

PROGRAMME SUR LA GESTION DES ÉTABLISSEMENTS D'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR

Réflexions sur la Conférence générale IMHE 2000

J'ai été heureux de constater que plus de 200 de nos établissements membres, ainsi qu'un nombre sans précédent d'établissements non membres, étaient représentés à la Conférence générale qui s'est tenue cette année. Cette manifestation constitue une occasion privilégiée de se réunir pour échanger nos expériences sur les questions touchant à la gestion des établissements, s'informer sur les activités que le Programme IMHE est en train de mener, revoir de vieilles connaissances et s'en faire de nouvelles.

Je pense que les participants se souviendront tous de la Conférence principalement à cause de la qualité des exposés qui y ont été faits. Les communications présentées aux séances plénières et dans les groupes de travail décrivaient des points de vue et des expériences très variées concernant les formes que revêt l'activité entrepreneuriale dans différents cadres institutionnels et différents contextes nationaux et culturels. La Conférence a eu un débat approfondi et exprimé des opinions diverses à propos de la thèse de Burton Clark sur les universités entrepreneuriales. Les chefs des établissements « Clark » ont jugé utile, voire formatrice, leur participation aux travaux. L'un des recteurs a ainsi fait savoir que les principaux responsables et le personnel de son établissement se rendaient mieux compte de ce qu'ils ne pouvaient pas faire. D'autres établissements avaient des points de vue différents au sujet de l'approche entrepreneuriale, et ont ainsi



Richard Yelland

souligné l'importance des valeurs, de l'éthique et de l'«âme» de l'établissement, lesquelles risquaient toutes d'être mises en péril par le mouvement nouveau et puissant qui se manifeste dans l'enseignement supérieur en faveur de l'entrepreneuriat. Au cours de l'exposé qu'il a présenté lors du dîner, Sir William Taylor a émis l'idée que l'acceptation du changement dans les programmes et les méthodes de travail faisait partie de la vie de l'université. Il a souligné la nécessité pour les responsables des établissements d'être encore plus attentifs à la dimension humaine des problèmes, en ajoutant que cette dernière était absente du domaine en question, mais qu'elle serait essentielle à la préservation des avantages procurés par une orientation vers l'entrepreneuriat, au profit de tous les membres de la communauté universitaire.

Compte tenu de la grande diversité des missions, des traditions, des situations géographiques, des contextes économiques et des dispositifs institutionnels, des approches différentes de l'entrepreneuriat dans l'enseignement supérieur devront être progressivement définies. Le Programme IMHE est bien placé pour étudier de façon suivie les formes que prendront ces approches dans des contextes très variés, et pour déterminer les conséquences qui peuvent en découler pour les cadres conceptuels élaborés jusqu'à présent.

Cette année, un grand progrès a été réalisé sur la voie qui consiste à faire de la Conférence générale du Programme IMHE une manifestation privilégiée pour ceux qui souhaitent en savoir davantage au sujet des faits nouveaux les plus détermi-

nants et de l'influence qu'ils exercent sur la gestion des établissements. Nous commençons maintenant à faire des projets pour 2002 et nous vous invitons à noter sans tarder dans votre agenda la date du 16 au 18 septembre 2002.

Richard Yelland, Responsable du Programme IMHE

Cette réunion a été une grande réussite et suscité beaucoup d'intérêt chez les participants venus de 46 pays. Le thème choisi -- les universités entrepreneuriales -- est toujours d'actualité presque deux ans après la publication de l'ouvrage du Dr Burton Clark, principal orateur de la conférence. La séance consacrée aux projets de premier plan du Programme IMHE, et notamment les thèmes traités dans le cadre de ces activités, ont donné dans l'ensemble satisfaction.



IMHE Conférence générale 2000 Séance plénière

Le profil des participants avait de quoi surprendre. Les recteurs et anciens recteurs constituaient le groupe le plus important. Le fait que les dirigeants d'établissement aient été plus nombreux à assister à cette conférence que les purs administrateurs soulève la question de savoir si le Programme IMHE est correctement orienté.

Le Programme IMHE possède un atout exceptionnel. C'est le seul organisme spécialisé dans la gestion des établissements d'enseignement supérieur qui soit capable de rassembler des gens du monde entier. Les participants à la Conférence venaient des pays d'Extrême-Orient et des Etats riverains du Pacifique. Il existe en Australie un correspondant régional (au niveau des établissements) pour l'Australie et la Nouvelle-Zélande, et des dispositions sont prises actuellement en vue d'instituer de la même façon à Hong Kong un correspondant régional chargé des relations avec la Chine. A l'ère de la mondialisation, les questions soulevées par le Programme IMHE revêtent une portée mondiale.

Il est fort possible que les travaux futurs du Programme IMHE s'orientent notamment vers la motivation et le moral du personnel, problème qui se pose dans le monde entier, ainsi que vers l'articulation entre des ressources financières décroissantes et des exigences toujours plus grandes.



Dr. Burton Clark

Peter West, Président du Groupe de direction

Séminaire sur la gestion des musées d'universités

Le Centre culturel de l'Institut finlandais de Paris a accueilli, les 18 et 19 septembre derniers, un séminaire international sur la gestion des musées d'universités. Soixante participants venus de 17 pays ont pris part à un débat animé sur la gestion de ces musées, leurs relations avec les universités auxquelles ils sont rattachés et avec la société en général, les travaux qu'ils effectuent en collaboration avec elles, leur financement et les conséquences possibles d'un élargissement de l'accès du public à ces musées.

Avec l'évolution des besoins de la recherche et de l'enseignement, le musée d'une université peut apparaître pour celle-ci comme une ressource beaucoup moins intéressante. Afin qu'il puisse continuer à exister, des efforts peuvent être faits pour renforcer son rôle de vitrine des réalisations de l'université, de façon qu'il rehausse l'image de cette dernière comme lieu où l'on apprend et où l'on se cultive, et fasse fonction d'outil de diffusion des connaissances. Le fait que le musée parvienne à attirer le grand public peut aussi lui permettre de bénéficier d'apports financiers extérieurs.

Le musée d'une université doit jouer un rôle qui s'apparente à un double défi : préserver les valeurs du savoir qui sont légitimement celles d'un établissement où celui s'acquiert à un niveau élevé, tout en offrant le cadre stimulant qu'exige de trouver le grand public. Étant donné que l'équilibre entre ces deux missions se modifie, il est nécessaire de revoir la fonction de ces musées



et de définir des stratégies appropriées.

Il est clairement ressorti des échanges de vues que, pour pouvoir faire évoluer les musées des universités en même temps que le reste du monde, les personnes qui y travaillent devaient acquérir un certain sens politique, œuvrer avec discernement au sein du système d'enseignement supérieur et affiner leurs compétences en matière de gestion. Mais ces musées ne progressent pas tous au même rythme. Dans certains cas, la notion de « gestion » désigne encore les tâches administratives liées à la conservation des collections, et non des activités bien connues dans le monde de l'entreprise, telles que l'élaboration de plans d'action visant à convaincre les bailleurs de fonds potentiels de l'intérêt et de la solidité des projets de construction de nouveaux locaux, ou la résolution des problèmes juridiques et financiers complexes que posent les dons ou la gestion et l'entretien des collections anciennes et nouvelles. L'exemple d'un musée belge de sciences naturelles a montré l'importance des compétences à

acquérir pour pouvoir venir à bout des délicats problèmes posés par les dons privés ou les legs de collections. A Helsinki, l'université a créé une fondation spéciale en vue de préparer l'ouverture d'un nouveau musée, et des bailleurs de fonds sont recherchés dans différents domaines. Deux participants d'Amérique du Nord ont décrit l'entreprise de très longue haleine que représente l'organisation de campagnes stratégiques visant à financer la construction de musées, lesquelles nécessitent maintes compétences nouvelles en matière de gestion.

Les participants venaient d'établissements aux structures et aux méthodes de financement diverses, mais ils ont néanmoins trouvé des problèmes communs à débattre même dans des domaines inattendus. Leur action a été indirectement à l'origine de l'annonce, à la fin du séminaire, de la création d'une unité spéciale des musées d'universités, sous les auspices de l'ICOM (Conseil international des musées, ONG associée à l'UNESCO).

Visite à l'Université Rhodes

L'Université Rhodes, la deuxième des universités les plus anciennes d'Afrique subsaharienne, a adhéré cette année au Programme IMHE. Depuis sa fondation en 1904, elle cultive une tradition d'excellence et de créativité, et produit des diplômés qui constituent l'élite de leurs domaines de spécialisation dans de nombreuses parties du monde, alors qu'elle est l'une des plus petites universités du pays. Situé dans la banlieue de la ville chargée d'histoire de Grahamstown (Province du Cap-Oriental), le vaste campus compte à peu près 5 000 étudiants, originaires pour certains de pays voisins et d'autres continents, qui fréquentent les facultés de commerce, d'éducation, de sciences humaines, de droit, de pharmacie et de sciences. Le second campus de l'université, qui a été ouvert dans la ville de East London, s'est rapidement étendu pour accueillir aujourd'hui quelque 1 000 étudiants de cette région.

À l'instar des autres établissements d'enseignement supérieur d'Afrique du Sud, l'Université Rhodes doit faire face à de multiples contraintes et défis. Depuis la tenue d'élections démocratiques et la fin de l'isolement, elle a dû rétablir ses relations avec le reste du monde et les développer, et porter une attention particulière à des problèmes tels que les TIC, les stratégies de gestion, l'évaluation et le contrôle de la qualité, l'internationalisation, etc. Si elle continue de rayonner au niveau international, elle doit aussi répondre aux besoins

locaux. Il faut que les effectifs d'étudiants noirs augmentent à tous les niveaux. Afin de remédier à une préparation parfois insuffisante des étudiants, l'université a mis en œuvre un programme de discrimination positive qui permet de repérer les collégiens et lycéens doués et de leur assurer un soutien pédagogique après leur entrée dans l'une de ses facultés. De même, pour accroître le personnel qualifié d'origine nationale, l'université s'est engagée dans une démarche consistant à « compter sur ses propres forces », tout en étant consciente du fait qu'il lui faudra plusieurs années pour obtenir des résultats appréciables, et que l'absence d'apports extérieurs n'est pas sans risque. En outre, la législation relative à l'enseignement supérieur est en train d'évoluer en Afrique du Sud, et il est difficile d'en prévoir les conséquences.



Sandy Stephenson, Academic Planning Officer, Dr. David Woods, Vice-Chancellor, Ms. Jacqueline Smith, IMHE, Dr. Michael Smout, Vice-Principal.

Publications intéressantes



De la formation initiale à la vie active. Faciliter la transition (2000), les Editions de l'OCDE. ISBN 92-64-17631-9



Kogan, Marianne Bauer, Ivar Bleiklie et Mary Henkel. Juin 2000. ISBN 1 85032 882 7

Transforming Higher Education: A Comparative Study, Higher Education Policy 57, Jessica Kingsley Publishers, Maurice



Publishers, Mary Henkel, Septembre 2000. ISBN 1 85032 662 X

Academic Identities and Policy Change in Higher Education, Higher Education Policy 46, Jessica Kingsley

Nouvelles du Secrétariat

● *Départ de Maurice Kogan, Rédacteur en chef de la revue « Gestion de l'enseignement supérieur »*

Maurice Kogan, Professeur émérite de sciences politiques et Directeur du Centre for the Evaluation of Public Policy and Practice de l'Université Brunel, a décidé de quitter ses fonctions de rédacteur en chef de la revue *Gestion de l'enseignement supérieur*, qu'il a exercées pendant quinze ans. Après avoir étudié l'histoire à Cambridge et passé 14 ans dans la fonction publique britannique, Maurice Kogan a occupé plusieurs postes à l'Université Brunel — professeur de sciences politiques, doyen et recteur par intérim. En même temps, il a apporté une grande contribution à la recherche appliquée concernant l'enseignement supérieur, l'administration locale, la santé et la politique scientifique. En 1997-98, il a été invité à rédiger



Maurice Kogan

un ouvrage sur les structures et les processus existant dans l'enseignement supérieur, domaine auquel il ne cesse de s'intéresser tout particulièrement depuis vingt ans. Par conséquent, sa réflexion sur la gestion de l'enseignement supérieur a commencé à mûrir bien avant la période de quinze années qu'il a passée à la direction de la revue du Programme IMHE.

Selon Maurice Kogan, l'évolution qui s'est produite au Royaume-Uni dans le domaine de l'éducation à partir de la période faste quant aux ressources financières qui a marqué la fin des années 60, jusqu'au moment où le financement a commencé à se contracter, a créé des conditions qui ont permis à la recherche de prendre une importance croissante pour la politique de l'éducation. En fait, avec l'apparition des restrictions financières, les questions de la sélection, de la responsabilité, de la « marchandisation », de la massification de l'éducation — qui sont dans une large mesure des questions d'ordre socioéconomique — ont été soumises à la médiation du système de gestion de l'enseignement supérieur. A une époque où la gestion publique prenait des formes nou-

velles, les problèmes de gestion sont venus se placer au premier plan des préoccupations.

Le Programme IMHE a joué un rôle important dans la définition et la promotion des valeurs relatives à la gestion, et il s'attache à prendre en compte les priorités de l'enseignement supérieur depuis les années 80. Il est à même de traiter les problèmes de gestion qui se font jour, de faire face à tout un éventail de préoccupations sociales nouvelles, ainsi que de prendre en compte l'évolution des formes de connaissance et la façon dont les systèmes universitaires y répondent. Fondé sur une association d'établissements, le Programme IMHE est le seul organisme de ce genre qui réfléchisse à ces questions.

En 1985, lorsque Maurice Kogan est arrivé au poste de rédacteur en chef de la revue *Gestion de l'enseignement supérieur*, il avait quatre objectifs : améliorer la qualité des articles, traiter d'autres aspects de l'enseignement supérieur que la seule gestion, considérer la gestion comme une activité à la fois déterminante en soi et tributaire de l'expérience, et élaborer un noyau plus solide de méthodes d'analyse en formant des personnes capables des les appliquer. Les articles publiés étaient tirés dans une large mesure des communications présentées lors des conférences et des ateliers organisés dans le cadre du Programme IMHE, et servaient à illustrer des thèmes précis (gestion des établissements, évaluation, ressources en personnel), ou bien il s'agissait d'articles rédigés sur demande ou fournis spontanément. Au moment où il quitte ses fonctions, Maurice Kogan fait le bilan de son action. Ainsi, il pense que la qualité des articles s'est améliorée. Pour ce qui est de savoir si le dispositif de réflexion et d'analyse en matière de gestion est suffisant, il estime que celui-ci peut être encore développé. Il est satisfait de la diffusion de la revue, qu'il quitte après l'avoir dirigée avec toute l'intelligence et l'énergie qui le caractérisent.

Lors de sa 19^{ème} réunion, qu'il a tenue en octobre dernier à Paris, le Groupe de direction a chaleureusement remercié Maurice Kogan.

Nouvelles du Secrétariat (suite)

● L'Internationalisation (IQR) : un exercice en cours

Depuis le lancement du processus d'examen de la qualité de l'internationalisation, en 1999, et la première évaluation consacrée à l'Université d'Amsterdam dans le cadre d'une phase expérimentale, trois universités ont demandé à participer au programme : l'Université de Valladolid (Espagne), l'Université Erasmus (Pays-Bas) et l'Université d'Aalborg (Danemark). Chaque université doit rédiger un rapport d'autoévaluation qui expose les grandes lignes de sa stratégie d'internationalisation, et reçoit ensuite la visite d'une équipe d'examineurs. Cette démarche permet d'assurer un soutien aux établissements qui s'engagent dans un processus d'amélioration. L'IQR n'est pas un outil de comparaison qui sert à classer les établissements ou à les noter en fonction de leurs efforts, mais plutôt un moyen pour eux d'ob-

tenir des conseils tenant compte de leurs objectifs affichés.

Les membres des trois équipes d'examineurs qui ont été formées ont été choisis pour leurs compétences dans le domaine de l'évaluation, de l'internationalisation ou de la gestion de l'enseignement supérieur. Ces trois équipes ont toutes pris part à un séminaire qui s'est tenu à Liège, en Belgique, les 15 et 16 septembre 2000, en vue de mieux connaître les principes qui sous-tendent l'IQR et les méthodes sur lesquelles il s'appuie. Les premières missions auront lieu au début de 2001.

L'IQR est géré par un groupe composé de représentants du Programme IMHE, de l'Association des universités européennes (CRE) et de l'Association pour la coopération académique (ACA). Les établissements qui souhaitent prendre part à cet examen doivent acquitter un droit de 19 000 euros en vue de couvrir les frais directs des trois orga-

nismes partenaires et des experts concernés. Les membres du Programme IMHE bénéficient d'un tarif réduit de 17 500 euros.

Pour plus de précisions, veuillez prendre contact avec le Secrétariat du Programme IMHE.

● Les revues *PEB Echanges et Gestion de l'enseignement supérieur* sont disponibles sur le web. La table des matières, les résumés des articles et les informations concernant les abonnements se trouvent à l'adresse <http://www.ingenta.com>

Nouvelles de nos membres

● Trois chercheurs ont gagné le prix Nobel en chimie 2000 pour la découverte et le développement des polymères conducteurs. Il s'agit entre autres du professeur de chimie Hideki Shirawaka au Institute of Materials Science, **University of Tsukuba, Japon**.

● Le Dr. Reyes Tamez Guerra, actuellement recteur de UANL (**Universidad Autónoma de Nueva Leon**) a été nommé Ministre de l'éducation par le nouveau président du Mexique, Vicente Fox.

Calendrier IMHE 2001

27-28 février

IMHE et Université des Nations Unies, La Recherche universitaire, Tokyo, Japon.

11-15 mai

Séminaire de gestion destiné aux présidents d'université, organisé en collaboration avec l'Université baptiste de Hong Kong, Hong Kong (RAS), Chine.

20-22 mai

Programme IMHE et Centre d'études sur l'enseignement supérieur, *Séminaire sur le gouvernement et la conduite de l'enseignement supérieur*, Prague, République tchèque.

30-31 août

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

7-12 septembre

CRE/IMHE *Séminaire de gestion destiné aux présidents d'université* (en français), Grenoble, France.

8-9 octobre

IMHE et UNAM (Universidad Nacional Autónoma de Mexico), *Gérer le changement* (titre provisoire), Mexico City, Mexico.



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

Autres réunions intéressantes

19-22 mars

International Network for Quality Assurance in Higher Education et National Assessment and Accreditation Council, 6ème Conférence internationale : *Quality, Standards, and Recognition*, Bangalore, Inde. Formulaire d'inscription accessibles à l'adresse www.members.tripod.com/naac

27-29 mars

SRHE, Education Policy Unit de l'Université du Cap-Occidental, établissements d'enseignement supérieur du Cap-Occidental et ACU, *Globalisation and Higher Education: Views from the South*, Le Cap, Afrique du Sud. D'autres informations sont accessibles à l'adresse www.srhe.ac.uk

29-30 mars

CRE, *Convention des établissements d'enseignement supérieur européens*, Salamanque, Espagne. Pour plus de précisions, consulter le site www.unige.ch/cre ou envoyer un

courrier électronique au CRE à l'adresse info@cre.unige.ch

1-5 avril

20ème Conférence mondiale de l'ICDE sur la formation ouverte et à distance : *L'avenir de la formation, la formation pour l'avenir : déterminer les schémas de transition*, Düsseldorf, Allemagne. Pour plus de précisions, consulter le site www.icde.org

18-19 mai

CRE, *Sommet des Ministres chargés de l'enseignement supérieur*, Prague, République tchèque. Pour plus de précisions, consulter le site www.unige.ch/cre ou envoyer un courrier électronique au CRE à l'adresse info@cre.unige.ch

19-23 août

13ème Réunion internationale des administrateurs d'université, *Values and Culture in Higher Education*, Helsinki, Finlande. Pour plus de précisions, consulter le site www.helsinki.fi/imua2001

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, Rédactrice-en-Chef *IMHE-Info* IMHE Programme, OECD, 2, rue André-Pascal, 75775 Paris Cedex 16, France - Tél: (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

Website: oecd.org/els/edu/imhe