

Enseignement supérieur : les clés d'une viabilité pérenne

Programme sur la gestion des établissements d'enseignement supérieur

La multiplication des contraintes qui pèsent sur l'enseignement supérieur induit une évolution permanente des acteurs et de leur environnement. Face à des problèmes récurrents au sein des pays de l'OCDE, les réactions divergent. Quels sont les principaux enjeux auxquels doivent faire face les établissements ? Quelles stratégies mettre en place pour qu'une institution continue à remplir sa fonction première tout en assurant sa pérennité ?

Une gestion plus efficace et la recherche d'autres sources de financement sont rapidement apparues comme des alternatives incontournables. Ces pratiques plus ou moins développées en fonction des pays permettent d'atténuer la pression financière mais comportent également des limites. En terme de gestion, une meilleure utilisation des ressources, une plus grande transparence et des procédures se rapprochant d'une gestion entrepreneuriale peuvent aider à atteindre un certain équilibre financier. Cependant, les établissements sont portés par une vision, une mission et des buts sociaux peu compatibles avec des logiques purement commerciales. Certains services rendus par l'enseignement supérieur ne peuvent être financièrement viables car mis en place dans un cadre qui privilégie la transmission du savoir et le contenu sans tenir compte de l'impact budgétaire. De même, les méthodes de travail diffèrent de celles prônées par l'entreprise (par exemple en matière d'autonomie des chercheurs).

En ce qui concerne le financement, de nouveaux acteurs tels que le secteur privé, les fondations, les organismes internationaux (par exemple la Commission européenne), divers ministères et structures publiques font leur apparition sur le « marché ». Parallèlement à cette diversification des ressources, on assiste alors à la superposition de logiques distinctes, difficilement gérables pour les établissements. D'un côté, des financements à court terme, ciblés, rentables, qui répondent à des demandes précises, d'un autre, un besoin de planification à long terme et une nécessaire liberté et ouverture pour la recherche dans les établissements.

La notion de « viabilité » appliquée aux établissements d'enseignement supérieur en quelques mots.

Une institution est gérée de manière viable, pérenne, quand elle récupère l'intégralité de ses coûts économiques et qu'elle parvient à investir dans ses infrastructures (physiques, humaines et intellectuelles). L'objectif est de maintenir une productivité à long terme qui lui permette à la fois d'être cohérente avec ses stratégies et de répondre à la demande de ses étudiants et autres usagers.

Rapport OCDE/HEFCE « Managing universities for a sustainable futur ».

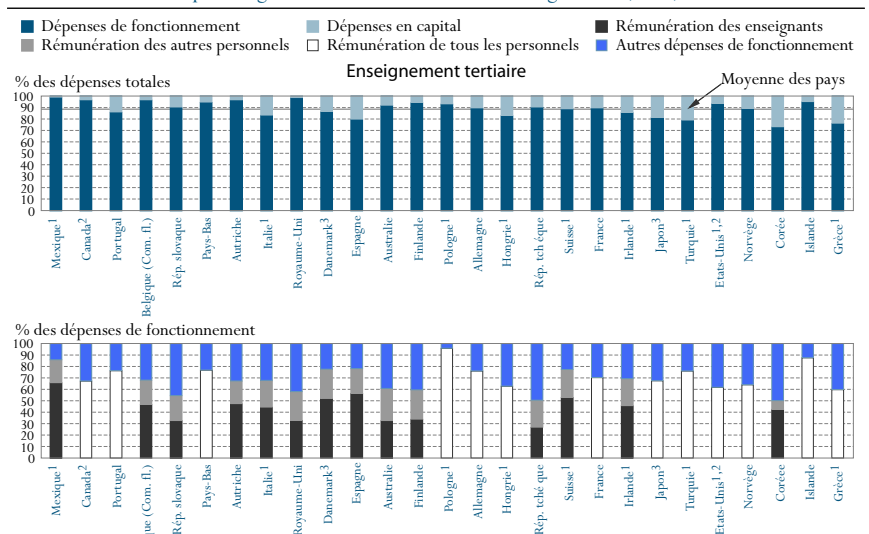
Des contraintes grandissantes...

On constate un accroissement et une diversification des rôles remplis par l'enseignement supérieur. Ce dernier est pourvoyeur : de cohésion sociale, d'engagement citoyen, de développement économique, d'ouverture à l'innovation culturelle et scientifique... Ces éléments qui constituent le fondement de toute société et qui sous-tendent les politiques gouvernementales relèvent de plus en plus du domaine de l'enseignement supérieur. Cependant, alors que les demandes augmentent, des contraintes budgétaires limitent les capacités d'action des établissements. Ainsi, l'ensemble des institutions d'enseignement supérieur au sein des pays de l'OCDE est concerné car presque toutes reçoivent des financements publics. Ceux-ci diminuent et les exigences qui les accompagnent se durcissent : financements à court terme, financements spécifiques, qualité et pertinence des dépenses, contrôle de gestion. Mais les contraintes ne se limitent pas aux aspects budgétaires et à la relation pouvoirs publics/institutions, les étudiants deviennent également plus exigeants. Ils relayent partiellement les attentes consuméristes de la société et le nouveau type de relation entre cette dernière et l'enseignement supérieur.

...aux conséquences parfois mal maîtrisées.

Cet environnement plus complexe et moins stable présente une variété d'opportunités et de risques qui pousse les établissements d'enseignement supérieur à essayer de s'adapter. Ainsi, en réponse à ces pressions, ces derniers sont amenés à fermer certains départements, à limiter les sujets d'étude, à disparaître ou à se regrouper. De même, le recrutement de nouveau personnel devient problématique et le renouvellement des infrastructures également. Pour assurer leur viabilité, les établissements sont dès lors obligés de s'interroger sur le rapport entre leurs coûts et leurs revenus.

Répartition des dépenses totales et de fonctionnement au titre des établissements d'enseignement, par catégorie de ressource et niveau d'enseignement (2000)



1. Etablissements publics seulement.
2. L'enseignement post-secondaire non tertiaire est inclus dans l'enseignement tertiaire.
3. L'enseignement post-secondaire non tertiaire est inclus à la fois dans le deuxième cycle du secondaire et dans le tertiaire.
Les pays sont classés par ordre décroissant des dépenses de fonctionnement dans l'enseignement primaire, secondaire et post-secondaire non tertiaire.
Source : OCDE, Tableau B6.3. Voir les notes à l'annexe 3 (www.oecd.org/edu/eag2003).

Au début était le questionnement

L'ensemble des acteurs constituant l'environnement de l'enseignement supérieur ne peut faire l'économie d'une réflexion plus profonde sur les attentes, les rôles et l'espace de responsabilité de chacun. Définir le cadre d'action, connaître les limites, déterminer les opportunités, maîtriser les risques passent par une clarification des relations entre les acteurs concernés et par l'intégration de logiques nouvelles de type entrepreneurial.

- Qui est responsable de la viabilité à long terme de l'enseignement supérieur, l'Etat ou les institutions d'enseignement supérieur elles-mêmes ?
- Comment concilier orientations nationales et indépendance des établissements ?
- Les financements publics sont-ils appropriés pour permettre une productivité à long terme du système d'enseignement supérieur ?
- Quelles méthodes de financement mettre en place ?

Quelques pistes à approfondir

Pour comprendre les enjeux et envisager des solutions, l'IMHE et le Higher Education Funding Council for England (HEFCE) ont mis en place un projet qui étudie les moyens de renforcer la gestion financière et la gouvernance des institutions d'enseignement supérieur. Cette étude se base sur les expériences de huit pays : Allemagne, Australie, Etats-Unis (Etats du Kentucky et Dakota du Nord), Irlande, Japon, Pays-Bas, Royaume-Uni, Suède. Ces études nationales vont aboutir à la rédaction d'un rapport international de synthèse. Celui-ci dressera un panorama des problèmes et des solutions trouvées. Ce rapport abordera entre autres :

- L'environnement législatif et administratif de l'enseignement supérieur dans chaque pays
- Les politiques et les outils utilisés pour répondre aux problèmes des établissements. Cet aspect est abordé sous un angle à la fois historique et prospectif
- Une analyse des forces et faiblesses ainsi que des risques dans chaque pays
- Une identification des innovations qui ont démontré leur succès
- Une analyse des conditions nécessaires à une viabilité financière des institutions d'enseignement supérieur dans chaque pays. Comment gère-t-on les crises dans chaque pays ?

De ces rapports, une série de questions et de recommandations ont émergé. Celles-ci s'adressent aux acteurs étatiques et institutions. Elles seront débattues lors de la réunion finale de restitution organisée les 8 et 9 janvier 2004 à Paris, France. On retrouve, entre autres, des questions telles que :

- Comment avoir une bonne vision des risques encourus par l'établissement et comment y faire face ?
- Comment s'assurer que les risques sont bien perçus par les dirigeants et les administrateurs ?
- Comment mettre en place des procédures financières et administratives qui permettent un meilleur suivi ?
- Comment modifier les relations avec l'Etat pour garder indépendance et vie à long terme ?

Quelques solutions originales émergent déjà

- Dans les pays où cela n'est pas déjà en place, créer une structure tampon entre les institutions et les pouvoirs publics.
- Mettre en place une structure indépendante pour gérer la santé financière des institutions.
- Négocier des accords de financement à long terme et s'orienter davantage vers une dotation en capital des universités par l'Etat.

Pour plus d'information sur cette conférence : Richard.Yelland@oecd.org

www.oecd.org/edu/higher

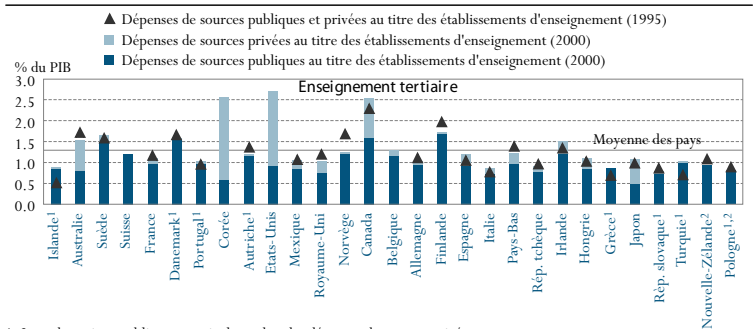
Autres réunions

Ces questions ont également été abordées partiellement dans divers travaux de l'IMHE. Un séminaire co-organisé par IMHE et deux associations de recteurs et administrateurs d'universités (l'Association nordique de l'université-NUS, l'Association nordique des administrateurs d'université-NUAS), s'est tenu à Oslo les 16 et 17 juin 2003. Il a accueilli 130 personnes provenant de 29 pays différents. Parmi celles-ci se trouvaient des représentants de ministères, du secteur privé et d'universités.

Le thème du séminaire a porté sur la capacité des établissements d'enseignement supérieur à diversifier leurs sources de revenus car la gestion de nouveaux types de fonds, par les établissements, a des implications sur leur indépendance, la planification des activités, la gouvernance, et la recherche.

Parmi les points traités, l'importance de la société de la connaissance a été soulignée. Les universités devraient améliorer la diffusion du savoir, créer des réseaux privés pour la recherche et développement et encourager les étudiants à innover. De même, les industries devraient avoir un rôle plus actif (suivi de doctorants, conférences) et influencer davantage la société pour qu'elle investisse les domaines de la recherche et de l'éducation.

Dépenses au titre des établissements d'enseignement en pourcentage du PIB (1995, 2000)
Dépenses directes et indirectes au titre des établissements d'enseignement provenant de sources publiques et privées, selon le niveau d'enseignement, la provenance de fonds et l'année



1. Les subventions publiques sont incluses dans les dépenses de sources privées.

2. Les dépenses de sources privées au titre des établissements d'enseignement ne sont pas disponibles.

Les pays sont classés par ordre décroissant des dépenses totales de sources publiques et privées au titre des établissements d'enseignement primaire, secondaire et post-secondaire non tertiaire. Les pays pour lesquels seules les dépenses de sources publiques sont présentées sont classés séparément.

Source : OCDE. Tableau B2.1b. Voir les notes à l'annexe 3 (www.oecd.org/edu/eag2003).

La possibilité de lier subventions et résultats, l'utilisation des revenus liés à la propriété intellectuelle sont autant de pistes qui ont été évoquées par des institutions allemandes. Par ailleurs, le ministre allemand présent a souligné qu'une plus grande liberté des universités impliquait davantage de responsabilités. Enfin, le risque, sa gestion et son impact ont également été abordés sur la base d'exemples anglais.

Pour plus d'information sur ce séminaire contactez : Jan.Karlsson@oecd.org
Le rapport est disponible : <http://www.oecd.org/dataoecd/42/61/15180954.PDF>

Liens utiles

Banque Mondiale :
http://www.wds.worldbank.org/servlet/WDS_IBank_Servlet?pcont=details&eid=000094946_99040905052384
HEFCE :
http://www.hefce.ac.uk/pubs/hefce/1998/98_18.htm
UNESCO :
http://www.hefce.ac.uk/pubs/hefce/1998/98_18.htm
OCDE :
<http://www.oecd.org/edu/eag2003>
OCDE/UNESCO :
http://portal.unesco.org/uis/ev.php?URL_ID=3767&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201&reload=1030452543

Nouvelles de l'IMHE

L'IMHE souhaite la bienvenue au nouveau membre :

Melbourne University Private School of International Development – Australie

Les 28 et 29 août 2003 à Paris, l'IMHE a organisé un séminaire sur la gestion des écoles d'art. Ce séminaire s'inscrit dans la série de conférences organisées autour de la gestion institutionnelle. Il a regroupé 81 personnes provenant d'horizons divers.

Les écoles d'art sont aujourd'hui confrontées à de nombreux défis. A l'instar d'autres établissements d'enseignement supérieur, ces écoles doivent faire face à une diversité de problèmes : concurrence, financement, recherche, internationalisation, évaluation de la qualité, pour n'en citer que quelques-uns. De plus, ces écoles, du fait de la spécificité de leurs activités, se heurtent à d'autres difficultés qui leur sont propres.

Ainsi, tout en dispensant un enseignement de niveau supérieur, ces écoles sont censées jouer un rôle fondamental dans la vie culturelle de la société et en matière d'économie. Par ailleurs, les pouvoirs publics se penchent sur l'organisation et le financement de l'enseignement supérieur ce qui oblige ces écoles, qu'elles soient autonomes ou qu'elles fassent partie d'un établissement plus vaste, à se prêter à un travail de réflexion et d'analyse.

Le séminaire a permis de rassembler les points de vue et les expériences d'un grand nombre de pays. Les questions suivantes ont été traitées :

- Modèles d'organisation
- Collaboration et intégration
- Définir et gérer la recherche
- Evaluation de la qualité
- Employabilité et cheminements professionnels
- Ressources humaines dans les études d'art
- Etudes d'art et investissement dans la cité.

Pour plus d'information sur ce séminaire : Jan.Karlsson@oecd.org

Ailleurs à l'OCDE

Le programme d'action et de coopération concernant le développement économique et la création d'emploi au niveau local (LEED) de l'OCDE lance une étude sur les échanges de savoirs au niveau mondial et le développement économique

Le Programme LEED a entrepris une étude sur les échanges de savoirs au niveau mondial et le développement économique, étude financée par l'un des membres du club des partenaires du programme LEED, la « Scottish Enterprise », une des principales agences de développement économique en Ecosse. Les résultats de l'étude seront publiés et diffusés auprès d'un public intéressé par les travaux de l'OCDE début 2004. Ils incluront un nombre important d'études de cas sur les pratiques en Amérique du Nord, dans la région Pacifique, en Europe de l'ouest et du nord, ainsi qu'en Ecosse.

Pour plus d'informations, veuillez contacter : jonathan.potter@oecd.org

Une publication du programme de l'OCDE pour la construction et l'équipement de l'éducation (PEB)

Deux numéros de la revue du PEB sont parus en février et juin 2003. Ils présentent des expériences diverses autour de la construction, de l'aménagement et de la sécurité dans les bâtiments scolaires et universitaires, l'ensemble basé sur des exemples concrets. A l'écoute des évolutions, cette revue dresse un panorama utile des initiatives intéressantes.

ISSN 1018-9319, subscriptions@turpinltd.com

Le coin des livres



Managing Successful Universities, Michael L. Shattock, Open University Press, 2003.

Cet ouvrage décrit les principes d'une gestion performante des universités dans la société moderne. Il met l'accent sur la nécessité de considérer l'université comme une organisation et non comme une série d'éléments compartimentés. Les universités doivent être gérées globalement et non comme des organisations fragmentées.



Gouvernance de la recherche publique : Vers de meilleures pratiques. Publications OCDE 2003, ISBN 9264103775.

Les systèmes scientifiques de bon nombre de pays de l'OCDE subissent une pression croissante qui les pousse à évoluer. Cette pression reflète des défis nouveaux qui vont bien au-delà de l'importante question de la garantie d'un financement durable.



Analyse des politiques d'éducation - Édition 2003. Publications OCDE 2003, ISBN 9264104585.

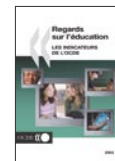
Améliorer la qualité de l'éducation est un objectif essentiel des décideurs publics dans les pays de l'OCDE. De grandes réformes sont en cours partout dans le monde dans ce secteur pour répondre à l'impératif qui est de permettre à chacun de bénéficier de possibilités de formation tout au long de la vie. *Analyse des*

politiques d'éducation vient nourrir la réflexion sur ces nombreuses expériences internationales et propose d'en tirer des leçons. Le chapitre sur la gouvernance a été rédigé par IMHE.



Politiques et gestion de l'enseignement supérieur : Volume 15 n° 2 et 3. Publications OCDE 2003, ISSN 1682-346X.

Cette revue est destinée aux administrateurs et aux gestionnaires des établissements d'enseignement supérieur ainsi qu'aux chercheurs spécialisés dans la gestion de ces établissements. Elle couvre le domaine de la gestion des établissements à travers des articles et des comptes rendus de projets de recherche et renseigne sur les activités et les manifestations organisées par le Programme sur la gestion des établissements d'enseignement supérieur (IMHE) de l'OCDE.



Regards sur l'éducation : les indicateurs de l'OCDE - Édition 2003. Publications OCDE 2003, ISBN 9264102361.

Dans tous les pays de l'OCDE, les pouvoirs publics cherchent à accroître l'efficacité de leur système éducatif tout en s'employant à trouver de nouvelles ressources pour faire face à la demande croissante de formation. Ce livre présente un jeu étoffé d'indicateurs actualisés et comparables sur les performances des systèmes d'enseignement dans les pays de l'OCDE.

Calendrier IMHE

| | | | |
|----------------------------|--|------------------------|---|
| 2003 | | | |
| 11-12 décembre | Le futur des Universités : rôle, forces de changement, scénarios et enjeux politiques , Tokyo, Japon. Contact : Kurt.Larsen@oecd.org | | |
| 2004 | | | |
| 8-9 janvier | Le suivi financier et la gestion efficace des établissements , Paris, France Contact : Richard.Yelland@oecd.org | 7-8 juin | universitaires , University College, Cork, Irlande. Contact : Jacqueline.Smith@oecd.org |
| Février | Le financement et la gouvernance dans l'enseignement supérieur , Istamboul, Turquie. Contact : Üstün Ergüde ustun@sabanciuniv.edu | 26-27 août | 2^{ème} Conférence sur les nouvelles universités , Colombie Britannique, Canada. |
| 12-16 mars | Gestion stratégique pour dirigeants universitaires en Amérique Latine , Porto Alegre, Brésil. Contact : Jacqueline.Smith@oecd.org | 13-15 septembre | Image institutionnelle et recrutement des étudiants , Paris, France. Contact : Jan.Karlsson@oecd.org |
| 2 ^{ème} trimestre | L'internationalisation de l'enseignement supérieur en Amérique Latine . Contact : Jan.Karlsson@oecd.org | | 17^{ème} Conférence Générale IMHE , Paris, France. Contact : Valerie.Lafon@oecd.org |
| 16-21 avril | Gestion stratégique pour dirigeants | Autres réunions | |
| | | 5-6 décembre 2003 | Governance and Leadership: Developing new policies and skills, Louvain, Belgique. http://www.unige.ch/eua/ |
| | | 25-29 juillet 2004 | 12 ^{ème} Conférence Générale de l'AIU. La diversité, source de richesses, le rôle de l'université dans l'avancement du dialogue et du développement, São Paulo, Brésil. http://www.unesco.org/iau/index.html |

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

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
Tél: (33) 1 45 24 92 24 ou (33) 1 45 24 75 84
Fax: (33) 1 44 30 61 76
imhe@oecd.org
www.oecd.org/edu/higher