation of a University System* (Blackwells, 1996). J'ai également assuré la direction de *Higher Education Quarterly* entre 1986 et 1996 et de *Minerva* entre 1995 et 2000.

Je participe aux travaux de l'IMHE depuis fort longtemps. De 1992 à 1998, j'ai représenté le Royaume-Uni au Groupe de direction et ai géré un groupe chargé d'étudier la réforme de la gestion de l'enseignement supérieur dans les pays de l'Europe centrale et orientale ; les membres de ce groupe ont travaillé ensemble pendant cinq ans (voir le *Bulletin IMHE-Info*, 1996). En tant que directeur de publication de la Revue IMHE, je maintiendrai le cap défini par Maurice Kogan. Cette revue présente des éléments d'information au sujet des structures de l'enseignement supérieur à l'échelle des systèmes et des établissements, ce qui la différencie des autres revues du même genre. Cela étant, nous pourrions concevoir de l'utiliser pour influencer sur les activités de l'IMHE et d'élargir le champ qu'elle couvre. C'est à cette fin que nous venons de créer un très important comité de rédaction composé d'experts universitaires venant d'horizons plus variés que les représentants au Groupe de direction. Alors que le titre de cette publication la situe comme une revue de gestion, je souhaiterais qu'elle reflète plus expressément l'intérêt que les gestionnaires de l'enseignement supérieur portent à la politique nationale et institutionnelle. Ce changement pourrait même générer des liens encore plus étroits avec l'OCDE.

Séminaire pour dirigeants universitaires à Hong Kong

Entre le 11 et le 15 mai, 17 représentants d'Australie, de Brunei, de Chine continentale, de la région administrative spéciale de Hong Kong, de Hongrie, d'Indonésie, d'Irlande, de l'ancienne république yougoslave de Macédoine, des Philippines, de la République tchèque, du Royaume-Uni et de Taïwan ont participé au séminaire de gestion stratégique pour dirigeants universitaires, en langue anglaise, organisé par le Programme IMHE en collaboration avec LEWI (The David C. Lam Institute for East-West Studies) à la Hong Kong Baptist University. L'équipe d'animateurs comprenait les Professeurs John Davies (East Anglia Polytechnic University, Royaume-Uni) Peter Coaldrake (Queensland University of Technology, Australie), Madeleine Green (American Council on Education, Etats-Unis) et Lucy Smith (Université d'Oslo, Norvège). Les dirigeants universitaires se sont penchés sur les thèmes suivants : l'université face aux défis du début du XXI^e siècle, L'université en 2010 : scénarios et modèles; changements stratégiques dans les établissements et direction et réalisation des changements stratégiques.

Des systèmes d'enseignement très divers

Les séances d'analyse SWOT (Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats) en petits groupes ont connu un vif succès malgré la présence de systèmes d'enseignement extrêmement diversifiés : un système dans lequel la majorité de l'enseignement supérieur est assurée par des établissements



privés souvent d'obédience confessionnelle, un système en pleine restructuration avec des fusions d'établissements qui changent de ministère de tutelle, un système dont les effectifs diminuent en raison de l'évolution démographique, et un autre où la population étudiante change rapidement.

Des bases communes de discussion

Quels que soient les problèmes, tout dirigeant universitaire doit pouvoir mener une équipe de collaborateurs, gérer un établissement et anticiper l'avenir. Ces préoccupations communes constituent un terrain solide de discussion.

Tourbillon des réformes, stabilité des autorités de tutelle

Pourquoi les réformes universitaires ont-elles échoué en France ? Quand elles réussissent, quelle est l'étendue de leurs effets ? De nombreuses études nous ont donné une image de l'intervention de l'Etat sur l'enseignement supérieur de plus en plus importante au cours des dernières décennies puisque l'on assiste à une accélération du rythme des réformes engagées, et qui peuvent aussi bien recourir à des outils de pilotage traditionnels qu'à de nouveaux instruments. Or, les réformes engagées ont été relativement peu efficaces. Elles n'aboutissent que rarement, et quand elles sont appliquées, elles n'anticipent jamais sur l'avenir et ne préviennent pas des futures crises.

Cette effervescence a de quoi surprendre surtout quand on la confronte aux discours récurrents sur le désengagement de l'Etat. Mais si, plutôt que de regarder les réformes, on s'intéresse au travail quotidien des agents des ministères, à la manière dont ils traitent les dossiers, aux réseaux de relations qu'ils mobilisent, aux outils de prise de décision et de pilotage auxquels ils recourent, on voit le processus de réforme sous un autre jour.

Les effets réformateurs semblent alors bien vains, limités à la surface d'une autre réalité qu'ils ne parviennent pas à modifier, inopérants sur les routines organisationnelles des administrations centrales. Au foisonnement des réformes et des idées, font place la stabilité, la pérennité des pratiques, l'immobilisme des procédures et des logiques qui les animent.

J'ai souvent été frappée en étudiant le fonctionnement quotidien d'autorités de tutelle de différents pays par le caractère extrêmement institutionnalisé des critères de décisions, des types d'instruments utilisés, de l'architecture des relations entre ces bureaux et leur environnement. On gagnerait à mieux connaître les bureaux ministériels pour comprendre en quoi son fonctionnement interne est compatible avec et influe sur la nature et la mise en oeuvre des réformes et pour parvenir à mener des changements plus en profondeur.

Christine Musselin, membre du comité de rédaction de la Revue IMHE et auteur de La longue marche des universités françaises.

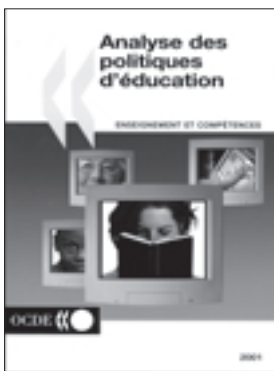
IMHE-Info est publié en anglais et en français par le Programme de l'OCDE sur la gestion des établissements d'enseignement supérieur (IMHE). Des extraits de ce bulletin peuvent être reproduits en indiquant la source. Toute demande de renseignement, tout commentaire ou article susceptibles d'être publiés doivent être adressés à :

Deborah Glassman
Programme IMHE, OCDE
2, rue André-Pascal
75775 Paris Cedex 16, France
Tél: (33) 1 45 24 92 24/64
Fax: (33) 1 42 24 02 11
www.oecd.org/els/education/imhe

Le Coin des Livres

■ *Analyse des politiques d'éducation : Edition 2001.* Publications OCDE. ISBN 9264286365

Préparée pour étayer les débats lors de la réunion des ministres de l'Éducation des pays de l'OCDE en 2001, cette édition spéciale soulève des questions critiques. Dans quelle mesure les pays ont-ils progressé dans la mise en oeuvre de l'apprentissage continu ? Qui sont



les laissés-pour-compte et comment l'école pourrait-elle évoluer pour combler les écarts existants ? Pour un apprentissage à vie réussi pour tous, il faut définir clairement les

objectifs visés et disposer d'informations appropriées pour tirer des enseignements des expériences passées et examiner les actions possibles. Ce livre examine les pistes prometteuses en matière de politiques d'apprentissage à vie, le bilan des pays dans la réalisation des objectifs d'apprentissage à vie, les disparités dans la participation aux activités d'apprentissage à vie, les compétences exigées dans l'économie du savoir, et les devenirs possibles de l'école.

■ *De la formation initiale à la vie active : Faciliter les transitions.* Publications OCDE. ISBN 9264276319

Dans quelle mesure la transition de l'enseignement obligatoire à la vie active a-t-elle changé dans les années 1990 ? Quelles sont les politiques les plus performantes ? Cet ouvrage



examine ces deux questions clés à la lumière de l'expérience de 14 pays de l'OCDE et propose une perspective plus large

que celle offerte dans la plupart des études comparatives. Il préconise des politiques nationales cohérentes avec quelques éléments clés : une économie et un marché du travail sains, des passerelles fonctionnelles entre l'éducation initiale, le monde du travail et la formation continue, des opportunités de combiner formation et expérience professionnelle, des filets de sécurité pour les personnes à risques, des systèmes d'information et de conseil performants, et des politiques impliquant aussi bien les gouvernements que les autres partenaires. Il examine également comment les gouvernements tentent de mettre en place des bases solides pour l'enseignement à vie en changeant les voies et les institutions et en adoptant des pratiques pédagogiques plus focalisées sur l'étudiant.

■ *Architecture et apprentissage : 55 établissements d'enseignement exemplaires.* Publications OCDE. ISBN 9264286136

Les bâtiments scolaires doivent satisfaire un nombre de besoins et de demandes pratiques croissant. Comment



l'architecture des bâtiments scolaires facilite-t-elle l'enseignement ? Comment les bâtiments scolaires peuvent-ils satisfaire à la multiplication des technologies pédagogiques ?

Comment peuvent-ils recevoir un nombre croissant d'effectifs dans l'enseignement tertiaire et dans l'enseignement à vie ? Cette compilation très lisible et bien illustrée montre comment des bâtiments scolaires et universitaires d'exception de 21 pays répondent de façon imaginative à un environnement en constante évolution tant du point de vue de l'enseignement que de celui de l'apprentissage. Le chapitre *L'enseignement tertiaire - faire face à la demande* décrit 10 institutions consacrées à l'enseignement tertiaire et à l'enseignement tout au long de la vie. De

nombreuses photos en couleur ainsi que des plans accompagnent chaque description.

■ *La longue marche des universités françaises.* Christine Musselin. Presses universitaires de France. ISBN 978213051441.

Quel est le rapport entre la politique nationale de l'éducation et sa concrétisation institutionnelle ? Christine Musselin, membre du comité de rédaction de la Revue IMHE, directeur de recherche au Centre pour la Sociologie des institutions, et professeur à l'Institut des Etudes Politiques à Paris, examine la nature et l'évolution de l'université française jusqu'à sa situation actuelle en passant par l'époque napoléonienne. Dans cet ouvrage captivant, l'auteur examine l'histoire de la lente évolution de l'enseignement universitaire en France. Elle décrit les relations entre les corporations disciplinaires, les facultés, le Ministère national de l'éducation et l'institution universitaire telles qu'elles ont évolué jusqu'aux réformes des années 1960. Elle étudie ensuite les réformes qui ont conduit à une redéfinition de l'institution et qui ne peut être comprise que dans le contexte d'une nouvelle dynamique entre la profession enseignante et l'administration centrale. L'ouvrage porte surtout sur l'université française et son émergence après 1989, mais il offre un modèle du changement institutionnel et constitue une histoire hautement lisible de l'interaction entre la politique de l'enseignement national et son expression institutionnelle.



Nouvelles du Secrétariat

■ Linda Wagner, créatrice du *Bulletin IMHE-Infopart s'installe à Albany dans l'Etat de New York.*

Son époux, Alan Wagner, qui a occupé le poste d'administrateur principal à la Direction de l'enseignement, éducation, emploi, et affaires sociales de l'OCDE au cours des 14 dernières années, va prendre la présidence du Educational Administration and Policy Studies Program. Il exercera également en qualité de professeur au School of Education, Université d'Etat de New York à Albany.

■ Nouvelles de nos membres

Enseignement à distance : pour la coopération et le partenariat

Située entre Paris et Lille, l'Université de Picardie Jules Verne (UPJV), créée

dans les années soixante, offre aujourd'hui, à ses 21000 étudiants, plus de 300 diplômes. La coopération internationale et le développement des nouvelles technologies éducatives constituent deux axes forts de sa stratégie. L'UPJV a été parmi les toutes premières universités françaises à offrir un ensemble de formations diplômantes ouvertes et à distance utilisant sa propre plate-forme technologique et un atelier de production multimédia.

L'UPJV crée de nouveaux programmes originaux de coopération internationale. En partenariat avec l'Ecole Supérieure de Commerce Extérieur de Budapest, elle a défini un programme interactif très fort de formation accessible aux étudiants résidant dans le monde entier, qui aboutit à la délivrance d'une maîtrise de sciences économiques en management

international. Une formation MBA e-business est en cours de création avec l'Université de Greenwich et avec la participation d'un consortium d'établissements d'enseignement supérieur.

Le principe de base est toujours le même: le co-développement des produits et des systèmes pédagogiques, un axe commun, et une stratégie propre à chaque partenaire: l'enseignement à distance utilisant une plate-forme centrale et une formation qui aboutit à un diplôme.

■ Nouveaux Membres de l'IMHE

Pôle Universitaire Européen Lille, Nord-Pas de Calais ● Università della Calabria

Calendrier IMHE 2001

16-17 août

Séminaire sur *Les Universités, les facultés de médecine et le secteur de la santé publique : futures orientations de la gestion de l'enseignement et de la recherche*, OCDE, Paris, France.

29-31 août

Séminaire sur *Le Financement de l'enseignement supérieur*, en coopération avec l'Association nordique des conférences de recteurs d'universités (NUS) et l'Association nordique des administrateurs d'université (NUAS), Hansaari, Helsinki, Finlande.

7-12 septembre

EUA/IMHE Séminaire de gestion pour dirigeants universitaires (en français) en coopération avec l'Université Joseph Fourier, Grenoble, France.

24 septembre

Séminaire sur *La gestion des établissements d'enseignement supérieur et l'évolution des attentes des étudiants*, Brisbane, Australie.

8-9 octobre

Séminaire sur *Souffle de changements sur l'enseignement supérieur en Amérique Latine : encourager et gérer ces transformations*, en coopération avec l'Universidad Nacional Autonoma de Mexico (UNAM) Mexico City, Mexico.

novembre

Séminaire sur *La Gestion de la Recherche*, en coopération avec le Centre for Higher Education Management and Policy, University of New England et le Department of Education, Training and Youth Affairs, Brisbane, Australie.

3-4 décembre

Séminaire sur *La gestion des établissements d'enseignement supérieur et l'évolution des attentes des étudiants*, OCDE, Paris, France.



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

Autres Réunions

19-23 août

13^e Réunion internationale des administrateurs d'université (IMUA), *Valeurs et culture dans l'enseignement supérieur*, Helsinki, Finlande. www.helsinki.fi/imua2001

9-12 septembre

23^e Forum EAIR, *Diversité et harmonisation dans l'enseignement supérieur*, Porto, Portugal. www.org.uva.nl/eair/porto/index.html

23-25 octobre

Premier Forum international de l'Association de l'Asie du Sud-est pour la recherche pédagogique : *Améliorer l'efficacité et l'impact de l'enseignement supérieur au 21^e Siècle*, Kuching, Sarawak, Malaysia. rsharma@groupwise.swin.edu.au

6-8 décembre

13^e réunion annuelle de la EAIE, *Enseignement international : réaliser le potentiel humain*, Tampere, Finlande. www.eaia.org/CONF2001

12-14 décembre

Réunion annuelle SRHE, *Excellence, Entreprise, et Équité: les défis de l'enseignement supérieur*, University of Cambridge, Cambridge, Royaume Uni. www.srhe.ac.uk/annualconf2001/cambridge1.htm