



Enseignement supérieur pour la société de la connaissance

**Examen thématique de l'OCDE sur
l'enseignement supérieur : Rapport
de synthèse**

Aperçu



Avril 2008

Le rapport *Enseignement supérieur pour la société de la connaissance* offre une analyse internationale complète sur les politiques de l'enseignement supérieur dans toutes leurs dimensions – la gouvernance, le financement, l'assurance de la qualité, l'équité, la recherche et l'innovation, la carrière universitaire, les liens avec le marché du travail et l'internationalisation. Il porte plus spécifiquement sur les politiques qui garantissent que les capacités de l'enseignement supérieur contribuent aux objectifs économiques et sociaux des pays. Le rapport rassemble les résultats issus d'une étude d'envergure de l'OCDE sur les politiques à l'égard de l'enseignement supérieur – l'examen thématique OCDE sur l'enseignement supérieur - menée entre 2004 et 2008, en collaboration avec 24 pays participants (voir Encadré 1). Le fait qu'un nombre aussi élevé de pays ait participé à l'étude prouve que les problèmes liés à l'enseignement supérieur figurent au nombre des préoccupations centrales des pouvoirs publics et que ce phénomène s'accroîtra encore dans les années à venir.

Le rapport :

- offre une analyse comparative internationale des questions intéressant la politique de l'enseignement supérieur ;
- attire l'attention sur les initiatives de l'action publique qui se sont avérées efficaces dans les pays participants ;
- met au point un cadre général destiné à guider l'élaboration des politiques concernant l'enseignement supérieur ;
- définit les priorités du travail de suivi aux niveaux national, régional et international ; et
- propose des orientations pour l'action publique.

Encadré 1 : Méthodologie et participation des pays

L'Examen a reposé sur la collaboration entre les pays participants et sur leur collaboration avec le Secrétariat de l'OCDE. Il a consisté notamment à examiner les questions propres aux différents pays et les réponses apportées par les pouvoirs publics dans le domaine de la politique de l'enseignement supérieur, et à placer ces expériences dans un contexte plus général pour susciter des idées et des observations qui s'adaptent aux pays de l'OCDE dans leur ensemble. Cette collaboration a donné aux pays l'occasion d'en savoir plus sur eux-mêmes en comparant leur expérience à celle d'autres pays. Elle a aussi ajouté à la base générale des connaissances en accumulant des témoignages internationaux sur l'effet des réformes et sur les conditions dans lesquelles elles donnent les meilleurs résultats.

L'Examen a compris deux volets : le volet de *l'Examen analytique* et le volet de *l'Examen par pays*. Le volet de l'Examen analytique a utilisé différents moyens -- rapports de base nationaux, examen de la littérature, analyses de données et contributions ayant fait l'objet d'une commande -- pour analyser les facteurs qui modèlent l'enseignement supérieur et les réponses possibles des pouvoirs publics. Chacun des 24 pays participants a participé à ce volet. En outre, 14 pays ont choisi d'accueillir un Examen par pays, qui comportait une visite d'étude intensive par des équipes d'examineurs externes, dont les conclusions ont ensuite été reprises dans une note par pays.

Les pays qui ont participé au projet sont :

Volet Examen analytique (24 pays) : Australie, Belgique (communauté flamande), Chili, Chine, Corée, Croatie, Espagne, Estonie, Fédération de Russie, Finlande, France, Grèce, Islande, Japon, Mexique, Norvège, Nouvelle Zélande, Pays-Bas, Pologne, Portugal, République tchèque, Royaume-Uni, Suède et Suisse.

Volet Examen par pays (14 pays) : Chine, Corée, Croatie, Espagne, Estonie, Finlande, Islande, Japon, Mexique, Norvège, Nouvelle Zélande, Pays-Bas, Pologne et République tchèque.

Tous les documents tirés de l'Examen sont mis sur le site web de l'Examen : www.oecd.org/edu/tertiary/review

L'enseignement supérieur retient de plus en plus l'attention

Les politiques d'enseignement supérieur occupent une place grandissante au sein des programmes nationaux. Il est désormais généralement admis que l'enseignement supérieur est un facteur important de compétitivité économique dans le contexte d'une économie mondiale de plus en plus dépendante des connaissances ; cette reconnaissance a rendu plus importante que jamais la prestation d'un enseignement supérieur de bonne qualité. L'impératif pour les pays est aujourd'hui d'augmenter le nombre d'individus avec des aptitudes supérieures à l'emploi, de maintenir une base de recherche compétitive au niveau mondial et d'améliorer la diffusion des savoirs au profit de la société.

L'enseignement supérieur contribue au développement économique et social de quatre manières :

- la formation du capital humain (principalement grâce à l'enseignement) ;
- la constitution des bases de connaissance (principalement grâce à la recherche) ;
- la diffusion et la mise en valeur des connaissances (principalement grâce aux échanges avec les utilisateurs de ces connaissances) ;
- la conservation des connaissances (stockage et transmission intergénérationnelle des connaissances).

Le champ et l'importance de l'enseignement supérieur ont considérablement évolué au fil du temps. Il y a quarante ans et plus, l'expression enseignement supérieur désignait le type d'enseignement dispensé dans les universités. Cela consistait en grande partie en un enseignement et un apprentissage fortement conceptuels, nécessitant de grandes aptitudes intellectuelles en lettres, sciences et sciences humaines, en la préparation des étudiants à embrasser un petit nombre de carrières professionnelles (médecine, ingénierie, droit), et en la poursuite d'un savoir et de recherches désintéressés. De nos jours, l'enseignement supérieur est bien plus diversifié et englobe de nouveaux types d'établissements : polytechniques, instituts universitaires, instituts technologiques. Ces établissements ont vu le jour pour un certain nombre de raisons : pour tisser des liens plus étroits entre l'enseignement supérieur et le monde extérieur (notamment pour rendre celui-là plus sensible aux besoins du marché de l'emploi) ; pour améliorer l'accès social et géographique à l'enseignement supérieur ; pour dispenser une formation professionnelle de haut niveau d'une manière plus appliquée et moins théorique ; enfin pour s'adapter à la diversité grandissante des qualifications et des attentes des diplômés du secondaire.

Avec la démocratisation de l'enseignement supérieur, les établissements d'enseignement supérieur (EES) ont accepté la responsabilité d'une gamme de formations professionnelles infiniment plus étendue qu'auparavant. La combinaison de l'augmentation de la base de connaissances propre à de nombreuses professions et des aspirations individuelles a fait que les EES ne forment plus seulement les médecins, les ingénieurs et les juristes, mais aussi les infirmiers/ières, les comptables, les programmeurs, les enseignants, les pharmaciens, les orthophonistes et les cadres d'entreprise. En outre, les EES dispensent désormais également d'autres types de formation en marge de leurs formations diplômantes traditionnelles. Si cet enseignement reste certes marginal, on trouve quand même de nombreux exemples d'EES proposant des formations pour adultes ou des cours dans le cadre de l'université du temps libre, des cours de deuxième cycle de l'enseignement secondaire visant à préparer les étudiants aux

études supérieures, et des formations professionnelles courtes spécifiques ne débouchant pas sur un diplôme universitaire. Par ailleurs, il est devenu presque monnaie courante pour les EES de fournir des services de conseil aux entreprises et aux pouvoirs publics et de participer au développement social et économique régional et national.

Les systèmes d'enseignement supérieur connaissent d'importantes réformes, qui visent principalement à inciter les établissements à être plus à l'écoute des besoins de la société et de l'économie. Ces réformes ont nécessité une remise à plat des buts de l'enseignement supérieur et la définition par les pouvoirs publics de nouvelles stratégies pour l'avenir. Cela s'est aussi traduit par l'octroi de davantage de marge de manœuvre aux établissements avec, en contrepartie, une responsabilité mieux définie de ces derniers envers la société. On attend du secteur de l'enseignement supérieur qu'il renforce l'équité générale, garantisse la qualité et qu'il fasse preuve d'efficacité.

Les principales tendances à l'œuvre au sein de l'enseignement supérieur

Bien que tous les pays ne se trouvent pas dans la même position, les principales tendances au sein de l'enseignement supérieur se sont dégagées.

Expansion des systèmes d'enseignement supérieur

Les systèmes d'enseignement supérieur ont connu ces dernières décennies une expansion remarquable. Globalement, en 2004, le nombre d'étudiants inscrits dans l'enseignement supérieur était de 132 millions, contre 68 millions en 1991. La croissance annuelle moyenne mondiale des inscriptions dans le supérieur sur la période 1991-2004 a donc été de 5,1%.

Diversification de l'offre

L'expansion de l'enseignement supérieur s'est accompagnée d'une diversification de l'offre. De nouveaux types d'établissement ont vu le jour, l'offre éducative au sein d'un même établissement s'est multipliée, les prestataires privés ont proliféré et de nouveaux modes de diffusion sont apparus.

Des ensembles d'étudiants plus hétérogènes

L'augmentation des effectifs féminins a été la tendance la plus notable à avoir modifié la composition de la population étudiante dans l'enseignement supérieur. Autre évolution notable : la participation croissante d'éléments plus âgés de la population a conduit à une élévation de l'âge moyen de la population étudiante. Par ailleurs, dans la plupart des pays, les ensembles d'étudiants du supérieur sont de plus en plus hétérogènes en termes d'extraction socio-économique, d'origine ethnique et de formation antérieure.

Nouveaux modes de financements

On distingue également un certain nombre de tendances dans les modes de financement de l'enseignement supérieur. La première de ces tendances est la diversification des sources de financement. En second lieu, on note que le financement public de l'enseignement supérieur se caractérise de plus en plus par une affectation plus ciblée des ressources, un

financement en fonction des résultats et des procédures d'attribution concurrentielles. Enfin, un certain nombre de pays développent leurs systèmes d'aide aux étudiants.

Souci croissant de responsabilité financière et de résultats

L'apparition de systèmes officiels d'assurance qualité est l'une des tendances les plus importantes à avoir influé sur les systèmes d'enseignement supérieur au cours des dernières décennies. Dès le début des années 80, la qualité est devenue le thème central des politiques d'enseignement supérieur. L'expansion de l'enseignement supérieur a posé le problème du montant et de l'orientation des dépenses publiques pour l'enseignement supérieur. Outre les contraintes fiscales, les pressions croissantes exercées par le marché ont également contribué à nourrir le souci de responsabilité financière dans l'enseignement supérieur.

Nouvelles formes de gouvernance institutionnelle

Au cours des dernières décennies, la direction des établissements d'enseignement supérieur a connu d'importantes transformations, notamment avec l'apparition de nouvelles perspectives en matière de direction scientifique et de nouveaux modes d'organisation de la structure de prise de décision. Les dirigeants universitaires sont de plus en plus perçus comme des gestionnaires, des rassembleurs ou des chefs d'entreprise.

Mise en réseau mondiale, mobilité et collaboration

L'enseignement supérieur s'internationalise et implique un maillage de plus en plus serré des établissements, des universitaires, des étudiants et d'autres acteurs extérieurs, tels que les entreprises. La recherche internationale en collaboration s'est vue renforcée par le maillage serré des établissements et le financement transfrontalier des activités de recherche.

Principaux défis posés à l'enseignement supérieur

En matière de gouvernance de l'enseignement supérieur, le but ultime des autorités de l'éducation – en tant que gardiennes de l'intérêt public – est de veiller à ce que les ressources publiques soient efficacement utilisées par les EES à des fins sociétales. On attend des établissements qu'ils contribuent à la réalisation des buts économiques et sociaux du pays. Il s'agit là d'un mélange d'exigences diverses : qualité de l'enseignement et de l'apprentissage définie selon de nouvelles lignes, notamment plus grande utilité au regard des besoins de l'apprenant et du marché de l'emploi ; recherche et développement alimentant le développement du commerce et des collectivités ; contribution à l'internationalisation et compétitivité internationale.

Il y a une certaine tension entre la poursuite de la production de savoir en tant qu'objectif institutionnel autodéterminé et l'assimilation de l'enseignement supérieur à une priorité nationale telle que définie dans les buts et objectifs du système. L'objectif, du point de vue de la gouvernance, est alors de concilier les priorités des établissements et les buts économiques et sociaux plus vastes des pays. Cela implique d'établir dans quelle mesure la poursuite des premiers contribue à la réalisation des seconds, ainsi que de clarifier la latitude dont disposent les établissements pour poursuivre leurs propres

objectifs. Les principaux défis au sein de l'enseignement supérieur sont listés dans le Tableau 1.

Tableau 1: Principaux défis posés à l'enseignement supérieur

Domaine	Principaux défis
Pilotage de l'enseignement supérieur	<ul style="list-style-type: none"> - Énoncer clairement ce que les nations attendent de leur système d'enseignement supérieur. - Aligner les priorités des établissements sur les objectifs sociaux et économiques de la nation. - Créer des systèmes d'enseignement supérieur cohérents. - Trouver le juste équilibre entre le pilotage par les pouvoirs publics et l'autonomie institutionnelle. - Élaborer des mécanismes de gouvernance institutionnelle répondant aux attentes extérieures.
Financement de l'enseignement supérieur	<ul style="list-style-type: none"> - Assurer la viabilité financière à long terme de l'enseignement supérieur. - Concevoir une stratégie de financement compatible avec les buts du système d'enseignement supérieur. - Faire un usage rationnel des fonds publics.
Qualité de l'enseignement supérieur	<ul style="list-style-type: none"> - Créer des mécanismes d'assurance qualité pour la responsabilité et l'amélioration. - Susciter une culture de la qualité et de la transparence. - Adapter l'assurance qualité à la diversité des offres.
Équité dans l'enseignement supérieur	<ul style="list-style-type: none"> - Veiller à l'égalité des chances. - Concevoir des mécanismes de partage des coûts qui ne porte pas préjudice à l'équité d'accès. - Augmenter la participation des groupes les moins bien représentés.
Rôle de l'enseignement supérieur dans la recherche et l'innovation	<ul style="list-style-type: none"> - Encourager l'excellence dans la recherche et sa pertinence. - Tisser des liens avec d'autres organismes de recherche, le secteur privé et les entreprises. - Améliorer la capacité de l'enseignement supérieur à diffuser le savoir qu'il crée.
Carrière universitaire	<ul style="list-style-type: none"> - Veiller à ce que la relève universitaire soit assurée. - Augmenter la flexibilité dans la gestion des ressources humaines. - Aider les universitaires à faire face aux nouvelles exigences.
Liens avec le marché du travail	<ul style="list-style-type: none"> - Intégrer les perspectives et les acteurs du marché du travail aux politiques d'enseignement supérieur. - Veiller à ce que les établissements soient à l'écoute du marché de l'emploi des diplômés. <p>Créer des possibilités d'études flexibles et professionnellement orientées.</p>
Internationalisation de l'enseignement supérieur	<p>Élaborer une stratégie complète d'internationalisation conforme aux besoins du pays.</p> <p>Veiller à la qualité de l'enseignement hors des frontières.</p> <p>Améliorer la comparabilité internationale de l'enseignement supérieur.</p>

Principales orientations politiques

Pour répondre aux défis décrits ci-dessus, le rapport propose différentes lignes d'action prioritaires. Ces propositions s'inspirent des expériences dont il est rendu compte dans les rapports de base par pays, des analyses des équipes d'examineurs extérieurs et de la littérature de recherche en général. Les implications en termes d'action publique ne sont pas toutes applicables à chacun des 24 pays participant à l'Examen. Dans plusieurs

pays, un grand nombre, ou la majorité, des lignes d'action proposées sont déjà en place et pour les autres pays elles peuvent être moins pertinentes du fait de structures et traditions sociales, économiques et éducatives différentes. Il convient par ailleurs de considérer les implications avec prudence parce que dans certains cas on ne dispose pas d'une base de recherche suffisamment solide pour un nombre de pays suffisamment grand pour que l'on puisse être sûrs que la mise en œuvre a réussi. Le débat vise plutôt à diffuser des idées pouvant servir et les enseignements tirés de l'expérience des pays qui ont cherché de meilleurs moyens de gouverner leurs systèmes d'enseignement supérieur.

Élaborer une vision stratégique cohérente pour l'enseignement supérieur

Les pays devraient commencer par élaborer une vision cohérente et d'ensemble du futur de l'enseignement supérieur afin d'orienter l'évolution future de l'action publique à moyen et long terme en harmonie avec les objectifs économiques et sociaux nationaux. Dans l'idéal, ce devrait être le résultat de l'examen stratégique national systématique de l'enseignement supérieur et cela suppose d'indiquer clairement quels sont les objectifs stratégiques. Cela nécessiterait également d'y réfléchir, d'en débattre et de créer un consensus. Un organe de représentation pourrait aider les différentes parties prenantes -- État, institutions, étudiants, enseignants et communauté scientifique, secteur privé et société civile -- à aplanir leurs divergences de vues en les faisant travailler ensemble à la formulation de recommandations sur la stratégie à suivre à moyen et long terme pour l'enseignement supérieur.

Créer de solides instruments de pilotage de l'enseignement supérieur

Comme les autorités de l'enseignement supérieur renoncent à certaines responsabilités, comme l'administration directe des établissements universitaires, et en prennent d'autres en termes de pilotage des politiques et d'évaluation des performances, il faut qu'elles ajustent leurs compétences et organisation. Il serait utile d'évaluer l'expertise de leur personnel et leurs besoins actuels en compétences afin d'identifier d'éventuelles inadéquations et d'élaborer des programmes de perfectionnement et de formation professionnelles pour suivre le rythme d'évolution de la demande. Des instruments de pilotage permettant d'assurer la responsabilisation et d'offrir de vastes possibilités d'autonomie pour les établissements pourraient être conçus. Pour atteindre ces deux objectifs et obtenir les meilleurs résultats possibles en matière de qualité, d'efficacité et de réactivité du système, on pourrait, par exemple, utiliser des instruments comme les contrats de performance ou le financement lié à la performance.

Le contrôle et la surveillance par les pouvoirs publics ne sont pas le seul moyen -- ni dans certains cas le meilleur -- d'orienter le comportement des établissements d'enseignement. Selon le contexte national, les pouvoirs publics peuvent vouloir étudier comment faire une utilisation stratégique de la concurrence entre les établissements et des choix des étudiants pour que leur système d'enseignement supérieur obtienne de meilleurs résultats. Pour atteindre cet objectif, ils peuvent notamment reconnaître de nouveaux types d'établissements, autoriser la portabilité des subventions aux établissements et/ou de l'aide aux étudiants, renforcer les mécanismes d'articulation et de transfert des crédits afin d'encourager la mobilité entre les établissements, et faciliter aux étudiants potentiels l'accès à l'information sur la qualité.

Assurer la cohérence du système d'enseignement supérieur avec une large diversification

Une diversification forte et flexible peut accroître la capacité d'un pays à satisfaire les divers besoins nationaux -- en termes de recherche et d'innovation, de développement de la main-d'œuvre qualifiée, d'intégration sociale et de développement régional -- par rapport à un système limité et rigide dans sa diversification. Il faudrait donc que les pays étudient la structure de leur système d'enseignement supérieur et déterminent quel est le degré et le type de diversification, et dans quelles régions, qui convient le mieux pour atteindre les objectifs stratégiques du système. La mission et le profil des différents établissements devraient être définis clairement conformément à cette stratégie de diversification.

Pour les systèmes d'enseignement supérieur dont le tissu d'établissements est très diversifié, des mécanismes de coordination s'imposent pour éviter leur fragmentation et le risque que chaque sous-système évolue de façon indépendante, faute de quoi l'ensemble du système perdrait sa cohérence. D'où la nécessité accrue d'un organe de coordination et de mesures d'incitation pour que les établissements s'en tiennent à leur mission et à leur profil.

Accroître la capacité des établissements à être en phase avec la stratégie nationale d'enseignement supérieur

Un moyen simple pour les autorités de l'enseignement supérieur d'encourager les établissements à exercer une autogestion plus volontaire et plus ciblée consisterait à demander à tous les établissements bénéficiant de fonds publics d'élaborer, et d'actualiser régulièrement, des plans stratégiques constructifs. Ces plans seraient soumis pour servir de base aux fins de responsabilisation et pour obtenir un financement ciblé. Ils pourraient être diffusés en interne et communiqués au grand public. Il est également important d'étudier les possibilités d'élargissement du champ de l'autonomie des établissements pour une meilleure satisfaction des besoins (des étudiants, parties prenantes, régions) et un fonctionnement plus efficace. Selon les traditions et les codes juridiques des pays, on pourrait y parvenir en autorisant les établissements d'enseignement supérieur à se doter de la personnalité morale, ou *dans le cadre* d'une agence publique, en permettant des innovations dans l'utilisation contractuelle des services, les relations de travail, l'audit public et d'autres domaines.

Parallèlement, il faudrait que la politique nationale en faveur de la gouvernance institutionnelle permette aux établissements de tirer le meilleur parti possible de leur autonomie et de leurs nouvelles responsabilités. Il est important de créer un cadre légal leur offrant la possibilité de constituer un organe de gouvernance local qui fonctionnerait au niveau stratégique (par opposition au niveau scientifique), serait composé de parties prenantes internes et externes et recevrait l'appui d'un groupe de hauts dirigeants. Conférer à cet organe de gouvernance local des pouvoirs spécifiques -- par exemple, surveillance financière, élaboration des plans stratégiques généraux de l'établissement, surveillance des titulaires de hautes fonctions -- pourrait inciter les parties prenantes externes à y participer activement.

Élaborer une stratégie de financement qui facilite la contribution du système d'enseignement supérieur à la société et à l'économie

Le principe fondamental régissant l'élaboration d'une stratégie de financement est que les fonds publics orientent le système d'enseignement supérieur de manière à faciliter sa contribution à la société et à l'économie. Cela nécessite de définir les finalités et les objectifs du système à travers lesquels cette contribution est apportée. Un principe directeur consiste à définir une approche de financement pour atteindre les objectifs des pouvoirs publics concernant le système d'enseignement supérieur -- par ex., expansion, qualité, rentabilité, équité, capacité des établissements ou du système -- qui diffèrent selon les pays à un moment donné. Le financement doit se fonder notamment sur des éléments liés aux aspects retenus comme objectifs, d'où d'éventuelles variations d'un pays à l'autre dans les stratégies de financement.

Une stratégie de financement a plus de chances d'arriver à orienter le système d'enseignement supérieur lorsqu'elle est transparente, flexible, prévisible, équitable (pour les établissements, les étudiants et le contribuable), permet un contrôle public, laisse place à l'innovation, prend en compte l'autonomie des établissements, est induite par la demande, reconnaît les missions des établissements et est ouverte aux établissements privés (dans certains cas). Une vision durable de l'enseignement supérieur doit établir une distinction entre les mesures visant à atteindre des objectifs de court terme et celles répondant à des ambitions de long terme. La stratégie de long terme doit comprendre des plans d'investissement, des mécanismes permettant de lever des ressources supplémentaires et indiquer à quels programmes et politiques l'argent public frais doit aller en priorité.

Fonder le financement de l'enseignement supérieur sur le principe du partage des coûts entre l'État et les étudiants

L'enseignement supérieur génère des externalités en termes d'éducation au bénéfice de l'ensemble de la société, sous la forme de croissance économique, de cohésion sociale et de valeurs de citoyenneté et, de ce fait, devrait être financé sur fond publics au moins partiellement. Mais cela ne signifie pas que l'État doive supporter la majeure partie des coûts. Compte tenu de l'utilité tirée à titre personnel d'un diplôme de l'enseignement supérieur, les diplômés pourraient assumer une partie du coût des services offerts par les établissements d'enseignement supérieur. Cela se justifie encore plus lorsque le montant limité des crédits publics pour le financement de l'enseignement supérieur aboutit à une limitation du nombre des étudiants, à une baisse de la qualité de l'enseignement (les dépenses par étudiant ayant diminué) ou à une diminution des fonds disponibles pour aider financièrement les groupes défavorisés. Le partage des coûts permet aux systèmes de continuer à se développer sans sacrifier apparemment la qualité de l'enseignement et rend les établissements plus réactifs aux besoins des étudiants. Dans certains pays, les droits de scolarité ne sont pas d'usage au niveau de l'enseignement supérieur, qui bénéficie de ressources publiques suffisantes pour permettre aux systèmes de se développer sans baisse des dépenses par étudiant et où la mise en place d'importants dispositifs d'aide aux étudiants a réussi à affranchir les individus des contraintes financières. Dans ces cas, l'introduction de droits de scolarité présenterait moins d'avantages.

Répondre aux demandes de crédits d'enseignement des établissements en utilisant des formules de financement qui sont liées aux indicateurs de ressources productives et de résultats et qui incluent des éléments stratégiquement ciblés

Les critères d'allocation des crédits aux établissements doivent être clairs pour tous. Le meilleur moyen d'y parvenir est d'avoir une formule transparente qui soustrait les décisions d'allocation aux pressions politiques et qui comprend des mesures adaptées encourageant les établissements à élaborer des plans conformes aux objectifs nationaux. La base d'allocation des crédits « de base » aux établissements -- en particulier ceux liés à l'enseignement -- devrait dans une certaine mesure être axée sur les résultats afin d'encourager l'excellence en matière d'enseignement et d'apprentissage. Il faudrait que les indicateurs utilisés dans les systèmes de financement fondé sur la performance soient liés à l'efficacité interne (par ex., les coûts, les taux d'achèvement des études) et à l'efficacité externe (par ex., la qualité des diplômés). Cependant, les mécanismes de financement fondé sur la performance doivent être mis en oeuvre judicieusement de manière à éviter les effets indésirables. Il est important d'utiliser des indicateurs transparents et simples qui sont aisément disponibles et qui constituent des mesures de la performance pouvant être interprétées facilement et de manière fiable. En outre, il faudrait disposer des capacités administratives nécessaires pour gérer et interpréter un important volume d'informations. D'où la nécessité d'amener un large éventail de parties prenantes à parvenir à un consensus politique sur les modalités d'introduction dans le financement institutionnel d'un élément fondé sur les résultats. Un moyen de répondre aux inquiétudes liées à l'utilisation d'un financement fondé sur la performance consiste à mettre au point un mécanisme de financement équilibré basé sur une combinaison d'indicateurs de ressources productives et d'indicateurs de résultats.

Appuyer l'approche globale en matière de financement par un système général d'aide aux étudiants

Un système d'aide financière aux étudiants facilite l'accès en réduisant leur contrainte budgétaire. Il faudrait que les étudiants inscrits dans les établissements publics ou privés bénéficient de la même aide financière de base destinée à couvrir le coût de la vie et les droits de scolarité afin que les étudiants aient une plus grande liberté de choix. Dans beaucoup de pays, les systèmes d'aide aux étudiants doivent être élargis et diversifiés et mettre fortement l'accent sur les besoins financiers des étudiants. Un système d'aide aux étudiants solide pourrait trouver son assise dans un système général de prêt conditionnel au revenu, que compléterait un dispositif de subventions sous conditions de ressources. Cela constituerait un élément important dans un système fondé sur le principe du partage des coûts car cela pourrait neutraliser les effets des frais élevés pour les étudiants pauvres.

Etablir un cadre d'assurance qualité compatible avec les objectifs du système d'enseignement supérieur

Pour susciter un engagement national en faveur de la qualité, il est important que la finalité du système d'assurance qualité soit claire et que les attentes soient formulées en conformité avec la stratégie d'enseignement supérieur. Pour être efficace et bien coordonné, un système d'assurance qualité doit créer le consensus chez les différentes parties prenantes en leur faisant partager les mêmes attentes en matière d'objectifs et de résultats.

Veiller à ce que l'assurance qualité ait pour objectifs l'amélioration et la responsabilisation

Il faut en outre trouver un équilibre entre la responsabilisation et l'amélioration de la qualité. Sur le plan de la responsabilisation, il est important que les systèmes d'assurance qualité fournissent des informations aux diverses parties prenantes, mais l'assurance qualité doit également être/devenir un mécanisme permettant d'accroître la qualité et non de simplement faire respecter des obligations bureaucratiques. Il est donc impératif de trouver un équilibre entre les deux objectifs que sont la responsabilisation et l'amélioration si l'on veut que le système d'assurance qualité soit efficace et pour conserver le soutien des universitaires. Il serait souhaitable de redéfinir périodiquement le dosage responsabilisation-amélioration, par exemple de moins mettre l'accent au fil du temps sur la responsabilisation dès qu'une forte adhésion aux normes de base s'observe.

Utiliser conjointement des mécanismes internes et externes d'assurance qualité

Une combinaison de mécanismes internes et externes d'assurance qualité pourrait être employée pour répondre aux différentes finalités de l'assurance qualité. Une combinaison possible consisterait à recourir à des audits externes et à des mécanismes internes d'assurance qualité pour ce qui est de l'amélioration et à des indicateurs de performance et à la vérification des données dans les bases de données publiques pour ce qui est de la responsabilisation. Mais, à l'évidence il existe d'autres combinaisons selon les usages en vigueur dans les pays et selon le degré de développement de leurs systèmes d'assurance qualité.

Accorder une plus grande importance aux mécanismes internes d'assurance qualité

L'existence d'une forte culture de la qualité dans les établissements tertiaires – partagée par la direction, le personnel et les étudiants de l'établissement – contribue à renforcer le système d'assurance qualité. Les données montrent qu'une forte culture de la qualité peut se développer par la création (obligatoire) par les établissements de systèmes d'assurance qualité ou en réponse à des mesures d'incitation appropriées, comme publier les évaluations par les étudiants de leur expérience en matière d'apprentissage. Il est également important de conférer de la légitimité aux mécanismes internes d'assurance qualité en les faisant périodiquement valider formellement par une évaluation externe.

Déterminer l'ampleur et l'origine des problèmes d'égalité

Une approche cohérente et systématique de l'égalité commencerait par déterminer l'origine des problèmes d'égalité : s'ils sont liés aux contraintes de revenu des familles et à une insuffisance de l'aide aux étudiants, s'il y a inégalité des chances au niveau de l'école, des problèmes d'admission ou d'autres obstacles comme le manque de connaissances sur les avantages de l'enseignement supérieur. Cela nécessite une collecte systématique des données afin de guider la formulation de politiques appropriées pour réduire les inégalités dans l'enseignement supérieur, par exemple des données sur la situation socio-économique de la population des étudiants de l'enseignement supérieur, les taux d'achèvement des études en fonction du milieu familial, les flux régionaux d'étudiants, le travail à temps partiel chez les étudiants ou les conditions sociales et économiques de la vie des étudiants.

Prendre des mesures publiques beaucoup plus en amont pour une plus grande égalité

La principale raison pour laquelle il peut y avoir des inégalités d'accès à l'enseignement supérieur est que les jeunes issus de milieux défavorisés n'ont pas les diplômes nécessaires pour être admis dans l'enseignement supérieur. Cela signifie que l'intervention publique visant à résoudre les problèmes d'égalité dans l'enseignement supérieur serait plus efficace si elle se situait beaucoup plus en amont du parcours éducatif. Les pouvoirs publics ont plusieurs moyens pour augmenter l'équité et la capacité d'intégration des systèmes scolaires, comme limiter le suivi précoce et la sélection scolaire, supprimer les voies sans issue, offrir une seconde chance de bénéficier d'une instruction ou apporter systématiquement une aide à ceux qui ont un retard scolaire. D'autres possibilités d'action consisteraient à mettre en place au niveau de l'enseignement secondaire supérieur des aides aux étudiants issus de milieux défavorisés afin d'éviter les échecs scolaires, cibler les ressources sur les étudiants qui en ont le plus besoin et renforcer les services d'orientation professionnelle à l'école afin de déterminer les ambitions et attentes.

Accroître la diffusion des connaissances au lieu d'intensifier la commercialisation par le biais de droits de propriété intellectuelle renforcés

Ces dernières années, l'action publique a davantage mis l'accent sur la commercialisation des résultats de la R-D des universités. Pour l'essentiel, ces mesures partent du principe que l'innovation est l'aboutissement d'un processus de découverte, qu'elle est ensuite commercialisée et que la R-D est la phase initiale de l'innovation. Cependant, l'innovation trouve son origine plus largement dans l'élaboration de nouveaux concepts de produits par les entreprises, et la R-D est une activité de résolution de problèmes qui émaille le « parcours de l'innovation » plutôt que d'en être un point de départ. Les capacités de diffusion et les activités de soutien interactif des établissements d'enseignement supérieur seraient donc au moins aussi importantes et les méthodes et instruments à employer pour apporter ce soutien méritent une plus grande attention de la part des pouvoirs publics.

Renforcer et élargir les canaux d'interaction et encourager la collaboration entre les établissements

Les liens et la collaboration entre le secteur de l'enseignement supérieur et les autres acteurs du système de recherche et d'innovation doivent être renforcés pour faciliter la diffusion des connaissances. Il faudrait que le secteur de l'enseignement supérieur soit flexible et réponde aux besoins de l'industrie en termes de projets de coopération et que les pouvoirs publics veillent à ce que les petites et moyennes entreprises (PME) et les entreprises de tous les secteurs technologiques soient prises en considération lors de l'élaboration des programmes. Certes, la plupart des partenariats avec l'industrie ont généralement un axe de recherche ou d'innovation, mais ils peuvent être élargis de manière à ce que les conseils d'administration comptent une représentation de l'industrie ou que l'industrie joue un rôle consultatif dans l'élaboration des programmes d'études.

Utiliser le secteur de l'enseignement supérieur pour accroître l'internationalisation de la R-D

Jusqu'à récemment, la politique de la R-D avait un champ largement national et soutenait souvent le développement de bases de connaissances et de technologies capitales ou de spécialisations nationales déterminées. Mais l'internationalisation de la R-D est désormais une dimension clé de la mondialisation et les entreprises multinationales (EMN) jouent un rôle majeur dans ce processus. Les EMN créent de plus en plus d'installations de R-D dans beaucoup d'endroits de par le monde. Ces évolutions ont d'importantes conséquences sur les politiques de l'enseignement supérieur du fait que les réseaux d'innovation et de recherche s'étendent au delà des frontières nationales. Un important problème pour les pouvoirs publics est de trouver comment intégrer des mesures et instruments essentiellement nationaux -- comme les politiques de l'éducation et de la formation et les politiques de l'infrastructure -- et les stratégies mondialisées des entreprises en matière de connaissances.

Accorder aux établissements une grande autonomie dans la gestion des ressources humaines

Dans les systèmes d'enseignement supérieur actuels, les différents établissements ont des missions variées, emploient diverses stratégies pour atteindre leurs objectifs, sont dans des situations différentes et ont des besoins qui leurs sont propres. On leur demande de répondre rapidement aux demandes de la société dans un environnement de plus en plus concurrentiel. On leur demande aussi de plus en plus de rendre compte de l'emploi de ressources publiques rares tout en leur accordant officiellement plus d'autonomie. Dans un certain nombre de pays, la réglementation publique restreint encore considérablement l'autonomie des établissements dans la gestion de leurs ressources humaines, ce qui crée des rigidités et limite leurs possibilités de trouver des solutions aux problèmes qu'ils rencontrent. Les établissements rempliront sans doute plus efficacement leur mission s'ils jouissent d'une grande autonomie en matière de gestion des ressources humaines, par ex. avec des enseignants et du personnel qui sont des salariés formels des établissements, les établissements ayant une grande marge de manoeuvre dans la fixation des salaires des universitaires, la liberté de créer des postes universitaires en adéquation avec leur stratégie, la capacité de définir des profils de carrière qui reflètent les différents rôles que les universitaires jouent dans les établissements (notamment de trouver un équilibre entre l'enseignement et la recherche), et la mise au point de stratégies d'avancement, d'évaluation et de perfectionnement professionnel.

Dans le cadre d'une grande autonomie dans la gestion des ressources humaines, la législation devrait avoir un rôle centré sur les principes et non sur des processus particuliers. Il conviendrait de prêter une attention particulière à la transparence en matière de nomination du personnel, à la promotion et aux processus d'évaluation des performances -- par ex., au principe de la concurrence ouverte pour les postes, à la sélection au mérite, au recours à des évaluateurs extérieurs pour les postes de haut niveau.

Concilier liberté universitaire et contribution des établissements à la société

Selon certains groupes, la liberté universitaire est menacée du fait d'un certain nombre d'évolutions dans l'enseignement supérieur, comme la part croissante du financement privé, l'attachement accru à l'obligation de rendre compte et à la performance et les nouvelles méthodes de gestion des établissements. Parallèlement, les

établissements subissent des pressions pour qu'ils emploient les crédits publics au bénéfice de l'ensemble de la société. Cela exige, dans la plupart des pays, de reconceptualiser ce qui constitue le travail universitaire. Dans ces conditions, la liberté universitaire doit s'inscrire dans le cadre des obligations des établissements envers la société, par exemple les universitaires poursuivant leurs objectifs tout en tenant compte de ceux des établissements et bénéficiant du soutien et des conditions nécessaires pour atteindre ces objectifs. Il faudrait en outre que les universitaires soient autonomes dans l'élaboration des cours qu'ils dispensent et libres de choisir les sujets de recherche et les méthodes de recherche -- éventuellement dans les limites définies au niveau de l'établissement ou du système. Il ne faut pas les contraindre dans leur interprétation des résultats de la recherche ni les empêcher de communiquer ces résultats ; cette grande liberté doit s'accompagner d'un renforcement de l'obligation de rendre compte des résultats de leurs activités universitaires.

Augmenter les données et analyses sur les débouchés professionnels des diplômés

Le manque de données et d'analyses concernant les débouchés professionnels des diplômés compromet l'adaptation des étudiants aux signaux du marché du travail, la capacité des responsables publics à adapter l'allocation des ressources aux besoins du marché du travail et l'aptitude des établissements d'enseignement supérieur à systématiquement en apprendre sur les marchés du travail et y répondre. Il conviendrait donc d'étudier attentivement la possibilité d'augmenter substantiellement l'investissement dans la collecte de données sur les débouchés professionnels, par exemple rémunération et emploi des diplômés récents, décomposés par domaine d'études, taux d'activité, taux de chômage, horaires de travail et taux d'offres d'emploi. Les systèmes publics de données devraient en outre permettre le suivi à long terme des débouchés professionnels des diplômés afin que les établissements et les responsables publics puissent suivre à court et à long terme la situation de leurs diplômés en matière d'emploi, y compris la mobilité professionnelle, les changements d'emploi, l'inadéquation entre l'offre et la demande d'emploi, et la suréducation.

Accroître la capacité des établissements à répondre à la demande

L'information ne garantit pas à elle seule que l'enseignement supérieur réponde aux signaux du marché du travail. Les méthodes de financement définies par les pouvoirs publics doivent inciter les établissements à répondre à la demande de scolarisation et les capacités internes des établissements d'enseignement supérieur en matière d'allocation des ressources doivent avoir la *possibilité* de réaffecter les ressources en fonction des choix de scolarisation. Dans certains systèmes d'enseignement supérieur, les chefs d'établissements n'ont ni l'autorité ni l'autonomie nécessaires pour réorienter les ressources éducatives vers les domaines très demandés -- par exemple, lorsque les facultés individuelles sont légalement ou effectivement indépendantes de leur université dans leur fonctionnement -- et des goulets d'étranglement se forment. Les responsables publics peuvent créer des systèmes d'information managériaux qui donnent des éléments d'information sur la mesure dans laquelle les établissements satisfont la demande de scolarisation (par exemple, queues d'étudiants pour accéder à l'enseignement) et encourager les formules de gouvernance des établissements qui permettent une allocation efficace des ressources.

Mettre au point une stratégie nationale et un cadre d'action général pour l'internationalisation

Le contexte de l'internationalisation varie considérablement selon les pays en fonction de leur pouvoir économique et politique, de leur dimension et de leur situation géographique, de leur culture dominante, de la qualité et des grandes caractéristiques de leur système d'enseignement supérieur, du rôle joué par leur langue au niveau international et de leurs politiques d'internationalisation antérieures. Dans ces conditions, il est important pour les pays d'élaborer une stratégie internationale ou un programme cadre pour l'internationalisation à la lumière de leurs objectifs propres dans le secteur de l'enseignement supérieur, mais aussi dans des domaines autres que l'enseignement (développement des ressources humaines, recherche et innovation, etc.). Il va de soi que cette stratégie doit être adaptée à la situation propre du pays, tirer parti des avantages naturels et tenir compte des contraintes, et la seule stratégie d'internationalisation idéale est celle consistant à maximiser les avantages de l'internationalisation dans le contexte national. La principale difficulté est de résister à la tentation de répliquer des modèles conçus pour des pays qui sont dans des situations très différentes et un réglage en finesse s'impose pour trouver le bon équilibre entre les différentes formes d'internationalisation et décider où faire porter les efforts.

Renforcer la dimension interne de l'internationalisation

Les initiatives des pouvoirs publics et les efforts des établissements devraient viser à une plus grande internationalisation des campus, en reconnaissance de ce que seule une faible proportion des étudiants prend part à la mobilité internationale. On peut y parvenir en autorisant et en encourageant les établissements à dispenser en langues étrangères une partie de leur enseignement et à intensifier les inscriptions internationales afin d'élargir les possibilités d'échanges interculturels sur les campus. Ce type d'offres de programmes d'études devrait cependant être développé à l'initiative des établissements, et les possibilités d'action publique résideraient dans la mise en place de modèles d'éducation globaux et d'assistance technique. Les perspectives internationales et les échanges interculturels pourraient également être introduits par l'intermédiaire du personnel enseignant qui donne des conférences ou des cours, par une politique plus active de recrutement d'enseignants étrangers dans les établissements d'enseignement supérieur, par des réformes des politiques concernant les carrières et le recrutement, des conventions internationales sur le transfert des droits à pension ou par un assouplissement des grilles de rémunération des universitaires. Les programmes communs avec les établissements étrangers peuvent en outre exposer les étudiants nationaux à des points de vue différents et à d'autres styles d'enseignement.

Tirer parti des complémentarités internationales

Il est important de tirer parti des complémentarités entre les systèmes d'enseignement tertiaire. En effet, les programmes hautement spécialisés d'un système peuvent former les étudiants dont le système national est moins, ou pas du tout, spécialisé dans un domaine déterminé. Le principe de la complémentarité des systèmes a des implications pour la mobilité internationale étant donné que l'aide publique à la mobilité pour l'obtention d'un diplôme pourrait devoir être orientée vers des études post-licence ou des programmes pré-licence qui n'existent pas dans le pays. L'aide publique à la mobilité des étudiants au

niveau de l'enseignement pré-licence serait mieux employée à élargir la participation aux échanges de court terme dans un souci d'équité.

Créer des conditions favorables à la mise en œuvre des réformes

Afin que des consensus puissent se dégager, il est important que l'ensemble des partenaires envisagent les politiques d'enseignement supérieur proposées par rapport à un cadre et à une stratégie d'action plus larges. De fait, les individus et les groupes sont plus susceptibles d'accepter des changements qui ne servent pas nécessairement au mieux leurs intérêts s'ils en comprennent les raisons et sont à même d'en apprécier le rôle au sein d'une stratégie nationale générale. Les gouvernements ont donc la possibilité d'améliorer les perspectives de mise en œuvre du programme de réformes proposé en faisant mieux ressortir que celui-ci s'appuie sur une vision à long terme de l'action à mener en faveur de l'enseignement supérieur.

On observe également que les réformes élaborées sous l'influence de pressions extérieures (par exemple, des restrictions des fonds publics, la concurrence internationale ou l'existence d'une menace telle que le chômage) ont davantage de chances d'être mises en œuvre avec succès. La reconnaissance d'un problème commun peut en effet amener les partenaires à y faire face en formant un front uni. Certaines de ces pressions extérieures sont essentiellement exogènes, auquel cas les gouvernements peuvent décider de sensibiliser le public et les partenaires aux problèmes qui se posent, tandis que d'autres ont un caractère plus endogène et laissent aux pouvoirs publics davantage de latitude pour créer des conditions favorables à la mise en œuvre des politiques.

Améliorer la communication sur l'utilité des réformes et les coûts de l'inaction

Enfin, il conviendrait sans doute aussi d'améliorer et de renforcer la communication sur les problèmes de l'enseignement supérieur ainsi que sur les propositions de réformes visant à y remédier. Il faudrait notamment diffuser à cette fin l'ensemble des informations qui sous-tendent le diagnostic posé par les pouvoirs publics, les résultats de recherches sur d'autres options d'action et leur impact probable, de même que des informations sur le coût des réformes par rapport à celui de l'inaction.

Ces activités de communication et de diffusion d'informations sont essentielles pour mobiliser le soutien de la société tout entière en faveur des réformes de l'enseignement supérieur, et non pas uniquement celui des partenaires directement concernés — à savoir les établissements d'enseignement supérieur, les étudiants ou les universitaires. Il est possible d'intensifier la diffusion d'informations par le biais de débats publics à l'échelon national et de stratégies de communication faisant appel aux médias. On a, en effet, des raisons de penser que les individus et les groupes sont plus susceptibles d'accepter des changements qui ne servent pas nécessairement au mieux leurs intérêts s'ils ont la possibilité de prendre part au débat sur ces changements et s'ils ont le sentiment que le processus qui y mène est transparent.

Annexe : Résumé des lignes d'action politique

Encadré 2a : Orientations préconisées pour piloter l'enseignement supérieur

Fixer le bon cap : le pilotage de l'enseignement supérieur	
Orientations générales	Orientations ciblées
Élaborer une vision stratégique cohérente pour l'enseignement supérieur	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Rédiger une déclaration d'intentions stratégiques pour l'enseignement supérieur ◦ S'appuyer sur un comité consultative étendu pour établir les objectifs stratégiques de l'enseignement supérieur
Créer de solides instruments de pilotage de l'enseignement supérieur	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Veiller à ce que les autorités de l'enseignement supérieur aient des ressources à la hauteur de leurs nouvelles responsabilités ◦ Trouver un équilibre entre l'autonomie des établissements et responsabilité envers le public ◦ Utiliser les choix des étudiants pour accroître la qualité et l'efficacité
Assurer la cohérence du système d'enseignement supérieur avec une large diversification	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Procéder à l'examen stratégique de la structure/architecture du système d'enseignement supérieur pour profiter des avantages d'une diversification plus large et plus flexible des établissements d'enseignement supérieur ◦ Empêcher la fragmentation du système d'enseignement supérieur ◦ Dans les systèmes où il existe des secteurs à vocation professionnelle, s'assurer de l'existence de mécanismes empêchant les dérives académiques ◦ Limiter les barrières à l'entrée et évaluer la contribution de chaque établissement par le biais de mécanismes d'assurance qualité
Bâtir les liaisons du système	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Examiner dans quelle mesure les systèmes d'enseignement secondaire et supérieur sont en phase l'un avec l'autre afin de déterminer dans quels cas un renforcement de la coopération augmenterait l'équité et l'efficacité ◦ Examiner si le système d'enseignement supérieur contribue efficacement à l'apprentissage tout au long de la vie ◦ Bâtir des liaisons entre les différents types d'établissements d'enseignement supérieur ◦ Faciliter l'engagement des établissements aux côtés des régions et communautés avoisinantes
Accroître la capacité des établissements à être en phase avec la stratégie nationale d'enseignement supérieur	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Encourager les établissements à s'ouvrir sur l'extérieur ◦ Demander aux établissements d'élaborer des plans stratégiques ◦ Étudier quel est le meilleur moyen d'élargir le champ de l'autonomie des établissements ◦ Créer un cadre d'action national permettant aux établissements d'assumer efficacement leurs nouvelles responsabilités
Créer le consensus sur la politique d'enseignement supérieur	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Développer une base d'informations pour éclairer le développement des politiques d'enseignement supérieur ◦ Élargir la consultation au sein de l'administration pour assurer la cohérence de l'ensemble des politiques visant à appuyer les objectifs nationaux définis pour l'enseignement supérieur ◦ Élargir la consultation avec les parties extérieures à l'administration pour s'assurer que d'autres voix que celles des « producteurs » se font entendre

Encadré 2b : Orientations préconisées pour mettre les stratégies de financement en adéquation avec les priorités nationales

Mettre les stratégies de financement en adéquation avec les priorités nationales	
Orientations générales	Orientations ciblées
Élaborer une stratégie de financement qui facilite la contribution du système d'enseignement supérieur à la société et à l'économie	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Rendre la stratégie de financement compatible avec les objectifs du système d'enseignement supérieur ◦ S'assurer que la stratégie de financement possède un certain nombre de caractéristiques désirables ◦ Formuler une stratégie de long terme
Fonder le financement de l'enseignement supérieur sur le principe du partage des coûts entre l'État et les étudiants	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Accorder des subventions publiques au titre des études supérieures, indépendamment du secteur assurant la prestation ◦ Facturer des droits de scolarité, notamment lorsque le montant limité des crédits publics restreint le nombre des étudiants, réduit les niveaux de dépenses par étudiant ou limite l'aide financière aux groupes défavorisés. ◦ Les droits de scolarité sont moins impérieux dans les pays où les niveaux de financement ne restreignent pas le nombre des étudiants, ne réduisent pas les niveaux de dépenses par étudiant ou ne limitent pas l'aide financière aux groupes défavorisés ◦ Lancer un débat public sur les conséquences de financer l'enseignement supérieur en grande partie sur fonds publics dans les pays où les droits de scolarité ne sont guère d'usage ◦ Étudier la possibilité de prendre des mesures de stabilisation des droits de scolarité pour contenir et modérer les coûts ◦ Autoriser les établissements à fixer des droits de scolarité différents selon les programmes
Accorder des subventions publiques aux programmes supérieurs en fonction de leur utilité pour la société	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Définir les grands principes permettant d'établir des niveaux de subventions publiques différents selon les programmes ◦ Accorder des subventions publiques au titre des études supérieures proposées par les établissements privés
Répondre aux demandes de crédits d'enseignement des établissements en utilisant des formules de financement qui sont liées aux indicateurs de ressources productives et de résultats et qui incluent des éléments stratégiquement ciblés	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Fonder les dotations forfaitaires aux établissements sur des formules transparentes établies à partir d'un ensemble équilibré d'indicateurs de ressources productives et d'indicateurs de résultats ◦ Envisager une relation contractuelle entre les établissements et l'Etat ◦ Étendre le financement des établissements aux programmes de développement ciblés ◦ Adapter le financement des établissements à leur mission particulière ◦ Laisser les établissements disposer librement de leurs dotations forfaitaires ◦ Assurer la stabilité du financement des établissements pour favoriser leur développement dans une perspective de long terme ◦ Autoriser les établissements à diversifier leurs sources de financement ◦ Financer les investissements en infrastructures par un assortiment de mécanismes
Améliorer la rentabilité	
Appuyer l'approche globale en matière de financement par un système général d'aide aux étudiants	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Mettre en place un système universel d'aide aux étudiants composé essentiellement de deux éléments : un système de prêt conditionnel au revenu, complété par un dispositif de subventions sous conditions de ressources ◦ Elaborer un système universel de prêts avec remboursement conditionnel au revenu et subventions sous conditions de ressources ◦ Octroyer les subventions sur la base d'une évaluation des ressources et besoins ◦ S'assurer que les aides aux étudiants couvrent le coût de la vie ◦ Apporter une aide dans les mêmes conditions aux étudiants qu'ils fréquentent les établissements publics ou privés ◦ Envisager la création d'une agence pour gérer le système d'aide aux étudiants

Encadré 2c : Orientations préconisées pour assurer et améliorer la qualité

Assurer et améliorer la qualité	
Orientations générales	Orientations ciblées
Élaboration du cadre de l'assurance qualité	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Etablir un cadre d'assurance qualité compatible avec les objectifs du système d'enseignement supérieur ◦ Créer le consensus sur une définition claire des objectifs, et des résultats attendus, du système d'assurance qualité ◦ Veiller à ce que l'assurance qualité ait pour objectifs l'amélioration et la responsabilisation ◦ Utiliser conjointement des mécanismes internes et externes d'assurance qualité ◦ Créer des capacités et instaurer la légitimité ◦ Associer les parties prenantes – étudiants, employeurs et pouvoirs publics – aux procédures d'évaluation ◦ Mettre davantage l'accent sur les résultats des étudiants ◦ Accroître la comparabilité internationale de la qualité de l'enseignement supérieur
Évaluation interne	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Instaurer dans le système une forte culture de la qualité ◦ Accorder une plus grande importance aux mécanismes internes d'assurance qualité ◦ S'assurer que la responsabilisation interne est régie par de grands principes ◦ Demander la validation externe des systèmes internes d'assurance qualité
Évaluation externe	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Veiller à ce que l'évaluation externe de l'assurance qualité ait une fonction de conseil à mesure que le système gagne en maturité... ◦ ... mais maintenir des composantes externes fortes dans certains contextes ◦ Mettre en œuvre des procédures de suivi adaptées et considérer l'assurance qualité comme un processus continu ◦ Permettre à une agence externe d'assurance qualité d'entreprendre un certain nombre d'évaluations ◦ Éviter les liens directs entre les résultats des évaluations et les décisions en matière de financement public
Méthodes	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Adapter les processus d'assurance qualité aux profils propres aux établissements ◦ Mieux coordonner l'évaluation de l'enseignement et celle de la recherche ◦ Innovation ◦ Développer des approches innovantes de l'assurance qualité et une expertise en matière d'assurance qualité dans de nouveaux domaines
Organisation du système d'assurance qualité	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Éviter la fragmentation de la structure des organismes d'assurance qualité ◦ Éviter les coûts et charges excessifs ◦ Améliorer la base d'informations sur la qualité de l'enseignement supérieur ◦ Faciliter la diffusion des informations

Encadré 2d : Orientations préconisées pour renforcer le rôle de l'enseignement supérieur dans la recherche et l'innovation

Renforcer le rôle de l'enseignement supérieur dans la recherche et l'innovation
Orientations ciblées
<ul style="list-style-type: none"> ◦ Accroître la diffusion des connaissances au lieu d'intensifier la commercialisation par le biais de droits de propriété intellectuelle renforcés ◦ Renforcer et élargir les canaux d'interaction et encourager la collaboration entre les établissements ◦ Encourager la mobilité du personnel de R-D dans l'ensemble du système de recherche et d'innovation ◦ Prendre des mesures favorisant la mobilité internationale et intranationale ◦ Améliorer les perspectives professionnelles des chercheurs ◦ Assurer le suivi de l'offre et de la demande de ressources humaines ◦ Accroître la diversité des compétences dont l'innovation a besoin ◦ Maintenir une infrastructure de recherche adaptée ◦ Utiliser le secteur de l'enseignement supérieur pour accroître l'internationalisation de la R-D ◦ Améliorer les méthodes de sélection des priorités ◦ Élargir les critères utilisés pour l'évaluation de la recherche ◦ Encadrer la réorientation du financement vers un financement de projet et établir un assortiment de mécanismes de financement ◦ Veiller à ce que les politiques de l'innovation et de la recherche aient une perspective de long terme ◦ Évaluer et coordonner les instruments d'action dans tout le système de recherche et d'innovation

Encadré 2e : Orientations préconisées pour assurer l'égalité

Assurer l'égalité
Orientations ciblées
<ul style="list-style-type: none"> ◦ Déterminer l'ampleur et l'origine des problèmes d'égalité ◦ Prendre des mesures publiques beaucoup plus en amont pour une plus grande égalité ◦ Fournir des services efficaces d'orientation professionnelle et de conseils au niveau de l'école ◦ Offrir la possibilité d'accéder à l'enseignement supérieur depuis n'importe quelle filière de l'enseignement secondaire supérieur ◦ Renforcer l'intégration de la planification, des politiques et des analyses conjointement par les systèmes d'enseignement secondaire et supérieur ◦ Diversifier l'offre d'enseignement supérieur pour tenir compte de la plus grande diversité des apprenants ◦ Envisager d'autres types d'offres pour tenir compte de la diversité culturelle de la population ◦ Faciliter l'accès dans les zones éloignées grâce à l'apprentissage à distance et aux centres d'apprentissage régionaux ◦ Diversifier les critères d'admission et associer les établissements aux procédures d'admission ◦ Envisager une discrimination positive pour les groupes dont le handicap acquis en matière d'éducation est bien identifié ◦ Envisager d'autres moyens de pouvoir accéder à l'enseignement supérieur ◦ Faciliter le transfert entre les différents types d'établissements d'enseignement supérieur ◦ Inciter les établissements d'enseignement supérieur à accueillir davantage d'étudiants issus de milieux défavorisés et à les aider plus ◦ Encourager les établissements à mieux répondre aux besoins des apprenants adultes ◦ Poursuivre les efforts d'amélioration de la parité des sexes à tous les niveaux et combattre les stéréotypes sexuels en matière de choix des études ◦ Prendre des mesures spéciales pour les étudiants handicapés ◦ Mettre davantage l'accent sur l'égalité en matière de résultats

Encadré 2f : Orientations préconisées pour les carrières universitaires**Les carrières universitaires : s'adapter au changement****Orientations ciblées**

- Accorder aux établissements une grande autonomie dans la gestion des ressources humaines
- Gérer les carrières universitaires avec flexibilité
- Concilier liberté universitaire et contribution des établissements à la société
- Rendre les carrières universitaires plus attrayantes
- Améliorer les conditions d'entrée des jeunes universitaires
- Renforcer les processus de gestion et la direction
- Évaluer et récompenser les réalisations des universitaires
- Intégrer la formation professionnelle au cours de la carrière
- Mettre en place des mécanismes facilitant la tâche des universitaires
- Renforcer les moyens de collaborer et encourager la mobilité
- Offrir des conditions de travail plus flexible aux universitaires seniors

Encadré 2g : Orientations préconisées pour renforcer les liens avec le marché du travail**Renforcer les liens avec le marché du travail****Orientations ciblées**

- Coordonner les politiques d'enseignement supérieur et de l'emploi
- Augmenter les données et analyses sur les débouchés professionnels des diplômés
- Renforcer les services d'orientation professionnelle à l'école et dans les établissements d'enseignement supérieur
- Accroître la capacité des établissements à répondre à la demande
- Créer des prestataires d'enseignement qui ont une visée professionnelle
- Associer les acteurs du marché du travail et intégrer leurs perspectives dans le développement des politiques d'enseignement supérieur et le pilotage des établissements
- Encourager les établissements d'enseignement supérieur à s'investir davantage dans l'apprentissage tout au long de la vie
- Explorer le potentiel d'un Cade National de Certifications

Encadré 2h : Orientations préconisées pour formuler des stratégies d'internationalisation dans le contexte national

Formuler des stratégies d'internationalisation dans le contexte national	
Domaine	Orientations ciblées
Elaborer une stratégie générale et pilotage de la politique d'internationalisation	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Mettre au point une stratégie nationale et un cadre d'action général pour l'internationalisation ◦ Améliorer la coordination de l'action publique ◦ Encourager les établissements à devenir des acteurs proactifs de l'internationalisation ◦ Promouvoir les stratégies d'internationalisation durables ◦ Créer des structures pour aider les établissements d'enseignement supérieur dans leurs stratégies d'internationalisation
Augmenter l'attrait et la compétitivité internationale du système d'enseignement supérieur	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Créer des structures pour promouvoir le système national d'enseignement supérieur ◦ Accroître la comparabilité internationale de l'enseignement supérieur ◦ Trouver d'autres mesures que les classements mondiaux actuels ◦ Procurer une meilleure information aux étudiants internationaux potentiels ◦ Soutenir les centres d'excellence au niveau post-licence... ◦ ... tout en veillant à la qualité de l'offre dans l'enseignement transfrontalier pré-licence
Renforcer la dimension interne de l'internationalisation	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Augmenter l'internationalisation des campus ◦ Encourager la mobilité des universitaires et des étudiants nationaux
Optimisation de la stratégie d'internationalisation	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Développer une base d'informations pour éclairer le développement des politiques d'internationalisation ◦ Tirer parti des complémentarités internationales ◦ Gérer l'impact migratoire de l'internationalisation

Encadré 2i : Implications pour la mise en œuvre des politiques

Quelles sont les prochaines étapes ? Les défis posés par la mise en œuvre des politiques	
Domaine	Orientations ciblées
Élaboration des politiques et réformes d'enseignement supérieur	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Instaurer des comités indépendants ad-hoc afin d'initier les réformes d'enseignement supérieur et associer tous les acteurs au processus ◦ Permettre la transformation d'initiatives venues de la base en propositions de politiques par des comités indépendants ◦ Prendre en compte le point de vue des différents acteurs par le biais d'un processus itératif d'élaboration des politiques
Créer le consensus sur la politique d'enseignement supérieur et instaurer les conditions nécessaires à la réussite des réformes	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Faire appel aux expérimentations pilotes des politiques lorsque cela est nécessaire ◦ Favoriser les réformes à la marge plutôt que des changements de grande ampleur sauf s'il existe un large soutien public pour le changement ◦ Éviter les réformes dont les coûts sont concentrés sur quelques acteurs tandis que les gains sont diffus ◦ Identifier les perdants potentiels des réformes de l'enseignement supérieur et intégrer des mécanismes compensatoires ◦ Créer les conditions favorables à la mise en œuvre des réformes ◦ Améliorer la communication sur l'utilité des réformes et les coûts de l'inaction
Réussir la mise en œuvre des politiques et réformes d'enseignement supérieur	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Mettre en œuvre l'ensemble des mesures préconisées dans le cadre d'une réforme ◦ Soutenir la mise en œuvre effective des politiques d'enseignement supérieur