

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

# Internationalisation : quelle qualité ?

L'interdépendance grandissante des économies nationales à l'échelle mondiale et l'importance croissante que revêt l'établissement de contacts internationaux dans tous les domaines demeurent des facteurs prépondérants qui contribuent à orienter et à accentuer le processus d'internationalisation des établissements d'enseignement supérieur. Les travaux consacrés à ce sujet par le Programme IMHE ont débuté par l'organisation de deux séminaires (à Helsinki en 1991 et à Paris en 1992) destinés à aider les administrateurs à mieux appréhender cette dimension de plus en plus fondamentale de l'enseignement supérieur. S'appuyant sur les résultats de ces séminaires et parallèlement aux activités menées par le Centre pour la recherche et l'innovation dans l'enseignement (CERI), l'IMHE a lancé, en 1994, un projet sur **Les stratégies d'internationalisation des établissements**, dans le cadre duquel sept séminaires ont été organisés à ce jour : à Washington, DC, en 1994, à Monterey, Californie, en 1995, à Melbourne, Hong Kong et Budapest en 1996, et à Wellington et aux Fidji en 1997.

Les deux principales conclusions qui se sont dégagées des premières recherches, et qui ont jusqu'à présent déterminé l'orientation et les objectifs du projet, sont les suivantes :

- une attention insuffisante est portée à l'évaluation de la qualité des stratégies d'internationalisation ;

- les activités internationales ne cessent de prendre de l'ampleur dans toutes les régions du monde, et particulièrement dans les pays de la région Asie-Pacifique.

Les travaux consacrés récemment à la région Asie-Pacifique ont abouti à la publication de deux ouvrages, le premier intitulé *Strategies for Internationalisation of Higher Education: A Comparative Study of Australia, Canada, Europe and the United States of America* (1995), publié par l'European Association for International Education (EAIE) en collaboration avec l'Association for International Education Administrators (AIEA) et l'IMHE et le second intitulé *Internationalisation of Higher Education in Asia Pacific Countries* (1997) publié par l'European Association for International Education (EAIE) en collaboration avec IDP Education Australie et l'IMHE. Pour acheter des livres, contacter le Secrétariat EAIE, Van Diemenstraat 344, 1013 Amsterdam, Pays-Bas.

Quant à la question de l'évaluation de la qualité, son examen a été confié à une équipe

internationale qui a été chargée d'aider à la mise au point d'un **Processus d'examen de la qualité de l'inter-nationalisation**, ou **IQRP**, censé servir de modèle pour examiner et évaluer la qualité des initiatives d'internationalisation des établissements. L'IQRP repose sur une auto-évaluation s'appuyant sur des critères définis par l'équipe internationale chargée du projet. Un examen par les pairs est ensuite opéré par une équipe qui se rend sur place.

L'IQRP a d'abord été testé dans trois établissements (1996) : l'Université d'Helsinki (Finlande), le Bentley College (États-Unis) et la Monash University (Australie). Ces travaux ont été réalisés avec la collaboration de l'Academic Co-operation Association (ACA), organisme ayant son siège en Europe et spécialisé dans l'analyse et la gestion des activités internationales des établissements universitaires en matière de coopération, de mobilité et d'échanges.

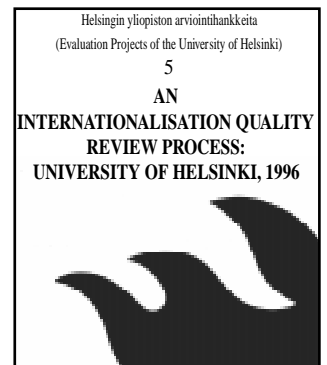
Afin d'élargir les tests à des contextes institutionnels, culturels et nationaux différents, l'IQRP est actuellement expérimenté à l'UNAM (Mexique), à l'Université des sciences, Malaisie, à l'Université de Tartu (Estonie) et à l'École de sciences économiques de Varsovie (Pologne). Cette phase est organisée en consultation avec l'ACA.

### Leçons tirées de l'expérience

Bien que les résultats de l'IQRP soient destinés à être utilisés par le seul établissement concerné, l'Université d'Helsinki a accepté de faire part à tous des conclusions et des recommandations qui se sont dégagées du processus. Les activités d'internationalisation de l'Université se sont manifestées dans la coopération internationale pour la recherche, les échanges parmi les chercheurs, professeurs et étudiants organisés dans le cadre des accords bilatéraux et des programmes multilatéraux, les publications dans les journaux internationaux, et les divers talents linguistiques des professeurs et des étudiants. Parmi les enseignements utiles, on retiendra :

- **Ressources.** Les initiatives à caractère international ponctionnent les ressources financières et humaines, qu'elles détournent parfois des activités d'enseignement et de recherche. L'Université a répondu de façon positive aux performances des projets internationaux, mais il est conseillé de prévoir des financements permanents pour ces projets, afin d'en garantir la continuité.

- **Coopération.** Il conviendrait de s'attacher à mieux définir la répartition des tâches liées aux activités internationales dans les établissements, comme à l'Université d'Helsinki où plusieurs activités ont été développées rapidement au cours de ces dernières années. Chacun doit savoir "qui est responsable de quoi" afin que le travail puisse s'accomplir de manière efficace et efficiente. D'un autre côté, il est indispensable de prévoir une certaine flexibilité dans la répartition des tâches, celles-ci pouvant varier en fonction des problèmes rencontrés.



- **Intégration.** L'IQRP est un excellent moyen de mieux comprendre en quoi l'internationalisation concourt à la réalisation des buts et objectifs de l'établissement. A terme toutefois, il conviendra d'intégrer l'évaluation des stratégies d'internationalisation, aussi importante soit-elle en soi, à la procédure d'évaluation de l'ensemble des activités de l'université. Au même titre que les orientations et les activités en matière d'internationalisation doivent être replacées dans le contexte de l'ensemble des activités de l'université, l'évaluation de la stratégie d'internationalisation doit, à un moment ou un autre, s'intégrer dans un processus d'évaluation globale de l'université. Il est également évident que la planification stratégique est un impératif, au niveau des effectifs comme à celui de l'université.

Les résultats de ces activités seront présentés à l'occasion de futures réunions du programme IMHE : à Washington, DC, en octobre 1997 (voir calendrier), à Singapour en janvier 1998, à Varsovie en mars 1998, et à Amsterdam en juin 1998. Les dates en 1998 peuvent changer.

Les explications qui précèdent sont en partie tirées, à quelques choses près, du document intitulé "An Internationalisation Quality Review Process: University of Helsinki, 1996". Le vice-recteur Paul Fogelberg était le président de l'équipe chargée de l'auto-évaluation de l'Université d'Helsinki.

## Les personnels de l'enseignement supérieur

par Maurice Kogan

En 1992, le Programme IMHE organisait à Paris le premier d'une série de huit séminaires sur le personnel universitaire. En 1994 et 1995, se sont ensuite tenus d'autres séminaires à Tallin, Vilnius, Varsovie, Prague, Turku, Vienne et Hong Kong. Enfin le séminaire qui a eu lieu à l'Université technique de Budapest en 1996 sur le thème recrutement et infrastructures institutionnelles est venu clore le projet de l'IMHE sur les **Politiques de ressources humaines et de perfectionnement des personnels**, dont les résultats ont été remarquables et ont reçu une très large diffusion.

Abstraction faite des séminaires organisés dans le cadre du programme IMHE lui-même, ce projet a permis d'apporter une contribution à un séminaire sur les établissements et les personnels de l'enseignement supérieur de deuxième cycle, organisé à Londres par le Committee of Vice-Chancellors and Principals et la Society for Research in Higher Education, ainsi que de faire, en mars 1997, un exposé devant le Comité de l'enseignement supérieur et de la recherche du Conseil de l'Europe. Le projet a notamment débouché sur la publication d'un ouvrage intitulé *Staffing Higher Education: Meeting New Challenges* (1994, Jessica Kingsley Publishers, Londres) et d'une série d'articles, parus dans la revue du Programme IMHE intitulée *Gestion de l'enseignement supérieur*, et en particulier dans les vol. 5 n° 2 et vol. 8 n° 2.

L'équipe chargée du projet se composait, pour l'essentiel, de Maurice Kogan (Brunel University, Royaume-Uni), Ingrid Moses (à l'époque vice-chancelier adjoint de l'University of Canberra et actuellement vice-chancelier de l'University of New England, Australie), Svein Kyvik (Institut d'étude sur la recherche et l'enseignement supérieur, Norvège), Elaine El-Khawas (à

l'époque membre de l'American Council for Education et actuellement à l'University of California, Los Angeles), et Hans Acherman (Université d'Amsterdam, Pays-Bas).

A mesure qu'avancait la série de séminaires, le champ des sujets traités s'est élargi pour intégrer une analyse de l'évolution des structures internes des universités face aux changements intervenus dans les relations entre les universités et les pouvoirs publics, au développement d'un enseignement supérieur de masse, aux pressions en faveur d'un recours accru aux mécanismes du marché et aux exigences de garantie de qualité et de transparence. La transformation du rôle dévolu aux administrateurs a aussi commencé de retenir largement l'attention.

Les documents présentés lors des séminaires et les débats auxquels ceux-ci ont donné lieu ont mis en évidence des différences d'un pays à l'autre. Celles-ci sont particulièrement prononcées entre les systèmes appliqués dans les pays occidentaux et ceux qui caractérisent les états de l'ancien empire soviétique, mais il ne faut pas non plus sous-estimer les divergences qui peuvent exister au sein d'une même zone. Dans certains pays, une large décentralisation s'est opérée mais de nombreuses universités ne disposent toujours pas, en matière de dépenses et d'organisation, d'une liberté suffisante pour pouvoir suivre une politique de personnel rationnelle. On note aussi de grandes disparités, au sein d'une même région, dans la latitude laissée aux universités pour se doter de structures internes calquées sur celles des établissements privés, ce qui a des répercussions sur l'utilisation qui est faite, au sein des établissements, des compétences du corps enseignant et des administrateurs et sur ce qui est demandé à ces personnes. Dans les pays d'Europe

centrale et orientale, les établissements restent assujettis à une bureaucratie formaliste et centralisée. Ils sont conscients qu'il leur faut rationaliser et améliorer leurs structures, mais le tout est que se mettent en place des systèmes qui autorisent et aident les universités à adopter des structures internes adéquates, fondées sur le professionnalisme, ou qui permettent à ces structures de voir le jour grâce à des changements spontanés ou progressifs. Un autre problème vient de l'insuffisance des ressources, d'où des rémunérations et des conditions de travail médiocres par rapport à ce qu'on peut trouver à l'Ouest, et un manque d'administrateurs professionnels.

Ce projet s'est révélé instructif et constructif; à ceux qui sont en mesure d'instaurer des politiques efficaces de personnel et d'en apprécier maintenant toutes les retombées.

Maurice Kogan, professeur (Government and Social Administration) à la Brunel University et codirecteur du Centre for the Evaluation of Public Policy and Practice, est rédacteur de la revue du Programme IMHE, *Gestion de l'enseignement supérieur*.

Les principales questions soulevées à l'occasion de cette activité sont examinées dans le cadre des projets de l'IMHE sur les thèmes : **Gestion et évaluation de la qualité et processus de décision et Stratégies d'internationalisation des établissements**. Il a en outre été proposé de rétablir des visites d'étude : le premier sujet qui sera abordé en 1998 concernera l'interface enseignement-administration. Une mission aux États-Unis est prévue à cet effet. Une des conclusions qui se dégage du projet est qu'il est indispensable de rémunérer le personnel des établissements d'enseignement supérieur sur la base de ses performances et pas seulement des résultats de ses recherches, ce qui va tout à fait dans le sens de ce qui était ressorti de l'examen des premières années d'enseignement tertiaire conduit par le Comité de l'éducation.

### Nouvelles du Secrétariat

Avec l'appui du Groupe de direction et le concours d'établissements membres et non membres, le Secrétariat de l'IMHE a continué de renforcer ses activités dans les régions. Sur les 14 manifestations prévues pour 1997, neuf ont déjà eu lieu, en Australie, en Estonie, aux Fidji, en Lettonie, en Lituanie, en Nouvelle-Zélande et aux États-Unis. En outre, des mesures ont été prises pour associer le Programme à un plus large éventail d'activités de la communauté internationale et de l'OCDE et pour répercuter aux membres les enseignements utiles qui s'en dégagent. Parmi les activités auxquelles le Secrétariat

a participé cette année, et qui ont toutes nécessité des contacts avec les établissements membres et/ou les autorités nationales ou la coopération de ceux-ci, on citera les suivantes (d'autres sont également mentionnées à la page 3) : un exposé sur le thème : *L'Internationalisation de l'enseignement supérieur : questions et tendances* à une conférence organisée à l'UNESCO à Paris ; un exposé sur le thème *The Development of European Non-University Higher Education* à une réunion de la Conférence des recteurs des écoles polytechniques finlandaises tenue à Helsinki ; des contributions pour un module

de formation spécialisée sur le thème *Institutional Management in Higher Education* organisé à Paris par l'UNESCO et l'IIPE ; la participation à l'examen de la France dans le cadre des examens thématiques des premières années d'enseignement tertiaire organisés par le Comité de l'éducation de l'OCDE ; la participation au séminaire CRE / IMHE organisé à Istanbul, en Turquie ; et des contributions pour un manuel sur le thème *Institutional Management in Higher Education* dont la rédaction est coordonnée par la CRE pour le compte de la Fondation européenne pour la formation.

# AUTRES ACTIVITÉS DE L'OCDE

## Centre pour la recherche et l'innovation dans l'enseignement

Elargissant le champ de ses travaux antérieurs sur l'intérêt de l'internationalisation de l'enseignement supérieur pour les parties prenantes, le Centre pour la recherche et l'innovation dans l'enseignement (CERI) a entrepris d'étudier, en collaboration avec la Direction des affaires financières, fiscales et des entreprises (DAFFE), les retombées de la libéralisation des échanges de services. Ses recherches portent sur les problèmes commerciaux que peuvent rencontrer les établissements d'enseignement tertiaire eux-mêmes et sur les conséquences, pour l'enseignement tertiaire, de l'ouverture des marchés et services. Le regain d'attention que suscite l'ouverture des marchés aux professionnels de toutes nationalités de même que l'intérêt sans cesse grandissant porté, à l'échelon international, aux problèmes de financement et aux pressions commerciales auxquels se heurtent les établissements/les nations et à la recherche de solutions à ces problèmes ont donné naissance à toute une série de questions nouvelles concernant le lien entre la mondialisation des professions et l'internationalisation de l'enseignement supérieur. Cet effort conjoint, qui a déjà abouti à la rédaction d'un document présenté à la deuxième réunion de l'OCDE sur les services professionnels, tenue en février à Paris, conduira à l'établissement d'un second document, sur la mondialisation des professions et ses conséquences pour l'enseignement supérieur, destiné à être soumis au séminaire organisé en octobre par le CERI, l'IMHE et GATE (voir le calendrier).

## Comité de l'éducation

■ Le ministère de l'Enseignement général et professionnel de la Fédération de Russie a invité l'OCDE à procéder à un examen de sa politique en matière d'enseignement tertiaire et de recherche. Cet examen doit s'inscrire dans le prolongement de celui de la politique scolaire, qui s'est achevé tout récemment avec l'organisation, les 14 et 15 juin à Moscou, d'une session spéciale du Comité de l'éducation et qui portait sur la scolarité de l'éducation préscolaire à la fin du secondaire, y compris l'enseignement technique et professionnel. Au niveau du tertiaire, ce qui avait retenu l'attention c'étaient les établissements et programmes de formation des enseignants. L'examen suivant de l'enseignement et de la recherche abordera, lui, des questions comme le rôle de ce secteur dans la transition économique et sociale et l'avancement de sa propre transition, l'élaboration de modes d'enseignement et d'apprentissage adaptés à la croissance, à une clientèle nouvelle et aux nouveaux débouchés dans le domaine de l'emploi, le raccordement des activités de recherche avec les universités et autres établissements d'enseignement tertiaire, la dimension régionale des programmes et des activités de recherche, les problèmes de gestion interne et de financement. Les réunions et les visites sur le terrain de l'équipe d'examineurs débiteront en octobre.

■ Dans le prolongement de la première phase de l'examen thématique des premières années d'enseignement tertiaire conduit par le Comité de l'éducation, le ministère de l'Éducation, de la Jeunesse et des Sports de la République tchèque accueillera à Prague, les 12 au 14 novembre, un séminaire international sur le thème *Mass Tertiary Education*:

*The Diversification Response*. Le Secrétariat de l'IMHE prend actuellement les dispositions voulues pour que des représentants des établissements membres puissent y participer.

## Programme pour la construction et l'équipement de l'éducation

Du 10 au 12 mars, le Programme pour la construction et l'équipement de l'éducation (PEB) a organisé une rencontre d'experts à l'Université de Warwick (Royaume-Uni) sur le thème *Financing Capital Expenditure: Alternative Ways of Funding Capital Programmes*. Dans le cadre des efforts qu'ils déploient pour participer plus largement à tout l'éventail des activités de l'OCDE dans le domaine de l'éducation, le Secrétariat de l'IMHE et des représentants de plusieurs établissements membres ont pris part à cette manifestation. Les échanges de vues ont mis en évidence, au niveau du tertiaire, une certaine désaffection pour les salles de cours et amphithéâtres traditionnels, financés sur les deniers publics, au profit d'environnements beaucoup plus variés, financés par les pouvoirs publics, mais aussi de plus en plus par le secteur privé. Les études de cas présentées à l'occasion de cette rencontre témoignent que, dans de nombreux pays, les gestionnaires de l'enseignement supérieur envisagent, pour leur dépenses d'équipement, des options qui permettent une souplesse accrue et ouvrent des possibilités de trouver des financements dans le secteur privé ou d'utiliser les équipements de ce dernier à des conditions plus favorables. Un article récapitulant les principales idées qui sont ressorties du séminaire sera publié dans le volume 9, n° 2, de la revue *Gestion de l'enseignement supérieur* du Programme IMHE sous le titre "Gestion des dépenses d'équipement dans l'enseignement supérieur : mettre à profit l'expérience internationale".

## Science et technologie

Le Groupe de l'OCDE sur le système scientifique a entrepris de réévaluer le rôle des universités en matière de recherche, en concentrant son attention sur l'interface enseignement-recherche. Face à une société fondée sur le savoir, il faut s'interroger sur le caractère indissociable de l'enseignement et de la recherche. Les travaux de l'OCDE mettent l'accent sur l'expérience acquise par les différents pays et sur leurs politiques. Le rapport final devrait sortir à la fin de 1997. Le Groupe de direction de l'IMHE a été tenu informé de l'avancement de ces travaux et en examinera certains des principaux résultats à sa réunion d'octobre, de même que ceux qui se sont dégagés de l'examen, par le Comité de l'éducation, des premières années de l'enseignement tertiaire.

Le Programme IMHE sur Internet :

[http://www.oecd.org/els/edu/els\\_imhe.htm](http://www.oecd.org/els/edu/els_imhe.htm)



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

## EN BREF

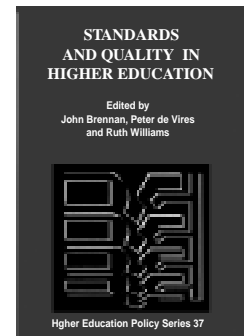
### Publications

**Éducation et équité dans les pays de l'OCDE** (1997). Cet ouvrage passe en revue les problèmes, les évolutions et les schémas qui se dessinent du point de vue de l'accès et de la participation aux programmes éducatifs. Sous le titre "Évolution dans les domaines économique, social et éducatif", la première partie examine les retombées, pour la notion d'équité au sens où on l'entend aujourd'hui, des principaux aspects du contexte dans lequel s'inscrit l'apprentissage et analyse les conséquences de la tendance à la multiplication, à terme, des possibilités d'apprentissage. La deuxième partie, intitulée "Structures éducatives et problèmes de fond", traite de l'équité aux différents niveaux d'enseignement, de l'éducation préscolaire à l'éducation des adultes ; un chapitre entier y est consacré à l'enseignement post-obligatoire, y compris l'enseignement supérieur. L'ouvrage se termine par un examen des priorités auxquelles doit répondre l'action publique pour que soit atteint l'objectif d'équité, et contient un glossaire des principaux termes et concepts utilisés. Prix : 95 FF. Pour tout renseignement, contacter le Service des publications de l'OCDE.



### **Standards and Quality in Higher Education** (1997).

Cet ouvrage, réalisé sous la direction de John Brennan, Peter de Vries et Ruth Williams, est paru aux éditions Jessica Kingsley Publishers (Higher Education Series 37). Plusieurs de ses chapitres s'inspirent de documents qui ont été présentés au séminaire sur *La réponse des établissements à l'évaluation de la qualité* organisé en décembre 1995 par l'IMHE dans le cadre de son projet intitulé **Gestion et évaluation de la qualité et processus de décision**. L'ouvrage traite des problèmes que soulèvent actuellement les normes et les systèmes d'assurance-qualité en se plaçant du point de vue des responsables des établissements, des organismes nationaux chargés du contrôle de la qualité et des chercheurs de l'enseignement supérieur. Il rend également compte de quelques initiatives destinées à garantir la qualité au plan international. Pour tout renseignement, contacter Jessica Kingsley Publishers, 116 Pentonville Road, Londres N1 9JB.



### Nouveaux membres de l'IMHE :

Fondation pour l'enseignement, Pologne  
Université Charles de Gaulle-Lille 3, France

## CALENDRIER

**1-3 octobre**, Edinburg, Écosse, en collaboration avec l'University of Edinburg et le Scottish Higher Education Funding Council. Thème : *La réponse des établissements d'enseignement supérieur aux besoins régionaux*.

**Pour renseignement, contacter :** M. Martin Lowe, Secretary to the University, University of Edinburg, Old College, South Bridge, Edinburg EH8 9YL, Royaume-Uni. Fax : 44 131 650 6521 ; e-mail : Dr. M.J.B.Lowe@ed.ac.uk.

**9-11 octobre**, Washington, DC, en collaboration avec la Global Alliance for Transnational Education (GATE) et le CERI/OCDE. Thème : *The Future of Transnational Education: Human Resource Development and the Quality Imperative*.

**Pour renseignement, contacter :** Ms. Jennifer Reason, Communications Coordinator, GATE, One Dupont Circle NW, Suite 370, Washington, DC

20036-9177. Fax : 1 202 293 9177 ; e-mail : reasonj\_gate@aacrao.nche.edu.

**27-28 novembre**, Mexico, Mexique, en collaboration avec l'UNAM et l'UAM. Thème : *Les expériences d'évaluation de la qualité des établissements d'enseignement supérieur - Les cas de l'UNAM et de l'UAM*. Sur invitation.

**Pour renseignement, contacter :** le Secrétariat de l'IMHE.

**1-3 décembre**, Mexico, Mexique, en collaboration avec le sous-secrétariat à l'Enseignement supérieur et à la Recherche scientifique, l'UNAM et l'UAM. Thème : *Conférence internationale de diffusion sur l'évaluation de la qualité dans l'enseignement supérieur*. Sur invitation.

**Pour renseignement, contacter :** le Secrétariat de l'IMHE.

imhe info

IMHE-Info est publié en anglais et en français par le Programme de l'OCDE sur la gestion des établissements d'enseignement supérieur (IMHE). La reproduction d'extraits du présent bulletin est autorisée, sous réserve que la source soit indiquée. Toutes les demandes de renseignements, de même que les commentaires et les articles susceptibles d'être publiés, doivent être adressés à : The Editor, **IMHE-Info**, Programme IMHE, OCDE, 2 rue André-Pascal, 75775 Paris Cedex 16, France.