

Tableau 3.1 Degré d'autonomie des universités¹

Les établissements peuvent en toute liberté :

	1	2	3	4	5	6	7	8
	Être propriétaires de leurs bâtiments et de leurs installations	Emprunter des fonds	Utiliser leur budget pour atteindre leurs objectifs	Définir leurs champs disciplinaires/ les contenus des formations	Recruter et licencier le personnel enseignant ²	Fixer les rémunérations ²	Décider du nombre d'étudiants inscrits ³	Décider du niveau des droits de scolarité
Mexique	●	▸	●	●	●	▸	●	●
Pays-Bas	●	●	●	▸	●	●	●	▸
Pologne	●	●	●	●	●	▸	●	▸
Australie	●	▸	●	●	●	●	▸	▸
Irlande	●	▸	●	●	●	▸	●	▸
Royaume-Uni	●	▸	●	●	●	●	▸	▸
Danemark	▸	●	●	▸	●	▸	●	▸
Suède	▸	▸	●	●	●	●	▸	
Norvège	▸		●	●	●	▸	●	
Finlande	▸		●	▸	●	●	▸	
Autriche	▸		●	●	●	●		
Corée (nationales – publiques)			▸	▸		▸	●	
Turquie				▸	▸		▸	
Japon (nationales – publiques)				▸	▸			

Légende : Domaine d'activités dans lequel les établissements :

● sont autonomes

▸ sont autonomes à certains égards (pour plus de précisions, voir l'annexe).

1. Les données de ce tableau sont tirées des réponses des membres du programme de l'OCDE sur la gestion des établissements d'enseignement supérieur (IMHE) à l'enquête sur la gouvernance des universités réalisée en 2003. La participation à cette enquête était facultative, les pays n'y ont pas tous répondu, et par ailleurs les membres de l'IMHE ne sont pas nécessairement représentatifs de l'ensemble des établissements d'enseignement supérieur dans les pays concernés. Les réponses des établissements fournies par chaque pays ont été recoupées entre elles pour vérifier leur cohérence et des documents publiés ainsi que des experts nationaux ont été consultés lors de l'élaboration de ce tableau. Cela étant, le tableau donne une vision simplifiée et les pays se différencient sur de nombreux points précis comme cela est décrit dans l'annexe. Les pays sont classés dans l'ordre décroissant du nombre de domaines dans lesquels les universités se sont déclarées autonomes, et par ordre alphabétique lorsque le nombre de domaines est similaire.

2. « Recruter et licencier le personnel enseignant » (colonne 5) et « Fixer les rémunérations » (colonne 6) englobent les cas où des conditions minimum fixées par la loi en ce qui concerne les titres et diplômés et les salaires doivent être satisfaites.

3. « Décider du nombre d'étudiants inscrits » (colonne 7) englobe les cas où certains départements ou domaines d'études ne peuvent recruter qu'un nombre limité d'étudiants.

Tableau 3.2 Nouvelles méthodes d'allocation des financements de fonctionnement aux universités : exemples de pays

Pays	Date de mise en œuvre	Principales caractéristiques
Australie	1988 (modifiée progressivement par la suite)	<ul style="list-style-type: none"> • Les fonds alloués par le gouvernement fédéral aux établissements d'enseignement supérieur (dont ils représentaient environ 60 % des recettes totales en 2001) se répartissent en deux grandes composantes : (i) une subvention générale de fonctionnement dont le montant est pour l'essentiel calculé à partir d'un nombre précis de places d'étudiants définis en fonction du type d'enseignement dispensé dans l'établissement concerné ; et (ii) des fonds destinés à la recherche et à la formation à la recherche, octroyés principalement par voie de concours. • Les ressources sont allouées pour une période de trois ans à horizon mobile, ce qui donne aux établissements la certitude de bénéficier d'un niveau donné de financement qui leur permet de planifier leurs activités sur une période minimum de trois ans.
Norvège	2002	<p>Les subventions allouées aux établissements comprennent à présent trois principales composantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • une dotation de base (qui représentait en moyenne 60 % de la dotation totale en 2002) liée au coût unitaire ; • une dotation d'enseignement (environ 25 % du total) définie à partir des résultats : le nombre d'unités de valeur (crédits) obtenues par les étudiants, le nombre de diplômés (la mise en application de ce dispositif est prévue pour 2005), et le nombre d'étudiants faisant l'objet d'échanges internationaux (effectif accueilli dans le pays et effectif partant à l'étranger) ; et • une dotation de recherche (pour 15 % environ du total) dont le montant est fonction des performances et de critères de qualité tels que : (i) l'aptitude à mobiliser des financements extérieurs, (ii) le nombre d'enseignants et leurs titres et diplômes ; (iii) le nombre d'étudiants obtenant des diplômes post-licence ; (iv) les priorités en matière de politique régionale et de politique de l'emploi ; et (v) le nombre total d'étudiants.
Pays-Bas	2000	<ul style="list-style-type: none"> • Les universités sont à présent financées sur le « modèle de financement en fonction des performances ». En 2000, par exemple, le budget total d'enseignement a été établi pour 50 % à partir du nombre de diplômes décernés en 1999 ; pour 13 % en fonction du nombre d'inscriptions en première année ; le pourcentage restant représentait une allocation d'un montant fixe par université. Les universités reçoivent des financements distincts pour leur programme de recherche. • Les fonds alloués aux établissements d'enseignement supérieur professionnel (<i>Hoger Beroepsopleiding</i>, HBO) sont calculés sur la base des caractéristiques des programmes et des résultats obtenus (taux d'inscription et d'achèvement des études). • Le gouvernement a laissé entendre qu'il prévoyait de fusionner ces deux systèmes à partir de 2005.
République tchèque	1992 (modifiée progressivement par la suite)	<ul style="list-style-type: none"> • La majeure partie des financements alloués aux activités d'enseignement (environ 78 % du budget total de l'enseignement en 2002) est calculée à partir d'un système basé sur les entrées (le nombre d'étudiants multiplié par le coût de leur formation). Environ 10 % sont assurés par voie de concours dans lequel les établissements sont invités à proposer des projets répondant aux priorités de l'État. Le gouvernement a pour but de porter à 30 % ce deuxième type de dotation dans les toutes prochaines années. • Les fonds publics destinés à la recherche sont principalement de deux sortes : ils sont calculés pour environ 30 % (recherche directement lié à l'enseignement) à partir (i) des ressources financières que les projets de recherche et développement procurent à l'établissement, (ii) du rapport entre le nombre de professeurs et de professeurs associés et l'effectif total du personnel enseignant, et (iii) du rapport entre le nombre de titulaires d'un doctorat et d'une maîtrise et le nombre total d'étudiants scolarisés dans l'établissement. • Le reste des fonds alloués à la recherche (70 %) est fourni à l'issue d'un appel d'offres à la concurrence.

.....

Tableau 3.2 (suite)

Pays	Date de mise en œuvre	Principales caractéristiques
Suisse	2000	<p>Le financement des universités qui était calculé à partir des rémunérations des enseignants, des effectifs d'étudiants scolarisés et des ressources financières des cantons, tient compte à présent des services assurés par les universités :</p> <ul style="list-style-type: none"><li data-bbox="1065 470 2901 625">• 70 % des subventions de base sont allouées en fonction du nombre d'étudiants scolarisés pendant la durée légale des études, cette durée étant pondérée selon la discipline étudiée ; et<li data-bbox="1065 656 2901 811">• 30 % sont réparties sous forme de fonds complétant les contributions que chaque université obtient d'un organisme tiers (le Fonds national suisse de la recherche scientifique et la Commission pour la technologie et l'innovation, par exemple).

Source : IMHE et HEFCE (à paraître) ; OCDE (2003b) ; ministère norvégien de l'Éducation et de la Recherche (2003) ; Benes et Sebková (2002).

Tableau 3.3 Nouveaux modèles de gouvernance des établissements : exemples de pays

Pays	Année	Principale instance dirigeante	Ce qui a changé
Royaume-Uni	1988	<p>Les « nouvelles » universités (d'anciens collèges polytechniques pour l'essentiel) sont dotées d'un <i>Board of Governors</i> (conseil d'administrateurs), composé en général d'environ 25 membres, dont la majorité vient de l'extérieur ; le plus souvent, elles disposent aussi d'un <i>Academic Board</i> (conseil d'université) comprenant uniquement des universitaires de l'établissement.</p> <p>Dans les « anciennes » universités, la principale instance dirigeante est en général un <i>Council</i> comprenant entre 25 et 60 membres, dont la majorité vient de l'extérieur, et un <i>Senate</i> (conseil d'université) composé uniquement d'universitaires issus du personnel.</p>	<p>Création d'un petit <i>Executive Board</i> (conseil de direction) dont la moitié des membres ne font pas partie de l'université et ont une expérience dans le domaine industriel, commercial ou de l'emploi.</p> <p>Renforcement des pouvoirs de décisions du dirigeant de l'établissement.</p> <p>Subordination du conseil d'université au conseil d'administrateurs dans tous les domaines et au dirigeant de l'établissement pour certaines questions.</p> <p>Bien que les anciennes universités n'aient pas été concernées par la législation de 1988, le rapport de 1997 du <i>National Committee of Enquiry into Higher Education</i> a fait des recommandations en matière de gouvernance qui ont été largement suivies par ces universités.</p>
Pays-Bas	1997	<p><i>Conseil de supervision</i> : 5 membres extérieurs désignés par les ministres.</p> <p><i>Conseil de direction</i> : 3 membres internes, y compris le recteur.</p> <p><i>Conseil d'université</i> : universitaires, personnel administratif, plus des étudiants ; sa fonction est principalement consultative.</p>	<p>Prend les décisions jusque-là prises conjointement par le conseil d'administrateurs et le conseil d'universitaires.</p> <p>Création du conseil de supervision qui supervise et nomme les membres du conseil de direction. Ce dernier doit en référer au conseil de supervision en matière de gouvernance et d'administration.</p> <p>Les conseils d'université et de faculté deviennent pour l'essentiel des instances consultatives s'adressant aux étudiants et aux salariés.</p> <p>Renforcement des pouvoirs de la direction par rapport à ceux des conseils d'université et de faculté ; les pouvoirs du doyen sont renforcés au sein de la faculté.</p> <p>Abolition des groupes de recherche disciplinaire dont les pouvoirs étaient auparavant étendus.</p>
Autriche	2002	<p><i>Conseil d'université</i>, composé de 5 à 9 membres extérieurs désignés par le ministère et le conseil d'administration de l'université.</p> <p>Le rectorat comprend le recteur et pas moins de 4 vice-recteurs.</p> <p>Le conseil d'administration comprend des universitaires, des membres du personnel administratif, des étudiants ; les membres sont en majorité professeurs.</p>	<p>Création du conseil d'université qui désignera le recteur et décidera du plan d'organisation, du budget et de la répartition de l'emploi.</p> <p>Le recteur assume des fonctions de gestionnaire principal, aidé dans sa tâche par une équipe de vice-recteurs.</p> <p>Le conseil d'université a été conservé mais a perdu une grande partie de ses pouvoirs de décision et doit se focaliser principalement sur les programmes d'enseignement.</p>

Tableau 3.3 (suite)

Pays	Année	Principale instance dirigeante	Ce qui a changé
Japon	2004	<p><i>Conseil d'administration</i> composé de membres internes et extérieurs.</p> <p><i>Conseil d'universitaires</i>, comprenant le président de l'université, les dirigeants des facultés, des universitaires et d'autres membres désignés par le président.</p>	<p>Le conseil d'administration est chargé de prendre des décisions sur les principales questions de financement, de personnel et d'organisation.</p> <p>Les conseils d'universitaires définissent les programmes d'enseignement et recrutent les enseignants.</p> <p>Le conseil de direction comprend le président de l'université et plusieurs vice-présidents. Globalement, le président de l'université acquiert des pouvoirs considérables.</p>

Source : IMHE et HEFCE (à paraître) ; Autriche (2002).

Tableau 3.4 Nomination des dirigeants des établissements d'enseignement supérieur

	Élection ou nomination	Le gouvernement doit-il approuver ?	Durée habituelle du mandat (en années) ?	Le mandat est-il renouvelable ?
<i>Pays où les dirigeants sont habituellement ÉLUS par :</i>				
Corée (établissements nationaux)	L'ensemble des enseignants travaillant à plein temps	Oui	4	Variable
Finlande	Le personnel enseignant et les dirigeants des différents instituts	Non	5	Oui
France	Le conseil	Non	5	Non
Japon (établissements nationaux)	Le personnel enseignant	Oui	4	Variable
Suisse	Le conseil d'administration ou un comité ad hoc	Oui, dans la plupart des cas	5	Oui
Turquie	L'ensemble des enseignants travaillant à plein temps	Oui	4	Oui
<i>Pays où les dirigeants sont habituellement NOMMÉS par :</i>				
Australie	Le <i>University Council</i> (habituellement composé en majorité de membres extérieurs)	Non	5-7	Oui
États-Unis (établissements nationaux)	Les membres du conseil de l'université, désignés par le gouvernement des différents États, ou les conseils de coordination sur recommandation de la Commission de prospection	Non	Variable	Variable
Irlande	L'instance dirigeante (composée pour environ 50 % de membres extérieurs)	Non	10	Non
Pays-Bas	Le conseil de supervision : cinq membres extérieurs désignés par le ministre	Non	4	Oui
Royaume-Uni	L'instance dirigeante, composée en majorité de membres extérieurs	Non	7	Oui
Suède	Le gouvernement, sur recommandation du conseil d'administration dont les membres sont pour l'essentiel extérieurs à l'établissement, et après consultation des étudiants et des employeurs	Oui	6	Oui, pour deux périodes de trois ans
<i>Pays qui ont introduit des réformes en 2003</i>				
Autriche	Dirigeants auparavant élus par l'assemblée de l'université, composée pour 25 % de professeurs, pour 25 % de maîtres assistants, pour 25 % de représentants des autres catégories de personnel, et pour 25 % d'étudiants, parmi les candidats proposés par le conseil d'administration	Non	4	Oui
	A partir de 2003, ils sont nommés par le conseil de l'université composé de membres extérieurs, à partir d'une liste restreinte de trois candidats désignés par le conseil d'administration			

.....

Tableau 3.4 (suite)

	Élection ou nomination	Le gouvernement doit-il approuver ?	Durée habituelle du mandat (en années) ?	Le mandat est-il renouvelable ?
Danemark	Jusqu'en juillet 2003 : élus par le personnel enseignant pour 50 % des voix, par les autres catégories de personnel pour 25 %, et par les étudiants pour 25 % Depuis juillet 2003 : nommés par un conseil composé d'une majorité de membres extérieurs	Non	4	Oui
Norvège	Auparavant élus par les enseignants et les autres catégories de personnel, avec une certaine implication des étudiants A partir de 2003 : un conseil de direction dans lequel la représentation extérieure serait éventuellement renforcée pourrait proposer aux ministres de désigner le recteur	Non	3-4	Oui

Source : Enquête sur la gouvernance des universités, réalisée par le programme de l'OCDE sur la gestion des établissements d'enseignement supérieur (IMHE) en 2003 auprès des établissements membres de ce programme. La note 1 du tableau 3.1 donne l'étendue et les limites de l'enquête.