

LA GOUVERNANCE À L'ORDRE DU JOUR

Dernièrement, l'IMHE a organisé deux conférences sur la gouvernance dans l'enseignement supérieur. Cet article reprend une partie des points présentés lors de ces conférences

24 et 25 août 2006 **Les rôles et responsabilités des instances dirigeantes des établissements d'enseignement supérieur**

11, 12 et 13 septembre 2006 **Valeurs et Éthique : Gérer les défis et les réalités dans l'enseignement supérieur**

La place des établissements d'enseignement supérieur dans la société est, et a toujours été, subordonnée aux attentes et aux pressions environnantes. Comme il a été souligné lors de la réunion des ministres de l'Éducation des pays de l'OCDE organisée à Athènes les 27 et 28 juin 2006, l'enseignement supérieur occupe une place centrale dans la croissance économique et la cohésion sociale. Aujourd'hui, les attentes liées à l'enseignement supérieur ont changé du tout au tout (OCDE, 2003, *Évolution des modes de gouvernance dans l'enseignement supérieur*¹). Dans de nombreux pays de l'OCDE, le rôle des établissements d'enseignement supérieur est évalué par rapport à leur contribution à l'économie, à leur capacité à prodiguer un savoir de pointe issu de la recherche et à donner à leurs étudiants les compétences et les connaissances nécessaires pour œuvrer à la croissance de ce que l'on appelle les économies du savoir. Parallèlement, les établissements d'enseignement supérieur doivent servir de moteur social en offrant des possibilités à des groupes qui n'ont pas jusqu'à présent bénéficié de l'enseignement supérieur classique. Les établissements d'enseignement supérieur subissent des pressions sans précédent pour répondre à ces différentes attentes de la société.

Ces deux conférences organisées par l'IMHE ont mis en lumière un certain nombre de questions de fond auxquelles sont confrontés les établissements d'enseignement supérieur pour parvenir à concilier ces différents axes.

Ces deux manifestations ont, de manière complémentaire, abordé des thèmes tels que l'éthique, les valeurs et le rôle des organes de direction des établissements d'enseignement supérieur, et ont mis en avant toutes les questions de fond qui se posent aujourd'hui aux établissements. Parmi les principales questions étudiées au cours des deux réunions, figurent les suivantes :

- Comment les établissements d'enseignement supérieur parviennent-ils à composer avec toutes ces attentes ?
- De qui représentent-ils les valeurs ?
- A qui s'adresse l'enseignement supérieur et qui en bénéficie ?
- Comment les pouvoirs publics peuvent-ils aider à améliorer la qualité des systèmes d'enseignement supérieur ?
- Quelles sont les répercussions prévues en termes d'action publique et quelles en sont les conséquences non intentionnelles ?
- En quoi la mondialisation est-elle en train de remodeler les établissements d'enseignement supérieur et leurs stratégies ?

Il serait utile d'attirer l'attention sur certains des nouveaux cadres d'action dans lesquels s'inscrivent les établissements d'enseignement supérieur, comme l'ont fait remarquer plusieurs intervenants des deux réunions de l'IMHE. Premièrement, et cela a été souligné à plusieurs reprises (Ward, Froment, Wat-

son, *septembre*), les universités évoluent dans un contexte mondial et face à une concurrence croissante due aux pressions que font peser sur elles les systèmes de classement et l'internationalisation. Elles doivent également diversifier leurs sources de financement et l'un des moyens d'y parvenir est de s'engager sur la voie de la commercialisation des travaux de recherche (Bexell, *septembre*). Les attentes du secteur privé à l'égard de l'université se multiplient et les entreprises font de plus en plus entendre leur voix dans les activités universitaires. Par conséquent, le savoir que créent les universités est tiraillé entre des contextes divergents, entraînant conflits d'intérêts et pressions politiques (Weiler, *septembre*).

Les universités cherchent de plus en plus à appliquer des principes de gouvernance inspirés de l'entreprise pour mieux répondre aux pressions extérieures et être plus efficaces (plusieurs intervenants, août de la Garanderie, *septembre*). Les établissements d'enseignement supérieur se diversifient de plus en plus (Sadlak, *septembre*). L'évolution du corps étudiant, par exemple plus d'étudiants étrangers, plus d'étudiants adultes qui travaillent et étudient en même temps, et de nouvelles structures financières, notamment l'introduction de droits d'inscription, accélèrent des besoins et des valeurs diversifiés, et mettent en lumière le caractère asymétrique et irrégulier des processus de mondialisation.

De nouvelles méthodes d'apprentissage font leur apparition, par exemple la cyberformation ou l'enseignement transfrontalier. L'internationalisation et la diversification des programmes (les prestataires à but lucratif, la cyberformation, par exemple) et la mobilité internationale des étudiants et des personnes hautement qualifiées engendrent de nouveaux défis (Marginson, *septembre*). Enfin, comme il a été dit à de nombreuses reprises, les universités doi-

1. *Analyse des politiques d'éducation*, Édition 2003, Éditions OCDE

vent répondre aux besoins locaux et aux besoins de la collectivité et assumer plus de responsabilités d'ordre social, tout en prenant en considération des marchés internationaux. Face à ces enjeux, il faut imaginer une nouvelle philosophie dans l'enseignement supérieur (Rouillois, *septembre*), déterminer les liens entre éducation et citoyenneté et mettre en l'avant l'importance de placer les étudiants au cœur des activités universitaires (Fenech, Michavila *et al.*, *septembre*).

→ **L'enseignement supérieur occupe une place centrale dans la croissance économique et la cohésion sociale.**

L'évolution des contextes dans lesquels s'inscrivent les établissements montre l'importance de la gouvernance et du rôle des organes de direction dans l'enseignement supérieur. Les pays de l'OCDE sont confrontés à un certain nombre de

taire, personnel administratif – et ceux des étudiants. Comment les établissements peuvent-ils concilier une responsabilité croissante vis-à-vis de la société et une gestion interne efficiente des ressources ? Dans le discours liminaire qu'il a prononcé à l'occasion du séminaire d'août, Allan Larsson, évoquant les relations entre les pouvoirs publics, l'organe de direction et le président d'université, a employé la métaphore du « triangle des Bermudes » : « *personne ne sait d'où vient l'initiative* » et « *personne ne sait où et comment tout disparaît* ».

À l'issue du séminaire d'août, les intervenants ont souligné que les établissements d'enseignement supérieur devront avant toute chose déterminer comment



problèmes, liés entre eux, dans le domaine de la gouvernance et de la gestion de l'enseignement supérieur. Un mécanisme de gouvernance uniforme ne répondra pas à toutes les situations. Les universités cherchent de plus en plus à appliquer des principes de gouvernance inspirés de l'entreprise pour mieux répondre aux pressions extérieures et être plus efficaces (plusieurs intervenants, *août* ; de la Garanderie, *septembre*). Il est important de souligner que la « gouvernance » ne se limite pas aux organes de direction des établissements d'enseignement supérieur mais touche à l'ensemble des processus institutionnels entourant les établissements d'enseignement supérieur dans le cadre social au sens large. La gouvernance se fonde dans un cadre éthique plus large. Des questions essentielles se posent : qui s'occupe de la gestion ? Quelle est la valeur des organes de direction ? Comment mesurer les résultats ? Comment les universités peuvent-elles apprendre des entreprises ? (Larsson, *août*).

L'un des plus grands défis consiste à trouver un juste équilibre entre les intérêts des différents acteurs – conseil de membres extérieurs, personnel universi-

créer un environnement offrant les incitations et les paramètres propices à la gouvernance, tout en préservant l'intégrité intellectuelle et l'autonomie des chercheurs. Les participants se sont largement accordés à dire que les milieux de l'enseignement supérieur doivent imaginer de nouveaux modes de gestion et de gouvernance afin de relever les nouveaux défis de la société.

Ces défis s'inscrivent dans des enjeux plus vastes concernant des valeurs sociales et culturelles, des questions éthiques et des interrogations sur la façon d'appréhender ces problèmes au niveau des établissements. Comme l'a souligné Elaine El-Khawas au cours de la séance de synthèse de la conférence de septembre, il est plutôt inhabituel de traiter en priorité des problèmes liés à l'éthique et aux valeurs dans des conférences de ce type. Néanmoins, la Conférence de septembre, qui s'est tenue au ministère français de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, a réuni 210 participants

→ **Un mécanisme de gouvernance uniforme ne répondra pas à toutes les situations.**

originaires de 35 pays, qui se sont engagés dans des débats animés sur de multiples thèmes, tels que *les valeurs, l'éthique et la recherche, les valeurs, l'éthique et l'enseignement, les valeurs, l'éthique, la gouvernance et la gestion interne, et les valeurs, l'éthique et la société*. La nécessité de chercher de nouvelles approches de gouvernance et de gestion a été soulignée pendant cette conférence, tout en faisant observer que la diversité des missions, des structures et des contextes culturels des établissements d'enseignement supérieur devait être prise en compte.

En résumé, les deux manifestations ont mis en lumière les points suivants :

1. L'importance de reconnaître la diversité des systèmes d'enseignement supérieur,
2. L'accroissement des pressions extérieures sur les établissements d'enseignement supérieur et les plus grandes capacités dont ont besoin les universités pour s'adapter et garder la confiance du public,
3. L'importance des liens entre les organes de direction, les cadres dirigeants et les organismes universitaires à l'intérieur des établissements,
4. L'importance de placer les étudiants au centre des débats,
5. La nécessité de s'adapter aux spécificités culturelles quand des principes universels sont recherchés.

Lors de la séance de clôture de la conférence de septembre, un débat animé s'est engagé sur la question de savoir si des lignes directrices sur le principe de « bonne gouvernance » devraient être élaborées pour les établissements d'enseignement supérieur. Il a été suggéré de mettre en commun les pratiques exemplaires, de s'inspirer de l'expérience des entreprises et du secteur de l'enseignement supérieur, puis de chercher à obtenir un consensus, sans parler d'étudier plus en détail ce domaine en pleine mutation. Pour ce faire, il convient de renforcer la coopération entre les établissements d'enseignement supérieur, les pouvoirs publics et les agences internationales. L'IMHE, en qualité de réseau international d'établissements et en tant qu'organe de l'OCDE, offre un cadre unique et fécond pour de prochains débats sur cette question.

NOUVELLES DE L'IMHE

L'IMHE souhaite la bienvenue aux nouveaux membres suivants :

- > Université Macquarie de Sydney – Australie
- > Université de sciences appliquées de Laurea – Finlande
- > Université de sciences appliquées de Turku – Finlande
- > Institut polytechnique de Grenoble – France
- > Universités de sciences appliquées Saxion – Pays-Bas
- > Université métropolitaine de Manchester – Royaume-Uni

ENQUÊTE EN LIGNE SUR IMHE INFO

Cette enquête a pour objet d'adapter *IMHE Info* aux besoins exprimés. Le délai a été repoussé afin de permettre à un maximum de participants de faire connaître leurs vues.

Nous vous remercions par avance de votre participation. L'enquête en ligne se trouve à l'adresse suivante : www.oecd.org/edu/enqueteimheinfo

■ Du nouveau dans l'équipe de Secrétariat de l'IMHE,

Jacqueline Smith part à la retraite.

Au cours des 19 années passées au sein du Secrétariat, Jacqueline a occupé de nombreux postes. Débutant sa carrière comme éditrice assistante pour le journal, elle a gravi les échelons jusqu'à devenir analyste principale et adjointe du chef de Programme. Elle a quitté le Programme à la fin du mois d'octobre et nous manquera beaucoup. Nous lui souhaitons santé et bonheur dans sa nouvelle vie.

■ Mécanismes de financement et leurs effets sur les systèmes d'enseignement supérieur

14 septembre 2006, Paris, France.

Ce séminaire, qui a réuni plus de 70 participants, s'appuyait sur les résultats d'une étude comparative internationale sur les mécanismes de financement et leurs effets sur l'enseignement supérieur. L'étude a été menée en Allemagne, en Autriche, en Belgique (Communauté flamande), au Brésil, au Danemark, en Irlande, en Lettonie, en Norvège, au Portugal, en République tchèque et en Slovaquie. Le rapport final sera publié début 2007.

■ Soutenir la contribution des établissements d'enseignement supérieur au développement régional – Conférence de synthèse

à Copenhague les 16 et 17 octobre

120 représentants d'universités, d'agences de développement régional, d'autorités locales et nationales et d'entreprises se sont réunis à Copenhague pour une conférence de synthèse sur le projet de l'IMHE concernant l'enseignement supérieur et le développement régional.

La conférence, qui était offerte par l'IMHE, en collaboration avec le HEFCE, l'École de commerce de Copenhague,

l'Université d'Oresund et l'Université de Copenhague, a permis à 14 régions de participer à l'examen afin de confronter leurs expériences entre elles et avec la direction du projet. Cette réunion arrivait à point nommé, toutes les visites d'examen s'étant achevées à la mi-octobre.

Des séances interactives en groupes ont été organisées sur plus de trente études de cas tirées de différentes régions et des États-Unis. Les discussions ont porté sur les thèmes suivants :

- Équilibrer un développement inégal à l'intérieur des régions et entre les régions
- Attirer et retenir les compétences dans les régions
- Répondre aux attentes pour une qualité de recherche et d'enseignement d'envergure mondiale tout en préservant la pertinence à l'échelle régionale et pour la société
- Comblent l'écart entre l'enseignement supérieur et les entreprises
- Développer les compétences en matière d'engagement régional au niveau des établissements d'enseignement supérieur et de leurs acteurs.

Les exposés, les résumés et le programme de la conférence sont disponibles en ligne. www.oecd.org/edu/higher/regionaldevelopment Le 28 novembre, le rapport d'évaluation des pairs pour la région de Nuevo León a été présenté à Monterrey en présence de Monsieur Angel Gurría, le Secrétaire général de l'OCDE.

Le rapport final du projet ainsi que les recommandations seront publiés et distribués lors de la conférence organisée à Valence les 19-21 septembre 2007. Pour participer à cette conférence, contacter ime@oecd.org.

■ Le rapport d'activités de l'IMHE pour 2004-2006 vient de paraître

Pour de plus amples informations sur nos conférences, ouvrages et travaux, le rapport d'activités est disponible sur le site web. www.oecd.org/edu/higher

■ Visite du Secrétariat à l'Université d'Helsinki,

Jacqueline Smith, ancienne

analyste au Secrétariat de l'IMHE.

La Finlande est largement représentée au sein de l'IMHE et l'Université d'Helsinki en est un membre actif depuis la création du Programme.

L'Université a accueilli plusieurs réunions de l'IMHE et des spécialistes ont rédigé des articles pour la revue *Politiques et gestion de l'enseignement supérieur*.

Des experts prennent fréquemment part aux conférences en qualité de présentateurs, de présidents, de participants. Depuis de nombreuses années maintenant, l'Université d'Helsinki met à profit l'IMHE pour élargir l'expérience internationale de ses jeunes chercheurs et administrateurs. En outre, les représentants finlandais au Comité directeur de l'IMHE sont souvent issus de l'Université d'Helsinki.

L'IMHE et l'université ont largement tiré parti de ce partenariat.

Lors de ma visite, en octobre 2006, j'ai rencontré le Pr. Matti Kilpiö, l'un des plus éminents spécialistes mondiaux du corpus de vieil anglais, qui travaille au *Varieng*, une unité de recherche de pointe de la Faculté de lettres. Un texte écrit en anglais du XI^e siècle ressemble à un document rédigé en langue étrangère, ce qui est en fait le cas. Le Pr. Kilpiö peut écrire de la poésie dans cette langue, mais, plus important encore pour ses étudiants, il peut traduire et expliquer tous les textes de telle sorte que la langue prend vie et permet de véritablement ressentir le lien qui nous unit avec nos ancêtres.

L'Université d'Helsinki en chiffres :

- 40 000 étudiants (pré-licence, licence et post-licence, sans compter les inscrits à l'université ouverte et les apprenants adultes – un quart de l'ensemble des étudiants en Finlande)
- Plus de 11 000 membres du personnel : chercheurs et enseignants, autres personnels, membres à temps partiel
- Installations réparties sur 4 campus



Madame Sinikka Mertano, ancienne chef de l'administration et le Professeur Ilkka Niiniluoto, Recteur de l'Université d'Helsinki

dans l'agglomération d'Helsinki et dans d'autres lieux à travers le pays, sur plus de 600 000 m²

- Onze facultés
- 63 départements et plus de 60 instituts, centres, unités
- Environ 80 accords de coopération avec des universités partout dans le monde
- Un syndicat étudiant dynamique et partie prenante (partenaire de plein droit).

Des chercheurs d'envergure mondiale ont travaillé à l'Université d'Helsinki, par exemple le professeur Yrjö V. Paatero, qui a élaboré la méthode de l'orthopantomographie dans cet établissement, son premier instrument étant désormais exposé au musée de l'université *Arppeanum*, ou encore le professeur Artturi Virtanen, prix Nobel de chimie en 1945.

Cette très vaste et complexe institution, qui nécessite un encadrement compétent, une direction clairvoyante et un soutien sans faille au niveau national, est dirigée par le Pr. Kari Raivio, président et professeur de médecine périnatale, le Pr. Ilkka Niiniluoto, recteur et professeur de philosophie et M. Kari Suokko, responsable de l'administration.

Visitez l'Université d'Helsinki à l'adresse www.helsinki.fi/university/ et essayez de vous y rendre en personne !

LE COIN DES LIVRES

Academic Libraries: 2004, NCEs, novembre 2006

<http://nces.ed.gov/pubsearch/pubsinfo.asp?pubid=2007301>

Les résultats présentés sont basés sur une étude des bibliothèques académiques menée en 2004. Cette étude présente les services, le personnel, les collections et les dépenses de ces bibliothèques dans les institutions de l'enseignement secondaire des 50 états du district fédéral de Columbia.

L'école de demain. L'école face aux attentes du public : faits et enjeux

Éditions OCDE, 9264028404, disponible en anglais uniquement.

Pour beaucoup de spécialistes de l'éducation, une transition cruciale s'opère : les « systèmes dominés par l'offre » – obéissant à des procédures principalement dictées par les autorités éducatives, les établissements et les enseignants – seraient remplacés par des dispositifs plus sensibles à la demande. Mais qui demande quoi ? Et comment cette demande sera-t-elle reconnue et traitée par les établissements ? Ce volume examine différents aspects du concept de « demande » en éducation et présente des données internationales provenant d'Autriche, du Danemark, d'Espagne, des États-Unis, de Finlande, de Hongrie, du Japon, de Pologne, de la République slovaque, de la République tchèque et du Royaume-Uni (Angleterre).

Mesurer les effets de l'éducation sur la santé et la vie citoyenne, OCDE

www.oecd.org/edu/socialoutcomes/symposium

Avec le développement continu des systèmes éducatifs des pays de l'OCDE, le montant total des ressources consacrées à l'enseignement atteint des niveaux records. Les ressources sont-elles structurées et utilisées de manière à répondre aux attentes de la société en matière d'éducation ? Les systèmes éducatifs offrent-ils les formes appropriées et les meilleurs types de possibilités d'apprendre ? Les possibilités de formation sont-elles proposées au bon moment et réparties tout au long de la vie de la meilleure manière possible ?

CALENDRIER IMHE

25-27 avril 2007

Rethinking North America: Higher Education, Regional Identities and Global Challenges,

11^e conférence du CONAHEC
Conférence, avec le soutien de l'IMHE,
Québec, Canada.

Date limite de l'appel à contribution :
18 décembre 2006

www.conahec.org/conahec/Conferences

☞ Contact : svalle@email.arizona.edu

25-27 juin 2007

Higher Education in the 21st Century – Diversity of Missions,

conférence IMHE, DIT, Dublin, Irlande.

☞ Contact : ellen.hazelkorn@dit.ie

3-4 sept. 2007

Supporting Success and Productivity: Practical Tools for Making your University a Great Place to Work,

Université de Cambridge,
Université Harvard,
Universitas 21 et IMHE, Paris, France.

☞ Contact : valerie.lafon@oecd.org

19-21 sept. 2007

Supporting the contribution of higher education institutions to regional development, conférence internationale, Valence, Espagne.

☞ Contact : jaana.puukka@oecd.org

AUTRES RÉUNIONS

29-31 mars 2007

Europe's universities beyond 2010 – diversity with a common purpose

4^e convention de l'EUA,

Lisbonne, Portugal.

www.eua.be

12-15 sept. 2007

19^e conférence annuelle de l'EAIE,

Trondheim, Norvège.

www.eaie.org



Avez-vous changé d'adresse ?

Veillez en informer l'IMHE.

Si vous souhaitez recevoir ce bulletin par e-mail, merci de communiquer votre adresse électronique à monique.collin@oecd.org.

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

Retrouvez toutes nos réunions sur :
www.oecd.org/edu/imhemetings