



# AIU Horizons

NOUVELLES DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR DANS LE MONDE

## éditorial

**D**iriger et gérer les universités et les autres institutions d'enseignement supérieur sont des tâches complexes et souvent difficiles. Même si parfois peu de distinction est faite entre ces deux termes, ils sont pourtant très différents. La gouvernance, thème à l'honneur dans ce numéro de *AIU Horizons*, est plus souvent associé avec le premier terme, en particulier avec les fonctions et les responsabilités en lien avec les orientations des établissements. Cependant la gouvernance suppose aussi une bonne gestion de la mise en œuvre des décisions prises au niveau de la gouvernance. Ainsi les deux aspects – la direction et la gestion – sont souvent amalgamés. Ils sont aussi fonction du changement puisque les réformes institutionnelles et/ou systémiques engendrent de nouvelles attentes, tout en offrant de nouvelles perspectives aux leaders de l'enseignement supérieur. Comme chaque fois, nous avons déployé des efforts particuliers afin d'inclure des points de vues et analyses sur la gouvernance issues d'autant de parties du monde que possible.

Ce numéro de *AIU Horizons*, vous propose une série d'articles relativement brefs sur le thème de la Gouvernance, un rapport général des deux rencontres organisées par l'AIU en Egypte, en novembre 2005, sur l'éducation transfrontalière, et vous y trouverez également toutes les sections habituelles du bulletin consacrées plus particulièrement aux activités de l'Association.

Eva Egron-Polak

*Les opinions exprimées dans les articles de AIU Horizons sont celles des auteurs et ne représentent pas nécessairement le point de vue de l'Association internationale des Universités.*

## Sommaire

• Dossier thématique: Gouvernance des universités 1/12	
- Comprendre la signification du changement dans la gouvernance de l'université	1
- Contrepoint	3
- Gouvernance, pouvoir et coordination	4
- A la recherche d'une nouvelle gouvernance des universités en Asie	5
- Gouvernance universitaire au Japon	6
- Gouvernance universitaire en Italie	7
- Gouvernance universitaire en Nouvelle-Zélande	8
- Gouvernance universitaire au Rwanda	9
- Bibliographie thématique	12
• L'AIU à Alexandrie	14
• Activités de l'AIU	16
• Nouvelles Publications	17
• Calendrier des réunions	20

## Comprendre la signification du changement dans la gouvernance de l'université

par Johan P. Olsen\* and Åse Gornitzka\*\*

### Organisation et performances de l'université

L'Université est actuellement impliquée dans des changements qui pourraient transformer son identité. Sont en jeu, les objectifs de l'université, son système d'organisation et de gouvernance, ses bases financières, ses processus de travail, et son rôle dans la société. On laisse entendre que le temps de l'autonomie de la 'République des Intellectuels' est révolu. Les changements se font sentir au niveau de l'autonomie de l'université et des libertés des membres individuels du corps enseignant, de l'organisation collégiale et disciplinaire, de l'unité d'enseignement et de recherche qui contrôle les différents corps de discipline, et définissent les critères d'excellence et les besoins sociaux, la structure des départements et des programmes d'études, les relations entre ceux qui font de la recherche et enseignent et les dirigeants, et dans les engagements financiers des gouvernements.

Les demandes de réforme sont fondées sur l'accusation d'une crise de performance soutenant que l'université n'est pas responsable des besoins sociétaux et ne garantit pas l'excellence académique, qu'elle est une charge croissante pour le budget public et qu'il existe à la fois un manque de flexibilité et de direction. En même temps, beaucoup pensent que le problème a ses racines dans le succès de l'université elle-même. L'Université n'a jamais attiré autant d'étudiants et de ressources, et on ne lui a jamais confié autant de tâches. Les attentes sont également aussi très grandes.

L'Université possède la connaissance et les talents qui peuvent servir une multitude d'objectifs à condition qu'elle se débarrasse de ses structures démodées.

Il est légitime de se poser des questions sur la validité du diagnostic des tendances générales de l'enseignement supérieur, un secteur peuplé d'un ensemble hétérogène d'organisations et doté d'une très grande diversité dans et entre les systèmes nationaux eux-mêmes. L'ambition de cet article est néanmoins de proposer une manière de réfléchir à de telles questions. Le but est de

*“repenser et réorganiser l'université au cours des 20-30 dernières années a fait partie d'une transformation plus large des rapports entre les institutions de la société”*

contribuer à une meilleure compréhension des facteurs influençant le développement de l'organisation et de la gouvernance universitaire, et d'explorer les conséquences des changements d'organisation et de gouvernance sur les performances, en particulier en ce qui concerne les activités académiques fondamentales, la recherche et l'enseignement.

Les universités sont gérées à la fois de l'intérieur et de

l'extérieur et la compréhension de la gouvernance institutionnelle exige une réflexion sur la manière dont les universités sont liées à leurs milieux et sur la façon dont ceux-ci évoluent. Les réformes de l'enseignement supérieur n'ont pas été seulement motivées par des processus sectoriels spécifiques et des problèmes de performance. Le fait de repenser et de réorganiser l'université au cours des 20-30 dernières années a fait partie d'une transformation plus large des

suite page 2

rappports entre les institutions de la société dans laquelle la confiance dans les marchés et la gouvernance privée a augmenté, et la logique de marché et son vocabulaire ont envahi les autres sphères institutionnelles. En matière de réforme, beaucoup de problèmes ont ainsi été communs à tous les secteurs politiques.

## Les conflits institutionnels

Le développement de l'Université en tant qu'établissement spécialisé dans le domaine académique fait partie de la transformation à grande échelle de la société pré-moderne à la société moderne. La différenciation institutionnelle a créé des sphères de pensée et d'action interdépendantes mais partiellement autonomes fondées sur des principes normatifs et organisationnels différents; certaines visions du monde, ressources et dynamiques (politique, économie, religion, science, art). A certaines périodes, les sphères institutionnelles ont été en équilibre tandis qu'à d'autres moments historiques de changement, les institutions sont entrées en conflit.

Les sociétés contemporaines ont aussi à faire face à certaines collisions, et la transformation radicale d'une institution est habituellement liée au changement intervenu dans les relations inter-institutionnelles. L'impérialisme institutionnel en essayant de contrôler d'autres sphères peut menacer de détruire le caractère distinctif d'une institution. Il existe cependant aussi une défense de l'institution contre l'invasion de normes étrangères. Les institutions mettent du temps à s'enraciner et il est difficile de les modifier rapidement et radicalement. Cependant, le résultat possible des collisions est soit la chute soit l'essor des institutions.

L'Université traverse peut-être actuellement une phase de transformation. Il existe alors une distinction fondamentale entre le fait de considérer l'université comme une *institution* ou comme un *instrument*. Une perspective instrumentale représente l'université comme un outil structurel permettant l'exécution efficace de choix prédéterminés, dans ce cas le changement suppose un calcul continu de bénéfices et de coûts relatifs. Une perspective institutionnelle dépeint l'université comme un ensemble durable de règles constitutives ancrées dans des structures d'expression et de ressources. A l'intérieur de cette perspective, les règles prescrivent une conduite appropriée pour des acteurs spécifiques dans des situations spécifiques. Les structures d'expression expliquent et justifient des codes de conduite

et donnent une direction de conduite. Les structures de ressources renforcent l'acteur et le rendent plus ou moins capable d'agir suivant des règles normatives.

L'Université en tant que communauté méritocratique d'érudit est une vieille institution. L'identité morale de l'université et la compréhension de soi-même intégrée sont basées sur un engagement à l'érudition, à l'étude et à la recherche de la vérité, indépendamment de l'utilité et de l'applicabilité immédiate, des choix politiques ou des bénéfices économiques, même si les idées sont controversées ou impopulaires. L'Université est supposée servir la société dans son ensemble, non des "parties prenantes" en particulier ou ceux qui peuvent ou veulent payer. Les membres de l'Université sont les gardiens de ses principes constitutifs. Le système évolue à travers le développement du savoir et l'interprétation lente de l'identité institutionnelle. L'autonomie à l'égard du gouvernement et des groupes sociaux puissants est justifiée par l'hypothèse qu'une perte des libertés intellectuelles porterait atteinte à la base de la connaissance de la société.

Est-ce que les réformateurs renforcent ces idéaux ou est-ce qu'ils imposent à l'université les valeurs et les principes alternatifs ayant cours dans les autres sphères institutionnelles ? Pendant les années 60, l'Université a été contestée par des visions caractéristiques de la démocratie représentative. Les réformes ont été relancées par les révoltes étudiantes, les développements démocratiques dans l'ensemble de la société, un climat normatif d'anti-capitalisme, d'anti-impérialisme et un besoin de justice sociale. En revanche, les réformes récentes ont été mises en place dans un climat normatif dominé par des idéaux d'économie néo-classique et d'entreprises privées. Il y en eut cependant deux en partie se chevauchant, et en partie de tendances assez contrastées. L'*abdication* du gouvernement face au marché, et le repositionnement du gouvernement à travers la réforme du secteur public.

Dans la *première* perspective, l'Université est une entreprise économique opérant dans des marchés compétitifs. La recherche et l'enseignement supérieur sont des produits. La compétition et la recherche de gains individuels sont des processus-clés. Les étudiants, les universitaires, les donateurs et les communautés sélectionnent à partir d'universités alternatives selon les meilleures réponses aux préférences individuelles. L'université fournit la recherche

et l'enseignement qui peuvent rapporter des profits, et la quantité, la qualité et le prix sont déterminés par les marchés. Le changement est guidé par les consommateurs souverains, la sélection par la compétition et la survie de celui qui répond le mieux au marché.

La représentation de l'enseignement supérieur comme une industrie de service mondialisée subordonnée à la demande commerciale à but lucratif a été plus forte là où l'enseignement supérieur est devenu une importante industrie d'exportation et un marché prometteur. En conséquence, de façon à naviguer avec succès dans un monde commercial, les universités doivent accentuer le retour sur investissement des actionnaires et fonctionner suivant un mode commercial avec un conseil d'administration réduit, en recrutant des experts financiers et commerciaux, avec une gestion professionnelle solide, et des responsables jouant le rôle de chefs d'entreprise. L'Université a besoin de liberté de la part des autorités politiques, de parties prenantes internes et d'une restructuration continue de son organisation pour s'adapter aux circonstances changeantes.

Selon la *seconde* perspective, l'université sert objectifs du gouvernement et elle est évaluée en termes d'efficacité et de compétence. Le changement est régi par des priorités gouvernementales variables ou par la relative efficacité des outils d'organisation disponibles. Récemment, les deux perspectives ont semblé se compléter plutôt que s'opposer. Un besoin de réforme radicale a été réclamé tant par le gouvernement que le secteur public, et la Nouvelle Gestion Publique présente une prépondérance des visions économiques, l'accent étant mis sur les coûts, l'efficacité et la gestion et des mécanismes de type commerciaux.

L'Enseignement supérieur en est venu à occuper une place plus importante sur l'agenda politique comme instrument de réalisation de richesse et de compétitivité économique au sein de "l'économie du savoir". Il est cependant peu évident que les gouvernements soient été prêts à laisser l'enseignement supérieur entre les mains des lois du marché. Les réformes au niveau européen tendant au développement d'un *Espace européen de l'enseignement supérieur* et d'un *Espace européen de la recherche* ont été perçues comme visant la création d'un grand marché de la recherche et de l'enseignement, comme partie intégrante de la construction du marché européen. Néanmoins, les ambitions de la coopéra-

tion, la coordination politique et la création d'un Conseil de la Recherche européen ont aussi été interprétés comme un repositionnement des gouvernements plutôt qu'une abdication.

### Un équilibre instable du pouvoir ?

Quels changements y a-t-il vraiment eu dans l'organisation et la gouvernance des universités ? Ceux-ci ont-ils apporté des modifications majeures dans la manière dont l'autorité et le pouvoir sur et sur l'Université est attribué et exercé, et dans l'affirmative dans quelle direction et avec quels effets sur les activités fondamentales des universités ? L'autonomie académique et les libertés individuelles ont-elles été renforcées ? Les forces du marché sont-elles devenues dominantes ? Le gouvernement s'est-il lui-même repositionné ?

Un examen des preuves dépasse le cadre de cet article. Cependant, une première conclusion est que l'identité de l'université a été contestée par les gouvernements et par les forces du marché. Il y a eu convergence de vue dans une réforme rhétorique, beaucoup moins dans les réformes réelles, et les effets sur les activités fondamentales sont encore plus variés et aléatoires. Les développements récents ne peuvent pas avoir été causés par une tendance unidirectionnelle allant du contrôle de l'état à la self régulation de l'Université. Le gouvernement n'est pas plus remplacé par le contrôle du marché. Les décisions de base telles que la structure du système et le cadre principal des programmes d'études appartiennent encore aux gouvernements. Les gouvernements influent sur les définitions de l'Université, et, dans de nombreux pays, le financement réside encore principalement entre les mains du pouvoir public. Depuis que beaucoup d'universités ont obtenu légalement plus de liberté pour s'organiser et s'administrer, on pourrait conclure que l'Académie, le marché et le gouvernement ne sont pas en cours de collision. Le développement est en accord avec les modèles du marché et avec les réformes du secteur public accordant plus d'autonomie, résultat d'une tendance allant d'un état interventionniste vers un état régulateur. Le développement est naturellement aussi compatible avec la notion

## Gouvernance, intelligence et oubli

*Une communauté vraiment intelligente peut-elle défendre la même hypothèse ? Les historiens, les nostalgiques et autres pour qui la gloire et l'Age d'or font partie du passé, la rejettent et cela avec véhémence. Cela va de soi.*

*Pour les premiers, admettre qu'une communauté peut être intelligente, perspicace, maligne et dépourvue de mémoire est un non-sens. Cela signifie aussi faire face au plus terrible des destins professionnels – l'absence totale de raison d'être.*

### Susceptibilité

*Pour les deuxièmes, n'avoir rien à comparer aux horreurs du présent, c'est une privation presque aussi intolérable et sûrement aussi menaçante pour la jouissance et l'autosatisfaction que procure le ronchonnement. Le verbe 'râler' se définit facilement. Le râleur se tourne vers le passé, le trouve autrement plus doux que tout ce que le présent nous inflige, et impose cette opinion à qui veut bien l'écouter.*

### Oubli

*Mais l'oubli savamment cultivé est non seulement possible, il est tout à fait d'à propos – sinon souhaitable – dès que l'on perçoit le changement perpétuel comme une nécessité. L'oubli plane dès que les éléments dorés de la société, soit : les 'people' - ceux qui s'identifient temporairement à une quelconque tendance - s'allouent pour mission de persuader les autres qu'il est dans leur intérêt de se ressaisir, et de s'adapter à la nouvelle mode que les 'doréphores' ont identifié pour eux.*

*La culture de l'oubli fait partie de la politique dès lors que le devoir du citoyen, de l'universitaire et de l'administrateur est d'accorder un minimum de réflexion sur le changement qui se dessine au-delà de celui dans lequel nous sommes actuellement embourbés.*

*Rien n'est plus efficace pour nous embastiller dans le présent que les cris stridents et persistants exigeant de nous que nos énergies se concentrent, non pas sur la réforme actuelle, mais sur celle qui la suit.*

### ...et Gouvernance

*D'après la rhétorique qui entoure la Gouvernance c'est bien là, la logique première. Elle est bien loin de l'époque - encore présente dans la mémoire d'homme - ou les universités étaient le lieu de rencontre du passé et du présent, créant une synthèse pour que les générations futures puissent puiser dans le meilleur du présent pour construire sur les fondements du meilleur tiré du passé.*

*Renouveler les systèmes de gouvernance, ancrés dans le présent, tout en veillant au grain pour à l'avenir, permettra de s'assurer que l'université deviendra intelligente, réactive – et dépourvue de mémoire. En fin de compte, l'intelligence, c'est la denrée la plus précieuse de la Société du Savoir – à condition de ne pas oublier cela plus tard.*

Guy Neave

suite page 10

## Gouvernance, pouvoir et coordination.

par Guy Neave\*

Comment la Société fait-elle pour s'assurer que l'enseignement supérieur réponde à ses demandes? Comment l'université, pour sa part, garde-t-elle une distance suffisante pour faire respecter cet impératif et assumer sa responsabilité séculaire envers le développement d'un savoir construit et organisé? Ce sont là des problèmes de fond et donc toujours délicats. Et la transition vers l'Economie du Savoir ou vers la création moins utilitaire – et certainement plus généreuse – d'une Société du Savoir, ne l'est pas moins.

Au cours des deux dernières décennies, certains pays – bien que d'autres n'aient pas joui d'une période aussi longue – ont porté leur attention sur trois domaines : la gouvernance, le financement et le travail universitaire. Voici les principaux leviers qui régissent les orientations prises par l'enseignement supérieur. Ce sont à la fois l'instrument et le moyen qui permettent de mener à bien les orientations chaque fois redéfinies. Ils permettent d'évaluer la performance des universités à partir de ce qu'elles 'produisent' – des individus dûment qualifiés ('Les Ressources humaines' dans le jargon d'aujourd'hui) – soit le savoir indispensable à la survie nationale ou à la prospérité régionale.

### Le Triangle mobilisateur et réformateur

La gouvernance, le financement et le travail universitaire constituent les éléments clés de la réforme du système et les instruments premiers de la mobilisation institutionnelle. Ils sont intimement liés et aussi hautement interactifs. Des changements portés à l'une de ces composantes a de lourdes conséquences pour les deux autres. Ils sont, de façon unique, les facteurs d'encadrement qui déterminent le profil des systèmes d'enseignement supérieur et, dans l'ensemble d'un système donné, la place de chaque université.

### Gouvernance: un raccourci conceptuel

Bref, la gouvernance nous sert de raccourci conceptuel pour l'organisation et la gestion à la fois des systèmes et des établissements d'enseignement supérieur. Et celui qui aborde l'organisation et la gestion se trouve vite entraîné vers les domaines grisants de l'exercice de l'autorité, de comment celle-ci est partagée et de comment les systèmes et les universités se situent par rapport à la gouvernance.

'La 'Gouvernance' se rapporte généralement à l'analyse des changements dans l'équilibre du pouvoir et des modèles de coordination entre le gouvernement national, les instances régionales – lorsqu'elles existent – et les universités du pays. Mais ce n'est pas un descripteur neutre. Elle s'appuie sur certaines idées quant à la bonne relation entre les principaux acteurs. Dans la pensée actuelle, la gouvernance comprend la modernisation de cette relation, surtout lorsqu'il s'agit de pratiques de longue date qui se sont dévelop-

pées entre l'enseignement supérieur et l'administration nationale.

### Suppositions

La gouvernance émet certaines suppositions sur ce que devrait être le rôle de l'Etat. La plus poussée est celle qui veut que le rôle de l'Etat soit augmenté, croisse encore et soit davantage circonscrit.

Il n'est donc guère surprenant que la théorie de la gouvernance donne plus de poids aux 'partenariats' qui participent activement à l'élaboration des priorités des établissements. Bien que la terminologie diffère selon les pays, ces 'partenariats' représentent bien un éventail alternatif d'intérêts collectifs qui va plus loin que le quasi-monopole qu'exerçaient jusqu'à assez récemment les pouvoirs publics sur l'enseignement supérieur – notamment ce qu'on qualifiait comme étant le 'modèle de gouvernance' à la continentale.

### Des modèles continentaux et autres

Comme son nom l'indique, le 'modèle continental' de gouvernance prédominait en Europe continentale. On le trouve aussi dans d'autres Continents dont les systèmes d'enseignement supérieur étaient calqués sur un schéma métropolitain en provenance de la France, de l'Espagne, de l'Allemagne – et plus récemment des Etats-Unis. Autrefois, le 'Modèle Continental' de coordination et d'autorité se caractérisait par une forte bureaucratie d'Etat, un corps universitaire aussi influent, et d'une autonomie institutionnelle restreinte.

Pour les mordus de la gouvernance, deux autres modèles dominants ressortent, le Royaume-Uni et les Etats-Unis chacun avec un partage des pouvoirs et une coordination très différents. Le premier reposait sur la prépondérance de la corporation des professeurs et ainsi qu'une direction forte tenue par les bailleurs de fonds et de l'administration nationale. Le deuxième différait de ses cousins britanniques, car le pouvoir professoral était moins prononcé. Le poids des grands conseillers et de l'administrateur était plus fort.

### Nouveaux modèles, nouvelles attaches

Il y a eu de profonds bouleversements dans ces modèles de références de base au cours des 20 dernières années. Et comme le montre ce numéro de AIU Horizons, nous ne sommes pas au bout du tunnel, bien que d'aucuns anticipent une lueur « dans les ténèbres qui nous entourent ». A mesure que les modèles pérennes de gouvernance évoluent, de nouvelles procédures, de nouveaux instruments d'imputabilité institutionnelle et de nouvelles attaches avec le monde extérieur se mettent en place. Que ces procédures devraient remplacer l'Etat suscite le désaccord, tout comme la question de savoir s'il faut injecter sans le diluer le nectar de la pensée éco-

nomique néo-libérale dans les buts et les stratégies que les nouveaux modèles en devenir de la gouvernance devraient se fixer.

### Leitmotiv

La re-définition de ce qu'on appelle, faute de mieux, 'interlocuteurs privilégiés', 'membres' ou 'groupes de négociation', est un leitmotiv que l'on retrouve à travers de nombreux systèmes d'enseignement supérieur. On les appelle parfois aussi 'partenaires', en vertu du fait qu'ils sont 'consommateurs' des produits de l'enseignement supérieur – étudiants, le secteur privé, entreprises ou dans le cadre de la politique sur la Science et la Technologie, le 'système d'innovation'.

Eloigner l'Etat de l'enseignement supérieur constitue une partie intrinsèque de la réforme de la gouvernance. Pour les méfiants et pour les amateurs du sabir ambiguë du technocrate, relâcher les liens entre l'Etat et les universités se dit pudiquement 'pilotage à distance'. D'autres ont décrit ce même processus comme un "déchargement" – c'est-à-dire déléguer au niveau institutionnel les responsabilités qui jadis relevaient du ministère national ou son équivalent.

### Acrobaties

Pour l'enseignement supérieur, renverser les méthodes aguerries de la gouvernance équivaut à une acrobatie - soit toujours à un numéro de haute voltige. La distance que l'Etat, sous sa forme classique, se devait d'interposer entre l'université et le monde extérieur, cède la place devant une toute autre interprétation, celle d'une politique de proximité aux intérêts extérieurs organisés.

Les priorités sociales ou économiques ne sont plus entièrement transmises par l'Etat par le jeu de lois et décrets. Ces instruments émoussés sont renforcés par des attaches plus proches, plus directes, plus profondes – et des sources d'un financement alternatif n'étant pas des moindres – avec le secteur productif de la Nation, le tout propulse sous couvert de compétitivité et par une adaptabilité permanente de la part de chaque établissement.

Jusqu'à présent, l'avalanche de réformes dans le domaine de la gouvernance reste du ressort du national et ceci résulte sans doute du fait que la gouvernance est la plus accessible au niveau de l'Etat nation individuel même si même cela n'est pas aisé

### Nous n'en espérons pas tant

Le fait que nombre de pays dans le monde sont en train de revoir leur système de gouvernance devrait nous faire réfléchir. En vérité, serait-ce que la gouvernance ne serait qu'un exemple opérationnel et concret de cet énorme processus sans limite que d'aucuns voient dans la 'Mondialisation'?

\* Directeur de recherche, Association internationale des Universités, [iauo@unesco.org](mailto:iauo@unesco.org)

## A la recherche d'une nouvelle gouvernance des universités en Asie

par Ka-Ho Mok\*

### Introduction

La mondialisation et l'évolution de l'économie du savoir ont tout à fait modifié la nature et les fonctions de l'enseignement supérieur dans la plupart des pays. Pour améliorer la compétitivité de leurs systèmes d'enseignement supérieur sur la scène mondiale, plusieurs pays d'Asie ont adopté des stratégies de restructuration orientées vers la privatisation et l'introduction de modes de gestion empruntés aux entreprises afin d'améliorer la gouvernance institutionnelle des universités nationales. Cet article analyse ces exercices de restructuration et les implications politiques de l'adoption d'instruments politiques favorisant la compétition dans l'enseignement supérieur.

### Modes de gestion empruntés aux entreprises et privatisation des universités

Insatisfaits du modèle classique de l'enseignement supérieur, avec son approche extrêmement centralisée et le rôle prépondérant de l'État, certains gouvernements asiatiques ont tenté récemment d'introduire dans leurs universités publiques/nationales des modes de gestion empruntés aux entreprises et des mesures de privatisation, afin de rendre les universités plus flexibles et plus aptes à s'adapter aux mutations rapides de l'économie (Mok, 2006).

### Hong Kong

Adhérent davantage aux lois du marché et aux principes et pratiques des entreprises, les universités de Hong Kong fonctionnent désormais selon un modèle emprunté au monde de l'entreprise et obéissent de plus en plus à une logique de marché (Lee et Gopinathan, 2005). N'étant plus directement sous la tutelle du ministère de l'Éducation ou autre administration publique, les universités doivent maintenant trouver elles-mêmes d'autres sources de financement. A l'instar de leurs homologues australiennes et britanniques, elles subissent désormais des pressions permanentes pour faire preuve d'esprit d'entreprise, en renforçant leurs partenariats avec les entreprises industrielles et commerciales.

### Japon

Comme Hong Kong, le Japon n'est pas à l'abri des effets du néolibéralisme, du managérialisme et du rationalisme économique, trois idéologies majeures qui sous-tendent le grand mouvement de réforme du secteur public et les projets gouvernementaux dans le monde.

Afin de rendre son système universitaire public plus flexible et plus apte à s'adapter aux pressions croissantes de la mondialisation, le gouvernement japonais introduit depuis 2004 dans toutes ses universités publiques des modes de gestion empruntés aux entreprises. Trois aspects majeurs de la réforme sont déterminants dans la transformation des universités nationales en « sociétés universitaires nationales » : la compétitivité accrue dans la recherche et l'éducation ; le renforcement de la responsabilisation et l'introduction de la compétition ; la gestion stratégique et fonctionnelle (Oba, 2005).

### Taiwan

Le ministère de l'Éducation de Taiwan a lui aussi décidé de modifier le statut des universités publiques et de les rendre autonomes en introduisant les principes et pratiques du monde de l'entreprise. Afin de réduire la part de l'État dans le financement de l'enseignement supérieur, toutes les universités publiques taiwanaises doivent faire appel au marché et aux entreprises privées pour trouver des fonds. Elles ont à cet effet adopté diverses stratégies calquées sur les lois du marché. Le gouvernement taiwanais a récemment entrepris de restructurer ses universités publiques en votant une nouvelle loi intitulée *University Bill* qui fait des universités des entités juridiques indépendantes. Influencées par le modèle japonais, les universités publiques taiwanaises doivent mettre en place de nouvelles structures de gouvernance, tout en subissant d'énormes pressions pour trouver une aide financière complémentaire dans le secteur non public, surtout depuis que le gouvernement a réduit ses crédits (Tien, 2006).

### Singapour

La restructuration de l'enseignement supérieur touche non seulement les pays de l'Asie de l'Est, mais aussi les sociétés du Sud-Est asiatique. Ayant réfléchi à l'évolution des modèles de gouvernance des universités et évalué les expériences récentes de la SMU, le ministère de l'Éducation de Singapour a décidé de modifier les modèles de gouvernance des universités publiques, à savoir la National University of Singapore et la Nanyang Technological University, leur conférant une plus grande autonomie imposant un mode de gestion calqué sur les entreprises. Le gouvernement de Singapour espère ainsi développer l'esprit d'entreprise au sein de ses universités (Mok et Tan, 2004).

### Malaisie

Les universités publiques malaises ont engagé depuis 1998 une démarche similaire de gouvernance inspirée des entreprises. Depuis quelques années, on assiste à une multiplication des uni-

versités privées, tandis que les universités publiques sont gérées comme des entreprises. Selon Lee (2004 : 15), « les changements structurels intervenus dans les universités publiques montrent que les formes de gouvernance collégiales ont été reléguées au second plan, que les activités entrepreneuriales se développent et que les pratiques de gestion des entreprises ont été institutionnalisées ».

### Conclusion : Les nouveaux régimes réglementaires sont-ils prêts ?

L'analyse ci-dessus montre clairement que les systèmes universitaires asiatiques ont adopté davantage d'instruments favorisant la compétition, au détriment des outils d'action gouvernementale. La prolifération des acteurs politiques en général et la diversification des instruments politiques en particulier donnent à penser que les rapports entre les acteurs publics et les autres acteurs non publics de l'enseignement et du financement de l'éducation ont évolué : autrefois hiérarchiques, ils reposent maintenant sur le principe du « réseau », le mode classique de gouvernance du type « commandement et contrôle » étant remplacé par un modèle basé sur la négociation et la persuasion. Ces transformations peuvent rendre caduques les relations traditionnelles entre l'État et l'université et exiger l'élaboration d'un nouveau régime / cadre réglementaire qui tienne compte des changements induits par l'évolution rapide du système universitaire en Asie. La « libéralisation » du secteur universitaire créera-t-elle un contexte favorable à l'apparition d'un régime réglementaire en faveur de la compétition ? Les enseignants qui travaillent dans ces universités asiatiques auront-ils vraiment plus d'autonomie ? Ces systèmes universitaires réagiront-ils aux changements externes de façon plus efficace et rationnelle ? Telles sont les principales questions que ces pays asiatiques doivent se poser et auxquelles ils doivent apporter des réponses avant d'adopter une nouvelle gouvernance de leurs universités.

*Pour les références, voir la bibliographie thématique*

\* Professeur, Responsable de Chaire en Etudes Est asiatiques & Directeur, Centre for East Asian Studies, University of Bristol, Royaume Uni KH.Mok@bristol.ac.uk

\*\* Une partie des citations de l'article provient de communications présentées au Séminaire international du COE « University Reforms in Eastern Asia: Incorporation, Privatization and other Structural Innovations », 16 janvier 2006, Université d'Hiroshima, Japon

## La Gouvernance des Universités au Japon

par Akira Arimoto\*

La gouvernance des universités japonaises connaît actuellement de profondes réformes. Elles ont commencé au début des années 1990 dans le sillage des évolutions sociales survenues au niveau mondial telles que l'expansion de la société du savoir, de la mondialisation, et du recours croissant aux mécanismes du marché. Il est possible d'observer des changements notables dans la gouvernance des établissements au Japon à travers tous les secteurs, publique et privé, mais certaines des évolutions les plus significatives doivent être envisagées d'un point de vue national. Cet article a pour objectif de mettre en évidence les caractéristiques changeantes de la gouvernance des universités au Japon.

### Une politique d'enseignement supérieur en évolution

La proposition du University Council (UC), faite en 1998, appelait à la réforme et à l'apport d'innovations dans la gouvernance des universités. Cette proposition était constituée de quatre projets de réforme universitaire: l'amélioration des connaissances; la relance de l'enseignement et de la recherche; la rationalisation de la gouvernance, de l'administration et de la gestion; et le développement de nouveaux outils d'évaluation. Dans de cette proposition, la rationalisation de la gouvernance a été considérée comme un problème majeur et le UC a demandé à ce qu'une transition vers un nouveau modèle de gouvernance soit effectué. Dès lors, un grand nombre d'évolutions sans précédent ont été déclenchées, en 2004, dans l'enseignement supérieur japonais à travers le glissement du statut de "national university" (universités nationales) vers celui de "national university corporation" (NUC) (universités nationales à caractère entrepreneurial). L'ancien système comprenait 99 établissements et a été transformé en ce dernier qui compte 89 établissements du fait de la concentration et des fusions entre établissements.

### Structure de la Gouvernance au sein des NUC

Il existe plusieurs différences entre une « université nationale » et NUC.

Dans un *premier temps*, la gouvernance, et notamment le rôle et l'influence des présidents d'université, ont été considérablement réformés en passant d'un modèle pyramidal, privilégiant les réunions du Conseil de faculté à l'image des universités allemandes, vers un modèle directif, ou de gestion par le haut, procurant au président, au Conseil de Direction, et au Conseil d'Administration (composé de professionnels de la gestion étrangers à l'établissement), un pou-

voir supérieur à celui du Conseil sur l'Enseignement et la Recherche (composé de représentants du corps enseignant faisant partie de l'établissement).

Dans un *deuxième temps*, le concept de lien comptable entre universités et société est considéré comme bien plus significatif dans les NUC que dans l'ensemble des universités privées. Contrairement à ces dernières, les premières sont habituellement tributaires de l'imposition. Dans les faits, la part des dépenses publiques dans les revenus annuels des NUC s'élève à près de 70%, tandis qu'elle est inférieure à 30% de ceux des établissements auxquels nous les comparons. En conséquence, la relation entre gouvernance et comptabilité est étroite, et les universités doivent individuellement apporter la preuve d'une productivité académique suffisante au moment où elles divulguent ces informations.

Dans un *troisième temps*, il est nécessaire pour la NUC de concrétiser sa vision et son projet, qui sont renouvelés tous les six ans. Le MEXT (Ministère de l'Education, de la Culture, du Sport, de la Science et de la Technologie) utilise les résultats d'une évaluation externe conduite par le NIAD (National Institute of Academic Degree and University Evaluation) pour déterminer l'allocation de ressources aux NUC. Le fait que cette évaluation dresse un bilan effectif du plan sexennal pèse considérablement lors de l'allocation du budget, dans la mesure où l'évaluation des résultats d'une université influe considérablement sur la possibilité d'augmenter ou de réduire ce budget.

Dans un *quatrième temps*, les NUC doivent faire baisser la part des dépenses publiques dans leurs revenus annuels des 70% actuels à 30% dans un avenir proche tout en menant à bien une série de réformes et d'innovations. A l'instar des établissements du secteur privé, qui ont déjà entrepris différentes réformes innovantes afin d'accroître leurs revenus, on attend de l'ensemble des universités nationales qu'elles adoptent un mode d'action entrepreneuriale pour ce qui est du lien entre l'université et la sphère commerciale, en augmentant non seulement le montant des dépenses privées dans leur propre secteur et leurs établissements, mais aussi le nombre d'étudiants internationaux et d'adultes.

Dans un *cinquième temps*, il faut souligner que ces nouvelles évolutions en matière de gouvernance sont source de conflits entre le monde universitaire classique et les équipes dirigeantes. En introduisant un modèle occidental de gouver-

nance des universités, inspiré du modèle allemand, il y a près de 130 ans, le système universitaire japonais s'est efforcé d'établir une tradition d'autonomie académique ainsi que d'instaurer une certaine distance entre le monde universitaire et le gouvernement. Ce système met l'accent sur des concepts tels que les réunions de faculté, les systèmes de chaire, les libertés académiques, et le contrôle par les pairs. Cependant, la tendance actuelle en matière de gouvernance élaborée plus haut est probablement plus ou moins reconnue comme le glissement du "type rectoral" principalement répandu en Europe vers le "type présidentiel" en vigueur aux Etats-Unis.

### Perspective de gouvernance des universités

Le système universitaire et les établissements japonais, sont soumis à une pression croissante afin de rester compétitifs au niveau international comme l'exige une société basée sur le savoir, la mondialisation, et la marchandisation. L'introduction de cette réforme de la gouvernance constitue un effort considérable, comme l'est l'amélioration de la productivité des universités et de l'assurance de la qualité en matière d'activité universitaire. En essayant d'atteindre ces objectifs, la politique d'enseignement supérieur a évolué d'une situation de recours privilégié au contrôle gouvernemental du monde universitaire vers sa dérégulation, en mettant l'accent sur une gouvernance de type directif ainsi qu'en renforçant la fonction de contrôle des présidents. De plus, ce système d'évaluation par une tierce partie à pour ambition d'évaluer l'ensemble des établissements tous les sept ans à l'aune des résultats obtenus au regard du bilan de l'activité universitaire. Cette manière de privilégier les mécanismes du

marché par l'introduction de la concurrence entre établissements s'inscrit dans la logique de commercialisation, de privatisation, d'orientation vers le profit, et d'Effet Matthieu que connaît le secteur de l'enseignement supérieur, ce qui est plus ou moins dommageable pour l'ensemble des universités traditionnellement subventionnées par des fonds publics. Cependant, cette tendance en matière de gouvernance est très récente et il faudra des années pour comprendre pleinement les effets positifs et négatifs de ces évolutions majeures.

Pour les références, voir la bibliographie thématique

\* Professeur et Directeur, Research Institute for Higher Education, Hiroshima University, Japon, arimoto@hiroshima-u.ac.jp

## La gouvernance des universités en Italie

par Luigi Pievani\*

### L'autonomie érigée en principe

La réaffirmation du principe établi d'autonomie des universités (selon la loi n° 168 de 1989) constitue le point de référence en Italie pour la réglementation de la gouvernance du système d'enseignement supérieur. Les statuts des universités érigent le principe d'autonomie en condition *sine qua non* de leur existence même.

### Le système universitaire italien

Au niveau du système, nous ne disposons toujours pas d'organe d'évaluation des résultats des universités permettant de compléter le processus de gouvernance du système universitaire par une corrélation effective des performances des différentes universités. Seule une instance indépendante, dont la composition et l'organisation constitueraient une garantie d'impartialité, peut garantir une méthode neutre et impartiale d'évaluation des résultats.

### La gouvernance dans les institutions publiques ou privées

Au niveau des établissements, la gouvernance présente généralement des caractéristiques différentes selon qu'il s'agit d'universités publiques ou privées. Ces dernières accordent souvent un rôle beaucoup plus important dans leur structure de gouvernance au monde de la production qui leur fournit effectivement un soutien financier. Dans le cas des universités publiques, la possibilité d'une participation du monde des affaires à leurs organes directeurs est généralement réservée à des institutions et entreprises locales qui, de toutes façons, ne représentent pas la majorité des membres de ces instances.

### La structure administrative des universités italiennes

Dans les universités italiennes, le recteur est élu par l'instance universitaire, ainsi que par des

représentants du corps étudiant et des membres du personnel. Le recteur est responsable de l'ensemble de la gouvernance de l'université – surtout en termes de planification et d'établissement d'objectifs – ainsi que d'une politique générale correspondante d'affectation de crédits, définie en accord avec le Conseil consultatif. Pour diriger l'université, le recteur travaille en collaboration avec le Conseil d'administration. La gouvernance de l'université se révèle plus efficace lorsque les élus aux instances dirigeantes apportent des compétences spécialisées et une expérience extérieure au système et ne sont pas de simples représentants de divers groupes internes. Toutefois, dans le cadre de ce système, il est aussi absolument essentiel de veiller à une expression appropriée des différentes réalités érudites et culturelles constituant les centres d'intérêt de l'université. Un bon équilibre entre les compétences spécialisées et la représentation permet de mettre en place une gouvernance stratégique conforme aux intérêts généraux de l'université.

### L'incidence des sources externes de financement sur les universités : les relations avec le monde économique

Les relations universités-entreprises jouent un rôle stratégique de plus en plus important dans la gouvernance des universités italiennes dans trois domaines. Tout d'abord, la crise de croissance de l'économie italienne, et à plus grande échelle de l'économie européenne, a favorisé le développement des relations stratégiques entre les universités et les entreprises et l'utilisation de la recherche universitaire à des fins industrielles et commerciales. Le renforcement de ces relations pourrait à son tour permettre de développer l'innovation dans l'industrie italienne, et par là même la productivité du système économique.

C'est pourquoi le système universitaire continue à réclamer la révision du Code de la Propriété industrielle, en vue de conférer la copropriété des droits sur les inventions aux universités aussi bien qu'aux chercheurs, et non plus uniquement à des chercheurs. Ensuite, les entreprises subventionnent les chaires d'enseignement universitaire dans les disciplines qu'elles jugent susceptibles de favoriser le développement de nouvelles compétences professionnelles et techniques. Enfin, les entreprises offrent d'importants débouchés professionnels aux nouveaux diplômés. Etant donné l'importance des relations entre les universités et les entreprises, la gouvernance des universités en Italie est confrontée à d'importantes remises en question.

### Conclusion

L'ensemble du système de gouvernance d'une université doit inclure un équilibre subtil entre les différents organes et intérêts qui régissent et influencent la gouvernance de cette université. Il est donc souhaitable de différencier les fonctions entre d'une part les organes dotés de pouvoirs – responsables de la planification, du suivi et de l'évaluation des objectifs de l'université, et ceux qui sont d'autre part chargés d'atteindre ces objectifs. Le service d'évaluation de l'université aide le recteur à évaluer de manière précise et impartiale si les structures d'enseignement de l'université ont atteint les objectifs, pour permettre une gestion efficace et performante des ressources de l'université.

Par ailleurs, la réalisation d'objectifs stratégiques exige une savante décentralisation des fonctions des facultés et départements de l'université qui sont les structures d'organisation de référence, en matière respectivement d'enseignement et de recherche, et dont dépendent le bon fonctionnement et le succès de chaque université.

\* Direction générale de la CRUI (Conférence des Recteurs des Universités italiennes), [pievani@cru.it](mailto:pievani@cru.it)

## La gouvernance de l'enseignement tertiaire en Nouvelle-Zélande

par Chris Eichbaum\*

La tension existante entre l'autonomie des établissements et la responsabilité des universités envers le gouvernement pour son rôle d'intendant (lequel comprend en réalité les biens publics et la dépense des fonds publics) se trouve au cœur des débats politiques sur la gouvernance des universités en Nouvelle-Zélande.

Dans ce pays, les établissements d'enseignement supérieur (EES) sont des établissements publics dont le financement est assuré en grande partie par le gouvernement (en moyenne, 40% du financement des universités est assuré par ce dernier). Le gouvernement est le propriétaire en substance des EES. Outre le financement, il est également responsable des dettes d'un établissement. De plus, les EES sont inclus dans les comptes publics et figurent sur le bilan financier de la Couronne. Dans le domaine des EES, le gouvernement néo-zélandais bénéficie d'investissements publics significatifs (environ 4 milliards de dollars). Ces investissements sont considérés comme des biens publics. (Edwards, 2003: 15).

Depuis dix ans, la gouvernance des universités en Nouvelle-Zélande est un aspect tout à fait fondamental de l'ordre du jour politique. Durant cette période, certains aspects de la gouvernance des universités (comme par exemple accorder une plus grande responsabilité aux conseils universitaires, particulièrement en ce qui concerne la gestion financière) ont constamment été à l'ordre du jour en dépit de la tendance politique du gouvernement du moment. En parallèle, d'autres aspects (comme par exemple la réduction de la taille des conseils universitaires et l'éloignement des parties prenantes ou des modes représentatifs de gouvernance) ont eu tendance à figurer à l'ordre du jour puis d'en disparaître suivant les préférences idéologiques de ces gouvernements.

La nature publique de ces établissements réside dans le fait que le procédé général de gouvernance des EES est stipulé dans une loi votée par le Parlement néo-zélandais. La loi sur l'enseignement de 1989 stipule que de tels établissements doivent être dirigés par un conseil dont le nombre de membres ne doit pas être inférieur à 12 ni supérieur à 20. Ce conseil comprend le directeur, quatre personnes nommées par le ministre, un à trois représentants du personnel universitaire, un à trois représentants du personnel général, un à trois représentants étudiants, une personne nommée sur recommandation de l'organisation du patronat, une autre sur recommandation de l'organisation des employés et un certain nombre de membres co-optés.

La loi spécifie également les devoirs des conseils, lesquels incluent les responsabilités suivantes :

- assurer que l'établissement atteigne les critères d'excellence les plus élevés en matière d'enseignement, de formation et de recherche.

• assurer que les systèmes soient établis en vue de la coordination et de la responsabilité des activités au sein de l'établissement pour assurer l'utilisation responsable des ressources publiques.

Au début des années 1990, certains éléments du fonctionnement de la gouvernance des EES ont été critiqués. Les critiques ont porté à plusieurs reprises sur le fait que les conseils des EES étaient une forme organisationnelle inappropriée et un modèle de gouvernance dépassé, que ces conseils comprenaient trop de membres, que le modèle de gouvernance concernant les parties prenantes comportait un risque de prise de pouvoir (prise de pouvoir essentiellement interne orchestrée par le personnel et les étudiants).

*« Le gouvernement est le propriétaire en substance des EES. Outre le financement, il est également responsable des dettes d'un établissement »*

De plus, les critiques ont également mis l'accent sur un manque de responsabilité envers le gouvernement (ainsi qu'une marge de manœuvre limitée de ce dernier pour "gérer" ou contrôler le risque inhérent à sa propriété), sur des rapports financiers faibles et des primes inadaptées aux performances. (Blakeman and Boston, 1999; Edwards, 2003).

La solution a consisté en partie à s'appuyer sur des changements radicaux portant sur les dispositions liées à la gouvernance des EES. Parmi ces changements, on note des conseils plus petits, une majorité des membres des conseils nommés par le ministre (compromettant par là le risque de prise de pouvoir interne). Par ailleurs, la majorité des membres et le Président ne doivent pas être directement impliqués dans la vie de l'établissement en tant que membre du personnel ou en tant qu'étudiant.

Malgré la publication par le gouvernement d'un livre blanc en 1998 sur fond d'opposition considérable et généralisée à l'égard des changements proposés et dans un contexte d'élections imminentes, le gouvernement n'a pas donné suite.

Depuis le changement de gouvernement en novembre 1999, on note à la fois une continuité et une transformation des politiques. Alors que dans les années 1990 les politiques de l'enseignement supérieur étaient influencées par un modèle de marché des prestations (concurrence entre prestataires publics et privés et financement des inscriptions des étudiants par un système de bons), l'attention s'est portée, après le changement de gouvernement, sur un plus grand pilotage du système par le gouvernement (en accord avec les objectifs nationaux de développement économique et social), vers une différenciation des établissements et une collaboration plus importante (voir le ministère de l'Éducation, 2002).

Alors que les politiques mises en avant dans le livre blanc de 1998 ont été rejetées, l'objectif visant à supprimer l'action et la responsabilité des conseils universitaires s'est poursuivi. En 2000, le gouvernement a publié une déclaration sur les attentes ministérielles afin de supprimer l'aide à l'amélioration de la capacité et l'aptitude des conseils et de leurs membres.

En 2001, le gouvernement s'est mobilisé pour renforcer la gouvernance des EES grâce à l'adoption d'une loi sur les critères de l'enseignement qui « a attribué des pouvoirs supplémentaires au gouvernement afin d'entreprendre en amont des actions positives de soutien dans le cas d'un échec de gouvernance notable d'un établissement d'enseignement supérieur public » et a défini « un contrôle proportionnel et un régime d'intervention basé sur l'évaluation du niveau de risque de l'opération et de la viabilité d'un établissement à long terme » (Shaw, 2004).

En novembre 2002 le gouvernement a été à l'origine d'un rapport indépendant sur la gouvernance des EES mené par le professeur Meredith Edwards, directrice de l'institut national pour la gouvernance à l'Université de Canberra.

Le rapport Edwards a été présenté au ministère en avril 2003 et comporte en outre les recommandations suivantes :

- La nécessité d'un protocole national sur la gouvernance des EES comprenant une série de principes pour une "gouvernance de qualité" et qui pourrait être façonné en fonction des circonstances et des besoins particuliers des EES.
- Le développement de codes individuels de pratique de gouvernance pour chaque établissement.
- La création d'une association de présidents et chanceliers, en charge de la surveillance du protocole national et des codes individuels.
- Un certain nombre de changements législatifs indirects.

Au sein du secteur de l'enseignement tertiaire, les recommandations du rapport Edwards ont été en grande partie soutenues. Il n'est pas surprenant que certaines recommandations perçues comme contraignantes au regard de l'autonomie des établissements aient eu tendance à être accueillies moins favorablement que d'autres recommandations plus permissives par nature.

Alors que la tension fondamentale entre autonomie et responsabilité reste d'actualité, il existe néanmoins des signes d'un consensus émergent quant à la nécessité d'une gouvernance de qualité - et de ses éléments centraux - de la part des établissements publics lorsqu'ils sont autogérés.

Pour les références, voir la bibliographie thématique.

\* Maître de Conférence - Public Policies, School of Government, Victoria University of Wellington, Wellington, Nouvelle-Zélande, Chris.Eichbaum@vuw.ac.nz

## La gouvernance des universités au Rwanda

par Silas Lwakabamba\*

### Gouvernance et volonté politique

Après le tragique génocide de 1994 et de la guerre civile, la société rwandaise était presque entièrement à reconstruire. Devant l'ampleur de la tâche, le gouvernement rwandais a considéré le développement des ressources humaines comme fondamental pour le développement économique et technologique ainsi que pour la transformation de la Société. A l'époque, il n'existait qu'une université (totalement décimée): l'Université nationale du Rwanda.

Le gouvernement rwandais a décidé de créer des établissements d'enseignement supérieur pour des besoins particuliers comme la santé, l'éducation, l'agriculture et les finances. La création de l'Institut des sciences et des technologies de Kigali (Kigali Institute of Science and Technology ou KIST) en novembre 1997 visait par exemple à pallier le manque dramatique de compétences techniques par la mise en place de services d'enseignement, de formation, de recherche et de conseil dans le domaine des sciences, du développement technologique et de la gestion.

Grâce à cette volonté politique du gouvernement, le Rwanda possède désormais six établissements publics, neuf établissements privés et cinq autres qui s'apprentent à répondre à des besoins essentiels. En décembre 2005 a eu lieu la quatrième cérémonie de remise de diplômes du KIST, avec 856 nouveaux diplômés.

### Gouvernance et responsabilité

La responsabilité première des établissements d'enseignement supérieur rwandais est de contribuer à la reconstruction et au développement du pays. Maintenant qu'ils sont relativement bien établis et fournissent les ressources humaines attendues, ils commencent à assumer d'autres tâches comme l'aide aux étudiantes. Cette année, KIST a lancé un programme de perfectionnement qui permet aux diplômés du secondaire ayant des résultats moyens de suivre pendant un an des cours intensifs en mathématiques et en sciences afin d'acquérir le niveau nécessaire pour accéder à l'université. Fidèle à sa mission institutionnelle et aux priorités gouvernementales, KIST estime que les responsabilités sociales font partie intégrante de sa vocation.

### Gouvernement et gestion du changement

Pour gérer le changement, le gouvernement rwandais s'appuie sur des documents d'orientation. Les principaux sont Vision 2020, qui guide l'ensemble de la planification, de la reconstruction jusqu'au développement des ressources humaines, de l'esprit d'entreprise et de l'agriculture, et le PRSP of 2001, qui définit les priorités de la lutte contre la pauvreté. En matière d'éducation, les deux textes de référence sont : Education Policy (2003) et Policy on Higher Education (2005). Les derniers faits marquants sont la création du Conseil national de l'enseignement supérieur (NCHE) et d'un organisme d'aide financière aux étudiants, la SFAR.

C'est dans ce cadre que KIST a élaboré son premier plan stratégique (2003-2008) qui définit son rôle et guide son développement. En 2005, le ministère de l'Éducation a recentré la mission des établissements d'enseignement supérieur. Pour KIST, cela s'est traduit par le transfert de la Faculté de gestion à l'École d'études financières et bancaires (SFB) et la réorientation de la Faculté des sciences sur l'enseignement plutôt que sur les services. Pour faire face à ces changements et préparer l'avenir, KIST a engagé un processus de consultation interne et externe dans le but de produire un second plan stratégique. En 2006, il s'efforcera aussi de mettre ses statuts en accord avec les dispositions de la nouvelle loi sur l'enseignement supérieur (Law on Higher Education, 2005). Le changement est par conséquent géré selon un processus consultatif, du niveau national au niveau institutionnel.

### Gouvernance et innovation

Créés pour répondre à des besoins nationaux spécifiques, la plupart des établissements d'enseignement supérieur rwandais ont dû élaborer des programmes adaptés à ces besoins. Au KIST, par exemple, une Direction des technologies de l'information et de la communication (TIC) a été

créée pour dispenser des formations courtes à des publics comme les fonctionnaires de l'État. Quant à sa nouvelle Faculté des sciences, elle privilégie les sciences appliquées (telles les biotechnologies).

*“Devant l'ampleur de la tâche, le gouvernement rwandais a considéré le développement des ressources humaines comme fondamental pour le développement économique et technologique ainsi que pour la transformation de la Société”*

-Tous les programmes d'étude et de recherche du KIST comportent un volet d'identification des problèmes et des solutions possibles. Tous les étudiants effectuent un stage de plusieurs semaines dans une communauté rurale pour déceler un problème de développement et proposer une solution. De même, le personnel universitaire travaille avec le Centre d'innovation et de transfert technologique (CITT) du KIST sur les problèmes rwandais et le transfert des innovations technologiques à la population. Une forte volonté politique, accompagnée

de documents d'orientation explicites, a créé un contexte favorable à l'innovation demandée par la loi.

### Gouvernance et partenariat

KIST est un partenariat transformé par une loi de décembre 2001 publiée en février 2002 en société en commandite par actions dont le principal partenaire est le gouvernement rwandais. Conscient de la fragilité de la situation économique du pays, celui-ci entend toutefois faire du Rwanda une société de la connaissance, à l'instar de pays comme Singapour, avec tous les avantages que cela comporte. Considéré comme le moyen d'atteindre cet objectif technologique, KIST reçoit un soutien notable sous forme de terrains, d'infrastructures et de fonds pour couvrir les salaires.

Principal partenaire et actionnaire majoritaire, le gouvernement rwandais conserve le pouvoir de former le Conseil d'administration du KIST en nommant le président, le recteur et deux vice-recteurs ; il assure également la représentation de divers intérêts nationaux (industrie, secteur privé, écoles secondaires...).

*suite page 10*

suite de la page 9

Le KIST a de nombreux partenaires internationaux. Sa création a été rendue possible par les partenariats instaurés avec le PNUD et GTZ ([www.gtz.de](http://www.gtz.de)), ainsi que par l'aide financière du PNUD, du Japon et des Pays-Bas. Depuis, le KIST a établi des partenariats avec des universités du monde entier, mais aussi avec divers donateurs et gouvernements. Ces alliances stratégiques ont été déterminantes pour son développement institutionnel.

## Conclusion

Le gouvernement rwandais entend développer et soutenir l'enseignement supérieur au Rwanda. Le ministère de l'Éducation a adopté à cet égard une approche globale de la planification de l'enseignement supérieur. Les recteurs sont cependant confrontés dans leur tâche à deux difficultés majeures : gérer leurs maigres ressources tout en remplissant leur mission ; négocier les priorités et les fonds avec leurs partenaires tout en respectant leurs plans stratégiques. Mon expérience au KIST m'a montré qu'un responsable doit savoir dès le départ ce qui est nécessaire pour créer et gérer un établissement d'enseignement supérieur, et être capable de nouer des liens avec des organismes gouvernementaux, d'autres établissements et des agences internationales.

\* Recteur du Kigali Institute of Science and Technology (KIST), Rwanda  
[rector@kist.ac.rw](mailto:rector@kist.ac.rw)

## Thème du prochain numéro de AIU Horizons : L'accès à l'éducation supérieur

Appel à contributions

Si vous souhaitez nous soumettre un article sur le sujet, vous pouvez nous contacter à [vantland.iau@unesco.org](mailto:vantland.iau@unesco.org)

suite de la page 3

d'université comme établissement autonome. Cependant très fréquemment, l'accroissement de l'autonomie n'a pas entraîné un contrôle réduit, il s'agit juste d'un autre moyen de gouvernance. Les gouvernements ont accordé plus d'autonomie formelle aux universités mais sont devenus plus exigeants sur leurs obligations. Les missions et les décisions ont été soustraites au contrôle immédiat de l'Université. La gouvernance collégiale et l'autonomie individuelle sont sous pressions.

Le pouvoir définitionnel est illustré par exemple par le fait pour les gouvernements de limiter le port du titre aux organisations qui répondent aux caractéristiques de définition d'une université en rappelant ce que l'université est, peut être ou devrait être. La gestion du sens inclut aussi les critères de définition du succès, les types de service offerts, leur qualité et à qui ils sont destinés.

Les gouvernements plus orientés vers la production, ont demandé des résultats mesurables, exigé une comptabilité, et ont provoqué une explosion d'audits et de surveillance. Cela a également entraîné une multiplication des producteurs de normes et d'agences d'accréditation. Ces efforts apportent l'information permettant la responsabilité en donnant plein pouvoir aux gouvernements et aux dirigeants. De plus ils fournissent une information sur le marché. L'expansion de la standardisation en tant que style (léger) de régulation illustre aussi le fait qu'il est devenu plus difficile pour n'importe quel acteur isolé d'imposer des solutions.

Les régimes de financement varient considérablement à l'intérieur de l'espace de l'OCDE (Regards sur l'Éducation, OCDE, 2004). Aux États-Unis et en Australie, le financement public est inférieur à 50% avec une "marchandisation" impliquant une participation accrue des universités pour générer un revenu commercial. En revanche, le niveau global de financement public pour les universités européennes est encore au-dessus de 65%. En dehors des pays de l'OCDE, les données sont rares mais l'exemple, non typique d'ailleurs, d'une université africaine de recherche, l'Université de Cape Town, Afrique du Sud, peut être donné, où en 2002, la subvention gouvernementale représentait environ 40% du revenu de l'établissement. Du

début des années 80 à la fin des années 90, la part de l'industrie dans les dépenses de Recherche-Développement du secteur de l'enseignement supérieur augmentait en Europe. Cependant, dans l'espace de l'OCDE les sources publiques alimentent la plus grande partie des R&D dans les universités pour la plupart des systèmes. En outre, il y a eu une réduction significative des dotations de base et un accroissement des financements publics exposés à la compétition et des initiatives stratégiques. En Europe, la part relative de la dotation de base dans les dépenses de R&D

tomba de 68% en 1983 à environ 57% en 1995. Une interprétation serait que les mécanismes de quasi-marché sont un instrument de gouvernement public comblant le vide de gouvernance résultant des lois cadres. En dehors de la région Europe, la dépense publique de R&D s'est intensifiée depuis le début des années 90. Plusieurs pays asiatiques, surtout la Corée du Sud et la Chine ont augmen-

té considérablement leur soutien en R&D. En Amérique Latine et dans la région Pacifique, d'autres pays hors OCDE ont aussi essayé d'accroître substantiellement les investissements en R&D au cours des dernières années. Cependant, en dépit des gains récents, la plupart des pays hors OCDE investissent une part moins importante de leur production économique dans les R&D que les membres de l'OCDE (à l'exception d'Israël). Pour tous les pays d'Amérique Latine pour lesquels les données sont disponibles le rapport des ratios R&D/DIB est inférieur à 1% (NSF2004).

Le pouvoir et les performances à l'intérieur de l'Université ont-ils été modifiés? Une des revendications a été « Une Direction plus forte pour des temps plus durs » (selon le US Association of Governing Boards of Universities and Colleges, 1996). L'organisation collégiale et disciplinaire et l'autonomie individuelle sont alors considérées comme des obstacles aux décisions coordonnées et opportunes et aux bonnes performances. La principale tendance a été d'écouter de telles revendications. On a observé plus de représentation externe, "parties prenantes" et "partenariats" public-privé, des structures unifiées, des dirigeants académiques nommés et des cadres renforcés; ainsi qu'une croissance, une professionnalisation

*« Il existe néanmoins une différence importante entre le fait de pouvoir modifier l'organisation formelle et celui d'atteindre les résultats désirés. »*

et une bureaucratisation de l'administration universitaire.

Il existe néanmoins une différence importante entre le fait de pouvoir modifier l'organisation formelle et celui d'atteindre les résultats désirés. Souvent les effets sur les activités principales sont présumés plutôt que prouvés. Cependant, le succès académique est compatible avec différentes formes d'organisation et de plans de financement et la contribution de la structure de gouvernance au succès académique est incertaine. Il y a aussi peu de preuves réelles montrant que cette Nouvelle Gestion Publique a contribué au succès académique.

Les incidences des structures officielles sont modifiées par de nombreux facteurs. Il y a par exemple des tensions entre la direction formelle et informelle et des variations dans les types de dirigeants et de représentants externes recrutés, leur expertise, leur expérience, la conception de leur rôle et de leur engagement dans l'enseignement supérieur. Des recettes de modernisation de l'université sont apparues et ont disparu. La mise en application d'une vision de l'université conforme à une démocratie représentative a été complexe car les idées-clés n'étaient jamais totalement en accord avec l'engagement d'excellence intellectuelle : la répartition de l'autorité devrait être approximativement en conformité avec la compétence et l'expertise. Les idées ne correspondaient pas non plus au fait que le corps enseignant avait historiquement montré peu d'enthousiasme à utiliser des droits participatifs.

De même, les effets des collisions institutionnelles actuelles sont incertains. Les environnements poussent et tirent les universités dans toutes les directions. Il existe des pressions de compétitivité mondiale demandant aux universités de donner la priorité à l'excellence. Il y a aussi des pressions pour réclamer une réponse au besoin de compétence ordinaire nécessaire aux marchés du travail, demandant aux universités de favoriser la formation professionnelle et l'enseignement fondé sur les compétences.

Ces dynamiques soulèvent les problèmes du futur ordre interne de l'université et celui de sa place dans un ordre sociétal plus large : Quel type d'université pour quelle sorte de société ? La direction, la rapidité et la façon dont s'opère le changement seront sujet aux pressions externes, mais dépendront également de la force de l'université en tant qu'ins-

titution. La définition de l'Université et de ses missions et les concepts tels que "l'autonomie institutionnelle" et "la liberté individuelle" ont évolué et évolueront en interface avec la communauté académique, les autorités publiques et la société dans son ensemble, incluant les relations de pouvoir typiques de ces interfaces. Une compétition accrue crée des gagnants et des perdants et une spécialisation et une stratification entre et à l'intérieur des universités est plus probable que la convergence des gouvernements. Les gouvernements ont une influence certaine sur les définitions de l'université, et le financement est encore essentiellement entre leurs mains dans de nombreux pays.

Depuis que les universités sont légalement plus libres de s'organiser et de s'administrer, on peut conclure que l'Académie, le marché et le gouvernement ne sont pas dans une perspective de collision. Les universités et les parties d'une seule université se placeront différemment sur un continuum Académie (explorant de nouveaux savoirs) et Ecole (transmettant des savoirs établis) de Recherche.

## Hypothèses à vérifier

Trois cadres d'interprétation ont été le centre du débat sur le changement d'organisation et de gouvernance de l'université et leurs conséquences sur les performances académiques. Chacun des cadres implique des hypothèses non vérifiées sur la gouvernance universitaire et les réformes qui peuvent l'améliorer. Les preuves sont limitées et des questions subsistent: Quels sont les facteurs générant une recherche et une éducation de grande qualité? Quelles différences de performances peuvent être attribuées aux différences de structures d'organisation et aux systèmes de gouvernance? Quels cadres organisés encouragent l'excellence et rendent l'Université socialement pertinente?

Un cadre de déterminisme environnemental suppose que les dynamiques de l'Université sont actionnées par des changements dans les environnements externes. Soit les Universités s'adaptent, soit elles deviennent inadéquates et la loi de la sélection les force à disparaître. Il existe cependant dans l'enseignement supérieur une diversité remarquable de formes d'organisation et de gouvernance également parmi les institutions très performantes. Les environnements permettent aux choses d'être

réalisées de plus d'une manière. Sous quelles conditions est-il donc possible de développer et de conserver des marchés dans l'enseignement supérieur qui soient assez efficaces pour se débarrasser des mauvais acteurs et récompenser l'excellence?

Un cadre de choix stratégique suppose que l'histoire n'est ni déterministe ni aléatoire. Les dynamiques de l'Université résultent de choix rationnels d'acteurs identifiables calculant la valeur attendue de développements alternatifs en fonction de leurs priorités déterminées d'avance. Sous quelles conditions, alors, les acteurs ont-ils la volonté, l'intelligence et l'autorité nécessaires pour changer délibérément l'Université et obtenir les effets désirés? Est-ce que la qualité académique doit être une priorité?

Un cadre d'autonomie institutionnelle met en valeur les dynamiques propres de l'Université, l'enseignement décentralisé et l'adaptation. Quelles sont les capacités d'étude et d'adaptation? La décentralisation a-t-elle rendu difficile la faculté d'agir de façon cohérente et d'adopter une direction logique? Sous quelles conditions le corps enseignant, les autres personnels et les étudiants peuvent-ils être les gardiens de l'autonomie académique, des libertés et de l'excellence?

Les réponses sont loin d'être évidentes, et la difficulté est de déterminer l'ampleur des conditions de chaque cadre d'interprétation. La tendance actuelle est de surestimer les deux premiers cadres et de sous-estimer l'importance du troisième. La croyance dans les possibilités d'autorégulation des marchés et l'efficacité de l'action stratégique repose en revanche sur la croyance que l'Université ne veut pas ou ne peut pas changer. Cette opinion est curieuse, étant donné que les universités sont sur-représentées parmi les organisations officielles du monde, et que, par conséquent, elles ont prouvé leur aptitude à subsister à tout changement. L'accusation de rigidité est aussi surprenante étant donné leur croissance sans précédent et les changements enregistrés pendant la dernière moitié du siècle.

Nous tenons à remercier Peter Maassen pour l'aide précieuse qu'il a su apporter lors de la rédaction de cet article.

\* Professeur, ARENA, Centre for European Studies, University of Oslo et NIFU STEP Studies in Innovation, Research and Education, Oslo, Norvège, [j.p.olsen@arena.uio.no](mailto:j.p.olsen@arena.uio.no)

\*\* Chercheur, ARENA et NIFU STEP, [ase.gornitzka@arena.uio.no](mailto:ase.gornitzka@arena.uio.no)

## BIBLIOGRAPHIE THÉMATIQUE

- Amaral, A., Jones, G.A., & Karseth, B. (Eds.) (2002). *Governing Higher Education: National perspectives on institutional governance*. The Hague: Kluwer Academic Publishers. ISBN: 1-4020-1078-8
- Andersack, K. (2004). L'entrepreneuriat institutionnel et académique : ses conséquences pour la gouvernance et la gestion universitaires. *Enseignement supérieur en Europe*, 29(2). Roumanie: UNESCO European Centre for Higher Education Research [CEPES], 193-200. ISSN: 0379-7724
- Arimoto, A. (2005a). Structure and Function of Financing Asian Higher Education. *Higher Education in the World 2006*. UNESCO-GUNI, 176-187. ISBN-0-230-00046-9
- Arimoto, A. (2005b). National Research Policy and Higher Education. *Journal of Educational Planning and Administration*, National Institute of Educational Planning and Administration, 175-198. ISSN: 0971-3859
- Begg, R. (Ed.) (2001). Governance [Theme issue]. *Tertiary Education and Management*. European Higher Education Society [EAIR], 7(2). ISSN: 01356-3883
- Bergan, S. (Ed.) (2004). *The University as 'Res Publica': Higher education governance, student participation and the university as a site of citizenship*. Strasbourg: Council of Europe Higher Education Series 1. ISBN: 92-871-5515-1
- Blakeman, J., & Boston, J. (1999). The University as Critic and Conscience of Society in R. Pelly (Ed.) *The University: Ethics and Society*, Combined Chaplaincies of Victoria University: Wellington NZ
- Daniel, J. (2004). Incitations et transparence: les instruments du changement dans l'enseignement supérieur (OECD, Programme IMHE). *Politiques et gestion de l'enseignement supérieur*, 16(1), 9-18. ISSN: 1682-3451
- Edwards, M. (2003). *Review of New Zealand Tertiary Education Institution Governance*, Ministry of Education: Wellington NZ <http://www.minedu.govt.nz/index.cfm?layout=document&documentid=8095&data=>
- Governance [Theme issue] (2002). *Higher Education Quarterly*, 56(3) ISSN: 0951-5224
- Gornitzka, Å. (2003). *Science, Clients, and the State. A Study of Scientific knowledge Production and Use* Enschede: CHEPS. ISBN 90 365 1996 9
- Groof, J. de, Neave, G., & Svec, J. (1998). *Governance and Democracy in Higher Education* Legislating for higher education in Europe, 2. Dordrecht: Kluwer. ISBN: 9041105751
- Higher Education, Research and Knowledge* (2004). UNESCO Forum on Higher Education, Research and Knowledge. Paris: UNESCO Division of Higher Education.
- Hirsch, W., & Weber, L. E. (2001). *Governance in Higher Education: The university in a state of flux*. London, Paris, Geneva: Economica. ISBN: 2-7178-4190-3
- Kohler, J. (2004). Prévention, gestion et modération : des cadres éthiques de la gouvernance. *Enseignement supérieur en Europe*, 29(4). Roumanie: UNESCO European Centre for Higher Education [CEPES], 481-490. ISSN: 0379-7724
- Lee, M., & Gopinathan, S. (2005). Reforming university education in Hong Kong and Singapore. In: Mok, K.H., & James, R. (Eds.) *Globalization and Higher Education in East Asia*. Singapore and New York: Marshall Cavendish Academic. ISBN: 981210402X
- Mazimpaka, J., & Daniel, G.F. (2000). Post-Genocide Restructuring of Higher Education in Rwanda, an Overview. AAU Occasional Paper. Number 4.
- Ministry of Education (2002). *Tertiary Education Strategy 2002-7*. Ministry of Education: Wellington NZ
- Mok, K.H. (2006). *Education Reform and Education Policy in East Asia*. London: Routledge. ISBN: 0415368146
- Mok, K.H., & Tan, J. (2004). *Globalization and Marketization in Education: A Comparative Analysis of Hong Kong and Singapore*. Cheltenham: Edward Elgar. ISBN: 184376380X
- Neave, G., & van Vught, F. (Eds.) (1994). *Government and Higher Education Relationships Across Three Continents: the Winds of Change*. Oxford: Pergamon/IAU Press. ISBN: 0-08-042391-4
- Oba, J. (2005). The incorporation of national universities in Japan: Initial reactions of the new national university corporations. *Higher Education Management and Policy*, 105-125. ISSN: 1682-3451
- Olsen, J. P. (2002). Reforming European institutions of governance. *Journal of Common Market Studies*, 40(4), 581-602. Reprinted in Joseph H, H Weiler, Iain Begg and John Peterson (Eds.) *Integration in an Expanding European Union: Reassessing the Fundamentals* Oxford and Malden MA: Blackwell.
- Shaw, A. (2004). *Best Practice Governance in Tertiary Education Institutions*. Unpublished Research Paper for Master of Public Management, School of Government, Victoria University of Wellington: Wellington NZ
- Tien, F. (2006). Incorporation of national universities in Taiwan: Challenges for the government and the academics, Paper presented at the COE Seminar on *University Reform in Eastern Asia: Incorporation, Privatization and other Structural Innovations*, 16 Janvier 2006, Hiroshima University, Japon.
- Vlasceanu, L., & Purser, L. (2002). *From Words to Action : Approaches to a Programme [Report]. Papers on Higher Education*. Bucharest: UNESCO European Centre for Higher Education [CEPES]. ISBN: 92-9069-167-5

# La solidarité universitaire en temps d'extrême nécessité

par Ivan Wilhelm\*

**L**es libertés académiques sont sans conteste essentiels pour garantir la qualité de toute activité académique. Les libertés académiques fournissent le cadre du libre savoir et de la diffusion de la connaissance; elles sont d'une importance vitale pour l'existence même des universités. Toute limitation par un quelconque pouvoir extérieur menace non seulement les principes de la vie universitaire, mais la vie de l'université elle-même. La solidarité académique et le soutien réciproque entre universités pour la défense des libertés académiques sont donc un impératif éthique fondamental. Le rappel et l'évocation à nouveau d'un événement qui appartient au passé et à l'un des moments les plus sombres de l'histoire de la vie académique tchèque permet aussi de donner un très bel exemple d'aide mutuelle dont peuvent s'inspirer également les relations inter universitaires du monde d'aujourd'hui.

Des tensions internationales croissantes ont conduit en septembre 1938 aux Accords de Munich qui, signés par les plus grandes puissances européennes, ont signifié la liquidation de la Tchécoslovaquie après seulement 20 ans d'indépendance. Cette décision ne put cependant ni apaiser et ni satisfaire la politique expansionniste d'Hitler. Le 15 mars 1939, l'armée allemande et les troupes spéciales envahirent la Tchécoslovaquie, mirent en place un Protectorat de Bohême et Moravie et furent les instigateurs de la proclamation d'une Slovaquie, satellite du Reich allemand. Les premières mesures furent prises pour la germanisation de la population tchèque, une population montrant de plus en plus de signes de défiance. Les manifestations de plus en plus fréquentes contre l'occupation germanique impliquaient essentiellement les jeunes et avant tout les étudiants.

Les manifestations antigermaniques culminèrent le 28 octobre 1939, jour du 21<sup>ème</sup> anniversaire de la fondation de la République de Tchécoslovaquie. Intervenant pour disperser les manifestants, les soldats allemands commencèrent à tirer, tuant immédiatement un jeune travailleur, et blessant sérieusement un étudiant en médecine de l'Université Charles qui mourut de ses blessures quelques jours après à l'hôpital. Ses funérailles, le 15 novembre, déclenchèrent encore plus de manifestations de résistance estudiantine à l'occupation germanique.

La sanction intervint deux jours après, le 17 novembre, sur ordre direct d'Hitler, toutes les



universités tchèques furent fermées, en exécution immédiate. La police commença à arrêter les étudiants tchèques. Tôt le matin du même jour, neuf leaders étudiants furent exécutés à Prague sans jugement ou raison établie et plus de 1200 étudiants furent envoyés dans des camps de concentration en Allemagne. Ces mesures répressives servirent d'exemple et d'avertissement, l'intention du régime affichait ainsi sa détermination d'écraser toute résistance à l'occupation, et étaient destinées à réduire la vie académique tchèque à néant.

Beaucoup d'étudiants réussirent à quitter illégalement le territoire du Protectorat de Bohême et Moravie et après un voyage difficile et dangereux rejoignirent la lutte active contre le nazisme dans les rangs des armées alliées. Un assez grand nombre d'étudiants des universités tchèques qui servaient alors comme soldats de l'Armée étrangère tchèque souhaitèrent terminer leurs études à l'étranger. Les universités britanniques ont été très accueillantes pour nos étudiants. Non seulement elles permirent aux Tchécoslovaques de continuer leurs études commencées chez eux, mais elles leur décernèrent avec cérémonial les titres de l'Université d'Oxford, lors de la délivrance de leur diplôme.

D'emblée, l'Université d'Oxford fit montre d'une sympathie spéciale pour la situation très difficile de la Tchécoslovaquie et particulièrement de la communauté académique tchécoslovaque. Très tôt après les Accords de Munich d'octobre 1938, l'Université adressa une lettre

ouverte au Recteur et aux professeurs de la l'Université Charles signée par 220 enseignants d'Oxford exprimant leur indignation et leur déception pour la conduite adoptée par les grandes puissances face à Hitler. Après l'admission des étudiants tchèques dans les universités britanniques, l'Université d'Oxford ajouta une disposition spéciale à sa Charte pour lui permettre d'accorder aux étudiants diplômés les titres de leurs universités d'origine – l'Université Charles de Prague et l'Université Masaryk de Brno, à l'époque fermées sous l'occupation germanique. La cérémonie de remise de diplômes eut lieu selon les coutumes tchécoslovaques, les dignitaires de l'Université d'Oxford jouant le rôle *in loco et nomine* des dignitaires des universités tchèques

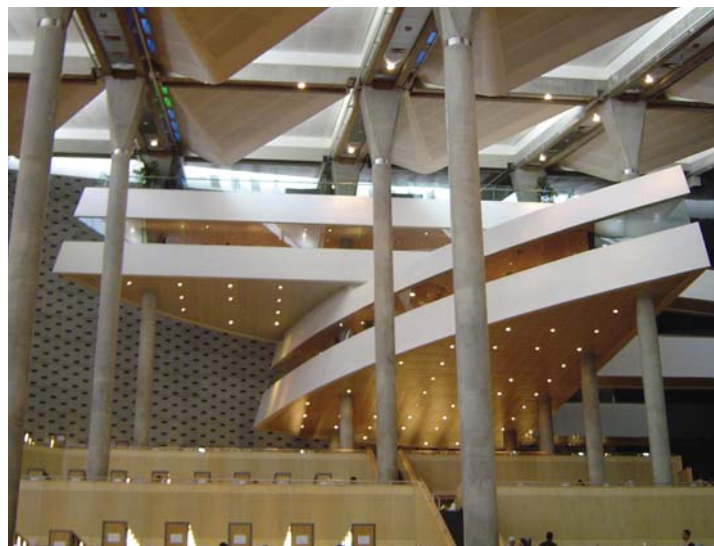
Ces dispositions étaient l'expression d'une grande et inhabituelle solidarité académique dans un contexte extrêmement tragique. Cet acte de sympathie et de condamnation des injustices brutales commises a marqué un moment important dans la lutte contre le nazisme non seulement pour nos étudiants, mais aussi pour les habitants de notre pays occupé. Le titre que l'université accorde à ses diplômés, portant le sceau de cette université est une expression d'autonomie et par conséquent un symbole indispensable pour toute université. Quand l'Université d'Oxford a généreusement offert ses propres ressources pour permettre à une autre université, totalement déchu de ses droits par le pouvoir de l'Etat, d'exercer une partie de ses droits par procuration, elle a fait preuve d'une solidarité modèle pour laquelle elle mérite les plus grands honneurs de la communauté académique. L'Université Charles a commémoré récemment seulement ces faits en accordant à l'Université d'Oxford sa Médaille d'Or, la plus haute récompense qu'elle puisse accorder comme expression de gratitude pour la coopération et l'aide apportées au moment où les universités tchèques étaient fermées.

A mon avis, ce fait historique ne doit pas être oublié aujourd'hui. Nous devons le garder à l'esprit, et tout particulièrement lorsque nous réfléchissons aux problèmes de liberté et d'autonomie académique.

*\* Recteur, Université Charles de Prague, République tchèque, membre du Conseil d'administration de l'AIU*

## Pour un enseignement supérieur de qualité au-delà des frontières : Le rôle des Associations et des Etablissements d'enseignement supérieur

### Réunions de l'AIU à Alexandrie en 2005



Que peuvent faire les établissements et les associations d'enseignement supérieur pour exploiter au maximum les bienfaits et limiter les risques d'expansion de l'enseignement supérieur au-delà des frontières ? Cette question a été le thème principal de **deux événements importants** organisés par l'Association internationale des Universités (AIU) et accueillis par la Bibliotheca Alexandrina et l'Académie arabe des sciences, technologie et transport maritime (AASTMT) à Alexandrie, Egypte. La **Réunion mondiale des Associations** ainsi que la **Conférence internationale** de l'AIU qui l'a suivie ont eu lieu en novembre 2005. La Réunion mondiale des Associations d'universités et des établissements d'enseignement supérieur, première rencontre de ce type jamais organisée au niveau mondial, a rassemblé les dirigeants et les représentants de plus de 30 associations nationales et régionales à travers le monde. Lors de la **Conférence internationale**, une centaine de responsables d'établissements d'enseignement supérieur sont également venus de quelque 50 pays du monde entier pour participer aux discussions.

Pour compléter l'objectif thématique principal de la Réunion et de la Conférence sur les défis et les opportunités issus du phénomène croissant et complexe de l'enseignement supérieur au-delà des frontières, l'AIU avait choisi d'organiser ces rencontres internationales en Egypte pour offrir aux participants un aperçu des **développements récents et des réformes importantes en cours dans l'enseignement supérieur égyptien**. Une attention particulière a été accordée aux défis directement liés au thème des rencontres, à savoir, le développement de l'enseignement au-delà des frontières en Egypte, la question de l'assurance qualité, les problèmes de croissance, etc. Cette vue d'ensemble, très riche d'enseignement, a également permis de démontrer la pertinence de la déclaration « *Pour un enseignement supérieur de qualité : une Déclaration au nom d'établissements d'enseignement supérieur dans le monde entier* ».

Les programmes prévus pour les deux réunions ont, par conséquent, été intentionnellement axés en particulier sur les actions et les recommandations afin de fournir aux associations des idées de réponses face aux opportunités et aux défis engendrés par l'enseignement supérieur au-delà des frontières. De manière générale, les différentes **réunions plénières** ont été conçues pour fournir un rapport complet sur les **dernières tendances, les développements et défis de l'enseignement au-delà des**

**frontières**, proposer, face à ces défis, certaines **réponses de politique internationale**, établir des liens entre le développement de l'enseignement supérieur au-delà des frontières, les régimes commerciaux (AGCS) et les **accords régionaux de commerce ou d'intégration** (Union Européenne).

Plusieurs orateurs ont donné un aperçu des différents aspects de l'enseignement au-delà des frontières, et ont présenté la complexité des modèles et des approches de l'enseignement au-delà des frontières. Plusieurs distinctions conceptuelles des différentes formes d'internationalisation ont été exposées. Les principales tendances d'internationalisation, ainsi que les modifications majeures du marché de l'enseignement international et les défis importants auxquels, avec l'internationalisation, les établissements d'enseignement supérieur sont confrontés ont été abordées. Pour compléter cet ensemble de présentations en rendant compte des derniers résultats de l'*Enquête AIU 2005 sur l'Internationalisation* ont été présentées. Il s'est avéré que les présentations des points tels que ceux discutés à Alexandrie – par exemple la place de l'enseignement dans l'AGCS – étaient essentiels, beaucoup de responsables restant encore ignorants de tels développements.

Parmi les différentes réponses politiques initiées au niveau international pour exposer les principes et chercher à exploiter au maximum le potentiel de l'enseignement supérieur au-delà des frontières, la déclaration préparée par **AIU/AUCC/ACE/CHEA** intitulé **Un enseignement supérieur de qualité: une déclaration au nom d'établissements d'enseignement supérieur dans le monde entier**, a occupé une place centrale au cours des deux rencontres. Après une présentation expliquant les raisons de l'élaboration et diffusion d'une telle déclaration, les principes qu'elle suscite et les recommandations qu'elle adresse aux établissements d'enseignement supérieur et aux gouvernements, le rôle que pouvaient jouer les associations d'universités pour transformer ces principes en actions a été présenté. Cette présentation a été largement discutée pendant les groupes de travail parallèles. Elle a permis d'établir un lien entre les actions possibles et une autre initiative importante et complémentaire également présentée aux participants, à savoir, les **Lignes directrices UNESCO/OCDE sur les Prestations de qualité dans l'Enseignement supérieur au-delà des frontières**. Ces Lignes directrices, ainsi que plusieurs actions menées par l'UNESCO dans certaines régions, et plus spécifiquement liées au développement des capacités de l'assurance qualité, furent également présentées. Finalement, au nom des étudiants, les grandes lignes de la déclaration politique élaborée au nom des étudiants de l'ESIB sur l'enseignement au-delà des frontières ont également été données.

Lors d'une autre séance plénière, un représentant de l'OMC a abordé la question des négociations futures du *Doha Round* et a su quelque peu rassurer les participants en insistant sur le fait que les gouvernements nationaux, par l'intermédiaire de leurs négociateurs, conservent une complète souveraineté sur l'ampleur de l'ouverture de leurs frontières. Cette position rassurante a cependant été disputée lorsque qu'un certain nombre de nouveaux instruments développés par l'OMC destinés à provoquer une plus grande implication des gouvernements et à les inciter à adopter une approche plus concurrentielle ont également été soulevés. Une autre perspective pour les échanges au-delà des frontières de l'Europe en particulier a été proposée par un représentant de la Commission Européenne et l'approche utilisée par cette Commission, et la possibilité qu'elle puisse offrir une alternative à l'AGCS, ont été examinées.

Au cours de chacune de ces rencontres, deux **Groupes de travail** parallèles ont permis aux participants de partager leur compréhension du phénomène grandissant de l'enseignement au-delà des frontières. Chaque groupe de travail a été invité, soit à se concentrer sur le niveau institutionnel, soit à étudier comment les associations pouvaient répondre à certaines préoccupations et à certains besoins. Le but était de définir les prestations nécessaires et les moyens par lesquels les associations pouvaient servir leurs membres de manière plus efficace dans ce domaine.

Utilisant la Déclaration sur la qualité de l'enseignement supérieur et d'autres déclarations politiques et lignes directrices, ces Groupes de travail ont été invités à aider à élaborer un Plan d'action en formulant un ensemble de recommandations qui pouvaient être appliquées au niveau des établissements et des associations. En se concentrant, en premier lieu, sur le rôle des associations, les actions-clés identifiées à leur égard ont été les suivantes :

- 1) accroître la sensibilisation, faciliter la compréhension et promouvoir le dialogue (diffuser auprès de leurs membres la Déclaration et les Lignes directrices OCDE/UNESCO et en discuter, mettre en valeur le besoin et favoriser le développement de l'assurance qualité, des mesures d'amélioration de la qualité et de ses pratiques au niveau institutionnel et au niveau national) ;
- 2) Promouvoir les bonnes pratiques dans l'enseignement supérieur au-delà des frontières par le développement et le partage de codes de bonne conduite ;
- 3) Promouvoir le dialogue national et international sur l'enseignement supérieur, considéré comme un bien public commun ;
- 4) Continuer à informer leurs membres des différents développements dans l'enseignement supérieur au-delà des frontières comprenant les défis, les risques et les opportunités et accroître le niveau de sensibilisation et de compréhension de l'AGCS ;
- 5) Assumer un rôle professionnel actif en faisant partager à leurs négociateurs commerciaux nationaux la conscience des inquiétudes des responsables de l'enseignement à l'égard de l'AGCS ;
- 6) Rassembler et diffuser les données et l'information normalisées sur l'enseignement supérieur au-delà des frontières ;
- 7) Devenir membre de l'AIU et être prêt à partager avec d'autres associations nationales et régionales les pratiques innovantes et les projets dans ce domaine.

L'AIU, à son tour, devrait collaborer avec d'autres associations et leurs membres mais également prendre l'initiative de :

- 1) Accroître le niveau de soutien de la Déclaration sur la qualité de l'enseignement supérieur et des documents annexes tels que les Lignes directrices OCDE-UNESCO ;
- 2) Servir de forum pour le partage de l'information et de lieu de rencontre pour les associations – à la fois régionales et nationales; l'AIU a pris l'engagement de tenir une deuxième Réunion mondiale des Associations, très probablement dans deux ans;
- 3) Collaborer avec des associations pour développer de nouveaux codes de bonne pratique et exploiter ceux qui existent dans le domaine de l'enseignement supérieur au-delà des frontières ;

- 4) Attirer l'attention mondiale sur les problèmes de l'enseignement au-delà des frontières et de l'AGCS à travers des publications, des rencontres ;
- 5) Rendre compte des préoccupations et des positions des organisations intergouvernementales, telles que l'UNESCO et l'OCDE ;
- 6) Inciter aux recherches et aux analyses et y prendre part en diffusant largement les résultats sur tous les aspects de l'enseignement au-delà des frontières, y compris par des études de cas de modèles, des bonnes pratiques, des tendances etc.

## Conclusions

L'excellente qualité des présentations, les discussions animées et riches qu'elles ont suscitées, touchant de toute évidence de nombreux intérêts et préoccupations. Il est évident que demeurent fortes au sein de la communauté mondiale de l'enseignement supérieur les valeurs permanentes de liberté académique, de recherche de la connaissance pour le bénéfice du plus grand nombre et le bien de l'ensemble de la société, d'engagement vers la diversité culturelle et bien d'autres

valeurs. Le fait qu'elles puissent avoir besoin d'être défendues, plus particulièrement en ces temps de rapides et de profonds changements, se comprend cependant, elles ne doivent pas être considérées comme un élément conservateur ou réactionnaire. De telles valeurs ne forment pas une barrière protectrice isolant les universités de la société – au contraire, elles sont la garantie que l'enseignement supérieur sert l'intérêt public. Etant donné que l'enseignement au-delà des frontières va probablement se répandre et se diversifier plus encore dans le futur, nous devons prendre en compte les bienfaits qu'elle peut apporter, comme par exemple, ceux d'un accès plus large,

et aussi être conscients des risques qu'elle peut apporter telle la menace d'un nombre croissant de fournisseurs peu scrupuleux, et de cas de mauvaises pratiques.

L'Association remercie l'AASMTMT et la Bibliothèque d'Alexandrie pour leur invitation à tenir les réunions de l'AIU en Egypte. Un grand merci également à toute l'équipe de la Bibliothèque et à tous les volontaires pour leur excellente aide et pour leur travail.



Les textes des interventions présentées pendant les sessions plénières et les Groupes de travail des deux réunions sont disponibles sur le site Internet de l'AIU

[www.unesco.org/iaui/conferences/alexandria/fre/index.html](http://www.unesco.org/iaui/conferences/alexandria/fre/index.html)

Le numéro spécial de AIU Horizons portant sur l'Enseignement supérieur au-delà des frontières est disponible en ligne sur :

[www.unesco.org/iaui/newsletters/iaunew11-3-fr.pdf](http://www.unesco.org/iaui/newsletters/iaunew11-3-fr.pdf)

Le texte de la Déclaration et la liste des signataires de "Un Enseignement supérieur de qualité : une Déclaration au nom d'établissements d'enseignement supérieur dans le monde entier est disponible sur : [www.unesco.org/iaui/p\\_statements/fre/index.html](http://www.unesco.org/iaui/p_statements/fre/index.html)

## **PARTICIPATION DE L'AIU AUX CONFÉRENCES INTERNATIONALES**

### **Deuxième conférence des recteurs ASEAN-EU sur *Borderless Education: The Perspectives of Universities in ASEAN & the European Union***

Liège, Belgique, 17-19 novembre 2005

La Secrétaire générale de l'AIU, Eva Egron-Polak, a pris la parole au cours de la session plénière de cette conférence qui a débuté dès la fin des événements organisés par l'AIU à Alexandrie portant sur *Un enseignement supérieur de qualité au-delà des frontières*. Dans sa présentation, elle a tout d'abord exposé les grandes lignes de la déclaration intitulée *Pour un enseignement supérieur de qualité au-delà des frontières: déclaration au nom des établissements d'enseignement supérieur du monde entier*, qui a été élaboré par l'AIU en collaboration avec d'autres associations d'enseignement supérieur. Dans son rapport, Eva Egron-Polak a également fait état des débats vigoureux qui ont eu lieu en Egypte, mettant l'accent sur les préoccupations des participants à la conférence. Elle a insisté sur la nécessité de définir des cadres réglementaires stricts en matière d'enseignement transfrontalier tout en soulignant que cette déclaration, au même titre d'ailleurs que les lignes directrices UNESCO/OCDE, ne représentait qu'une étape intermédiaire avant l'établissement d'un tel cadre. S'appuyant sur le travail effectué à Alexandrie et sur un certain nombre de recommandations visant à aider les établissements et les associations à répondre aux risques et à tirer le maximum de bénéfices de l'enseignement transfrontalier, Eva Egron-Polak a évoqué succinctement certaines des actions futures pouvant être entreprises au niveau associatif ainsi qu'au niveau des établissements. Cette déclaration et les activités de l'AIU ont attiré l'attention d'un grand nombre de participants. Peu après la rencontre à Liège, le Forum indonésien des recteurs d'Académie a informé l'AIU de leur décision de ratifier également la déclaration de l'AIU. Cette conférence qui s'est tenue à l'Université Catholique de Louvain en Belgique a réuni un grand nombre de recteurs d'origine asiatique et européenne, des représentants de l'ASEAN et de la Commission européenne ainsi que des fonctionnaires des ministères nationaux de l'Éducation.

## **NOUVEAU PROJET DE L'AIU**

### **Identification du rôle de l'enseignement supérieur dans l'atteinte des objectifs du programme des Nations Unies pour l'Éducation pour Tous (EPT)**

Le nouveau projet de l'AIU sur l'enseignement supérieur et la recherche pour atteindre les objectifs de l'Éducation pour Tous (EPT) a été lancé en janvier 2006. Une équipe de projet a été mise en place et un étudiant de deuxième cycle de nationalité malienne, M. Tiefing Sissoko, travaille à mi-temps auprès de l'AIU pour aider à la collecte des données, aux prises de contact, à l'organisation et au suivi du projet. Ce projet, conçu pour identifier les moyens par lesquels les établissements d'enseignement supérieur contribuent ou pourraient contribuer à une éducation de base de qualité, est prévu sur trois ans. La première année sera consacrée à la collecte des données, les deuxième et troisième à la recherche et à la mise en place de réseaux. Ce projet est financé en partie par l'Agence de Développement suédoise (SIDA).

## **NOUVELLES DE NOS MEMBRES**

### **Bienvenue aux nouveaux Membres et aux nouveaux Affiliés de l'AIU**

- **Nouveaux Membres** : [Université Concordia](#), Canada, [University of Iceland](#), Islande, [Université des langues et communication](#), Italie, [University of Nouakchott](#), Mauritanie, [Université Polonia University à Czechochowa](#), Pologne, [International University of Africa](#), Soudan, [University of Swaziland](#), Swaziland, [Eastern Mediterranean University in Northern Cyprus](#), Turquie, [Gime American University in Northern Cyprus](#), Turquie, et le [Kazak Abylai Khan University of International Relations and World Languages](#), Kazakhstan
- **Nouveau Membre organisationnel**: [The Netherlands Association of Universities of Applied Sciences \(HBO-Raad\)](#), Pays-Bas.
- **Nouveaux Affiliés** : [Norwegian Centre for International Cooperation in Higher Education](#), Norvège et [European Physics Education Network](#), Belgique.

## **CHANGEMENTS AU NIVEAU DU PERSONNEL**

Il y a eu quelques changements de personnel à l'AIU. Mme Jackie Honour, assistante exécutive à l'AIU depuis 22 ans a pris une retraite bien méritée en décembre 2005. Mme Sabine Joseph a quitté l'AIU en septembre 2005 après avoir travaillé 15 ans comme assistante administrative. À l'AIU, nous sommes reconnaissants pour leur collaboration et leur dévouement au cours de toutes ces années et nous leur souhaitons bonne chance avec leurs nouveaux projets. Mme Ellie Montazeri a succédé à Mme Honour et M. Nicholas Poulton a succédé à Mme Joseph. Nous souhaitons la bienvenue à nos nouveaux collègues!

## NOUVELLES PUBLICATIONS AIU

### L'AIU prend position : Déclarations de principes

Association internationale des universités – Paris, 2005, 44 p.

Depuis sa création en 1950, l'Association internationale des universités a pris position sur une série de problématiques d'importance pour ses Membres (des Institutions d'enseignement supérieur et des organisations universitaires de partout autour du monde) et pour la communauté de l'enseignement supérieur en général. Dans cette nouvelle publication, l'AIU présente six déclarations clés qui ont été élaborées et approuvées par l'Association. Les thèmes abordés sont : l'enseignement au-delà des frontières ; les universités et les technologies de l'information et de la communication ; les libertés académiques, l'autonomie universitaire et la responsabilité sociale ; l'internationalisation de l'enseignement supérieur ; le développement durable ; et le financement de l'enseignement supérieur. Ces Déclarations de principes sont disponibles en anglais et en français.



### L'Internationalisation de l'enseignement supérieur : pratiques et priorités Rapport préliminaire de l'enquête AIU 2005

Knight, Jane / Association internationale des universités – Paris 2005. 23 p.

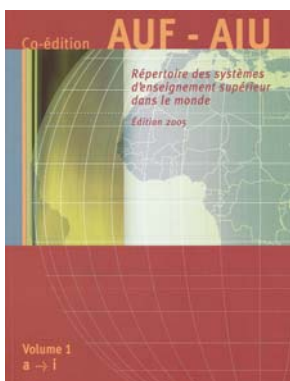
Suite à la publication des résultats de l'enquête 2003 de l'AIU intitulé *L'internationalisation de l'enseignement supérieur: pratiques et priorités*, l'AIU a mené une seconde enquête en 2005. Présentant les premières conclusions de l'étude, cette publication offre un aperçu des résultats préliminaires et sera envoyée à tous ceux qui ont participé à l'enquête ainsi qu'à tous les membres de l'AIU. Certaines des questions de la première enquête ont été reprises afin de permettre des comparaisons longitudinales et de nouveaux thèmes ont également été introduits dans la seconde enquête pour pouvoir dégager de nouvelles tendances. Par ailleurs, le nombre d'établissements d'enseignement supérieur interrogés a augmenté et des associations universitaires nationales et régionales ont également été invitées à participer. Le rapport des conclusions préliminaires est disponible en anglais et en français sur le site de l'AIU. Le rapport complet de l'enquête 2005 de l'AIU sera disponible à la vente vers le mois de juin 2006. Pour de plus amples informations veuillez contacter l'AIU à l'adresse suivante : [iau@unesco.org](mailto:iau@unesco.org).

### HEP sur le Dialogue et l'apprentissage interculturel

En novembre 2004, l'AIU organisait un séminaire international d'experts sur le Dialogue et l'apprentissage interculturel ([http://www.unesco.org/iau/idiid\\_budapest.html](http://www.unesco.org/iau/idiid_budapest.html)). Ce Séminaire qui s'est tenu à la Central European University (CEU) à Budapest, en Hongrie, était destiné à aider l'AIU à définir les actions futures à développer dans le cadre de cette priorité thématique. Deux actions ont tout d'abord été entreprises : la création d'une série de pages Internet sur ce sujet et la publication d'une première série de textes de réflexion. Un appel à contribution a été lancé, auprès des participants au séminaire dans un premier temps.

Le *Volume 18, no. 4* du journal *Higher Education Policy* paru en décembre 2005, est consacré au thème du dialogue et de l'apprentissage interculturel, et comprend des articles présentant des initiatives développées dans de nombreux pays tels les Etats-Unis, l'Inde, l'Afrique du Sud, la Chine, la Malaisie, le Brésil, la Finlande, l'Indonésie, l'Allemagne et l'Australie ([www.palgrave-journals.com/hepljournal/v18/n4/index.html](http://www.palgrave-journals.com/hepljournal/v18/n4/index.html)). Ce volume sera prochainement disponible en traduction française sous format Pdf, grâce à une subvention allouée par l'Agence universitaire de la francophonie.

L'AIU a aussi dédié la seconde édition du prix AIU/Palgrave du meilleur essai sur les politiques d'enseignement supérieur au thème du dialogue et de l'apprentissage interculturels. L'annonce en a été largement distribuée et est disponible en ligne sur le site de l'AIU. La date limite de soumission de papiers est fixée à la mi-juin 2006. Contact : [iau@unesco.org](mailto:iau@unesco.org)



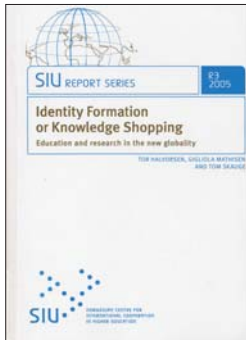
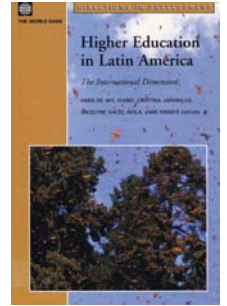
### Répertoire des systèmes d'enseignement supérieur dans le monde, 2005 (2 volumes, 495 p., et un CD-ROM), une co-édition AIU-AUF

L'Association internationale des Universités développe depuis une dizaine d'années une base de données sur les systèmes d'enseignement supérieur dans le monde. Cette base de données est disponible en anglais sur le CD-ROM World Higher Education Database (WHED) ou en ligne à l'URL suivante: [www.unesco.org/iau/onlinedatabases/index.html](http://www.unesco.org/iau/onlinedatabases/index.html). Sa traduction en français est le fruit d'un partenariat avec l'Agence universitaire de la Francophonie (AUF). Cette nouvelle version est aujourd'hui disponible sous forme d'un ouvrage en deux volumes, et sous forme de CD-ROM. Elle est également disponible en ligne sur le site Internet de l'AIU. Cette action fait partie de la volonté de l'AIU de se rapprocher des associations partenaires pour défendre au mieux l'enseignement supérieur dans le monde.

## Higher Education in Latin America, The International Dimension

De Wit, Hans; Jaramillo, Isabel Cristina; Gacel-Ávila, Jocelyne; Knight, Jane / The World Bank –Washington DC, 2005. 387 p. ISBN 0-8213-6209-7

À l'heure où le processus d'internationalisation de l'enseignement supérieur se développe rapidement, cet ouvrage examine la situation qui prévaut en Amérique Latine, région où le processus, pour plusieurs raisons, met plus de temps à se développer. À travers des études menées dans sept pays différents (Argentine, Brésil, Chili, Colombie, Cuba, Mexique et Pérou), cet ouvrage analyse en détail les problèmes, les tendances et les opportunités quant à l'internationalisation au niveau national et régional mais aussi au niveau des établissements.



## Identity Formation or Knowledge Shopping, Education and research in the new globality

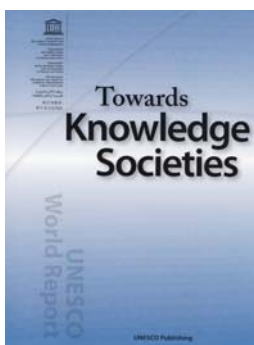
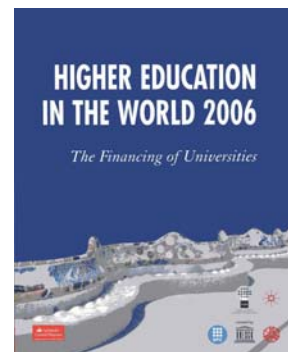
Halvorsen, Tor; Mathisen, Gigliola; Skauge, Tom / SIU Report Series – Bergen, 2005. 357 p. ISBN 1503-2876

Ce livre regroupe certains des exposés présentés à l'occasion d'un séminaire sur la relation entre savoir, enseignement et développement social organisé par le Centre norvégien pour la coopération dans l'enseignement supérieur (SIU) et l'Université de Bergen. La question principale analysée dans cet ouvrage porte sur les stratégies développées pour défendre le savoir en tant que bien public dans un monde où la mondialisation et la commodification du savoir se développent. La première partie du livre se concentre sur les stratégies des organisations multilatérales et la seconde partie est ciblée sur une analyse au niveau régional et national.

## Higher Education in the World 2006

The Financing of Universities, GUNI series on the social commitment of universities  
Palgrave Macmillan ISBN-0-230-00046-9, 330 p.

Cette série de rapports annuels explore en détail les problèmes clefs auxquels les établissements d'enseignement supérieur sont confrontés au XXI<sup>ème</sup> siècle et met l'accent sur le thème de l'engagement social des universités. Le rapport 2006 intitulé *Le financement des universités*, dévoile différentes perspectives venant du monde entier et regroupe des articles de plus de 40 universitaires de renom qui examinent le problème à la fois du point de vue régional mais aussi du point de vue théorique. L'ouvrage comprend également un sondage Delphi effectué auprès de plus de 70 experts ainsi que des schémas statistiques et analytiques variés.



## Towards Knowledge Societies

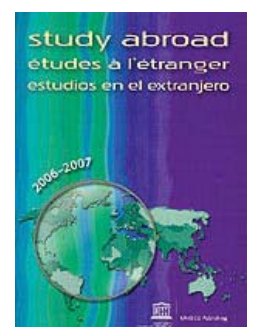
UNESCO World Report, UNESCO Publishing, ISBN 92-3-204000-X, 226 p.

L'essor des nouvelles technologies et les nouveaux progrès liés à la mondialisation ont conduit à une économie du savoir qui place les ressources cognitives au centre de l'activité humaine et des dynamiques sociales. Des écarts se creusent donc entre les pays qui disposent de solides ressources éducationnelles, culturelles et scientifiques et ceux qui en sont dépourvus. Un certain nombre de problèmes se retrouvent au cœur des débats mondiaux actuels, y compris la sauvegarde de la diversité culturelle et linguistique, l'ampleur/l'extension des biens communs du savoir, les questions de droit d'auteur et de propriété intellectuelle et la relation entre savoir et sagesse, sujet également lié au vaste domaine de l'éthique. Le premier rapport mondial de l'UNESCO vise à la fois à explorer cet avenir incertain et à proposer des pistes de recherche et d'actions à travers la mise en commun du savoir et non à travers sa division. Le rapport inclut des chapitres sur l'information, le savoir, les sociétés de réseau et d'apprentissage ; l'éducation continue pour tous ; l'avenir de l'enseignement supérieur ; les défis de la recherche ; le savoir local et autochtone, les sociétés de diversité linguistique et de savoir ; l'accès et la participation.

## UNESCO Study Abroad 2006-2007

UNESCO Publishing 2005, ISBN UNESCO 92-3-004001-0, 688 p.

Ce guide de l'UNESCO portant sur les études et les aides financières apportées aux étudiants internationaux du post-secondaire. Ce guide comprend près de 2 900 données concernant l'enseignement et la formation post-secondaire dans tous les domaines universitaires et professionnels à travers le monde. Le guide présente un certain nombre d'informations qui permettent de trouver des établissements d'enseignement supérieur de qualité (et il met également en garde contre les faux établissements). Le guide présente par ailleurs les opportunités d'études et les aides financières disponibles aux étudiants souhaitant étudier à l'étranger, les systèmes nationaux d'enseignement supérieur, les opportunités de téléenseignement et la validation des diplômes étrangers.



## Déclaration de Talloires sur les responsabilités de l'université envers la société

Quelles sont les responsabilités de l'université envers la société? Comment le rôle civique et les responsabilités sociales des établissements d'enseignement supérieur peuvent-ils être renforcés à l'échelle locale, nationale et mondiale? Des présidents et chanceliers de 28 collèges et universités de 22 pays différents ont abordé cette question lors d'une conférence organisée en septembre 2005 par l'Université de Tufts au Centre européen de l'Université de Tufts à Talloires, en France.

Conscients de l'importance de soutenir officiellement un engagement lié aux responsabilités sociales, les présidents d'université réunis à Talloires ont rédigé et signé une déclaration formelle sur le rôle civique et les responsabilités sociales de l'enseignement supérieur. Cette déclaration constitue la première promesse officielle des établissements d'enseignement supérieur visant à promouvoir l'engagement civique au sein des communautés locales, nationales et internationales. Afin d'encourager une action immédiate et collective, le groupe a également mis en place le Réseau de Talloires, doté d'un espace électronique ouvert pour l'échange d'idées et d'accords.

Considérant qu'il y a environ 100 millions d'étudiants et 3 millions de professeurs dans le monde (la moitié de ces étudiants étant inscrits dans des établissements d'enseignement supérieur dans des pays en développement), l'idée selon laquelle les universités peuvent agir comme catalyseurs pour accélérer la tendance vers une implication civique plus généralisée au niveau mondial est une idée fort intéressante.

Les signataires de la déclaration ont affirmé: «... notre mission est de renforcer le rôle civique et la responsabilité sociale de nos établissements» et «... nous promettons de promouvoir des valeurs humaines universelles pour tous, et l'engagement de nos établissements au sein de nos communautés et auprès de nos voisins internationaux».

Ils demandent aux établissements d'enseignement supérieur de remplir leurs rôles pour «servir et renforcer la société à laquelle ils appartiennent

» et proclament que «les universités ont la responsabilité d'entretenir auprès du corps enseignant, du personnel et des étudiants un sens de la responsabilité sociale et un engagement envers le bien social, inhérent au succès d'une société démocratique et juste.»

Les participants réunis à Talloires ont certes échangé différents points de vue sur les pratiques existantes les plus performantes mais se sont essentiellement consacrés à envisager l'avenir. La déclaration demande aux établissements co-signataires : -d'élargir les engagements civiques et la responsabilité sociale des programmes du point de vue éthique à travers l'enseignement, la recherche et le service public ; - d'assurer que les critères d'excellence, de débat critique, de recherche universitaire et de jugement des pairs s'appliquent aussi rigoureusement à l'engagement des communautés qu'à d'autres formes d'engagement universitaire ; - de sensibiliser les individus au sein des organisations gouvernementales, commerciales, médiatiques, caritatives, internationales et des organisations à but non lucratif au sujet des contributions de l'enseignement supérieur au progrès social et au bien-être ; - de créer des partenariats avec des écoles du primaire et du secondaire et d'autres établissements d'enseignement supérieur et postsecondaire afin que l'éducation pour une citoyenneté active devienne partie intégrante de l'apprentissage à tous les niveaux de la société et à tout moment de la vie ; - de soutenir et encourager les associations universitaires régionales, nationales et internationales dans leurs efforts visant à renforcer l'engagement civique des universités et créer une reconnaissance universitaire des services et des actions dans l'enseignement et la recherche.

Si votre établissement souhaite obtenir plus d'informations sur la Déclaration de Talloires ou souhaite savoir comment participer au Réseau de Talloires, veuillez consulter le site suivant:

[www.tufts.edu/talloiresnetwork](http://www.tufts.edu/talloiresnetwork)



## MOBILUQ : Programme de Mobilité de l'Université du Québec

Le programme MOBILUQ de l'Université du Québec entend répondre aux besoins des étudiants de troisième cycle capables de contribuer et de rivaliser dans la « société du savoir ». Ce programme utilise le réseau de l'Université du Québec pour permettre aux étudiants de s'inscrire dans leur université mère, d'étudier dans un autre établissement du réseau (sans frais de scolarité supplémentaires, ni perte de crédits) et d'obtenir le diplôme de leur université mère.

Des consortiums d'au moins deux établissements situés dans des régions différentes sont élaborés à titre volontaire et sont structurés par thèmes. Quelques exemples de ces thèmes sont « la géographie », « les carrières dans le service public » et « la mobilité des jeunes ». L'Université du Québec investira dans ce projet 2,65 millions de dollars en fonds et ressources sur une période de 5 ans. Le Mouvement Desjardins s'est aussi engagé à investir 300 000 dollars sur une période de 5 ans. Le programme sera lancé officiellement en janvier 2006.

# Calendrier des réunions

## 2006

- Mars**
- 14-18** CIES, Hawaii Convention Centre, Conférence pour le 50<sup>ème</sup> anniversaire de la Comparative and International Education Society: Rethinking the Comparative - [www.cies.ws](http://www.cies.ws)
- 16-17** TeMCU group, Grenade, Espagne, Enhancing the Erasmus Experience: Teaching in Today's Multicultural University [www.temcu.com](http://www.temcu.com)
- 23-25** Academia Europea, Université de Pavie, Italie, Quality Assessment in Institutions of Higher Education in Europe: problems, practices and solutions - [www.acadeuro.or](http://www.acadeuro.or)
- 30-1 Avril** EUA, EUA, Université de Hambourg, Allemagne, Funding Strong Universities: Diversification, Student Support and Good Governance - [www.eua.be](http://www.eua.be)
- 
- Avril**
- 02-04** New York, Etats-Unis, Future Thinking. Academic Collective Bargaining in a World of Rapid Change [www.hunter.cuny.edu/ncscbhep](http://www.hunter.cuny.edu/ncscbhep)
- 09-12** ACU, Adélaïde, Australie, Conference of Executive Heads - [www.adelaide.edu.au/acu2006](http://www.adelaide.edu.au/acu2006)
- 20-21** Adélaïde, Australie, 7th Quality in Postgraduate Research Conference: Knowledge Creation in Testing Times [www.qpr.edu.au/2006](http://www.qpr.edu.au/2006)
- 20-22** ICDE, Tianjin, Chine, The Key Factor of Distance and ICT-based Education: Quality - [www.icde.org](http://www.icde.org)
- 24-26** SEAMEO Regional Language Centre, Singapour, 41<sup>ème</sup> Séminaire régional RELC sur Teacher Education in Language Teaching - [www.relc.org.sg](http://www.relc.org.sg)
- 25-27** Université technique d'Etat de Izhevsk, Russie, Universités européennes: intégration avec les systèmes éducatifs mondiaux et européens - <http://inter.istu.ru/english/inter.html>
- 
- Mai**
- 17-19** NVAO, La Haye, Pays-Bas, Biannual INQAHE Workshop: Transnational cooperation between agencies and institutions - [www.inqahe.net](http://www.inqahe.net)
- 21-26** NAFSA, Montréal, Canada, Conférence annuelle 2006 - [www.nafsa.org](http://www.nafsa.org)
- 23-25** Université Chouaïb Doukkali, El Jadida, Maroc, Les réformes universitaires dans les pays d'Afrique [http://ep.inrp.fr/EP/r\\_a\\_venir/colloque\\_reformes\\_universitaires\\_afrique](http://ep.inrp.fr/EP/r_a_venir/colloque_reformes_universitaires_afrique)
- 24-26** UNCC, Addis Abeba, Ethiopie, 1<sup>ère</sup> Conférence internationale sur les TIC pour le Développement, l'Education et la Formation [www.elearning-africa.com](http://www.elearning-africa.com)
- 
- Juin**
- 7-9** Université de Umea, Suède, ECTS and Assessment in Higher Education - [www.umu.se/edmeas/bologna/aihe](http://www.umu.se/edmeas/bologna/aihe)
- 8-9** NUI Galway, Irlande, The Challenge of Diversity: Teaching, Support and Student Learning [www.conference.ie/Conferences/index.asp?Conference=25](http://www.conference.ie/Conferences/index.asp?Conference=25)
- 13-15** Ougadougou, Burkina Faso, Réforme de l'Enseignement supérieur en Afrique: comprendre les clés du succès <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/TOPICS/EXTEDUCATION/0,,contentMDK:20785359~menuPK:282391~pagePK:64020865~piPK:149114~theSitePK:282386,00.html>
- 14-17** EDEN, Université technologique de Vienne, Autriche, E-Competences for Life, Employment and Innovation [www.eden-online.org/eden.php](http://www.eden-online.org/eden.php)
- 18-20** ACA, Université de Bergen, Norvège, Conférence ACA 2006 : Destination Europe? Players, goals, and strategies in enhancing the attractiveness of European universities - [www.aca-secretariat.be](http://www.aca-secretariat.be)

*Si vous souhaitez indiquer un événement dans ce Calendrier des réunions, veuillez contacter l'AIU.*

Association internationale des Universités. Au service de ses Membres et de la communauté universitaire plus généralement, l'AIU offre un forum où les universités du monde peuvent collaborer. Elle vise à promouvoir l'échange d'informations, d'expériences et d'idées, tout en contribuant par la recherche, par les publications et les réunions à faire progresser le débat sur la politique de l'enseignement supérieur. Bureau international des Universités - Secrétariat de l'AIU : Eva Egron-Polak, Secrétaire générale et Directrice exécutive ● Guy Neave, Directeur de Recherche ● Hilligje van 't Land, Chargée principale des programmes ● Isabelle Turmaine, Directrice Centre d'Information et Services de communication ● Sylvain Charpentier, Chargé de Programmes ● Meghan Conly, Rédactrice invitée ● Imprimeur : Imprimerie AGIC - 92250 La-Garenne-Colombes ● Maquettiste, Pascale Buffaut.

AIU, Maison de l'UNESCO, 1 rue Miollis - F 75732 Paris Cedex 15, France  
Tél : + (33) 1 4568 4800 - Fax : +(33) 1 4734 7605 ● E mail : [iau@unesco.org](mailto:iau@unesco.org) ● Internet : [www.unesco.org/iau](http://www.unesco.org/iau)

AIU Horizons est disponible en-ligne [www.unesco.org/iau/association/a\\_newsletter.html](http://www.unesco.org/iau/association/a_newsletter.html)