

PROGRAMME SUR LA GESTION DES ÉTABLISSEMENTS D'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR

La diversification dans l'enseignement supérieur en Europe *Deuxième voyage d'étude du Programme IMHE*

En octobre 2000, neuf personnes appartenant à des établissements membres du Programme IMHE du Québec, de la Finlande, des Pays-Bas, de la République slovaque et du Royaume-Uni ont fait un voyage d'étude dans quatre pays européens afin d'observer comment les gestionnaires des établissements d'enseignement supérieur des pays de l'OCDE réagissent aux changements intervenus dans le paysage social, économique et éducatif.

Tous les établissements s'efforcent de mieux adapter l'enseignement supérieur aux besoins de l'économie, de s'ouvrir à un public plus diversifié et moins traditionnel, et de créer de nouvelles formes d'enseignement pour répondre à ces besoins. Par ailleurs, les établissements d'Europe continentale sont engagés dans un processus de restructuration, suite aux recommandations de la Déclaration de Bologne, visant à créer un système d'enseignement en deux cycles menant respectivement aux diplômes de *bachelor* et de *master*.

Diversifier l'enseignement supérieur pour s'adapter aux nouvelles réalités et pour survivre

Dans tous les pays visités, les établissements d'enseignement supérieur cherchent à diversifier leur offre pour s'adapter aux nouvelles réalités et pour survivre. Tous les établissements s'interrogent. Au Royaume-Uni, par exemple, le système binaire a été remplacé par un système unifié et les *polytechnics* peuvent dorénavant décerner leurs propres diplômes, y compris des titres universitaires. Aux Pays-Bas, treize universités traditionnelles proposent des cursus fondés sur le modèle de l'Europe continentale et conduisant au diplôme de *doctoranders* (niveau maîtrise) et au doctorat. Le secteur de l'enseignement supérieur professionnel (HBO) se compose d'environ 70 établissements, les *hogeschoolen*, qui accueillent des étudiants à partir de 17 ans pour des formations menant au niveau licence. A Amsterdam, les premiers pas vers un décloisonnement des deux secteurs ont été accomplis en dépit des obstacles importants qui s'opposent à une fusion complète.

La plupart des participants ont été surpris de découvrir des divisions sectorielles similaires dans les universités britanniques d'Oxford Brookes, Westminster et Oxford, où un système binaire continuerait d'exister dans les faits en dépit de la fusion opérée en 1992. Les nouvelles universités ont donné l'impression d'être très compétitives, mais sont aussi apparues préoccupées par leurs handicaps sur le plan financier (en particulier dans le domaine de la recherche). L'Université de Westminster, par exemple, mène une politique active de recrutement d'étudiants étrangers mais souhaite aussi s'ouvrir localement à des étudiants d'origines socioculturelles très diverses de la région londonienne.

Le Pôle universitaire de Lille, l'un des 11 groupements de ce type créés en dehors de Paris dans une optique interinstitutionnelle et intersectorielle, associe six universités publiques, une université privée, un réseau de 6 grandes écoles (publiques et privées), des centres hospitaliers universitaires,

les collectivités territoriales, les chambres de commerce et des instituts de recherche. Il a parfaitement réussi à favoriser la communication entre ces différents établissements et organismes. Bon nombre des solutions mises en oeuvre face au changement sont communes à tous les établissements visités. La planification stratégique institutionnelle et supra-institutionnelle est une solution répandue. Aux Pays-Bas, les prérogatives du personnel universitaire et du conseil des étudiants contrastent avec le modèle plus gestionnaire et la structure hiérarchique très aplatie du *Hogeschool van Amsterdam*, où chaque département finance ses frais généraux sur son propre budget et rend compte directement au conseil de direction.

L'intervention croissante de l'État est une tendance qui a été observée dans la plupart des établissements. Les établissements britanniques se sont dit préoccupés par la pression à laquelle ils sont désormais soumis. La tradition voulant que les établissements universitaires conservent une certaine autonomie par rapport à l'État a cédé la place à une ingérence de l'État par le biais des agences de financement et d'assurance qualité. Un système élaboré d'évaluation des performances a également été intégré aux procédures internes d'autres établissements. Au *Hogeschool* d'Amsterdam, les enseignants et les étudiants (qui font appel à un organisme indépendant) participent à l'évaluation des programmes aux côtés du Conseil de l'enseignement supérieur professionnel (HBO-Raad).

Le rôle et le financement de la recherche

Le rôle et le financement de la recherche sont apparus comme des sujets de préoccupation importants pour tous les établissements visités. L'expansion de la mission des universités dans le domaine des sciences commerciales pose problème pour beaucoup d'établissements. L'Université Libre de Bruxelles, qui a notamment pour mission de contribuer à la diffusion des connaissances scientifiques et à la valorisation de la recherche (notamment grâce aux brevets), se demande comment elle parviendra à financer les activités de recherche fondamentale et appliquée et s'inquiète des pressions exercées sur les universités pour qu'elles deviennent expertes dans tous les domaines. Jusqu'où l'université doit-elle aller dans le domaine de la recherche-développement et des sciences commerciales, et comment pourra-t-elle préserver ses activités traditionnelles ?

Les universités réagissent manifestement de façon novatrice aux défis auxquels elles sont confrontées et démontrent clairement la nécessité de redéfinir en permanence ce qu'est la mission de l'université. Nous avons pu constater au cours de notre tournée européenne une grande diversité de solutions face à des problèmes communs, conditionnés et parfois exacerbés par les réalités locales, régionales, nationales ou internationales.

John Pratt, responsable du voyage d'étude

Les avantages des membres de l'IMHE

Les universités et autres établissements sont constamment sollicités pour adhérer à des organisations et associations internationales. Nous réalisons que si l'adhésion au programme IMHE est un bon investissement, son coût n'est pas pour autant négligeable. Sinikka Mertano, directrice de l'un des établissements membres de l'IMHE les plus dynamiques, explique comment son université tire le meilleur parti possible de sa participation au programme.

L'Université d'Helsinki est membre du programme IMHE pour de nombreuses raisons, l'une d'entre elles étant les avantages variés que nous procurent les activités du Programme sur le plan de notre développement personnel.

Nous envoyons systématiquement nos nouveaux recteurs aux séminaires organisés conjointement avec l'Association des universités européennes (CRE) à l'intention des dirigeants universitaires, et nous envoyons des administrateurs de haut rang à certains séminaires spécialisés de l'IMHE. Ces séminaires offrent à notre personnel d'excellentes occasions d'être confrontés au contexte international et les aident à se constituer des réseaux de contacts avec des collègues du monde entier. Le séminaire sur les questions juridiques organisé à Oxford en 1999 en est un bon exemple. Les deux récentes visites d'étude, spécialement organisées à l'intention des administrateurs de

haut rang, ont également fourni aux participants une excellente occasion d'avoir des discussions approfondies avec des collègues confrontés à des problèmes similaires et de se familiariser avec des solutions nouvelles et créatives en matière d'administration et de gestion universitaire. Nous sommes la seule université à avoir fait participer quelqu'un à chacun de ces deux voyages, et nous envisageons de continuer à le faire si des places sont disponibles.

Nous avons également été associés à la préparation de réunions. Notre expérience dans le cadre de l'organisation du séminaire sur la gestion des musées d'universités, qui s'est tenu à Paris en septembre 2000, nous est apparue comme un processus d'apprentissage extrêmement instructif pour un administrateur.

Je peux dire que participer à une Conférence générale du Programme IMHE permet non seulement de se constituer un solide réseau d'amis dans de nombreuses universités du monde entier, mais aussi d'avoir un aperçu de la façon dont on organise une conférence et de profiter de l'expérience de collègues plus âgés. Et c'est à travers ces diverses activités du Programme que nous avons rencontré quelques-uns de nos partenaires des « exercices de comparaison », avec lesquels nous continuons à entretenir des relations bilatérales.

L'OCDE et toutes les ressources dont



Sinikka
Mertano

elle dispose – publications et bases de données, analyse des politiques d'enseignement supérieur, rapports sur de grands problèmes de société – est une mine d'informations et de conseils utiles pour les administrateurs. Si seulement nous avions plus de temps pour mieux exploiter tout ce que l'OCDE peut nous offrir...

J'aimerais que la collaboration dans le cadre du programme IMHE franchisse une étape supplémentaire, qui consisterait à mettre en place un programme de stages permettant à une université d'envoyer un jeune collègue occupant depuis peu des fonctions dans l'administration pour travailler pendant quelques semaines ou quelques mois au Secrétariat du Programme IMHE à Paris. Une telle expérience pourrait être très riche aussi bien pour les universités membres et leur personnel que pour l'IMHE.

Vers des systèmes d'accréditation de l'enseignement supérieur en Europe

Compte rendu du séminaire organisé par la CRE

L'Association des Universités Européennes a organisé un séminaire de validation sur l'accréditation du 8 au 10 février 2001 à l'Université technique de Lisbonne. Le but premier de cette conférence fut d'ouvrir un forum et un débat public entre différents acteurs sociaux concernés par cette question importante pour l'avenir de l'enseignement supérieur en Europe. Ce séminaire eu également comme but de présenter les possibilités de systèmes d'accréditation européenne dans le contexte de la Déclaration de Bologne. Plus de 200 membres de la CRE, des représentants du secteur non-académique, des agences d'accréditation et d'assurance de la qualité, des organisations internationales et des étudiants ont participé au séminaire.

Parmi les idées sur le sujet, celle de créer une plate-

forme, de structure légère, regroupant différents acteurs sociaux concernés par l'accréditation fut souvent proposée par les participants. Tous étaient unanimes à souhaiter une structure flexible, transparente et crédible. La question de l'assurance de la qualité revint également tout au long, et était finalement une condition sine qua non de l'accréditation.

Les conclusions définitives de ce séminaire seront transmises aux participants de la Conférence de Salamanque qui étudiera toute une série de questions liées à la mise en oeuvre de la Déclaration de Bologne. Le tout sera présenté sous forme de message aux ministres de l'Enseignement supérieur qui se réuniront à Prague en mai 2001.

Choix de publications

- *Current Issues in Chinese Higher Education*. Publications IMHE/OCDE. 2001. ISBN 92-64-18619-0.



La politique d'ouverture économique de la Chine s'est traduite par une croissance remarquablement élevée et soutenue, modifiant radicalement les besoins de qualifications et de compétences de la population. Les pressions qui s'exercent sur le système éducatif se sont inévitablement accentuées.

Cet ouvrage apporte un éclairage particulier sur les enjeux liés aux réformes radicales actuellement introduites dans le système d'enseignement supérieur chinois. Il est composé d'une sélection d'articles basés sur les communications présentées lors du séminaire que l'IMHE et le David C. Lam Institute for East-West Studies (Hong Kong) ont organisé conjointement avec et à l'Université Tsinghua de Pékin sur le thème de l'évolution des pratiques de gestion des universités. Ces articles décrivent la situation en Chine « vue de l'intérieur ». Parfois surprenants par leur réalisme et leur sincérité, ils présentent les défis auxquels est confronté l'enseignement supérieur chinois et les stratégies élaborées pour les relever à travers une série d'exemples concrets. Ce faisant, cet ouvrage donne une vision originale de problèmes comme ceux de l'autonomie et du financement des universités.

- *Examens des politiques nationales d'éducation : Roumanie*. Publications OCDE. 2001. ISBN 92-64-27635-1.

Si la Roumanie a entamé en 1990 sa transition vers un régime démocratique et une économie de marché, les réformes dans le domaine de l'éducation, de la formation et du développement des ressources humaines n'ont véritablement démarré qu'avec la publication en 1997 par le ministère de l'Éducation nationale d'un rapport intitulé *Réformer*

l'enseignement aujourd'hui. Le défi consistait à promouvoir et accompagner des réformes répondant aux nouveaux besoins de l'économie et de la société ainsi qu'aux aspirations de toute la population, jeunes et adultes, en dépit d'une pénurie de moyens financiers et humains.

Cet ouvrage retrace brièvement l'histoire de l'enseignement en Roumanie et son évolution depuis la transition. Il présente une analyse d'ensemble du système éducatif et fournit quelques grandes pistes d'action pour renforcer l'efficacité des réformes compte tenu des difficultés rencontrées et des transformations en cours. Il s'achève par des recommandations essentielles portant sur l'efficacité de l'apprentissage, les résultats et les programmes, la gestion et la gouvernance, la réactivité et le changement, les ressources et le financement.

- *Implementing European Policies in Higher Education Institutions*. Werkstattberichte 57, 2000. Association des universités européennes (CRE). ISBN 3-934377-63-7

Avec le lancement de SOCRATES, le programme d'échanges européen, les établissements d'enseignement supérieur admis à bénéficier du dispositif ont dû adopter une vision plus ciblée de leurs activités européennes et internationales, et accompagner leur candidature à SOCRATES d'une Déclaration de politique européenne. Une équipe formée par la CRE et le Centre de recherche sur l'emploi et l'enseignement



supérieur a entrepris deux études de stratégies européennes des universités. Cette publication rend compte des résultats de la deuxième étude des politiques et activités mises en œuvre par des établissements bénéficiant du soutien de SOCRATES depuis un an. Elle montre que le programme a amené les institutions à devenir plus conscientes de leurs activités européennes et internationales, mais que le potentiel de mobilité des étudiants ou d'innovations dans les programmes d'études n'a pas atteint le niveau de développement escompté.

Des mises à jour régulières sont disponibles à :

www.oecd.org/els/education/imhe/

Explore the charming European cities of Coimbra and Berlin. Take home practical skills and new insights.

Don't miss your opportunity to join the 2001 EAIE Training Courses in international education

www.eaie.org

Deadline 9 April
but last minute places may be available

We also hope to see you in Tampere, Finland for the 13th Annual EAIE Conference from 6 to 8 December 2001

Nouvelles du Secrétariat

■ Nouveaux membres de l'IMHE

Universidade Federal do Rio Grande do Sol, Brésil • Karl-Franzens-Universität, Autriche • The Higher Education Authority, Irlande, The University of Auckland, Nouvelle-Zélande • Universidad de Oviedo, Espagne • L'International Centre for Higher Education Management (ICHEM), The University of Bath, Royaume-Uni • Université Henri Poincaré, France.

■ Nouvelles de nos membres

L'International Centre for Higher Education Management (ICHEM) de l'Université de Bath annonce la mise en place d'un programme international s'adressant aux hauts responsables pédagogiques et administratifs des universités, des autres établissements

d'enseignement supérieur et des ministères de l'enseignement supérieur. Ce programme intéressera tout particulièrement ceux qui exercent des responsabilités à tous les niveaux dans la gestion de l'enseignement supérieur. www.bath.ac.uk/management/ichem/course.htm

■ Ailleurs à l'OCDE

Les ministres de l'Éducation des pays Membres de l'OCDE se réuniront du 2 au 4 avril au siège de l'Organisation, à Paris. Organisées tous les cinq ans, ces réunions au niveau ministériel ont pour but de définir le programme de travail de l'OCDE dans le domaine de l'éducation.

■ Une première à l'OCDE : des étudiants participent à une table ronde lors d'une conférence internationale sur

les technologies de l'information et des communications (TIC)

À l'occasion d'un séminaire sur l'impact des nouvelles technologies de l'information et de la communication dans différents systèmes éducatifs (Aix-en-Provence, 8-9 décembre 2000), le Centre pour la recherche et innovation en éducation (CERI) a invité 29 lycéens et étudiants provenant de différents pays Membres de l'OCDE à participer à une table ronde pour décrire leurs expériences sur l'utilisation des TIC dans un contexte pédagogique. Selon Pierre Duguet, coordinateur de l'OCDE, ce véritable travail collectif a permis de procéder à une évaluation objective de la façon dont les TIC sont utilisées aujourd'hui et de rendre plus vivants les échanges de vues avec les délégués nationaux.

Calendrier IMHE 2001

11-15 mai

Séminaire IMHE de gestion pour dirigeants universitaires, en coopération avec la Hong Kong Baptist University, Hong Kong, Chine (en anglais).

20-22 mai

Séminaire sur *La direction des établissements d'enseignement supérieur*, en coopération avec le Centre on Higher Education Studies, Prague, La République Tchèque.

16-17 août

Séminaire sur *Les universités et le secteur de la santé*, OCDE, Paris, France.

29-31 août

Séminaire sur *Le financement de*

l'enseignement supérieur, en coopération avec l'Association nordique des conférences des recteurs d'universités (NUS) et l'Association nordique des administrateurs d'université (NUAS), Helsinki, Finlande.

7-12 septembre

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

8-9 octobre

Séminaire sur *Gérer le changement (titre provisoire)*, en coopération avec l'Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), Mexico.

novembre (dates à préciser)

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, Australia.

décembre (dates à préciser)

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

18-19 mai

Sommet des ministres de l'enseignement supérieur, Prague, République Tchèque.

25-26 mai

6^e Séminaire WHE, *The End of Quality*, Birmingham, Royaume Uni. www.ac.uk/crq/endofquality

19-23 août

13^e réunion internationale des administrateurs universitaires (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 Instructional: *Améliorer l'efficacité et l'impact de l'enseignement supérieur au 21^e siècle*, Kuching, Sarawak, Malaisie. rsharma@groupwise.swin.edu.au

6-8 décembre

13^e Réunion Annuelle EAIE, *Enseignement International : réaliser le potentiel humain*, Tampere, Finland. www.eaia.org/CONF2001

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 :

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
e-mail : Monique.Collin@oecd.org
www.oecd.org/els/education/imhe