

DG Éducation et culture



La gouvernance de l'enseignement supérieur en Europe

Politiques, structures, financement et personnel académique





La gouvernance de l'enseignement supérieur en Europe

Politiques, structures, financement et
personnel académique

Eurydice

Le réseau d'information sur l'éducation en Europe

Ce document est publié par l'unité européenne d'Eurydice avec le financement de la Commission européenne (Direction générale de l'éducation et de la culture).

Disponible en anglais (*Higher Education Governance in Europe. Policies, structures, funding and academic staff*) et en français (La gouvernance de l'enseignement supérieur en Europe. Politiques, structures, financement et personnel académique).

ISBN 978-92-79-08525-3

DOI 10.2766/30250

Ce document est également disponible sur Internet (<http://www.eurydice.org>).

Finalisation de la rédaction: avril 2008.

© Eurydice, 2008.

Sauf à des fins commerciales, le contenu de cette publication peut être reproduit partiellement avec la mention, en toutes lettres, au début de l'extrait, de «Eurydice, le réseau d'information sur l'éducation en Europe», suivie de la date d'édition du document.

Toute demande de reproduction de l'entièreté du document doit être adressée à l'unité européenne.

Illustration de couverture: © Images.com/Corbis/Helen King, Bruxelles, Belgique.

Eurydice
Unité européenne
Avenue Louise 240
B-1050 Bruxelles
Tél. +32 2 600 53 53
Fax +32 2 600 53 63
E-mail: info@eurydice.org
Internet: <http://www.eurydice.org>

Printed in Belgium

PRÉFACE



Le rôle de l'enseignement supérieur dans la société de la connaissance est reconnu tant au niveau européen qu'au niveau des États-membres. Ce niveau d'enseignement est appelé à apporter une contribution significative à la réalisation des objectifs de Lisbonne en matière de croissance, de prospérité et de cohésion sociale. Le programme de travail de l'Union européenne «Éducation et Formation 2010» souligne bien l'importance de la modernisation des établissements d'enseignement supérieur et des réformes encouragées par le processus de Bologne, en vue de la création d'un Espace européen de l'enseignement supérieur.

Pour répondre à ces attentes, l'enseignement supérieur doit relever d'importants défis: atteindre un niveau de qualité soutenant la comparaison internationale, améliorer la gouvernance et la responsabilisation, accroître et diversifier son financement. Ces objectifs majeurs supposent une mutation de l'enseignement supérieur qui doit être au cœur de l'agenda politique et des stratégies nationales des pays européens.

La présente étude met en évidence le processus de modernisation à l'œuvre dans l'enseignement supérieur en Europe et analyse en particulier les structures de gouvernance, les modes de financement des établissements et leurs responsabilités en matière de personnel académique. Elle met en même temps en lumière la diversité des modèles de gouvernance, par exemple en matière de collecte de fonds privés ou d'organes de décision au niveau des établissements. Elle souligne également que d'importants débats nationaux sur les orientations stratégiques de l'enseignement supérieur, qui impliquent une large palette d'acteurs, sont en cours.

Cette étude enrichit donc notre connaissance des processus de gouvernance de l'enseignement supérieur et se révèle originale par sa couverture géographique dans la mesure où elle couvre trente pays européens appartenant au réseau Eurydice. Je remercie vivement les unités nationales et l'unité européenne pour leur contribution qui, je l'espère, apportera un soutien aux acteurs de l'enseignement supérieur dans leur réflexion à propos des mesures possibles qui leur permettront de participer pleinement à la réalisation des objectifs de Lisbonne.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Jan Figel'.

Ján Figel'

Commissaire en charge de l'éducation,
de la formation, de la culture et de la jeunesse

TABLE DES MATIÈRES

Préface	3
Table des matières	5
Synthèse	7
Introduction générale	11
Chapitre 1. Politiques stratégiques nationales pour l'enseignement supérieur	15
1.1. Priorités stratégiques concernant le financement	17
1.2. Priorités stratégiques concernant le personnel enseignant	21
Chapitre 2. Structures de gouvernance de l'enseignement supérieur	25
2.1. Gouvernance externe	26
2.2. Gouvernance interne	34
2.3. Enseignement supérieur privé indépendant	43
2.4. Enjeux pour la gouvernance interne	45
Chapitre 3. Le financement public direct des établissements d'enseignement supérieur	47
3.1. Mécanismes d'octroi des fonds publics	49
3.2. Contrôle des établissements sur l'usage des fonds	64
3.3. Le financement public de l'enseignement supérieur privé indépendant	68
3.4. Enjeux des modèles de financement public	69
Chapitre 4. Fonds privés collectés par les établissements d'enseignement supérieur	73
4.1. Autonomie des établissements dans l'utilisation des frais d'enseignement	75
4.2. Autres sources privées autorisées	77
4.3. Partenariats avec le monde des entreprises	79
4.4. Restrictions et conditions concernant la collecte et l'utilisation d'autres fonds privés	79
4.5. Incitants publics à la recherche de fonds privés	81
4.6. Responsabilisation	85
4.7. Défis pour la promotion des fonds privés	86
Chapitre 5. Le personnel académique des établissements d'enseignement supérieur	87
5.1. Acteurs/organes responsables du recrutement du personnel académique	88
5.2. Types principaux de modes de recrutement	91
5.3. Employeurs et contrats de travail	93
5.4. Salaires et promotion	96
5.5. Tâches et temps de travail	98
5.6. Évaluation et responsabilisation	99
5.7. Enjeux de la gestion du personnel académique	101

Conclusions	103
Glossaire	111
Références	115
Table des figures	117
Annexes	119
Remerciements	143

SYNTHÈSE

Politiques stratégiques (chapitre 1)

Un large consensus s'est instauré en Europe sur la nécessité de développer une planification stratégique de l'enseignement supérieur à plus long terme. La majorité des pays mettent en œuvre ou sont sur le point d'adopter des documents politiques spécifiques qui exposent les priorités stratégiques nationales pour **assurer la viabilité financière** de leur système d'enseignement supérieur. Bien que les solutions politiques concrètes diffèrent d'un pays à l'autre, certains objectifs communs se dégagent à moyen terme. Il s'agit:

- d'accroître les fonds publics affectés à l'enseignement supérieur;
- de conférer une plus grande autonomie aux établissements dans la gestion de leurs ressources financières;
- d'établir des liens directs entre les résultats obtenus et le volume des fonds publics affectés;
- d'encourager la diversification des sources de financement ainsi que l'établissement de partenariats avec les instituts de recherche, les entreprises et les autorités régionales.

Il semble qu'il y ait moins de politiques stratégiques globales à propos du personnel académique qu'à propos du financement. La politique du personnel relève plus souvent de réformes ponctuelles. Certaines tendances, telles que la corrélation entre financement et résultats, concernent aussi les enseignants et les chercheurs. Les **priorités relatives au personnel académique** sont:

- d'instaurer un plus juste équilibre de participation entre hommes et femmes ainsi qu'en termes d'âges;
- de conférer aux établissements une plus grande autonomie pour gérer leurs ressources humaines (comme leurs ressources financières);
- d'introduire des critères de performances.

Structures de gouvernance dans l'enseignement supérieur (chapitre 2)

Les établissements d'enseignement supérieur en Europe sont des entités légalement autonomes. Cette autonomie est encadrée par des mécanismes nationaux de responsabilisation dont l'objet essentiel est de promouvoir la confiance entre les établissements et la société. Dans tous les pays, les structures de gouvernance interne et les champs de responsabilités des établissements d'enseignement supérieur publics et privés subventionnés sont définis dans la législation.

Le **directeur** est généralement le principal responsable de la planification stratégique de l'établissement, de son développement et de son organisation, ainsi que des activités de gestion et de contrôle. Dans un tiers environ des pays, le directeur est désigné par les acteurs internes à l'établissement, mais sa nomination est du ressort d'une autorité externe, telle que le ministère de tutelle ou le chef de l'État.

L'organe de décision de l'établissement est l'organe de gouvernance responsable de la planification à long terme et du développement stratégique de l'établissement. Dans à peu près la moitié des pays impliqués dans cette étude, **l'organe académique** agit aussi en qualité d'organe décisionnel. On observe une tendance à la représentation d'acteurs externes issus de l'industrie, du commerce et de la société civile au sein des organes de gouvernance des établissements. Il s'agit **des organes de conseil ou de supervision** le plus souvent. Dans la plupart des pays, les établissements d'enseignement supérieur sont désormais dotés d'un organe de supervision composé essentiellement ou exclusivement d'acteurs externes. En termes d'autonomie interne, cet organe a pour mission globale de défendre les intérêts de l'établissement et, en termes de responsabilisation, de veiller à ce que celui-ci mène ses activités dans le respect des dispositions législatives et réglementaires.

Dans plus de la moitié des pays couverts par la présente étude, les structures de gouvernance des établissements d'enseignement supérieur privés indépendants sont régies par les mêmes dispositions que celles qui s'appliquent aux établissements publics et aux établissements privés subventionnés.

Modèles de financement public (chapitre 3)

L'étude a permis d'identifier les principales caractéristiques du financement public des établissements d'enseignement supérieur en Europe, à savoir que:

- les formules de financement pour l'octroi des fonds publics sont quasi généralisées;
- des indicateurs de performances portant sur les résultats des étudiants sont utilisés par la majorité des pays dans les formules de financement;
- des contrats de performances qui cadrent l'octroi des fonds publics existent dans douze pays;
- les fonds publics destinés à la recherche sont octroyés selon divers mécanismes.

Les **formules de financement** utilisées pour octroyer les fonds aux établissements sont généralement basées sur le volume des activités, qui est le plus souvent mesuré via le nombre d'étudiants inscrits. On observe différentes approches vis-à-vis des indicateurs de performances utilisés dans les formules de financement: dans certains pays, une très faible part des fonds publics se base sur des indicateurs de performances, alors qu'au Royaume-Uni, la dotation globale pour l'enseignement, le fonctionnement et la recherche est étroitement assujettie aux performances des établissements. Outre la prise en compte du volume d'activités et des résultats des étudiants, plusieurs pays recourent aussi à d'autres mécanismes de financement, qui garantissent un certain degré de stabilité des ressources.

Les **contrats de performances** définissent des objectifs en rapport avec les priorités nationales. Ils portent soit sur la plus grande part de la dotation publique, soit sur une faible proportion destinée à des projets spécifiques. Lorsque le contrat précédent influence le montant du contrat suivant, des indicateurs quantitatifs concernant le nombre de diplômés ou la qualité globale de la gestion au sein de l'établissement sont pris en compte. Des réformes sont en cours dans certains pays en vue d'établir des liens plus directs entre la réalisation des objectifs qualitatifs définis dans les contrats antérieurs et les montants octroyés au titre des contrats à venir.

Dans tous les pays, des **fonds pour des projets** ou des programmes **de recherche spécifiques** sont octroyés au terme d'une procédure compétitive. Ce mécanisme de financement représente déjà ou est en passe de devenir la principale source de financement public de la recherche dans plusieurs pays. La quasi-totalité des pays octroient aussi des **dotations de base pour la recherche**, qui ne sont pas liées à un projet particulier.

Le montant de la dotation de base pour la recherche peut être calculé en fonction des dépenses ou des performances de l'établissement dans ce domaine. La plupart des pays prennent ces deux aspects en considération, ce qui suscite la compétition entre les établissements.

Autonomie et responsabilisation en matière de fonds publics (chapitre 3)

Presque partout, les établissements d'enseignement supérieur reçoivent des fonds publics sous la forme de **dotations globales** qui couvre plusieurs types de dépenses, et dont l'usage est défini par les établissements. Toutefois, dans quelques pays où des dotations globales sont octroyées, notamment en Europe centrale et orientale, un budget prévisionnel doit être avalisé par les autorités publiques. Dans la majorité des pays, les établissements ont la possibilité de reporter des fonds publics non dépensés d'une année sur l'autre. Diverses **mesures de responsabilisation** sur l'usage des fonds publics existent, tels que les audits financiers, les indicateurs de performances, les rapports annuels, la production d'information pour des bases de données, la publication des résultats de l'évaluation interne et d'autres méthodes de diffusion de l'information.

Fonds privés – sources autorisées et incitants (chapitre 4)

Les **sources de financement privé** autorisées les plus importantes sont:

- les dons et legs provenant d'entités privées;
- les partenariats établis dans le cadre de contrats de recherche entre des établissements d'enseignement supérieur et des contractants privés;
- les recettes générées par la fourniture de services.

Les emprunts, les revenus locatifs/fonciers, le parrainage de postes, les investissements et la création d'entreprises sont aussi autorisés et courants dans de nombreux pays. Toutefois, ces sources de revenus font l'objet d'interdictions ou de **restrictions** dans certains pays. C'est essentiellement le cas des emprunts, des investissements et de la création d'entreprises, qui exigent souvent l'approbation préalable de l'autorité compétente, à savoir la direction des établissements, l'organe de financement ou, plus généralement, le ministère de tutelle ou une autre autorité gouvernementale.

La grande majorité des pays européens ont mis en œuvre un ou plusieurs types de **mesures incitatives** pour soutenir les établissements d'enseignement supérieur dans leur recherche de fonds privés. Les avantages fiscaux pour les donateurs et les partenaires privés sont les incitants les plus répandus, tandis que les avantages fiscaux pour les établissements sont les moins fréquents. Le soutien financier ou autre aux partenariats avec les entreprises privées et les cadres réglementaires qui confèrent aux établissements la propriété des droits intellectuels sur les résultats de la recherche se retrouvent chacun dans une dizaine de pays.

À de très rares exceptions près, les mesures de responsabilisation relatives aux fonds privés sont comparables aux mesures applicables aux fonds publics. Les rapports financiers et les résultats des procédures d'audit, qui doivent être communiqués régulièrement aux autorités, doivent également rendre compte de la collecte et de l'utilisation des fonds privés.

Personnel académique (chapitre 5)

Dans la plupart des pays, le **processus de recrutement** dans son ensemble relève pour l'essentiel de responsabilités conjointes des établissements et des autorités centrales. On n'observe guère que cinq pays dans lesquels les établissements jouissent d'une autonomie notable en matière de recrutement.

Cependant, pour certaines étapes du processus de recrutement, les responsabilités se situent soit pour une large part au niveau central, soit au niveau des établissements.

Dans la vaste majorité des pays, les **catégories de personnel** et leurs critères respectifs d'éligibilité sont définis dans les réglementations officielles.

Cela étant, le processus de recrutement est dans une large mesure confié à l'un des organes collégiaux internes (conseil académique, conseil d'administration) dans la plupart des pays.

La moitié des pays environ organisent des **concours de recrutement**. Les procédures d'organisation de ces concours sont souvent assorties de critères définis au niveau central.

Dans la grande majorité des pays, les établissements sont officiellement les **employeurs du personnel académique**.

Dans la majorité des pays, le personnel enseignant attaché aux établissements d'enseignement supérieur publics ou privés subventionnés est **employé sur une base contractuelle** (sous contrat à durée déterminée ou indéterminée), laquelle est régie par la législation générale du travail. Dans quatorze pays, la majorité des enseignants a le statut de **fonctionnaire**. Néanmoins, le cadre statutaire combine souvent fonction publique et emploi contractuel. Dans certains pays, on observe une tendance à un assouplissement des dispositifs contractuels et/ou des statuts professionnels.

Dans la plupart des pays, le processus de **définition d'une échelle salariale** est essentiellement régi par des dispositions législatives et réglementaires au niveau central.

Dans une douzaine de pays, le **salaires brut annuel** est déterminé essentiellement par les autorités centrales. Dans une autre douzaine de pays, les décisions relatives à ce processus relèvent de responsabilités conjointes de l'État et des établissements. Dans huit pays, les établissements disposent d'un degré élevé d'autonomie pour fixer les salaires annuels. En règle générale, il semble que les critères d'**octroi de primes et de promotions** soient définis au niveau central.

Dans la majorité des pays, seules les principales **tâches** attendues du personnel académique sont décrites dans la législation ou la réglementation officielle. Les tâches spécifiques au poste en question sont habituellement précisées dans le contrat de travail et formulées au niveau de l'établissement.

Les critères d'**évaluation du personnel académique** sont définis au niveau des établissements dans la plupart des pays. Cependant, les autorités centrales peuvent fournir des lignes d'orientation générales sur les éléments à prendre en compte dans cette évaluation.

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Contexte

Au cours des dernières années, les systèmes d'enseignement supérieur européens ont subi d'importantes transformations ⁽¹⁾ sous l'influence d'une série de changements nationaux et internationaux, comme l'augmentation rapide et conséquente du nombre d'étudiants, la baisse relative des fonds publics associée à une faible contribution des financements privés, l'importance croissante de la recherche et de l'innovation dans l'économie mondiale de la connaissance et la concurrence accrue entre les établissements d'enseignement supérieur. Plus récemment, l'impact du processus de Bologne sur les réformes des programmes d'études, sur l'assurance qualité et sur la mobilité est devenu un élément clé du processus de transformation.

La nécessité de faire face à ces changements profonds et d'améliorer la qualité de l'enseignement supérieur européen a entraîné la révision des structures de gouvernance des établissements. Bien que les autorités publiques nationales conservent un rôle central dans le contrôle et la coordination de l'enseignement supérieur en Europe (pour la majeure partie de celle-ci), une transformation progressive d'une étroite mise sous tutelle des établissements par l'État vers une guidance et un suivi exercés par divers acteurs externes s'est opérée au cours de ces dernières années. De même, la gouvernance interne des établissements, traditionnellement exercée par la communauté académique, a évolué vers des modes plus managériaux.

Au niveau de l'Union européenne, la Communication du 10 mai 2006 a exhorté les États membres à accélérer la modernisation de leurs universités, afin que celles-ci contribuent davantage à la réalisation des objectifs de Lisbonne en faveur de la croissance et d'une amélioration quantitative et qualitative de l'emploi ⁽²⁾. Les États membres sont invités à prendre des mesures immédiates pour mobiliser le considérable réservoir de connaissance, de talent et d'énergie qui existe au niveau de l'Union européenne, en vue de procéder aux changements profonds et coordonnés nécessaires, qui vont des réglementations et de la gestion des systèmes d'enseignement supérieur aux modes de gouvernance des universités.

Afin de soutenir ces objectifs et l'agenda de la coopération en éducation, la Direction générale de l'éducation et de la culture de la Commission européenne a invité le réseau Eurydice à collecter des données pour une étude sur le cadre réglementaire relatif à la gouvernance de l'enseignement supérieur. Cette étude complète plusieurs publications d'Eurydice sur l'enseignement supérieur publiées en 2007: les *Chiffres clés de l'enseignement supérieur en Europe* se focalisent sur la dimension sociale de l'enseignement supérieur (contributions des étudiants, bourses, prêts, etc.); le *Focus sur les structures de l'enseignement supérieur en Europe* examine les tendances nationales et les mesures de suivi du processus de Bologne; et le volume 5 du *Glossaire européen de l'éducation* fournit des données sur les «organes formels de décision, consultation, gestion et supervision dans l'enseignement supérieur».

La présente étude se concentre plus particulièrement sur les politiques, les réglementations officielles, les droits et les responsabilités dans la gouvernance des établissements d'enseignement supérieur. Par rapport à la tendance européenne de rendre les cadres réglementaires moins normatifs, il est possible d'identifier une série de modèles nationaux en fonction de l'importance de la gouvernance de type académique dans les établissements, de leur obligation de rendre des comptes vis-à-vis de l'extérieur, de l'influence de nouvelles

⁽¹⁾ Consulter, par exemple, Eurydice (2000) *Vingt années de réforme dans l'enseignement supérieur en Europe: de 1980 à nos jours*.

⁽²⁾ Commission des Communautés européennes (2006) *Communication de la Commission au Conseil et au Parlement européen. Faire réussir le projet de modernisation pour les universités: formation, recherche et innovation*.

demandes en matière d'enseignement supérieur et de la persistance des traditions nationales ⁽³⁾. **Le but de cette étude est d'offrir une compréhension approfondie des cadres normatifs nationaux et de comparer des situations nationales avec des tendances perceptibles au sein de l'Europe.**

Concepts et définitions

Dans le cadre de cette étude, nous effectuerons une distinction entre la **gouvernance** et la **gestion** de l'enseignement supérieur. Dans le contexte de l'enseignement supérieur, la **gouvernance** fait référence à «l'exercice formel et informel de l'autorité dans le cadre des lois, des politiques et des règles qui articulent les droits et les responsabilités de divers acteurs, y compris les règles selon lesquelles ils interagissent» ⁽⁴⁾. En d'autres termes, la gouvernance englobe «le cadre dans lequel un établissement poursuit ses buts, objectifs et politiques de manière cohérente et coordonnée»; elle répond aux questions suivantes: «qui est responsable et quelles sont les sources de légitimité des décisions exécutives prises par les différents acteurs?». Pour sa part, la **gestion** fait référence à la mise en œuvre d'une série d'objectifs que poursuit un établissement d'enseignement supérieur sur la base de règles données; elle répond à la question «comment les règles sont-elles mises en application?» et concerne l'efficacité et la qualité des services fournis aux acteurs concernés internes et externes ⁽⁵⁾.

Malgré la distinction existant entre la gouvernance, qui met l'accent sur l'élaboration de politiques et d'objectifs à long terme ainsi que sur les stratégies pour atteindre ces objectifs, et la gestion, qui est orientée vers les processus de mise en œuvre, les divers liens qui existent entre les deux ne seront pas ignorés. Bien que cette étude concerne principalement les réglementations établies par les pouvoirs publics en matière de gouvernance dans l'enseignement supérieur, des informations sur les mécanismes d'élaboration de politiques, sur la prise de décisions au niveau central et au niveau des établissements, sur les mesures incitatives et sur les procédures liées à l'obligation des établissements de rendre des comptes seront également analysées.

Les acteurs publics et privés peuvent être externes et internes aux établissements.

Acteurs externes: intervenants qui ont un intérêt direct dans la fonction, les pratiques et les résultats des établissements d'enseignement supérieur (membres du gouvernement au niveau central, régional ou local, employeurs ou d'autres représentants de l'entreprise, syndicalistes, associations nationales d'étudiants, représentants de la société civile, diplômés, parents d'étudiants, etc.).

Acteurs internes: organes de gouvernance des établissements (organe de consultation, conseil d'université, conseil académique) et les personnes employées ou inscrites dans un établissement d'enseignement supérieur.

Les organes peuvent relever du niveau des établissements, du niveau régional ou national. Les organes existant au niveau des établissements sont d'ordinaire les conseils d'administration, les conseils de facultés, les conseils de direction au niveau des facultés, les conseils d'université, etc. Selon les cas, ils peuvent inclure des acteurs externes ou internes, ou encore des représentants des deux groupes. Les organes qui relèvent du niveau régional ou national sont généralement les commissions ou départements ministériels, les conseils de l'enseignement supérieur, les conseils scientifiques et technologiques, les organisations indépendantes qui

⁽³⁾ Pour un profil des modèles de gouvernance dans l'enseignement supérieur, consulter, par exemple, CHEPS (1994) *Comparative Policy Studies in Higher Education* et Merrien, Fr-X. (eds) (1999) *Towards a New Model of Governance for Universities? A Comparative View*.

⁽⁴⁾ Hirsch, Werner Z.; Weber, Luc E. (eds) (2001) *Governance in Higher Education. The University in a State of Flux*.

⁽⁵⁾ Council of Europe; Fried, J. (2006) *Higher education governance in Europe; autonomy, ownership and accountability – A review of the literature* In: *Higher education governance between democratic culture, academic aspirations and market forces*.

chapeautent l'enseignement supérieur, etc. Ces organes peuvent soit se composer uniquement d'acteurs externes, soit inclure de surcroît des représentants d'établissements d'enseignement supérieur.

Un glossaire des codes, abréviations et termes fréquemment utilisés figure à la fin de l'ouvrage.

Champ de l'étude

La présente étude a pour année de référence 2006/2007 et couvre les pays participant au réseau Eurydice, exception faite de la Turquie. Elle vise à identifier les acteurs et les organes qui interviennent dans l'élaboration des politiques et dans la prise de décisions ainsi que les diverses formes d'interactions entre ces intervenants. L'examen des politiques, des réglementations, des incitants et des mesures de responsabilisation s'articule autour de trois axes majeurs: les **structures de gouvernance**, le **financement** et le **personnel académique**. Ces trois éléments ont été retenus en raison de la place cruciale qu'ils occupent dans les programmes de réforme de l'enseignement supérieur et de leurs liens directs avec l'impératif clé d'assurer l'utilisation efficace des ressources ⁽⁶⁾.

Les procédures d'assurance qualité mises en place sont aussi une dimension importante du concept de gouvernance. Elles ne sont cependant pas analysées en détail ici car elles sont largement couvertes par l'édition 2007 du *Focus sur les structures de l'enseignement supérieur en Europe* ⁽⁷⁾.

Cette étude couvre les établissements d'enseignement supérieur publics et privés reconnus officiellement, qui dispensent des programmes de niveaux CITE 5 et 6 et qui relèvent de la législation du pays concerné. Ni les universités étrangères installées dans le pays, ni les réglementations concernant la participation à des programmes européens ne sont prises en compte. De même, sont exclus du champ de cette étude les établissements d'État formant aux métiers de la sécurité, de l'armée ou de la police.

Cette étude porte essentiellement sur l'enseignement supérieur public et privé subventionné. Les informations relatives aux établissements d'enseignement supérieur privés indépendants sont très limitées; toutefois, lorsque ces informations sont disponibles, elles sont présentées dans des sections distinctes à la fin des chapitres. Lorsque les réglementations ou les pratiques concernent une catégorie spécifique d'établissements (par exemple, les universités, les instituts de technologie, les universités de sciences appliquées, les prestataires d'éducation permanente, etc.), cela est précisé. Lorsque toutes les catégories d'établissements sont concernées, l'information présentée fait référence aux «établissements d'enseignement supérieur».

Dans les textes officiels, les exigences des autorités éducatives supérieures sont exprimées de manière différente selon les pays. Dans certains, les recommandations sont tellement fortes qu'elles ont valeur de prescriptions. Dans d'autres, la marge d'autonomie des établissements reste importante. C'est pourquoi le terme «réglementation officielle» doit être compris ici au sens large, pour inclure aussi bien les recommandations que les lois, décrets ou autres lignes directrices formulées à des fins de conseil.

Le concept de la gouvernance englobe aussi des pratiques informelles mises en œuvre par les établissements d'enseignement supérieur, qui ont trait à l'exercice de l'autorité. Cet aspect ne peut être appréhendé à travers l'étude des réglementations officielles et des documents politiques stratégiques nationaux. Étant donné la limite du cadre normatif de la collecte du réseau Eurydice, seule une place restreinte est donnée aux pratiques courantes des établissements.

⁽⁶⁾ Commission européenne (2003) Investir efficacement dans l'éducation et la formation: un impératif pour l'Europe. Communication de la Commission.

⁽⁷⁾ Eurydice (2007) Focus sur les structures de l'enseignement supérieur en Europe – 2006/2007. Évolutions nationales dans le cadre du Processus de Bologne.

Structure

Le chapitre 1 offre une vue d'ensemble des politiques stratégiques nationales en matière d'enseignement supérieur et des principales priorités en Europe quant au financement et au personnel académique. L'annexe au chapitre 1 contient une liste de documents politiques stratégiques nationaux.

Le chapitre 2 examine, par rapport aux établissements d'enseignement supérieur, les structures et la portée des réglementations externes et de la guidance externe, ainsi que leurs modes de gouvernance interne académiques et managériaux. Les organes de gouvernance externes et internes sont examinés du point de vue de leurs responsabilités, de leurs pouvoirs décisionnels et des domaines dans lesquels ils ont une obligation de rendre des comptes. L'annexe au chapitre 2 décrit les responsabilités des principaux organes de gouvernance internes aux établissements.

Le chapitre 3 traite des mécanismes de financement public utilisés en Europe. L'analyse vise à déterminer dans quelle mesure ces mécanismes sont liés aux performances ainsi que la manière dont ils favorisent la concurrence entre les établissements d'enseignement supérieur et encouragent ces derniers à contribuer activement à la mise en œuvre des priorités nationales. Ce chapitre examine également les procédures liées à l'obligation de rendre des comptes sur l'utilisation des fonds publics et aborde certains aspects de l'autonomie dont disposent les établissements pour gérer ces fonds. L'annexe au chapitre 3 détaille les critères qui président à l'octroi des principales dotations publiques aux établissements d'enseignement supérieur.

Le chapitre 4 décrit les possibilités et les restrictions concernant la recherche de fonds privés, y compris les partenariats avec le monde de l'entreprise. Il explore également les mesures incitatives externes à la recherche de fonds privés et certains aspects de l'autonomie des établissements d'enseignement supérieur en matière de collecte de frais d'enseignement.

Le chapitre 5 s'intéresse aux acteurs qui interviennent en matière de contrats, de recrutement, de salaires, de promotion professionnelle, de temps de travail et d'évaluation du personnel académique.

Méthodologie

Les unités nationales du réseau Eurydice ont fourni l'information nécessaire à la réalisation de cette étude. L'information a été collectée au moyen d'un questionnaire ou «guide de contenu» élaboré par l'unité européenne d'Eurydice. L'analyse comparative a été rédigée par l'unité européenne, puis validée par les unités nationales et leurs experts respectifs. Toutes les personnes qui ont apporté leur contribution à ce travail collectif, à quel que titre que ce soit, sont citées à la fin du présent rapport.

Ce rapport fait référence à diverses publications scientifiques et études; toutefois, les informations nationales s'appuient sur les réponses au questionnaire complété par les unités nationales. Des exemples spécifiques de situations nationales sont présentés dans un style typographique différent, afin de les distinguer du texte principal. Ces exemples illustrent par des cas concrets certains énoncés généraux contenus dans l'analyse comparative. Ils peuvent aussi mettre en lumière des exceptions à une tendance générale qui semble se dessiner dans un certain nombre de pays ou fournir des précisions spécifiques sur une évolution commune. En outre, les trois premiers chapitres s'accompagnent d'annexes qui présentent des informations nationales détaillées.

CHAPITRE 1. POLITIQUES STRATÉGIQUES NATIONALES POUR L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR

Un large consensus s'est instauré en Europe sur la nécessité d'une planification stratégique à plus long terme de l'enseignement supérieur. Dans plusieurs pays, les pouvoirs publics disposent d'un document politique approfondi qui définit explicitement leur politique stratégique pour l'enseignement supérieur (voir annexe 1).

Dans d'autres pays, les stratégies nationales actuelles en matière d'enseignement supérieur sont associées aux objectifs plus globaux visant à promouvoir le développement des sciences et des technologies; c'est notamment le cas du Plan Technologique-Portugal Innove et du Pacte pour la recherche en France, respectivement introduits en 2005 et 2006, ainsi que de la Politique scientifique et technologique 2006-2009 en Islande. Il n'est pas rare que les politiques de réforme initialement élaborées dans le cadre de documents stratégiques soient par la suite intégrées à des textes législatifs, comme en Allemagne, en Grèce, en France, au Portugal et en Suède, par exemple, puis progressivement mises en œuvre dans le secteur de l'enseignement supérieur.

Certains pays n'ont pas encore élaboré de document global qui définisse les objectifs à long terme pour ce secteur et les mesures nécessaires pour les réaliser.

En **Bulgarie**, un projet de politique stratégique pour le développement de l'enseignement supérieur a été soumis à un débat public en mars 2007 et fait maintenant l'objet d'améliorations supplémentaires.

En **Allemagne**, la réforme du fédéralisme de 2006 a conféré un degré de responsabilité plus élevé aux Länder en matière de politique d'enseignement supérieur. Les nouvelles attributions conjointes de la Fédération et des Länder n'ont pas encore été définies dans le détail.

En **Espagne**, le gouvernement central planche actuellement sur l'élaboration d'une politique générale relative au financement de l'enseignement supérieur, bien que les responsabilités directes en matière de financement des universités publiques incombent aux 17 communautés autonomes. Le ministère de l'éducation et des sciences a récemment proposé d'importants changements concernant les politiques du personnel enseignant, sans que cela n'ait toutefois débouché sur une politique stratégique définitive pour l'instant.

À **Malte**, la politique relative au financement de l'enseignement supérieur est exposée par le ministre des finances lors de son discours annuel sur le budget. La Commission nationale pour l'enseignement supérieur, qui a été établie en 2006, est chargée d'élaborer des recommandations sur les politiques stratégiques du gouvernement dans ce secteur.

En **Pologne**, le système d'enseignement supérieur est dans une phase d'adaptation aux dispositions de la loi sur l'enseignement supérieur adoptée en 2005, à la rédaction de laquelle la communauté académique a activement participé. Le pays a également entrepris d'introduire une nouvelle politique stratégique pour le financement de l'enseignement supérieur. Les changements qui interviennent dans ce domaine s'inscrivent dans le cadre de la mise en œuvre progressive de la loi de 2005 dans un contexte persistant de restrictions budgétaires.

Ce chapitre examine les questions suivantes:

- Quelles sont les principales priorités stratégiques des pays européens pour le financement des systèmes d'enseignement supérieur?
- Quelles sont les principales priorités stratégiques concernant le personnel académique?

Figure 1.1. Priorités stratégiques nationales pour l'enseignement supérieur (financement et personnel), 2006/2007.

		BE fr	BE de	BE nl	BG	CZ	DK	DE	EE	IE	EL	ES	FR	IT	CY	LV	LT	LU	
FINANCEMENT	Accroître le financement public	●	○	●	○	●	●		●	■	●		●	■	●	●	●	●	:
	Accroître l'autonomie de gestion financière des établissements	○	○	●	●	●	●		○	■	●		■	■	○	●	■	■	:
	Corréler résultats et financement	○	○	●	●	●	●		○	■	●		●	○	○	●	■	■	:
	Diversifier les sources de financement	○	○	●	■	●	●		●	■	●		●	■	○	●	●	■	■
	Établir des partenariats	○	○	●	●	●	●	⊗	●	■	○	⊗	●	■	○	●	●	●	■
PERSONNEL	Établir un équilibre entre hommes et femmes	○	○	■	○	○	○		○	■	■		○	○	○	■	●	○	:
	Établir un équilibre entre les âges	○	○	■	○	●	○		○	■	■		○	■	○	●	○	○	:
	Accroître l'autonomie de gestion du personnel académique	○	○	○	○	■	●		●	■	●		●	■	■	○	○	○	:
	Introduire des critères de performances	○	○	■	○	■	●		●	■	●		○	■	■	○	○	○	:

		HU	MT	NL	AT	PL	PT	RO	SI	SK	FI	SE	UK-ENG/WLS/NIR	UK-SCT	IS	LI	NO	
FINANCEMENT	Accroître le financement public	●	■	●	■	●	●	●	●	■	●	■	●	●	●	■	■	
	Accroître l'autonomie de gestion financière des établissements	●	○	⊗	■	●	●	●	●	■	●	■	●	●	○	■	●	
	Corréler résultats et financement	○	○	●	■	●	●	●	■	■	●	●	●	●	●	■	●	
	Diversifier les sources de financement	●	○	●	■	●	●	●	■	●	●	●	●	●	●	■	○	●
	Établir des partenariats	●	■	⊗	○	■	●	●	●	○	●	●	●	●	●	●	■	●
PERSONNEL	Établir un équilibre entre hommes et femmes	○	○	●	■	○	○	○	●	○	■	●	○	○	○	■	●	
	Établir un équilibre entre les âges	●	○	⊗	■	○	○	○	○	○	■	○	○	○	○	○	○	●
	Accroître l'autonomie de gestion du personnel académique	●	○	⊗	■	■	●	●	○	○	●	○	○	○	○	■	○	●
	Introduire des critères de performances	●	○	●	■	●	○	●	○	■	●	○	○	○	○	○	■	■

- Priorité stratégique nationale actuelle
- Politiques et réformes ne relevant pas d'une stratégie globale
- Pas de priorités stratégiques explicites
- ⊗ Priorités stratégiques décentralisées au niveau régional
- :
- Données non disponibles

Source: Eurydice.

Notes complémentaires

République tchèque: la figure indique uniquement les priorités des établissements qui dispensent des programmes de niveaux CITE 5A et 6. Les établissements qui dispensent des programmes de niveau CITE 5B sont régis par une loi relative à l'enseignement scolaire.

France: les priorités stratégiques nationales pour l'enseignement supérieur ont été l'objet d'une loi votée en août 2007, dite «loi d'autonomie des universités». Celle-ci dote les universités d'un nouveau système de gouvernance et leur attribue de nouvelles compétences budgétaires et de gestion des ressources humaines.

Irlande: l'introduction de critères de performances pour le personnel concerne les instituts de technologie.

Chypre: l'accroissement du financement public est lié à l'objectif majeur que s'est fixé le gouvernement d'augmenter le nombre de places dans les établissements d'enseignement supérieur, de manière à réduire la forte proportion de Chypriotes qui partent étudier à l'étranger.

Luxembourg: information non vérifiée au niveau national.

Lettonie: les priorités générales sont d'encourager le personnel académique à se consacrer davantage aux activités de recherche et d'augmenter le nombre de membres du personnel académique titulaires d'un doctorat.

Lituanie: le programme «Retour et attraction des cerveaux de l'étranger» est en cours d'élaboration. En outre, en 2007, les salaires des enseignants et des chercheurs ont été revus à la hausse et feront l'objet d'une nouvelle augmentation.

Portugal: il est prévu de publier prochainement de nouvelles lois portant sur une plus grande autonomie et une plus grande responsabilisation en matière de financement et de personnel des établissements publics d'enseignement supérieur.

Slovénie: s'agissant du personnel, d'autres questions font aussi l'objet de priorités; il s'agit notamment d'attirer vers les activités universitaires des chercheurs des établissements de recherche, de l'industrie et de l'étranger et d'accroître la flexibilité de l'emploi grâce à une nouvelle réglementation qui limitera le recours aux contrats à durée indéterminée.

Royaume-Uni (ENG): quatre objectifs stratégiques centraux ont été fixés: élargir la participation et assurer l'équité d'accès; l'apprentissage et l'enseignement; la recherche; la contribution de l'enseignement supérieur à l'économie et à la société.

1.1. Priorités stratégiques concernant le financement

Accroître le financement public

En 2003, le montant total des dépenses publiques consacrées à l'enseignement supérieur dans les 27 États membres de l'UE était estimé à 1,14 % du PIB⁽¹⁾. La même année, les dépenses publiques pour l'enseignement supérieur représentaient plus de 2 % du PIB au Danemark, en Finlande, en Suède et en Norvège.

Pour nombre de gouvernements, l'accroissement des fonds publics pour l'enseignement supérieur est actuellement un enjeu important.

Parmi les pays qui font explicitement état de plans d'accroissement global du financement public, la Belgique (Communauté flamande) prévoit d'augmenter ce financement de 9 % au cours de la période 2006-2009. En 2007, le gouvernement fédéral autrichien a investi 11 % de plus dans l'enseignement supérieur qu'en 2006 et prévoit une augmentation supplémentaire en 2008. Le montant des fonds publics pour l'enseignement supérieur est également en augmentation au Royaume-Uni, où l'Angleterre, par exemple, a bénéficié d'une augmentation de près de 5 % en 2007 par rapport à l'année précédente. En Irlande, le taux d'augmentation des fonds publics en 2007 par rapport à 2006 est de 6 %. En Islande, les dépenses publiques d'enseignement supérieur, qui représentaient 1,59 % du PIB en 2005, devraient atteindre 2 % d'ici à 2010. En Lettonie, le gouvernement envisage d'augmenter le nombre de places d'études subventionnées par l'État dans les disciplines qui font l'objet d'une forte demande sur le marché du travail.

Au Portugal, le budget global du ministère de la science, de la technologie et de l'enseignement supérieur a été revu à la hausse, l'une des priorités du gouvernement étant de renforcer le développement scientifique et technologique. De même, la France a accru le financement de la recherche au sein des établissements d'enseignement supérieur. Au Danemark et à Chypre, il est prévu d'accroître les fonds publics consacrés à la recherche et au développement pour les amener à 1 % du PIB d'ici à 2010.

(1) Pour la moyenne des dépenses totales d'éducation dans l'enseignement supérieur et le pourcentage des dépenses publiques consacrées à ce secteur dans l'UE en 2003 par rapport au PIB, voir Figures C3 et C4 dans Eurydice (2007) Chiffres clés de l'enseignement supérieur en Europe – Édition 2007.

Accroître l'autonomie des établissements en matière de gestion des ressources financières

Dans la majorité des pays, on observe une nette tendance à la dérégulation et à une plus grande autonomie conférée aux établissements d'enseignement supérieur pour décider de leurs politiques internes et, en particulier, de leur politique de gestion budgétaire. Cependant, dans certains pays, tels que le Royaume-Uni par exemple, le secteur de l'enseignement supérieur jouit traditionnellement d'un degré très élevé d'autonomie, y compris en matière de gestion financière. Depuis plus de 20 ans, les universités disposent d'une large autonomie aux Pays-Bas et, en 1997, les établissements d'enseignement supérieur islandais se sont vu conférer une autonomie complète dans la gestion de leurs ressources financières. Dans la majorité des autres pays, les établissements commencent à disposer d'une plus large autonomie et du droit de définir leurs propres politiques de gestion des ressources financières en fonction des besoins spécifiques à leur fonctionnement et de leurs plans de développement stratégique. Ce processus est nécessairement assorti de divers mécanismes de responsabilisation, tels que les rapports annuels (voir chapitre 2) et les audits internes et externes (voir chapitre 3).

En **Belgique (Communauté flamande)**, les établissements d'enseignement supérieur publics étaient par le passé soumis à une supervision et à un contrôle très stricts du gouvernement. Ils jouissent désormais d'une plus grande autonomie, y compris pour gérer leurs ressources financières, ce qui a eu pour effets d'accroître considérablement leurs responsabilités en matière de politique interne et de renforcer la participation du personnel et des étudiants à la gouvernance des établissements.

En **Grèce**, une nouvelle loi récemment adoptée par le Parlement réduira le contrôle exercé par le ministère de l'éducation nationale et des cultes sur la manière dont les établissements d'enseignement supérieur gèrent leurs ressources financières. Chaque université adoptera désormais un plan de développement académique quadriennal auquel les fonds publics seront directement liés.

En **France**, une nouvelle loi (août 2007) accorde aux universités une autonomie budgétaire et de gestion: elles peuvent se doter de nouvelles responsabilités et compétences budgétaires (autonomie budgétaire) et elles ont la possibilité de créer des fondations soit universitaires, soit partenariales avec des entreprises.

En **Hongrie**, la loi de 2005 sur l'enseignement supérieur a introduit de nouveaux mécanismes de gestion et d'affectation des fonds, qui confèrent aux établissements d'enseignement supérieur une marge de manœuvre beaucoup plus large dans la gestion de leurs ressources.

Au **Portugal**, à compter de 2007/2008, en accord avec le nouveau régime des établissements d'enseignement supérieur, la loi prévoit que les établissements publics puissent avoir le statut de fondation, leur donnant une plus grande autonomie notamment en termes de financement.

En **Finlande**, un groupe de travail nommé par le ministère de l'éducation a présenté au début de l'année 2007 des propositions en vue de conférer à chaque université le statut juridique de fondation et d'accroître son autonomie financière.

En **Norvège**, malgré la tradition solidement ancrée de coordination des établissements d'enseignement supérieur par l'État, la Réforme de la qualité (2000-2001) a conféré aux établissements une autonomie beaucoup plus large pour gérer et organiser leurs activités. En même temps, les performances de chaque établissement sont étroitement contrôlées par les autorités centrales.

Corréler résultats et financement

Les autorités centrales s'efforcent de plus en plus de trouver un équilibre optimal entre les ressources financières qu'elles investissent dans l'enseignement supérieur et les résultats globaux de ce secteur. Elles mettent en place des mécanismes de financement qui visent à corréler les résultats obtenus ou les performances avec l'octroi des fonds publics. En règle générale, cette corrélation s'opère soit par un processus de négociations budgétaires et de conclusion de contrats entre les établissements d'enseignement supérieur et le ministère ou l'organisme de financement compétent, soit par le recours à une formule de financement comportant des indicateurs de performances (voir chapitre 3).

Dans de nombreux pays, de telles politiques sont d'ores et déjà solidement établies (Estonie depuis 2002, Royaume-Uni depuis 1986), tandis que dans d'autres, les réformes en ce sens n'ont été mises en œuvre que récemment (en Autriche depuis 2007) ou sont en cours de mise en œuvre (Communauté flamande de Belgique à partir de 2008). En Espagne, le Parlement examine actuellement des modifications du système de financement qui iraient dans le même sens, tandis que la Roumanie a inscrit de telles mesures politiques dans sa stratégie à long terme pour le développement de l'enseignement supérieur.

Les autorités centrales accordent nécessairement une attention accrue à l'utilisation d'instruments plus précis et plus élaborés de *reporting* et de contrôle des résultats des établissements d'enseignement supérieur.

En **France**, l'introduction en 2006 de la nouvelle loi organique relative aux lois de finances (LOLF) a resserré les liens entre financement de l'enseignement supérieur et résultats, lesquels sont mesurés selon des objectifs et des indicateurs de performances.

En **Finlande**, la gestion par les résultats a été instaurée à la fin des années 1980, avec l'introduction de mécanismes d'octroi de fonds aux universités basés sur leurs performances. La réforme du système de financement n'a toutefois débuté qu'au milieu des années 1990. En vertu de ce système, les objectifs de l'établissement et les ressources nécessaires pour les réaliser sont déterminés dans le cadre de négociations entre le ministère de l'éducation et l'établissement.

Au **Royaume-Uni**, le financement destiné à soutenir les infrastructures de recherche fait l'objet d'une distribution sélective, qui s'appuie sur un exercice d'évaluation périodique de la qualité de la recherche, le *Research Assessment Exercise* (RAE). Ce dernier a été conçu pour maintenir la capacité de recherche des établissements britanniques, pour renforcer leur compétitivité internationale dans ce domaine et pour promouvoir une haute qualité au sein des établissements qui font preuve d'excellence en matière de recherche et qui bénéficient de la plus grande part des subventions. Le RAE est essentiellement un processus d'examen par les pairs. Le prochain exercice sera conduit en 2008.

En **Norvège**, les établissements d'enseignement supérieur utilisent depuis 1990 un système de planification centré sur les résultats, qui met l'accent sur une gestion par objectif et sur l'évaluation des résultats. La priorité des pouvoirs publics est d'affiner les dispositifs de financement des établissements, afin de les orienter davantage vers la rétribution des performances et des résultats tout en préservant les domaines d'études et les activités universitaires importantes mais vulnérables.

Diversifier les sources de financement

Dans la majorité des pays, on observe une tendance politique à encourager la diversification des sources de financement. Les autorités centrales incitent les établissements à rechercher de nouvelles ressources financières, telles que les investissements des entreprises privées, la recherche commanditée et autres activités commerciales, les dons, les emprunts, etc. (voir chapitre 4).

Dans la plupart des pays, les établissements publics d'enseignement supérieur sont autorisés à percevoir des droits de scolarité et ils disposent parfois d'une certaine autonomie pour en fixer le montant. Cette politique s'inscrit dans les mesures visant à promouvoir la collecte de fonds supplémentaires et à faire peser une plus grande part du poids du financement sur les «utilisateurs» des universités. Ce nouvel accent sur la

contribution des étudiants s'accompagne souvent de dispositifs destinés à garantir l'équité d'accès à l'enseignement supérieur, et en particulier à alléger la charge financière des droits de scolarité et à élargir la participation des groupes sous-représentés ⁽²⁾.

En **Lettonie**, le gouvernement a recommandé aux établissements d'enseignement supérieur d'établir, à partir des dons qui leur sont faits et de leurs ressources propres, des fondations qui octroient des aides financières aux étudiants.

En **Hongrie**, les étudiants bénéficiant d'une place subventionnée par l'État seront censés acquitter des frais d'enseignement à compter de l'année académique 2008/2009. Il est prévu que les ressources ainsi générées seront utilisées pour partie sous la forme d'aides financières aux étudiants et de bourses d'études et pour partie sous la forme de contributions aux fonds de développement des établissements d'enseignement supérieur. Les étudiants les plus brillants et les étudiants socialement défavorisés seront exemptés de droits de scolarité.

Au **Portugal**, le gouvernement a mis en place un système de garantie pour les prêts aux étudiants.

En **Slovénie**, les étudiants acquittent actuellement des droits de scolarité pour certains programmes de *Master* mais, d'ici à 2009, le gouvernement supprimera tous les droits de scolarité pour les programmes de niveau CITE 5.

En **Slovaquie**, les établissements doivent reverser au moins 40 % de leurs revenus provenant des droits de scolarité sous la forme de bourses d'études.

Au **Royaume-Uni (Angleterre et Irlande du Nord)**, les établissements sont autorisés depuis 2006/2007 à varier les montants des droits de scolarité jusqu'à 3 000 livres par an. Cette augmentation, qui concerne uniquement les étudiants britanniques inscrits dans des programmes à temps plein conduisant à un premier diplôme – dès lors que les établissements ont toujours eu la possibilité de fixer le montant des contributions qu'ils imposent aux étudiants de deuxième et troisième cycles, aux étudiants à temps partiel et aux étudiants étrangers –, a été assortie de dispositifs visant à garantir et à promouvoir l'équité d'accès à l'enseignement supérieur, en particulier pour les groupes à faible niveau de revenus et autres groupes sous-représentés.

Ouvrir les établissements d'enseignement supérieur au monde extérieur et établir des partenariats

Les pouvoirs publics encouragent l'établissement de liens plus étroits entre les établissements d'enseignement supérieur et la société au sens large. Les mesures politiques en ce sens visent un double objectif: promouvoir auprès d'un public plus large les résultats des activités scientifiques et les perspectives qui en découlent et maintenir des synergies étroites entre, d'une part, l'enseignement et la recherche et, d'autre part, les impératifs économiques et sociaux nationaux, y compris les besoins spécifiques à l'échelon régional. À cette fin, les autorités centrales s'attachent à simplifier le cadre réglementaire régissant l'exploitation des résultats de recherche et à fournir aux établissements d'enseignement supérieur un soutien financier pour établir diverses formes de partenariats (pour des informations sur les incitants publics aux partenariats et sur les droits de propriété intellectuelle, voir chapitre 4).

En Belgique (Communautés française et flamande), aux Pays-Bas, en Finlande, en Suède et en Norvège, les lois relatives à l'enseignement supérieur disposent que la coopération avec la société est, avec l'enseignement et la recherche, l'une des trois missions essentielles de l'enseignement supérieur. Au Danemark, en vertu de la loi sur les universités, l'une des missions de l'université, en tant que dépositaire majeur de savoirs et de culture, est de collaborer avec la sphère sociale. En Islande, la politique officielle va aussi dans le sens d'un engagement actif des universités dans la diffusion des résultats de la recherche et du développement technologique auprès de la société.

⁽²⁾ Pour de plus amples informations sur les contributions financières des étudiants et les aides financières publiques qui leur sont accordées, voir Eurydice (2007) Chiffres clés de l'enseignement supérieur en Europe – Édition 2007.

De nombreux gouvernements ont pris des mesures spécifiquement destinées à promouvoir et à cofinancer l'établissement de partenariats multilatéraux ou de consortiums entre établissements d'enseignement supérieur, instituts de recherche, autorités régionales et/ou entreprises privées. En outre, les autorités centrales de plusieurs pays (Estonie, France, Italie, Portugal, Finlande et Suède) ont mis en œuvre ou continuent de mettre en œuvre divers incitants, dont des incitants financiers, en vue de renforcer la coopération régionale entre les établissements d'enseignement supérieur, les entreprises et les autorités locales.

1.2. Priorités stratégiques concernant le personnel enseignant

Équilibre entre hommes et femmes

Dans les pays européens, le personnel enseignant féminin est généralement sous-représenté. Les femmes sont tout particulièrement sous-représentées dans la tranche d'âge supérieure, où l'on trouve habituellement les postes académiques les plus élevés ⁽³⁾.

Compte tenu de leur accès relativement récent aux postes académiques, les femmes sont considérablement plus nombreuses dans les tranches d'âge inférieures et aux postes moins élevés, et ce dans la plupart des pays. Plusieurs pays ont pris diverses mesures en vue de compenser ce déséquilibre et de favoriser la participation des femmes à l'enseignement et à la recherche.

En **Belgique (Communauté flamande)**, le Fonds spécial pour la recherche des universités encourage le changement d'attitude au sein des établissements, grâce à des incitants financiers liés au nombre de nouvelles nominations de femmes à des postes permanents.

En **Autriche**, la loi sur les universités de 2002 dispose que tous les organes des universités doivent s'efforcer d'équilibrer la participation à l'emploi des hommes et des femmes dans tous les domaines d'activités universitaires. À cet effet, chaque université est tenue d'adopter et de mettre en œuvre un «plan de promotion féminine» afin de contribuer à établir un juste équilibre entre personnel masculin et féminin (académique et non académique).

En **Suède**, l'égalité entre personnel académique masculin et féminin est considérée comme un objectif politique central. Chaque établissement d'enseignement supérieur est tenu d'adopter les mesures nécessaires pour réaliser cet objectif, dont un plan stratégique pour recruter un plus grand nombre de femmes aux postes d'enseignement et de recherche. La plupart des établissements ont défini des plans d'égalité des chances et présentent au gouvernement des rapports annuels sur les progrès accomplis en ce sens.

En **Norvège** aussi, l'égalité entre personnel académique masculin et féminin est considérée comme un objectif politique central. Tous les établissements d'enseignement supérieur sont tenus d'élaborer des plans d'actions visant à assurer l'équilibre entre hommes et femmes et à promouvoir le recrutement de personnel académique féminin. Le comité «Femmes dans la recherche» a été mis en place par le ministère pour un premier mandat couvrant la période 2004-2007, puis reconduit pour une période de trois ans en 2007. Ses missions sont de soutenir les activités relatives à l'équilibre entre hommes et femmes dans le secteur de l'enseignement supérieur et de la recherche, de proposer des initiatives et des actions à cette fin et de contribuer à sensibiliser au problème général de la sous-représentation des femmes dans la sphère académique. En février 2007, ce comité a remis un rapport au ministère qui examine actuellement les recommandations formulées.

⁽³⁾ Pour de plus amples informations sur la distribution du personnel enseignant par âge et par sexe, voir Figure C13 dans Eurydice (2007) Chiffres clés de l'enseignement supérieur en Europe – Édition 2007.

Équilibre entre les âges

Les données statistiques mettent en évidence que le personnel académique est plus nombreux dans les tranches d'âge supérieures que dans les tranches d'âge inférieures⁽⁴⁾. Une très forte proportion d'universitaires dans la tranche d'âge supérieure peut entraîner une pénurie de personnel qualifié dans certaines disciplines, en raison de départs massifs à la retraite dans un laps de temps relativement court. En outre, les universitaires plus âgés occupent des postes plus élevés, mieux rémunérés, qui absorbent par conséquent davantage de ressources financières.

En **Belgique (Communauté flamande)**, l'autonomie des établissements en matière de politique du personnel est limitée. Dès lors que les seniors sont titulaires de leur poste, les perspectives d'emploi pour les plus jeunes se trouvent limitées. En raison du vieillissement du personnel académique, il faut s'attendre à de nombreux départs à la retraite au cours des prochaines années. Toutefois, il s'agit d'un processus lent, qui incite parfois les établissements d'enseignement supérieur à utiliser la possibilité que leur confère la loi de proposer à leurs seniors une retraite anticipée (à l'âge de 60 ans au lieu de 65). Cela étant, le volume croissant de fonds privés consacrés à la recherche dans les universités permet de recruter de plus en plus de jeunes chercheurs. Par ailleurs, étant donné que les postes des seniors doivent être financés par les subventions de fonctionnement, leur nombre ne peut croître au même rythme. Afin de laisser une certaine liberté d'action aux universités, le gouvernement a pris des mesures qui permettent aux jeunes titulaires d'un diplôme de doctorat d'exercer des activités d'enseignement. En outre, une augmentation supplémentaire du financement public permettra d'augmenter le nombre de postes permanents.

En **République tchèque**, les niveaux de qualification et la structure des âges du personnel académique sont en train d'être améliorés grâce à la possibilité offerte aux établissements d'enseignement supérieur d'établir leurs propres règlements en matière de salaires, règlements que le ministère continuera de contrôler. Le ministère entend promouvoir l'instauration et la mise en œuvre de dispositifs de formation continue pour les personnels académiques et administratifs, grâce à des programmes de perfectionnement professionnel en particulier pour le personnel plus jeune.

En **Italie**, une question qui suscite des débats est celle du recrutement de nouvelles générations d'enseignants, rendu nécessaire par l'âge avancé de nombreux universitaires et le nombre maximal de départs à la retraite attendu au cours des prochaines années (quelque 40 % des enseignants titulaires).

Le vieillissement du personnel est également un enjeu pour l'enseignement supérieur en **Finlande**. Dans le cadre de la réforme des régimes de retraite, l'âge de départ à la retraite dans les établissements d'enseignement supérieur a été rendu plus flexible et des incitants financiers ont été introduits pour encourager les seniors à différer leur départ.

Accroître l'autonomie des établissements en matière de gestion de leur personnel académique

À l'instar des questions financières, la gestion du personnel académique est un domaine dans lequel les établissements d'enseignement supérieur se sont vu accorder une plus grande autonomie au cours des dix dernières années. Dans un nombre croissant de pays, la sélection, le recrutement, les contrats de travail et la promotion professionnelle sont gérés dans une plus large mesure au niveau des établissements.

Dans certains pays, ces mesures de dérégulation peuvent être directement liées à l'évolution des conditions d'emploi et à une approche plus flexible de l'emploi universitaire, marqué par une diminution des postes de fonctionnaires au profit de dispositifs contractuels (pour des informations sur le recrutement et les contrats de travail, voir chapitre 5). De même que pour l'autonomie accrue en matière de gestion des fonds, ces processus sont généralement assortis de procédures de responsabilisation plus nombreuses et plus rigoureuses.

⁽⁴⁾ Pour de plus amples informations sur la distribution du personnel enseignant par âge et par sexe, voir Figure C13 dans Eurydice (2007) Chiffres clés de l'enseignement supérieur en Europe – Édition 2007.

En **République tchèque**, les établissements d'enseignement supérieur disposent de pouvoirs étendus dans la gestion de leur personnel. Ils peuvent déterminer sans aucune contrainte réglementaire le nombre de leurs postes académiques, à tous les échelons. La charge de travail directe du personnel académique n'étant pas définie par la législation, il peut y avoir des différences considérables entre les facultés, voire entre les départements. Dès lors que la loi sur les établissements d'enseignement supérieur ne précise pas les modalités des contrats de travail, chaque établissement peut décider d'employer ses enseignants sous contrat à durée indéterminée ou déterminée.

L'un des éléments de la Stratégie gouvernementale pour le **Danemark** dans l'économie mondiale est de laisser aux universités une plus grande marge de manœuvre pour attirer des chercheurs talentueux en appliquant une grille de rémunération flexible. De plus, les universités devraient disposer de davantage de liberté pour créer des chaires et mettre en place des procédures de nomination du personnel administratif plus flexibles.

En **France**, une nouvelle loi (août 2007) accorde aux universités une autonomie de gestion des ressources humaines.

En **Hongrie**, la nouvelle loi sur l'enseignement supérieur de 2005 a conféré aux établissements plus de droits et d'autonomie en termes de gouvernance. En conséquence, la réglementation et la politique stratégique en matière de personnel académique sont précisées dans plusieurs textes de loi, mais les établissements peuvent définir leur propre réglementation supplémentaire. En outre, le principe d'autonomie inclut le droit pour l'établissement de décider de sa propre structure organisationnelle ainsi que des questions relatives à l'emploi, de choisir librement son personnel et de définir les tâches qu'il entend lui confier en fonction des besoins de l'établissement et des attentes en termes de performances et de qualité des prestations.

En **Roumanie**, les tendances actuelles en matière de gouvernance de l'enseignement supérieur vont dans le sens d'une plus grande autonomie accordée aux établissements pour déterminer leurs propres politiques de gestion du personnel académique (recrutement, évaluation, promotion).

Introduction de critères de performances

Le contexte actuel de l'enseignement supérieur en Europe, qui fait une place croissante aux résultats, a aussi des effets sur le personnel académique, notamment par l'introduction de critères de performances. De tels instruments permettent de récompenser l'excellence dans les activités de recherche/d'enseignement, soit par le biais de compensations ou incitants spécifiques, soit dans le cadre d'un système de rémunération lié aux performances. Ces critères peuvent aussi revêtir une importance particulière lors du recrutement du personnel.

Dans plusieurs pays, de tels critères de performances s'inscrivent dans une tradition plus ancienne et sont en vigueur depuis très longtemps.

En **Islande**, les établissements d'enseignement supérieur ont mis en place depuis plusieurs décennies un système formel de compensations et d'incitants fondé sur les performances. Les règles qui s'y rattachent visent à évaluer la contribution et l'influence des chercheurs aux niveaux international et national. Lors de cette évaluation, l'établissement prend en compte les articles publiés par le chercheur dans des périodiques islandais faisant l'objet d'une évaluation par les pairs et dans des revues de renommée internationale, ainsi que le nombre d'ouvrages qu'il a publiés et le nombre de citations de ses travaux.

La situation est comparable aux Pays-Bas et en Suède.

Dans d'autres pays, l'introduction de critères de performances pour le personnel académique est un concept totalement nouveau, qui suscite un large débat.

Au **Danemark**, la stratégie du gouvernement est d'accorder une plus grande priorité à la qualité de l'enseignement et aux compétences pédagogiques des enseignants. La qualité en matière d'enseignement devrait être rétribuée de la même manière que la qualité en matière de recherche, sous la forme d'une rémunération majorée.

En **Irlande**, dans le cadre d'accords entre la direction, le personnel et les syndicats, des «systèmes de développement de gestion des performances» sont désormais en place dans tous les instituts de technologie. Ces systèmes relèvent également d'accords nationaux, tels que l'accord de partenariat social *Towards 2016* pour les questions relatives à la rémunération et aux conditions de travail.

En **Italie**, entre 1996 et 2006, les gouvernements successifs se sont attachés à réformer le statut juridique du personnel académique. Le gouvernement actuel entend reprendre cette réforme. La nouvelle législation devrait être notamment axée sur la mise en place d'une agence nationale d'évaluation, qui aurait aussi pour mission d'évaluer les performances des enseignants aux fins de leur promotion professionnelle, de manière à instaurer un système d'incitants financiers liés aux résultats.

En **Autriche**, les contrats sur les performances se réfèrent à la politique stratégique relative au personnel académique. Ces contrats précisent en particulier les mesures et les incitants en matière de développement des ressources humaines nécessaires pour réaliser les objectifs de l'université ainsi que les contributions que doit apporter le personnel non académique.

En **Roumanie**, des critères de performances ont été instaurés pour l'évaluation du personnel académique. Les universités doivent offrir à leur personnel académique de meilleures perspectives de promotion et améliorer l'organisation du recrutement aux postes d'enseignement de haut rang grâce à de nouvelles formes de concours et à une plus grande transparence.

En **Finlande**, le système de rémunération basée sur les performances, mis en place en 2006, suscite un large débat. Il semble que l'objet en soit la remise en cause des valeurs universitaires traditionnelles au profit de valeurs de type plus entrepreneurial.

CHAPITRE 2. STRUCTURES DE GOUVERNANCE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR

Ce chapitre traite des règles et mécanismes qui régissent les activités et la planification dans les établissements d'enseignement supérieur. La structure de gouvernance d'un établissement renseigne sur les modes d'interactions entre les diverses parties prenantes (directeur de l'établissement, personnel, étudiants, parents, pouvoirs publics, personnalités extérieures, etc.): qui est responsable de quoi, devant qui et quels moyens de responsabilisation sont mis en œuvre. Face aux changements rapides qui interviennent dans la société et dans les relations entre cette dernière et l'enseignement supérieur, les pays européens ont réagi de diverses manières à l'impératif général de repenser et de réaménager les structures de gouvernance des établissements d'enseignement supérieur. En tant qu'entités autonomes, ces derniers assument désormais nombre des responsabilités en matière de gouvernance qui relevaient autrefois des pouvoirs publics. Cependant, les établissements demeurent régis par les gouvernements ou par des instances gouvernementales. De surcroît, ils sont désormais soumis à de nouvelles procédures de responsabilisation: ils doivent démontrer qu'ils répondent de manière appropriée aux besoins de la société, ils doivent prouver qu'ils font un usage responsable des fonds publics qui leur sont alloués et ils sont tenus de maintenir des normes d'excellence dans les domaines de l'enseignement et de la recherche, qui constituent leurs missions essentielles. L'autonomie accrue et l'obligation de rendre des comptes qui s'y rattache ont entraîné de nombreux changements qui marquent une rupture avec les modes traditionnels de gouvernance académique prévalant au sein des communautés fermées de savants qu'étaient les universités, au profit de nouveaux modèles de gouvernance où les responsabilités, les obligations de rendre des comptes et les pouvoirs décisionnels sont redistribués entre les acteurs externes et internes concernés. Ces nouvelles structures de gouvernance dans l'enseignement supérieur se caractérisent par plusieurs mécanismes essentiels de coordination ou de contrôle ⁽¹⁾, dont:

- la **réglementation externe**, qui fait référence à l'autorité de l'État ou de la région pour définir les règles de fonctionnement des établissements d'enseignement supérieur;
- la **guidance externe**, qui fait référence au pilotage et à la coordination par des acteurs externes, en tant que membres d'instances universitaires (conseils de direction ou d'administration, par exemple) auxquelles les autorités gouvernementales compétentes (ministère, par exemple) ont délégué certaines responsabilités;
- le **mode de gouvernance interne managérial**, qui fait référence aux pouvoirs dont disposent les acteurs chargés de diriger et de gérer l'établissement (recteur/président, doyens) pour définir ses objectifs et prendre les décisions concernant sa stratégie, son profil et ses activités;
- le **mode de gouvernance interne académique**, qui fait référence à la gouvernance exercée par la communauté académique de l'établissement, par le biais de consensus entre les groupes qui la composent.

Ce chapitre examine les structures et la portée, en matière d'établissements d'enseignement supérieur en Europe, des réglementations externes, de la guidance externe et des modes de gouvernance interne de types managérial et académique. Les organes de gouvernance au niveau des pouvoirs publics et des établissements sont décrits en fonction de leurs responsabilités, de leurs pouvoirs décisionnels et des domaines dans lesquels ils ont l'obligation de rendre des comptes. Plus spécifiquement, ce chapitre vise à répondre aux questions suivantes concernant les structures de gouvernance de l'enseignement supérieur en Europe:

⁽¹⁾ Ces concepts ont été formulés par des chercheurs dans le cadre de différentes études sur l'enseignement supérieur. Une synthèse de ces mécanismes est présentée dans Fried, J. (2006) Higher Education governance in Europe: autonomy, ownership and accountability – A review of the literature.

- Qui sont les acteurs principaux / quels sont les principaux organes qui interviennent dans la gouvernance de l'enseignement supérieur au niveau national/régional? Quelles sont leurs principales responsabilités?
- Qui sont les acteurs / quels sont les organes qui interviennent dans la gouvernance au niveau des établissements? Quelles sont leurs principales responsabilités?
- Quelles sont les procédures mises en œuvre en matière de responsabilisation et de diffusion de l'information entre les établissements d'enseignement supérieur, les autorités gouvernementales, les acteurs externes, les acteurs internes et le public?

2.1. Gouvernance externe

Organes nationaux et internationaux

Dans tous les pays européens, les responsabilités globales en matière d'enseignement supérieur incombent au ministère compétent, à savoir à un département du gouvernement dirigé par un ministre. En Communauté germanophone de Belgique, en Irlande et au Royaume-Uni, ce service est appelé «département» plutôt que «ministère». Pour les besoins de cette étude, l'autorité nationale/régionale supérieure chargée de l'enseignement supérieur est désignée ci-après par le terme «le ministère» ⁽²⁾.

Au Danemark, les responsabilités relatives aux différentes catégories d'établissements d'enseignement supérieur sont réparties entre trois ministères différents. En Irlande et au Royaume-Uni, des organes indépendants chargés de répartir les fonds publics et d'en contrôler l'utilisation ont été mis en place entre les établissements d'enseignement supérieur et les pouvoirs publics afin de garantir qu'aucun établissement ne fasse l'objet d'un contrôle politique direct.

En règle générale, le ministère supervise les établissements d'enseignement supérieur afin de veiller à ce que ces derniers mènent leurs activités conformément à la législation, aux réglementations ministérielles et à leur statut juridique. Il est chargé de formuler les politiques d'enseignement supérieur dans lesquelles s'inscrivent les plans stratégiques et les plans de développement définis au niveau national ou au niveau des établissements. Dans plusieurs pays, le ministère est également chargé d'élaborer soit les priorités stratégiques nationales, soit un plan stratégique de développement formel pour l'enseignement supérieur (voir chapitre 1). De plus, dans certains pays, le ministère nomme certains membres des organes de gouvernance au niveau des établissements (voir section 2.2), qui peuvent être membres ou non du personnel de l'établissement.

Les organes nationaux d'assurance qualité sont aussi des acteurs importants de la gouvernance externe des établissements d'enseignement supérieur. Ces organes sont souvent chargés de définir les normes de qualité et de conduire les évaluations, ainsi que d'élaborer et de mettre en œuvre les politiques et les normes visant à améliorer la qualité de l'enseignement au sein des établissements ⁽³⁾.

Le ministère est habituellement assisté par un organe de consultation ou de conseil mis en place au niveau national, qui peut avoir l'appellation de «conseil de l'enseignement supérieur», «conseil consultatif», «conseil pour la recherche», ou autre dénomination similaire. En règle générale, ce type d'organe a pour mission de conseiller le ministère sur les politiques dans les domaines de l'enseignement supérieur, des sciences et des arts. Dans certains cas, il peut aussi mener des activités de suivi et d'analyse des tendances européennes ou internationales, qui viendront étayer ses recommandations. Peuvent siéger à ce type d'organe national les

⁽²⁾ Pour des informations détaillées sur les ministères et autres organes de gouvernance externe dans l'enseignement supérieur, voir Eurydice (2007) Organes formels de décision, consultation, gestion et supervision dans l'enseignement supérieur. Glossaire européen de l'éducation, volume 5.

⁽³⁾ Pour des informations sur les organes d'assurance qualité, voir Eurydice (2007) Focus sur les structures de l'enseignement supérieur en Europe – 2006/2007. Évolutions nationales dans le cadre du Processus de Bologne.

directeurs des établissements d'enseignement supérieur ainsi que des représentants d'autres ministères fédéraux/régionaux, des syndicats, des formations politiques, des pouvoirs publics locaux/régionaux, des établissements d'enseignement supérieur et des étudiants.

Chaque pays a également mis en place à l'échelon national un organe qui réunit les directeurs de toutes les universités publiques ou privées subventionnées. La dénomination habituelle de cet organe est «conférence des recteurs» ou «conseil des recteurs». Aux Pays-Bas et en Norvège, il s'agit de l'Association des universités et de l'Association des établissements d'enseignement supérieur, respectivement. Au Royaume-Uni, les organes équivalents sont *Universities UK* et *GuildHE*. En France, en Lituanie, aux Pays-Bas et en Autriche, il existe un organe équivalent pour les directeurs d'établissement d'enseignement supérieur professionnel. Ces organes présentent des propositions au ministère concernant le développement du secteur de l'enseignement supérieur, ainsi que des propositions ou des avis concernant les projets de loi ou les textes réglementaires dans ce domaine.

Le ministère fait également appel aux conseils et à l'expertise d'autres instances, telles que les syndicats d'étudiants et d'autres organisations d'étudiants, les conseils spécialisés dans l'administration, l'éducation artistique ou les aspects économiques, les associations de chercheurs et de doctorants et les syndicats.

Outre les organisations au niveau européen (telles que la Commission européenne et l'Association européenne de l'université), plusieurs conférences internationales de recteurs influent sur la gouvernance de l'enseignement supérieur dans une zone géographique spécifique. Ces organes internationaux promeuvent la coopération et la collaboration entre les décideurs politiques chargés de l'enseignement supérieur et les acteurs internes aux établissements de différents pays, voire de différents continents. De surcroît, ils contribuent à l'établissement de pratiques et de politiques communes de gouvernance dans l'enseignement supérieur dans l'ensemble de l'Europe et au-delà. Parmi ces organes internationaux/régionaux qui influent sur la gouvernance de l'enseignement supérieur au niveau des établissements, on peut notamment citer les suivants:

l'**Agence universitaire de la francophonie** (qui réunit des universités publiques et privées d'Albanie, de Bulgarie, d'Espagne, de France, de Géorgie, de Roumanie, de Russie et de Turquie, ainsi que d'Afrique, d'Amérique du Nord, d'Amérique du Sud et d'Asie) – <http://www.auf.org>

l'**Association des universités de la région des Carpates** (Hongrie, Pologne, Roumanie, Serbie, Slovaquie et Ukraine) – <http://acru.tuke.sk/>

la **Conférence des recteurs du Danube** (Allemagne, Autriche, Bosnie-et-Herzégovine, Bulgarie, Croatie, Hongrie, Pologne, République tchèque, Roumanie, Serbie, Slovaquie, Slovénie et Ukraine) – <http://drc.uni-mb.si>

le **Réseau des universités des capitales européennes** (Albanie, Autriche, Belgique, Bulgarie, Croatie, Chypre, République tchèque, Danemark, Estonie, Finlande, France, Allemagne, Grèce, Hongrie, Irlande, Italie, Lettonie, Lituanie, ancienne République yougoslave de Macédoine, Pays-Bas, Norvège, Pologne, Portugal, Roumanie, Russie, Slovaquie, Slovénie, Espagne, Suède, Suisse et Royaume-Uni) – <http://www.ulb.ac.be/unica/>

la **Conférence des recteurs d'université de la région Alpes-Adriatique** (Allemagne, Autriche, Croatie, Hongrie, Italie et Slovénie) – <http://www.alpeadria.org/>

Réglementations externes régissant les structures de gouvernance interne

Si les établissements d'enseignement supérieur dans l'ensemble de l'Europe se sont vu conférer par la législation nationale le statut d'entité autonome (aux Pays-Bas, au Royaume-Uni et en Islande, la tradition d'autonomie des établissements est plus ancienne), les structures de gouvernance interne des établissements d'enseignement supérieur sont néanmoins organisées conformément aux réglementations nationales ou régionales (en Belgique, en Allemagne et en Espagne, les pouvoirs législatifs en matière d'enseignement supérieur ont été transférés aux communautés ou aux Länder). Dans la plupart des pays, les

réglementations officielles précisent de quels organes de gouvernance interne les établissements doivent se doter et délimitent les attributions et responsabilités de chacun de ces organes. Ces réglementations sont généralement complétées par des règles spécifiques énoncées dans la charte ou les statuts de l'établissement, qui précisent le plus souvent les procédures de désignation des membres de ces organes.

En Autriche, la législation nationale afférente à l'enseignement supérieur régit également ces procédures de désignation. Au Portugal, en vertu de la nouvelle législation entrée en vigueur en 2007/2008, les organes de gouvernance interne sont définis en premier lieu par la législation nationale et en second lieu par les statuts de l'établissement.

En **Grèce**, suite à une consultation de la communauté académique, un nouveau cadre réglementaire a été développé pour le fonctionnement des établissements d'enseignement supérieur (loi-cadre de 2007). Cette loi accorde une large autonomie aux universités en matière de gouvernance administrative et financière. Elle porte aussi sur des aspects plus spécifiques en lien avec les fonctions générales des universités, telles que les procédures qui concrétisent l'obligation des universités d'assurer un certain niveau de transparence et de publicité par rapport à leurs activités, la durée des études, la création d'une nouvelle structure pour le soutien financier aux étudiants, etc.

Au **Royaume-Uni**, les établissements d'enseignement supérieur sont des entités privées subventionnées, dont l'historique et les traditions présentent une diversité qui se reflète dans leurs actes constitutifs. De cette diversité émergent toutefois deux catégories principales. Dans les établissements qui ont acquis le statut d'université en vertu de la loi de 1992, les pouvoirs des organes de gouvernance sont définis et limités par la législation ainsi que par les statuts et le règlement intérieur, tels qu'établis par chaque université et approuvés par le Conseil privé. En revanche, dans les universités créées avant 1992, les structures de gouvernance sont régies par les instruments juridiques propres à l'établissement (acte fondateur ou charte et statuts) et présentent de ce fait de grandes différences. Le rapport Lambert de 2003 sur la coopération entre entreprise et université relevait une amorce d'estompement de ces différences, en particulier concernant les structures de gestion: «Ces universités plus anciennes étaient traditionnellement gérées comme des communautés de savants; leur mode de gestion et de gouvernance était du type participatif et conservateur, caractérisé par un grand nombre de membres dans les conseils académiques et les conseils d'université. Depuis une dizaine d'années, on assiste à une évolution progressive vers un mode de gestion qui fait une plus large place aux instances de direction, déjà généralisé au sein des universités créées après 1992. De nombreuses universités mettent en place de solides structures de direction pour remplacer l'ancien mode de gestion par des instances collégiales».

La poursuite de la réforme des structures de gouvernance de l'enseignement supérieur fait l'objet de discussions dans plusieurs pays.

En **Lituanie**, le gouvernement a adopté en 2006 un plan de développement du système d'enseignement supérieur pour la période 2006-2010 qui prévoit des aménagements importants de la gouvernance externe et interne de l'enseignement supérieur. La mise en œuvre de ce plan, qui nécessite des amendements à la loi sur l'enseignement supérieur et à celle sur la recherche et l'enseignement supérieur, est actuellement l'objet de débats dans les milieux politiques et académiques.

En **Finlande**, la réforme structurelle est l'un des domaines qui suscitent le plus de débats au sein du système d'enseignement supérieur. Cette réforme est étroitement liée au Programme national de productivité, qui a été mis en œuvre de novembre 2003 à décembre 2007 et qui portait sur l'ensemble du secteur public. Ce programme, destiné à améliorer la productivité et l'efficacité des services publics, a eu un impact direct sur les politiques du personnel et les structures organisationnelles des universités. Par exemple, certains services administratifs ont été transférés à des «centres de services» mis en place conjointement par plusieurs établissements et des modèles de production alternatifs ont été élaborés dans le cadre de concertations à l'échelon régional.

Réglementations externes sur les plans stratégiques des établissements

En tant qu'entités autonomes, les établissements d'enseignement supérieur sont les principaux responsables de leur développement, de leurs activités et de leurs objectifs. Sur un marché de l'enseignement supérieur de plus en plus concurrentiel, ils doivent démontrer qu'ils répondent le mieux possible aux exigences et aux besoins de la société. À cet impératif s'ajoute une concurrence accrue entre les établissements pour attirer des étudiants. Dans ce contexte, le plan stratégique est un instrument essentiel pour développer les activités de l'établissement et définir ses orientations et ses priorités.

En règle générale, le plan stratégique définit la vision et les orientations de l'établissement. Il énonce les objectifs à atteindre, les modalités de mise en œuvre et les processus d'évaluation spécifiques prévus pour chacune des différentes phases du cycle de développement. Le plan stratégique s'inscrit dans une perspective globale, qui concerne l'ensemble de l'établissement, et il comporte très souvent des mesures incitatives pour encourager les personnels académiques et non académiques à contribuer à sa mise en œuvre. La collecte de ressources financières supplémentaires (complémentant ou remplaçant les financements publics) compte aussi parmi les objectifs de nombreux plans stratégiques, qui prévoient dans ce cas un processus d'affectation des fonds émanant de tiers ou de sources privées. L'assurance qualité et un système de diffusion de l'information sont également des éléments importants du plan stratégique.

Rares sont les pays dans lesquels les établissements d'enseignement supérieur ne sont pas officiellement tenus d'élaborer un plan stratégique (voir figure 2.1).

En **Communauté française de Belgique**, le décret relatif à l'enseignement supérieur définit les objectifs de l'enseignement supérieur et les missions des établissements.

En **Communauté germanophone de Belgique**, les missions et les priorités stratégiques de l'*Autonome Hochschule* ne sont pas définies par l'établissement mais par un décret officiel de 2005.

En **Communauté flamande de Belgique**, les établissements d'enseignement supérieur peuvent décider librement d'élaborer ou non un plan stratégique ou de développement à long terme et ils sont également libres de tenir compte ou non des priorités énoncées par le gouvernement.

En **Irlande**, bien que la législation n'impose aux instituts de technologie aucune obligation d'établir un plan stratégique, tous les instituts ont mis en place un tel plan.

À **Chypre**, les universités ne sont soumises à aucune obligation légale d'établir un plan stratégique ou de développement énonçant leurs objectifs et priorités à long terme. Cependant, dans le cadre de la politique globale du gouvernement et des concertations relatives aux budgets des universités, il a été récemment décidé que celles-ci devraient élaborer un plan budgétaire triennal.

En **Pologne**, les établissements d'enseignement supérieur ne sont pas légalement tenus d'adopter des stratégies de développement à long terme. Certains établissements prennent l'initiative de telles stratégies, tandis que d'autres organisent leurs activités sur la base de plans pluriannuels à plus court terme, dont l'horizon est le plus souvent inférieur à dix ans.

Dans deux pays, le plan stratégique est facultatif mais il s'impose de facto, dès lors que l'obtention des fonds publics est dans une large mesure conditionnée par l'existence d'un tel plan.

En **France**, le *Code de l'éducation* prévoit que les contrats de performances des établissements d'enseignement supérieur sont facultatifs; toutefois, dans la pratique, tous les établissements concluent un contrat quadriennal avec l'État. La signature de ce contrat, qui couvre tous les domaines d'activités, est indispensable pour l'obtention de fonds publics.

La réglementation officielle n'impose aucune obligation à l'université de **Malte** d'établir un plan stratégique; cependant, l'allocation de fonds publics est dans une large mesure conditionnée par la présentation d'un tel plan.

Tous les autres pays imposent aux établissements d'enseignement supérieur l'obligation d'élaborer un plan stratégique qui est utilisé de diverses manières en tant qu'instrument dans les relations entre l'établissement

et l'État. En Autriche et en Finlande, les établissements d'enseignement supérieur concluent tous les trois ans un contrat de performances avec le ministère et doivent présenter une stratégie qui précise les objectifs de leurs activités. En Estonie, le plan de développement global est l'un des critères exigés pour la création d'une université. En Lettonie et en Islande, le plan stratégique est indispensable à l'établissement pour obtenir l'accréditation de l'État. Au Portugal, depuis 2007/2008, le plan stratégique est une condition indispensable à la création de tout établissement et au fonctionnement de tout établissement existant.

Jusque récemment, les universités en **Grèce** n'étaient pas dans l'obligation d'élaborer un plan stratégique. Selon la nouvelle loi de 2007, les universités sont maintenant tenues d'établir un plan quadriennal pour les postes d'enseignement et de recherche, ainsi que pour leur développement économique global. Des rapports annuels sont aussi requis.

Au **Luxembourg**, c'est sur la base du plan stratégique que le ministère détermine le montant des fonds publics alloués à l'établissement.

En **Norvège**, tous les établissements d'enseignement supérieur bénéficiant de fonds publics utilisent une méthode de planification axée sur les résultats depuis 1990, date à laquelle cette méthode est devenue une obligation légale, voire depuis plus longtemps.

Dans la plupart des pays où les établissements d'enseignement supérieur sont tenus d'élaborer un plan stratégique, ce dernier doit être aligné sur les priorités nationales ou sur les politiques stratégiques officielles pour l'enseignement supérieur. Dans ce cas, l'élaboration des politiques stratégiques nationales ou régionales s'appuie généralement sur les informations fournies par les établissements ainsi que sur les priorités et les objectifs nationaux ou régionaux. Les établissements doivent quant à eux définir leurs stratégies et leurs plans de développement conformément à ce cadre national ou régional, tout en tenant compte de leurs propres besoins, ressources et limites spécifiques. Dans tous les pays où le plan stratégique constitue une obligation, sauf au Danemark, en Estonie, en Espagne, en Lettonie, aux Pays-Bas et en Suède, les réglementations officielles précisent également les modalités de contrôle applicables à sa mise en œuvre. Pour des informations plus détaillées sur les plans stratégiques nationaux, voir chapitre 1.

Réglementations externes relatives à la diffusion de l'information et à la transparence

Malgré leur statut d'entité autonome, les établissements d'enseignement supérieur sont des prestataires de services publics et ils perçoivent des fonds publics. À ce titre, la société et tout particulièrement les pourvoyeurs de fonds ont un intérêt légitime à savoir ce qui se passe au sein des établissements. Même si les méthodes de diffusion de l'information varient, les établissements sont tenus de rendre régulièrement compte de leurs activités dans tous les pays.

Dans la plupart des pays, les établissements sont tenus de présenter un rapport annuel, qui est généralement préparé et présenté au ministère par le directeur de l'établissement. Bien qu'ils comportent souvent des informations sur le budget de l'établissement, ces rapports annuels se veulent essentiellement un outil de responsabilisation pour les activités d'enseignement et autres activités de l'établissement (pour des informations concernant la responsabilisation financière, voir chapitre 3). Le plus souvent, ils contiennent des informations sur les activités de l'établissement, notamment ses activités d'enseignement, sur la vie étudiante et les services aux étudiants, sur les ressources humaines et sur les relations internationales. Dans un certain nombre de pays, ces rapports annuels peuvent comporter une évaluation des résultats obtenus par l'établissement, un bilan des progrès réalisés dans la mise en œuvre de son plan stratégique, un inventaire des ressources, ainsi que des données financières.

Aux **Pays-Bas**, outre le bilan comptable, les établissements d'enseignement supérieur présentent des informations sur l'enseignement (nouveaux programmes, etc.), la recherche, les étudiants, les ressources humaines, le taux d'obtention des diplômes, le système d'assurance qualité, la politique de relations internationales, le logement, l'hôpital universitaire (s'il y a lieu) et les ressources financières.

En **Autriche**, les universités présentent un rapport annuel de performances au ministère, ainsi qu'un rapport sur le capital intellectuel, les objectifs, notamment sociaux, et les stratégies, ainsi que les résultats et l'impact des processus définis dans le contrat de performances.

Au **Portugal**, les rapports annuels comportent des informations sur le plan de développement et sur sa mise en œuvre, une analyse administrative et financière, un inventaire des ressources disponibles et de leur utilisation, un bilan des objectifs déjà réalisés, une description de l'évolution du tableau des effectifs académiques et non académiques, ainsi que des données relatives à l'admission, au nombre d'étudiants inscrits et à leurs résultats pédagogiques.

En **Roumanie**, le rapport annuel est un document essentiel pour le financement de l'établissement. Il comporte des informations sur les objectifs réalisés, le nombre d'étudiants, de postes d'enseignement et de postes administratifs, le budget de l'établissement, les infrastructures, les projets de recherche, les publications, les relations internationales, les services d'orientation et de conseil, les unités expérimentales, etc.

Au **Royaume-Uni**, les organismes de financement et les établissements procèdent chaque année, durant une période spécifique, à un échange de documents et à un dialogue qui portent sur l'évaluation, la planification et les performances.

En **Norvège**, le rapport annuel, qui comporte des informations sur les résultats, les progrès réalisés et les projets futurs, sert de base de discussion lors des réunions annuelles de consultation entre les représentants du ministère et l'établissement. Ces réunions sont importantes pour assurer le contrôle du système et pour définir les buts et les objectifs des années suivantes.

Dans de nombreux pays, les établissements d'enseignement supérieur sont tenus de produire, pour les bases de données nationales, des mises à jour régulières de l'information concernant leurs activités, leurs programmes académiques, leurs ressources humaines, le nombre de leurs étudiants, les dépenses par étudiant, le nombre de diplômes délivrés, etc. Ces bases de données nationales sont utilisées par les ministères à des fins de planification, de contrôle et de budgétisation.

En **Estonie**, tous les établissements d'enseignement supérieur doivent fournir des informations sur leurs étudiants, qui sont intégrées à une base de données électronique (Système estonien d'information sur l'éducation). Toutes les statistiques nationales et tous les financements octroyés par le ministère de l'éducation et de la recherche s'appuient sur les informations contenues dans cette base de données.

Au **Royaume-Uni**, la *Higher Education Statistics Agency* (HESA) est l'agence officielle chargée de collecter, d'analyser et de diffuser l'information quantitative sur l'enseignement supérieur. La HESA est financée par et couvre l'ensemble des établissements d'enseignement supérieur du Royaume-Uni financés par des fonds publics. Elle fournit les données nécessaires au gouvernement et aux agences gouvernementales pour étayer les décisions politiques. Elle agit également en tant que mécanisme public de responsabilisation. Les données collectées, qui portent sur les étudiants et leur devenir, le personnel et les aspects financiers, fournissent un ensemble d'indicateurs de performances qui concernent notamment l'élargissement de la participation, le taux d'abandon, le taux d'achèvement des études, les résultats de la recherche et l'emploi des diplômés.

Dans plusieurs pays, les établissements d'enseignement supérieur conduisent des exercices d'autoévaluation et en publient les résultats. D'autres méthodes de diffusion de l'information sont utilisées, notamment: des réunions entre des représentants de l'établissement et le ministère, l'organe de financement ou des représentants du marché du travail, la publication sur internet, la mise à disposition de documents dans les bibliothèques universitaires, des rapports financiers trimestriels, des rapports sur les programmes d'études et des rapports d'évaluation externe.

En **Communauté germanophone de Belgique**, l'établissement d'enseignement supérieur consulte régulièrement les employeurs de ses anciens étudiants afin d'obtenir des retours d'information sur ses activités de développement.

Au **Danemark**, le ministère des sciences, des technologies et du développement a publié un ensemble de lignes directrices concernant l'accès aux sources privées pour le financement de la recherche menée au

sein des instituts publics de recherche, y compris les universités. En vertu de ces lignes directrices, les instituts publics de recherche doivent présenter un rapport de synthèse annuel sur les fonds privés qu'ils ont utilisés pour conduire leurs activités de recherche. Ce rapport doit être rendu public.

En **Estonie**, les établissements d'enseignement supérieur professionnel sont tenus d'organiser régulièrement des conférences, des séminaires et des ateliers.

En **Grèce**, les résultats des évaluations internes et externes validés par l'Agence nationale d'assurance qualité doivent être mis à la disposition sous une forme qui se prête à une transparence maximale. Le ministère est aussi habilité à demander des données sur les étudiants et diplômés.

En **Lettonie**, les établissements d'enseignement supérieur élaborent des rapports annuels spécifiques sur leurs activités de coopération avec d'autres établissements de ce secteur, avec les pouvoirs publics centraux et les autorités locales et avec la société. Ces documents sont conservés dans la bibliothèque de l'établissement.

En **Autriche**, le ministère peut demander aux universités de lui fournir un accès permanent et systématique aux données dont il a besoin à des fins de planification, de contrôle, de statistiques et de calcul d'indicateurs financiers.

En **Slovénie**, les données relatives à la qualité de l'enseignement sont collectées via une évaluation externe par une unité indépendante spéciale du ministère, le Bureau de l'enseignement supérieur de la République de Slovénie, et communiquées au Conseil de l'enseignement supérieur de la République de Slovénie.

En **Slovaquie**, aux termes de la loi sur l'accès public à l'information, les universités doivent fournir des informations à toute personne ou institution qui en fait la demande. En outre, chaque faculté prépare tous les ans un guide des études contenant des informations de base sur les programmes d'études, les cours, les conditions d'admission, les modalités d'examen, la structure organisationnelle et le calendrier de toutes les activités académiques.

Figure 2.1. Mécanismes de planification et de diffusion de l'information, enseignement supérieur public et privé subventionné, 2006/2007.

Pays	Plan stratégique	Rapport annuel	Base de données nationale	Autoévaluation	Réunions formelles / internet / autres	Pays	Plan stratégique	Rapport annuel	Base de données nationale	Autoévaluation	Réunions formelles / internet / autres
BE fr	○	●	●	○	○	LT	●	●	○	○	○
BE de	○	●	○	●	●	LU	●	○	○	○	●
BE nl	○	●	●	●	○	HU	●	●	●	●	○
BG	●	●	●	●	●	MT	○	●	○	○	○
CZ (a)	●	●	●	●	○	NL	●	●	●	●	○
CZ (b)	●	●	●	●	○	AT	●	●	○	○	●
DK	●	●	○	○	●	PL	○	●	●	●	○
DE	●	○	○	○	●	PT	●	●	●	●	●
EE	●	●	○	●	●	RO	●	●	●	○	○
IE (a)	●	●	●	●	○	SI	●	●	○	●	●
IE (b)	●	●	○	●	●	SK	●	○	●	○	●
EL	●	●	●	●	●	FI	●	●	●	●	○
ES	●	●	○	○	○	SE	●	●	●	○	○
FR	○	○	●	○	●	UK	●	●	●	○	○
IT	●	○	●	●	●	IS	●	●	●	○	○
CY	○	●	○	○	○	LI	●	●	○	○	○
LV	●	●	○	○	●	NO	●	●	●	○	●

● Obligation officielle ○ Absence d'obligation ou de réglementation

Source: Eurydice.

Notes complémentaires

Belgique (BE de): l'information concerne la *Autonome Hochschule*.

République tchèque: l'information concerne (a) les établissements de niveau CITE 5A et (b) les établissements d'enseignement supérieur professionnel de niveau CITE 5B.

Allemagne, Estonie, Autriche: l'information concerne les universités.

Irlande: l'information concerne (a) les universités et (b) les instituts de technologie.

Luxembourg: information non vérifiée au niveau national.

Malte: l'information concerne l'université de Malte.

Pologne: la base de données nationale contient des informations limitées qui portent essentiellement sur les disciplines scientifiques.

2.2. Gouvernance interne

Organes de gouvernance au sein des établissements

Dans le contexte des buts et objectifs liés au développement de nouveaux modèles de gouvernance interne, les établissements d'enseignement supérieur sont sujets à de nombreuses réformes dans pratiquement tous les pays. Les établissements, en tant qu'entités autonomes, sont désormais les principaux responsables de la gouvernance et de la gestion de leurs finances, de leurs activités et de leurs ressources humaines. Les établissements d'enseignement supérieur étaient par le passé gérés par des universitaires, des chercheurs ou des experts, dans le cadre de structures de gestion de type collégial. Opéré dans la plupart des pays, le transfert vers les établissements de nombreuses responsabilités en matière de gouvernance – qui relevaient autrefois des ministères – a entraîné de profonds changements dans ces structures de gestion.

La figure 2.2 fait apparaître les principaux organes de gouvernance des établissements d'enseignement supérieur dans chaque pays et indique si ces organes se composent de membres externes ou internes ou si leur composition est mixte.

Tous les établissements d'enseignement supérieur en Europe ont un organe de direction, souvent appelé «conseil rectoral», à la tête duquel se trouve le recteur ou président (honoraire) qui est le **directeur** de l'établissement.

Pratiquement tous les établissements sont dotés d'un **organe académique** collégial, dont la dénomination en français est fluctuante; il peut s'agir d'un «conseil académique», d'un «conseil d'université», d'un «sénat (universitaire)» ou autre (*). L'organe académique est essentiellement responsable des services fournis par l'établissement dans les domaines de l'enseignement et de la recherche.

L'**organe de décision** est chargé de planifier les activités stratégiques dans le long terme et de définir les orientations de l'établissement. Dans près de la moitié des pays étudiés, ces fonctions sont exercées par l'organe académique qui, dès lors, agit également en qualité d'organe de décision de l'établissement. Toutefois, dans la majorité des pays, l'organe académique ne dispose d'aucune prérogative dans ces domaines hautement importants pour l'établissement.

On observe un peu partout en Europe une tendance générale à la mise en place au sein des établissements d'un **organe de consultation** ou **de supervision**, dont la mission est de contrôler ou de surveiller le fonctionnement de l'établissement ainsi que les activités d'enseignement et les activités financières, et qui se compose exclusivement ou en majorité d'acteurs externes. Dans un tiers environ des pays, l'organe de supervision agit aussi en qualité d'organe de décision.

(*) Cette dénomination est beaucoup moins fluctuante dans d'autres langues, notamment en anglais où le terme le plus courant est *senat*. Il convient aussi de préciser que le terme «sénat universitaire» est d'usage courant dans certains pays francophones mais peu usité en France.

Figure 2.2. Organes de gouvernance interne, enseignement supérieur public et privé subventionné, 2006/2007.

	Direction	Organes académiques	Organes de décision	Organes de consultation/supervision
BE fr	Recteur	Conseil académique	Conseil (de gestion) pédagogique	Conseil d'administration
BE de	Directeur	Conseil académique	Conseil d'administration	
BE nl	Recteur (comité exécutif)	Conseil académique/conseil scientifique	Conseil d'administration	⊗
BG	Recteur	Conseil académique	Assemblée générale	Conseil de contrôle
CZ (a)	Recteur	Conseil académique		Conseil d'administration
CZ (b)	Chef d'établissement			⊗
DK	Recteur	Conseil académique		Conseil d'université
DE (a)	Recteur	Conseil d'université	Conseil académique	Conseil d'administration
DE (b)	Directeur	Conférence	Conseil académique dual	Conseil d'administration
EE (a)	Recteur	Conseil d'université		Conseil de direction
EE (b)	Recteur	Conseil d'établissement		Conseil consultatif
IE (a)	Président/Provost	Conseil académique	Conseil de direction	
IE (b)	Président/directeur	Conseil académique	Conseil de direction	
EL	Recteur	Conseil d'administration		⊗
ES	Recteur	Conseil d'université	Conseil de direction	Conseil social
FR	Président	Conseil scientifique/conseil des études et de la vie universitaire	Conseil d'administration	⊗
IT	Recteur	Conseil académique		Conseil d'administration
CY	Recteur	Conseil académique	Conseil universitaire	

Composé d'acteurs internes uniquement
 Composition mixte
 Composé d'acteurs externes uniquement
 ⊗ Pas d'organes mis en place
 (*) Pas obligatoire dans tous les établissements

Source: Eurydice.

Notes complémentaires

Belgique (BE fr, BE nl): les universités privées subventionnées définissent leurs organes de gouvernance interne, qui diffèrent d'une université à l'autre. Le plus souvent, la structure de gouvernance s'appuie sur la représentation de toutes les catégories de personnel, des étudiants et d'acteurs externes.

Belgique (BE de): la figure indique les organes de gouvernance de l'*Autonome Hochschule*.

République tchèque: l'information concerne (a) les établissements de niveau CITE 5A et (b) les établissements publics à orientation professionnelle de niveau CITE 5B. Les établissements à orientation professionnelle de niveau CITE 5B qui ont le statut de personne morale sont aussi dotés d'un organe qui cumule les fonctions décisionnelles et consultatives.

Allemagne: (a) l'information concerne les universités. Dans certains Länder, le conseil d'université et le conseil académique sont remplacés par un seul organe central composite qui cumule les fonctions d'organe de décision et d'organe académique. (b) l'information concerne les établissements d'enseignement supérieur professionnel. Le conseil académique dual se compose de représentants de l'établissement et de représentants des entreprises qui accueillent les étudiants en stage.

Estonie: l'information concerne (a) les universités et (b) les établissements à orientation professionnelle.

Irlande: l'information concerne (a) les universités et (b) les instituts de technologie.

Figure 2.2 (suite). Organes de gouvernance interne, enseignement supérieur public et privé subventionné, 2006/2007.

	Direction	Organes académiques	Organes de décision	Organes de consultation/supervision
LV	Recteur	Conseil d'université/congrès d'établissement		Comité consultatif (*)
LT	Recteur	Conseil d'administration/conseil académique		Conseil d'université/d'établissement
LU	Recteur	Conseil universitaire	Conseil de gouvernance	
HU	Recteur	Conseil d'établissement		Conseil de financement
MT	Président honoraire; recteur	Sénat	Conseil universitaire	⊗
NL	Recteur magnificus	Conseil exécutif		Conseil de supervision/conseil consultatif des principaux représentants
AT (a)	Recteur	Conseil d'université	Conseil d'administration	
AT (b)	<i>Erhalter</i>	Conseil de <i>Fachhochschule</i>		Conseil de surveillance (*)
PL	Recteur	Conseil d'établissement		Conseil (*)
PT (a)	Recteur	Sénat universitaire		Assemblée d'université
PT (b)	Président	Conseil général		Conseil administratif
RO	Recteur	Conseil d'établissement		⊗
SI	Recteur	Conseil d'université/d'établissement		Conseil d'administration/conseil de surveillance (*)
SK	Recteur	Conseil académique		Conseil d'administration
FI (a)	Recteur	Conseil d'administration		⊗
FI (b)	Recteur/pouvoir organisateur	Conseil d'établissement polytechnique/pouvoir organisateur		⊗
SE	Recteur	Conseil académique	Conseil de direction	
UK	Recteur	Conseil académique/conseil de direction	Organe directeur/conseil d'université	Assemblée (*)
IS	Recteur	Sénat		⊗
LI	Recteur	Assemblée / Sénat	Conseil d'université/d'établissement	
NO	Recteur	Conseil académique (*)	Conseil d'établissement	

Composé d'acteurs internes uniquement
 Composition mixte
 Composé d'acteurs externes uniquement
 ⊗ Pas d'organes mis en place
 (*) Pas obligatoire dans tous les établissements

Source: Eurydice.

Notes complémentaires (suite)

Luxembourg: information non vérifiée au niveau national.

Malte: la figure indique les organes de gouvernance de l'université de Malte.

Autriche: l'information concerne (a) les universités et (b) les universités de sciences appliquées (*Fachhochschulen*). Le recteur préside le conseil de *Fachhochschule*, mais il n'agit pas en qualité de directeur de l'établissement. Le recteur et le conseil participent conjointement au processus de décision. Le *Erhalter*, l'organe qui soutient et pilote l'établissement, est généralement une association, une fondation ou une société à responsabilité limitée. Toutes les *Fachhochschulen* ne sont pas dotées d'un organe de supervision.

Portugal: l'information concerne (a) les universités et (b) les établissements polytechniques.

Finlande: l'information concerne **(a)** les universités et **(b)** les établissements polytechniques.

Royaume-Uni (ENG/WLS/NIR): l'assemblée dispose de pouvoirs limités et n'est mise en place que dans certains établissements.

Royaume-Uni (SCT): l'assemblée est l'organe directeur des universités antérieures à 1992.

Chaque type d'organe de gouvernance est décrit plus en détail ci-dessous (pour une description plus précise des responsabilités des organes de gouvernance par pays, voir en fin d'ouvrage l'annexe au présent chapitre). Dans tous les pays, à l'exception de la Grèce et de la Roumanie, au moins un des organes de gouvernance comporte des membres extérieurs à l'établissement. En Allemagne, en Lettonie et en Pologne, dans certains établissements d'enseignement supérieur, aucun membre externe ne siège aux organes de gouvernance.

En **Allemagne**, dans le cadre des réformes de l'enseignement supérieur, les Länder ont partiellement restructuré l'organisation et l'administration des établissements. L'objectif principal est de renforcer la capacité d'action et le potentiel de performance des établissements en transférant certains pouvoirs décisionnels du ministère du Land et d'autres organes externes vers les organes de gouvernance interne existant au niveau central des établissements ou vers les chefs de département. Afin de soutenir la gouvernance interne par une expertise externe, les lois relatives à l'enseignement supérieur de la quasi-totalité des Länder prévoient la mise en place d'un conseil d'administration (*Hochschulrat*) auquel siègent des acteurs externes possédant une expérience économique ou scientifique. Le conseil d'administration désigne les membres du conseil d'université (*Hochschuleitung*), contrôle le conseil exécutif et adopte les statuts de l'établissement.

En **Lettonie**, les organes de consultation composés d'acteurs internes et externes ne sont pas obligatoires. Le ministre peut décider au cas par cas d'imposer à un établissement de constituer un organe de consultation. Quasiment tous les établissements d'enseignement supérieur sont à présent dotés de ce type d'organe de gouvernance.

En **Pologne**, les établissements d'enseignement supérieur peuvent choisir de constituer un organe de consultation composé exclusivement d'acteurs externes.

Direction

La structure de gouvernance de l'enseignement supérieur en Europe comprend le poste de recteur, président ou président honoraire, qui est le directeur de l'établissement. Historiquement, il existait une répartition bimodale des pouvoirs au sein de la plupart des établissements d'enseignement supérieur européens. Dans de nombreux pays, le recteur occupait une position relativement faible, tandis que les organes de gouvernance externe et le corps professoral de l'établissement détenaient la plupart des pouvoirs de décision. L'autonomie accrue conférée aux établissements a profondément modifié la fonction de direction dans la plupart des pays d'Europe: le directeur est désormais investi d'une plus large palette de fonctions en termes de gouvernance et de prise de décision.

Le directeur représente l'établissement dans les actes juridiques et les contrats de financement. En règle générale, il est le principal responsable de la planification stratégique des activités de l'établissement, dont la programmation, le développement, l'organisation, l'administration et le contrôle. Il exerce ces fonctions en étroite coopération avec les divers organes de gouvernance.

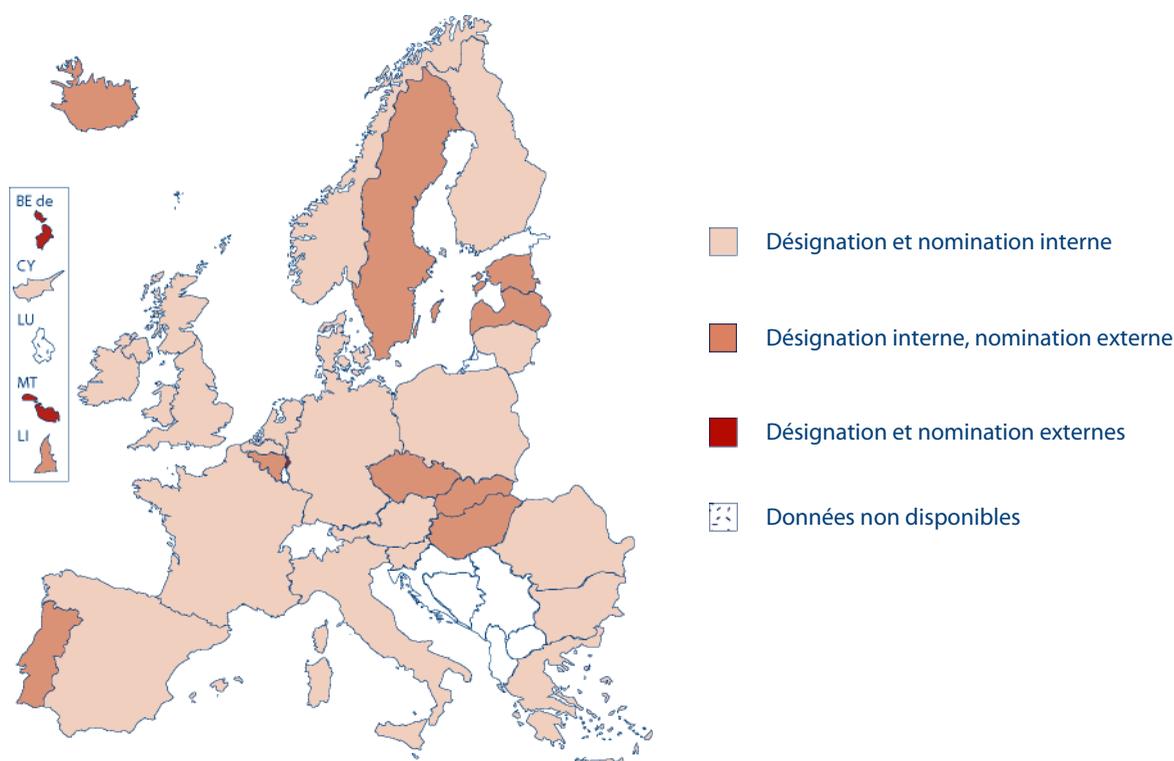
Le directeur est assisté dans ses tâches de gestion quotidienne par un organe de direction, souvent appelé «conseil rectoral», auquel siègent habituellement les recteurs adjoints ou vice-recteurs et auquel peuvent aussi siéger le chef de l'administration, le secrétaire général et le directeur financier.

Dans la plupart des pays couverts par cette étude, le directeur est nommé à l'issue d'un processus de désignation et d'approbation par l'organe académique de l'établissement. En Slovaquie, le recteur est élu par l'ensemble du personnel académique et des étudiants de l'établissement; en Grèce, il est élu par l'ensemble du personnel académique et des étudiants de l'établissement ainsi que par d'autres acteurs internes

(représentants du personnel administratif, assistants des professeurs, personnel scientifique, etc.). Au Danemark et au Royaume-Uni, l'organe interne qui nomme le directeur (conseil d'université au Danemark et organe directeur/conseil d'université au Royaume-Uni) est majoritairement composé d'acteurs externes. En Autriche et aux Pays-Bas, le directeur est nommé par un organe attaché à l'établissement mais composé exclusivement d'acteurs externes.

Dans plusieurs pays, le directeur est désigné ou recommandé par un organe interne, mais ce choix doit faire l'objet d'une approbation ou d'une nomination de la part du ministère (du président de la République en République tchèque et en Slovaquie) ou, dans le cas des établissements privés subventionnés, par le pouvoir organisateur.

Figure 2.3. Mode de désignation du directeur, enseignement supérieur public et privé subventionné, 2006/2007.



Source: Eurydice.

Notes complémentaires

Belgique (BE de): à l'exception du premier directeur de l'*Autonome Hochschule*, qui en 2005 a été désigné directement par le conseil d'administration sur proposition du gouvernement, c'est par appel public aux candidats que seront recrutés les futurs directeurs. Le choix sera fait par le conseil d'administration.

Belgique (BE nl): seul le recteur de l'université de Gand est désigné par un organe interne et nommé par le ministre.

République tchèque: l'information concerne les établissements de niveau CITE 5A. Dans les établissements de niveau CITE 5B, le directeur est désigné par des acteurs externes.

Italie: la désignation du recteur par les acteurs internes à l'établissement doit être entérinée par le ministre, lequel ne peut toutefois opposer de veto à aucune désignation émanant de l'établissement.

Malte: le président honoraire est nommé par le président de la République, sur recommandation du Premier ministre, lequel consulte le chef de l'opposition. Le vice-président honoraire de l'établissement est nommé par le président honoraire, avec l'approbation du ministre. Le recteur est élu par le conseil universitaire.

La personne qui est désignée ou nommée à la direction d'un établissement est généralement un professeur en poste dans cet établissement (en Roumanie, les candidats au poste de recteur doivent être désignés parmi les membres du conseil d'établissement) mais, dans plusieurs pays, les candidats peuvent être des personnalités extérieures à l'établissement, dès lors qu'elles possèdent les qualifications nécessaires. Le poste de directeur est pourvu par procédure d'appel public de candidatures en Communauté germanophone de Belgique, en Allemagne, en Estonie, en Lettonie, en Lituanie, en Autriche, au Portugal (depuis 2007/2008), en Finlande, au Royaume-Uni, en Islande et en Norvège.

En termes de répartition des pouvoirs au sein des établissements, le président de tout organe de gouvernance joue un rôle de premier plan. Dans les pays où le directeur est président d'office de l'un des organes de gouvernance, il dispose de pouvoirs particulièrement étendus sur l'établissement dont il a la charge. En Communauté germanophone de Belgique, en Bulgarie, à Chypre et au Royaume-Uni, le directeur préside l'organe académique. En Espagne, il préside l'organe académique et l'organe de décision. Au Danemark, en Estonie, en Grèce, en Hongrie, en Autriche (conseil d'université), en Roumanie et en Finlande, le directeur est président d'office de l'organe académique/décisionnel. En Italie, le recteur préside l'organe académique/décisionnel ainsi que le conseil d'administration, qui agit en qualité d'organe de supervision. En Norvège, le recteur préside l'organe de supervision/de décision.

À l'université de **Malte**, le président honoraire est l'autorité supérieure et le vice-président honoraire préside d'office l'organe de décision. Le recteur est quant à lui le principal responsable académique et administratif de l'université; il est vice-président d'office de l'organe de décision et président de l'organe académique.

Dans les établissements dont le président de l'un des organes de gouvernance n'est *pas* le directeur, l'autorité est partagée entre les deux fonctions. En Bulgarie et au Royaume-Uni, c'est l'organe de décision lui-même qui désigne ou nomme son président. En République tchèque (établissements de niveau CITE 5A), les modalités de désignation des présidents respectifs du conseil d'administration (organe de supervision) et du conseil académique (organe académique/décisionnel) sont précisées dans le règlement intérieur de l'université. En Communautés germanophone et flamande de Belgique ainsi qu'en Autriche (conseil d'administration), les membres de l'organe de supervision/décision élisent eux-mêmes leur président. Dans les établissements polytechniques portugais, le président du conseil général est élu parmi les personnalités externes représentées dans cet organe. En Irlande (instituts de technologie), le ministère nomme le président de l'organe de supervision/décision. À Chypre, le président de l'organe de supervision est nommé par le président de la République; cette nomination doit être approuvée en conseil des ministres. Aux Pays-Bas, le ministère nomme le président de l'organe de supervision.

En **Suède**, le recteur et le président du conseil de direction sont nommés par le gouvernement. Dans le cadre des réformes entreprises pour renforcer l'autonomie des universités, la loi sur l'éducation a été modifiée et la réglementation antérieure qui disposait que le président du conseil de direction devait être une personnalité extérieure a été abrogée. Les universités sont désormais libres de nommer le recteur à la présidence du conseil de direction.

En **Norvège**, les compétences en matière de gouvernance interne sont traditionnellement réparties entre les organes académique et administratif. Actuellement, le conseil d'établissement peut décider de se conformer à cette tradition, en vertu de laquelle le recteur est élu par les membres de l'établissement et, en tant qu'autorité académique, il est président d'office du conseil d'établissement, lequel compte trois autres représentants du personnel académique. En revanche, si le recteur est nommé par le conseil d'établissement, il exerce des fonctions de gestion/d'administration et est secrétaire du conseil d'établissement; dans ce cas, le ministère nomme président l'un des membres externes de ce conseil.

Organe académique

L'organe académique est essentiellement composé de membres du personnel académique de l'établissement. En règle générale, cet organe compte également des représentants des étudiants et, dans

certaines pays, des représentants du personnel non académique. En France, entre 10 % et 30 % des membres de l'organe académique sont obligatoirement des acteurs externes. À Malte, l'organe académique de l'université compte deux acteurs externes nommés par le gouvernement. La Norvège est le seul pays dans lequel l'organe académique n'est pas une composante obligatoire de la structure de gouvernance des établissements d'enseignement supérieur; certains établissements ont opté pour la mise en place un tel organe, d'autres non.

Dans la plupart des pays, l'organe académique était par le passé l'organe de décision collégial de l'université, sous l'autorité de l'État. Actuellement, il conserve les principales prérogatives en matière d'enseignement et de recherche mais, dans plus de la moitié des pays étudiés, il dispose de pouvoirs décisionnels relativement limités et les politiques de l'établissement, ses orientations ou son développement stratégique n'entrent pas dans sa sphère de compétences directes.

Dans les pays où l'organe académique est distinct de l'organe décisionnel, la fonction de l'organe académique est de mobiliser l'expertise et les capacités de conseil de ses membres, dans leur discipline respective, pour les mettre au service de l'université dans son ensemble. En règle générale, le directeur ou l'organe de décision doit obtenir l'approbation de l'organe académique en matière de programmes d'études, d'examens et de nomination des cadres supérieurs ou du personnel académique. En outre, l'organe académique est chargé de superviser les procédures d'assurance qualité et les règlements intérieurs des facultés et autres unités de base de l'établissement.

Dans trois pays, l'organe académique dispose de pouvoirs plus étendus. En Bulgarie et en Allemagne, c'est l'organe académique qui détermine le nombre de places d'études au sein de l'établissement. Dans ces deux pays, ainsi qu'à Chypre, il est responsable du budget de l'établissement, y compris de l'affectation interne des fonds.

Organe de décision

L'organe de décision est responsable de la planification stratégique, de la politique générale d'enseignement et de recherche et du développement global de l'établissement. Il a généralement le pouvoir d'approuver ou de modifier les statuts ou la charte de l'établissement et la plupart des décisions prises par le directeur exigent son approbation.

En République tchèque (niveau CITE 5A), au Danemark, en Estonie, en Italie, en Lituanie, en Lettonie, en Hongrie, au Portugal, en Slovénie et en Slovaquie, l'organe académique agit aussi en qualité d'organe de décision. En Grèce, en Lettonie, en Pologne, en Roumanie, en Finlande et en Islande, où il n'existe (généralement) pas d'organe de supervision, l'autonomie octroyée aux établissements s'est traduite par le transfert de responsabilités supplémentaires à l'organe académique/décisionnel, qui est aussi chargé d'évaluer les performances de l'établissement et du recteur, d'adopter le plan financier et d'approuver le rapport financier de l'établissement. En Finlande et en Islande, le conseil d'administration/le sénat (organe académique/décisionnel) comprend un nombre limité d'acteurs externes qui, grâce à leurs perspectives et expériences différentes, fournissent une guidance externe à l'établissement.

En **Autriche**, le conseil d'université doit approuver le plan de développement et l'organigramme; cependant, la plupart des pouvoirs décisionnels sont détenus par le conseil d'administration (voir ci-dessous organe de consultation/supervision).

Dans plusieurs pays, il existe un organe distinct de l'organe académique ou de l'organe de supervision qui agit en qualité d'organe de décision. En France et à Malte, où il n'existe pas d'organes de supervision, l'organe de décision comprend des acteurs externes; il supervise et administre les activités de l'établissement et du recteur. En Communauté flamande de Belgique, les acteurs externes sont nommés par l'organe de décision lui-même. En Communauté française de Belgique et à Malte, plusieurs des membres externes de cet organe sont nommés par le gouvernement mais la majorité des membres doivent être internes à l'établissement.

Organe de consultation/supervision

L'Estonie, l'Espagne et la Hongrie ont mis en place au sein de leurs établissements d'enseignement supérieur des **organes de consultation** afin d'étayer la structure de gouvernance. Ces organes sont des mécanismes de guidance externe destinés à enrichir le processus de gouvernance interne grâce à des personnalités externes; toutefois, leur approbation n'est requise pour aucune décision et ils n'ont aucune fonction officielle de supervision de l'établissement. L'organe de consultation d'un établissement d'enseignement supérieur a pour but essentiel de soutenir la communication et la coopération entre l'établissement et le ministère, de tisser de meilleurs liens entre l'établissement et la société et d'améliorer le processus de définition des lignes d'orientation et de la stratégie de l'établissement grâce à des perspectives externes. En Lettonie, en Pologne et en Slovaquie, les établissements d'enseignement supérieur peuvent décider de mettre en place un organe de consultation, mais cela ne constitue pas un élément obligatoire de la gouvernance interne.

En **Hongrie**, le conseil de financement de l'établissement formule des avis sur diverses questions et supervise l'utilisation responsable et efficiente des fonds. L'instauration du conseil de financement s'inscrit dans les efforts nationaux en vue de renforcer l'efficacité et la responsabilisation dans l'enseignement supérieur. La loi sur l'enseignement supérieur de 2005 avait dans un premier temps investi cet organe de pouvoirs décisionnels pour certaines questions financières. Cependant, les établissements d'enseignement supérieur ayant fait valoir que ces pouvoirs portaient atteinte à leur autonomie, la Cour constitutionnelle a modifié la mission et les fonctions de cet organe, qui joue désormais un rôle consultatif en matière de financement auprès du conseil d'établissement.

Les **organes de supervision** exercent des responsabilités similaires dans l'ensemble des pays européens. Cependant, le champ de ces responsabilités est défini en fonction des traditions et des structures propres à chaque pays (voire à l'établissement). Ce type d'organe a pour but principal, en termes d'autonomie, de sauvegarder les intérêts de l'établissement et, en termes de responsabilisation, de garantir le respect par ce dernier des dispositions législatives et réglementaires nationales. En règle générale, cet organe de gouvernance est chargé d'approuver les documents que l'établissement doit communiquer au ministère (rapports annuels, rapports de performances, rapports financiers, etc.) et de superviser l'audit financier de l'établissement. Le plus souvent, la nomination et la révocation du directeur sont également de son ressort.

En Communauté germanophone de Belgique, en Irlande, à Chypre, au Luxembourg, en Suède, au Liechtenstein et en Norvège, l'organe de supervision agit également en qualité d'organe de décision et il est responsable de la planification stratégique et des plans de développement de l'établissement.

En **République tchèque**, le conseil d'administration (niveau CITE 5A) formule des avis sur les plans à long terme, le budget, les rapports annuels et d'autres questions qui lui sont soumises par le recteur ou le ministre. Certaines décisions, telles que la création d'une nouvelle personne morale, la mise en location de bâtiments et l'utilisation d'autres biens de l'université, exigent son approbation. Un débat est en cours concernant le rôle du conseil d'administration et la question de savoir s'il devrait intervenir dans la planification stratégique des activités d'enseignement, de recherche et de développement.

En **Autriche**, le conseil d'administration partage avec le conseil d'université certaines responsabilités décisionnelles concernant le plan de développement et l'organigramme.

Tous les organes de supervision comptent des acteurs externes. En Communauté germanophone de Belgique, en Bulgarie, en République tchèque (niveau CITE 5A), en Allemagne (établissements d'enseignement supérieur professionnel), au Luxembourg, aux Pays-Bas, en Autriche, en Slovaquie et au Liechtenstein, l'organe de supervision des établissements d'enseignement supérieur est composé exclusivement d'acteurs externes. Dans ces pays, l'organe de supervision sert de mécanisme de guidance externe pour les questions internes à l'établissement mais aussi, dans une certaine mesure, de mécanisme de réglementation externe du fait de ses attributions relativement étendues dans des domaines spécifiques.

Dans plusieurs pays, à savoir en Communauté française de Belgique, en Allemagne (universités de certains Länder), au Danemark, en Irlande (instituts de technologie), en Italie et en Suède, les organes de supervision

comptent une majorité d'acteurs externes, bien que les acteurs internes y soient également représentés et y exercent une certaine influence directe. Dès lors, malgré leur fonction essentielle de guidance externe, ces organes intègrent certains éléments de gouvernance interne de type managérial.

À Chypre, en Lituanie, au Portugal, en Slovénie et en Norvège, les organes de supervision sont composés à proportions égales d'acteurs internes et externes ou comptent une majorité d'acteurs internes. Ces organes sont en quelque sorte une forme hybride entre mécanisme de guidance externe et mode de gouvernance interne managérial.

Composition et mandat des organes de gouvernance

En règle générale, la nomination des membres externes de tous les organes de supervision ou de consultation incombe au ministère ou au gouvernement. En Communauté germanophone de Belgique, certains acteurs externes sont nommés par un organisme non gouvernemental, et à Chypre, en Lituanie, en Autriche, en Slovaquie et au Royaume-Uni, l'établissement désigne lui-même certains des membres externes.

Le plus souvent, le recteur et/ou un cadre de direction siègent à l'organe de supervision lorsque celui-ci compte des acteurs internes. En revanche, en République tchèque (niveau CITE 5A), la participation à l'organe de supervision est incompatible avec la fonction de recteur ou autre fonction de direction. Le personnel académique et les étudiants sont représentés dans pratiquement tous les organes de supervision qui comptent des acteurs internes. Au Danemark, à Chypre, au Portugal, en Slovénie et en Norvège, ces organes comptent également des représentants du personnel non académique.

Le mandat des membres de tous les organes de gouvernance est de deux à cinq ans, en fonction du pays et de l'établissement. Dans la plupart des pays, la durée du mandat a été fixée à quatre ou cinq ans et ce mandat est habituellement renouvelable une fois.

En **Bulgarie**, le recteur et les organes de gouvernance interne sont renouvelés en même temps. Le recteur est élu par l'assemblée générale et son mandat prend automatiquement fin à l'expiration de celui de l'assemblée générale.

Organes intermédiaires de gouvernance

La structure de gouvernance des unités de base (facultés, départements, instituts internes, etc.) reflète dans ses grandes lignes celle de l'établissement au niveau central. Les doyens et les organes de gestion intermédiaires jouent un rôle significatif dans tous les domaines d'activités de l'établissement. L'introduction de nouvelles structures de gouvernance a entraîné des changements dans les attributions des doyens. Le doyen était autrefois un représentant élu du personnel académique de l'unité de base concernée et, s'il exerçait souvent une grande influence, il jouissait de peu de pouvoirs. Les doyens exercent désormais, à l'échelle de la faculté, des fonctions de direction comparables à celles d'un chef d'établissement et ils sont plus souvent nommés qu'élus; ils sont investis de responsabilités en matière de gestion, y compris de gestion budgétaire, et ils doivent de plus en plus trouver un juste équilibre entre leur rôle traditionnel de sauvegarde des intérêts du personnel académique et leur rôle managérial renforcé.

En **Italie**, les facultés ont toujours joué un rôle essentiel dans la gouvernance des universités. En fait, la faculté est le véritable centre de pouvoir dans les universités italiennes. L'innovation des programmes d'études, l'introduction de nouvelles activités d'enseignement, le recrutement du personnel, la promotion professionnelle et la gestion opérationnelle des ressources financières sont autant de domaines qui relèvent du champ de compétences de la faculté et de son organe de décision collégial. En outre, le processus interne d'affectation des ressources est le fruit de négociations (souvent informelles) entre les unités académiques et les organes de gouvernance de l'établissement. Ces négociations reflètent l'équilibre des pouvoirs entre les différentes facultés et les différentes disciplines, bien que certaines universités particulièrement innovantes aient élaboré des critères beaucoup plus objectifs et transparents et des modèles mathématiques pour l'affectation interne de leurs ressources. En fait, de nombreuses

décisions prises au niveau central ne font que formaliser les décisions prises au niveau des facultés. En outre, ces dernières entretiennent des relations privilégiées avec le Conseil national des universités.

En **Slovénie**, les universités s'attachent à promouvoir la coopération entre les unités qui les composent et le personnel académique, le plus souvent en mettant en place des structures communes qui peuvent prendre la forme d'écoles postdoctorales, de chaires, de campus, de bibliothèques universitaires, d'instituts internes, de centres ou de départements. En outre, les établissements d'enseignement supérieur séparent désormais les fonctions managériales du modèle classique d'évolution dans la carrière académique.

En **Norvège**, on observe une tendance à intégrer les responsabilités administratives et académiques au sein des unités de base en nommant des responsables académiques à la tête des départements. Les conseils de département sont remplacés par des comités consultatifs, des assemblées du personnel, etc. De manière générale, on assiste à une diversification des dispositifs de gouvernance au sein des établissements: dans certains départements, les responsables académiques sont élus alors que dans d'autres ils sont nommés, et il en va de même au niveau des facultés.

Au **Royaume-Uni**, nombre d'universités développent de solides structures de direction qui viennent remplacer la «gestion collégiale». Cette approche, où les champs de responsabilités et le transfert des pouvoirs sont clairement définis, s'appuie sur des équipes de gestion soudées composées d'universitaires et d'administrateurs. Elle se prête à un management dynamique, dans un environnement où les décisions ne peuvent attendre la prochaine réunion. De nombreuses universités, soucieuses de simplifier les structures de gestion, ont aussi réduit les procédures hiérarchisées au sein de leur administration. Le transfert de compétences vers les unités académiques, qu'il s'agisse des écoles internes, des facultés ou des départements, est aussi une priorité constante, dès lors que ce transfert est un puissant moteur de changement au sein des établissements soucieux d'instaurer une culture plus entrepreneuriale.

2.3. Enseignement supérieur privé indépendant

Au Portugal et en Norvège, où le secteur de l'enseignement supérieur privé jouit d'un haut niveau de reconnaissance, un organe comparable aux conférences des recteurs des universités publiques réunit au niveau national les directeurs des établissements d'enseignement supérieur privés.

Dans onze pays, les organes de gouvernance mis en place au sein des établissements d'enseignement supérieur privés indépendants sont régis par les mêmes dispositions réglementaires que celles qui s'appliquent aux organes de gouvernance des établissements d'enseignement supérieur publics. Ces pays sont la Bulgarie, la République tchèque, l'Italie, la Lettonie, les Pays-Bas, le Portugal (depuis 2007/2008), la Roumanie, la Slovénie, la Slovaquie, la Suède et le Royaume-Uni (Angleterre).

La gouvernance interne des établissements d'enseignement supérieur du secteur privé indépendant est souvent régie par une réglementation différente de celle du secteur public. En Communauté flamande de Belgique, en Allemagne, en Espagne, en France, en Lituanie, en Hongrie, à Malte et en Autriche, les établissements d'enseignement supérieur privés sont libres de décider de leur propre structure de gouvernance interne. Dans plusieurs pays, les structures de gouvernance interne des établissements du secteur privé indépendant présentent des différences spécifiques.

En **Communauté flamande de Belgique**, tous les établissements ont un organe de gestion fondé sur la représentation de toutes les catégories de personnel, des étudiants et d'acteurs externes.

En **Estonie**, la loi sur les établissements éducatifs privés définit les organes de gestion des établissements d'enseignement supérieur privés indépendants, mais ne précise pas les domaines dans lesquels ces organes disposent de pouvoirs décisionnels. Les organes de gestion mentionnés sont le recteur et le conseil d'établissement, mais la loi ne comporte aucune référence à un organe de gouvernance auquel siègeraient des acteurs externes. Cependant, certains établissements privés indépendants ont mis en place un organe consultatif qui compte des acteurs externes.

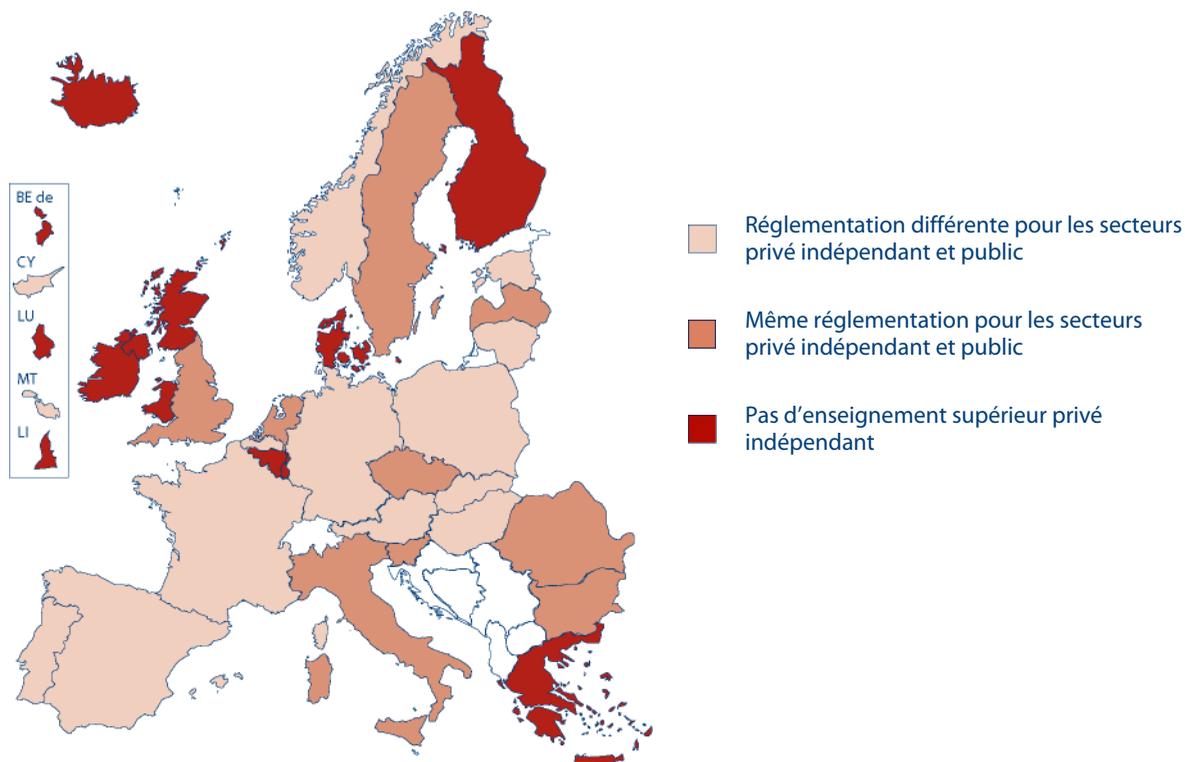
Chypre a instauré un cadre juridique national, dont des réglementations officielles qui définissent les organes de gouvernance interne des établissements d'enseignement supérieur privés. Les trois premières universités privées ont ouvert leurs portes en septembre 2007.

À **Malte**, il n'y a pas de réglementation pour l'enseignement privé indépendant, excepté l'obligation pour chaque établissement d'obtenir une licence de fonctionnement. La Commission nationale pour l'enseignement supérieur a recommandé en 2007 de revoir les réglementations qui concernent le secteur de l'enseignement supérieur privé indépendant.

En **Pologne**, les établissements d'enseignement supérieur privés ne sont pas légalement tenus d'avoir un conseil académique mais, s'ils n'en ont pas, ils doivent mettre en place un autre organe collectif supérieur et nommer un recteur.

En **Norvège**, les établissements d'enseignement supérieur privés sont légalement tenus de mettre en place un conseil comportant au minimum cinq membres, alors que les conseils des universités publiques doivent compter onze membres. Cette différence mise à part, la plupart des dispositions réglementaires sont identiques pour les deux secteurs.

Figure 2.4. Réglementations externes relatives à la gouvernance interne des établissements, enseignement supérieur privé indépendant, 2006/2007.



Source: Eurydice.

Notes complémentaires

Luxembourg: information non vérifiée au niveau national.

Portugal: en vertu de la nouvelle législation entrée en vigueur en 2007/2008, les structures et les modalités de création des établissements d'enseignement supérieur sont désormais identiques dans le secteur privé et dans le secteur public.

Royaume-Uni (ENG): tous les établissements d'enseignement supérieur relèvent de la catégorie des établissements privés et leurs structures de gouvernance interne sont les mêmes, qu'ils soient subventionnés ou non. La différence réside dans le fait que les établissements indépendants ne perçoivent aucun financement public et que, dès lors, ils ne sont pas régis par les règlements financiers des organismes de financement.

2.4. Enjeux pour la gouvernance interne

Un établissement d'enseignement supérieur ne peut fonctionner efficacement que si tous ses organes de gouvernance interne coopèrent entre eux, partagent l'information grâce à des voies de communication ouvertes et disposent de processus opérationnels transparents et fiables. La gouvernance interne d'un établissement d'enseignement supérieur peut devenir problématique si l'un ou l'autre des organes de gouvernance est trop dominant par rapport aux autres. Il doit au contraire exister un «équilibre des pouvoirs» entre les diverses autorités (Bargh *et al.*, 1996; Shattock, 2003).

Un certain nombre d'universitaires (tels que Bargh *et al.*, 1996; Davies, 1985; Fried, 2006; Scott, 2003) plaident en faveur de la participation d'acteurs externes aux organes de gouvernance interne. Les acteurs externes apportent aux établissements des perspectives extérieures, une expertise différente et une transparence supplémentaire et, de surcroît, ils contribuent à l'instauration de synergies entre la sphère académique et la société. Pour autant, en termes d'autonomie des établissements, l'existence d'organes de supervision composés exclusivement ou majoritairement d'acteurs externes n'est pas sans soulever des controverses. Pour les établissements, ce type de guidance externe peut s'avérer peu compatible avec le mode de gestion collégiale traditionnel, tout particulièrement lorsque l'établissement et son corps professoral n'ont qu'une influence limitée ou indirecte sur cette haute instance de gouvernance. Il peut en effet s'avérer très difficile pour la direction d'exécuter des décisions prises par un organe supérieur qui ne jouit pas d'un appui et d'une représentation suffisants de la part de personnalités exerçant une autorité au sein de l'établissement (autorité souvent ancrée dans le domaine d'expertise plutôt que conférée par la position hiérarchique). Comme dans toutes les organisations composées d'experts, les membres des établissements d'enseignement supérieur opposent une résistance aux directives «venues d'en haut» (Pellert, 2007).

Dans plusieurs pays, les organes de supervision sont composés à parts égales d'acteurs internes et externes ou comptent une majorité d'acteurs internes. Ces organes sont en quelque sorte une forme hybride de mécanismes de guidance externe et de modes de gouvernance interne managérial. Cette composition mixte, du fait de la forte représentation des acteurs internes, est beaucoup moins considérée comme portant atteinte à l'autonomie des établissements. La présence d'acteurs externes peut contribuer à réduire les partis pris et les politiques politiciennes internes qui peuvent influencer sur la planification stratégique et sur les décisions financières au niveau de l'établissement. De plus, la gouvernance interne peut générer au sein de l'établissement un sentiment d'appropriation des processus de gouvernance: au lieu d'être tenu de rendre des comptes à une instance (essentiellement) externe, l'établissement devient responsable au premier chef de ses orientations ainsi que de la planification et du contrôle de ses activités.

Tant les responsables et dirigeants de l'enseignement supérieur que les experts et chercheurs ont exprimé des inquiétudes sur le manque d'expérience en matière de gestion professionnelle de la part des experts académiques nommés à des postes de direction dans le sillage de la «nouvelle gestion publique» qui a accompagné l'autonomie des établissements (Davies, 1985; Pellert, 2007; Zechlin, 2007). Nombre d'arguments plaident en faveur d'une gouvernance interne confiée aux experts académiques en tant qu'acteurs les mieux qualifiés pour décider des orientations à donner à l'établissement et pour sauvegarder les valeurs traditionnelles de l'enseignement supérieur face aux effets potentiellement néfastes de la mondialisation et de la massification. Cependant, l'expertise académique et l'intérêt acquis envers les missions et les normes de l'enseignement supérieur ne sont pas nécessairement synonymes de compétences requises pour gérer la multiplicité des exigences auxquelles les dirigeants de l'enseignement supérieur se doivent aujourd'hui de répondre. Les pays européens répondent de diverses manières à la nécessité d'améliorer les compétences professionnelles en matière de gestion dans l'enseignement supérieur.

En **Pologne**, diverses structures ont été mises en place pour dispenser une formation spécialisée en gestion aux personnels de direction. La Fondation polonaise des recteurs offre aux personnels de direction des établissements d'enseignement supérieur publics et non publics des possibilités d'améliorer leurs compétences, telles que les «universités d'été de la gestion stratégique» pour les recteurs et présidents d'établissement en exercice ou nouvellement désignés.

En **Finlande**, des pressions en faveur d'un leadership plus professionnel s'exercent au niveau des établissements et le rôle du conseil d'administration (organe académique/décisionnel) est de plus en plus axé sur les questions stratégiques. Dès lors que les universités ont accru leurs services à la société et diversifié leur base de financement, elles ont dû accroître et professionnaliser leur personnel chargé du soutien aux activités externes et de la gestion des ressources financières externes. En règle générale, on assiste à une évolution de l'équilibre entre instances collégiales et leadership individuel, au profit d'un renforcement de ce dernier. Un comité de travail de deux personnes chargé de clarifier la question de l'autonomie financière des universités se penche aussi actuellement sur les moyens à mettre en œuvre pour renforcer la professionnalisation des dirigeants d'établissement, ainsi que sur les modes de désignation ou de nomination des membres des organes de gouvernance et des responsables académiques (recteurs, doyens).

En **Norvège**, les établissements d'enseignement supérieur ont entrepris dès les années 1990 de recruter du personnel administratif spécialisé pour préparer les décisions de la direction. Les établissements ont eu le temps d'évaluer et d'apprécier les améliorations qui en ont découlé en termes de professionnalisation de l'administration.

La gestion de l'enseignement supérieur a fait son entrée en tant que discipline dans l'enseignement supérieur en Europe en 1999, bien que la plupart des programmes d'études n'aient été mis en place qu'à partir de 2002. Des programmes de niveau *Master* sont actuellement proposés dans cette discipline dans certaines universités en Allemagne, en Espagne, aux Pays-Bas, en Autriche, au Royaume-Uni et en Norvège.

CHAPITRE 3. LE FINANCEMENT PUBLIC DIRECT DES ÉTABLISSEMENTS D'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR

Bien que la majorité des politiques nationales en Europe encouragent les établissements d'enseignement supérieur à recourir à des sources privées de financement (voir chapitre 4), le financement public direct aux établissements continue de représenter une part considérable du budget de l'enseignement supérieur. En 2003 ⁽¹⁾, au sein des 27 États membres de l'Union européenne, 79,9 % du financement des établissements d'enseignement supérieur provenait de sources publiques. Dans cinq pays, cette proportion était inférieure à 70 %: en Pologne (69 %), à Chypre (65,8 %), en Lituanie (61,8 %), en Bulgarie (55,2 %) et en Lettonie (44,9 %). Les modes d'octroi des fonds publics aux établissements d'enseignement supérieur méritent une analyse approfondie car ils sont susceptibles d'influencer de manière importante les stratégies des établissements.

De manière très schématique, on observe en Europe une certaine évolution des mécanismes traditionnels de financement des établissements supérieurs. Ces derniers peuvent se caractériser notamment par des négociations entre les établissements et l'État sur le montant alloué, par le calcul de ces montants sur la base des coûts réels encourus par l'établissement et par l'octroi de dotations compartimentées par poste de dépenses. Depuis une quinzaine d'années, de nombreux pays ont procédé à des globalisations des dotations, introduit des formules pour en calculer le montant et développé des mesures liant le niveau de financement public aux performances des établissements. Cette évolution s'accompagne souvent de nouvelles procédures de contrôle et de responsabilisation.

La Commission européenne s'est prononcée dans sa Communication ⁽²⁾ de mai 2006 sur la modernisation des universités, *Faire réussir le projet de modernisation pour les universités: formation, recherche et innovation*, sur l'importance de baser davantage le financement de l'enseignement supérieur sur les résultats plutôt que sur les dépenses réelles et de rendre les établissements suffisamment autonomes et pleinement comptables de leurs résultats devant la société.

Ce chapitre tente de répondre aux questions suivantes à l'échelle des pays européens:

- Le financement public des établissements d'enseignement supérieur est-il basé sur leurs performances? Quels sont les autres critères pris en compte?
- Le financement public octroyé incite-t-il les établissements à réaliser des objectifs stratégiques déterminés au niveau national, par exemple via un contrat de performances?
- Le financement public de la recherche sert-il à soutenir les infrastructures et les activités permanentes, ou est-il limité à des subventions pour des projets précis?
- Quelles sont les méthodes de responsabilisation des établissements vis-à-vis des fonds publics reçus?
- Les établissements d'enseignement supérieur peuvent-ils reporter les fonds publics non dépensés d'une année sur l'autre?
- Les établissements privés indépendants ont-ils accès aux fonds publics?

Les choix opérés par les gouvernements en rapport avec ces questions permettent de poursuivre différents objectifs, comme l'amélioration de la qualité et la rationalisation de l'usage des ressources. Ces choix sont aussi susceptibles de soulever de nombreux débats à propos des effets, désirés ou non, qu'ils peuvent entraîner sur les orientations stratégiques de l'enseignement supérieur (voir section 3.4).

(1) Voir Eurydice (2007) Chiffres clés de l'enseignement supérieur en Europe 2007, Chapitre C, Indicateur C12.

(2) Commission européenne (2006) Communication de la Commission au Conseil et au Parlement européen. Faire réussir le projet de modernisation pour les universités: formation, recherche et innovation.

Avant d'aborder les divers mécanismes de financement public direct ⁽³⁾ aux établissements d'enseignement supérieur en Europe, il faut préciser que les établissements d'enseignement supérieur reçoivent en général des dotations globales qui sont destinées à couvrir plusieurs catégories de dépenses.

Une annexe fournit des informations nationales détaillées sur les critères d'octroi des fonds publics aux établissements d'enseignement supérieur.

Types de dotations

Les fonds publics sont octroyés selon des lignes de dépenses qui sont à respecter strictement en Bulgarie, en République tchèque (établissements de niveau CITE 5B), en Grèce, à Chypre et en Lettonie seulement. En Grèce, plus d'autonomie dans ce domaine a été conférée aux établissements d'enseignement supérieur depuis 2007/2008. Des mesures similaires sont prévues en Lettonie à partir de 2009.

En **Grèce**, actuellement, il y a cinq rubriques: le personnel, le fonctionnement, les services de restauration des étudiants, le personnel temporaire et les investissements publics. Depuis 2007/2008, les établissements sont autorisés à effectuer certains transferts à l'intérieur des budgets pour le fonctionnement et les investissements publics. En **Bulgarie**, il y a cinq rubriques: les coûts des études, la recherche, les bourses, les coûts de publication des manuels, des résultats de la recherche, etc. et les coûts d'investissements en capital. En **Lettonie**, les établissements d'enseignement supérieur doivent pour le moment demander au Trésor de l'État la permission d'effectuer des transferts entre les montants définis pour les salaires, les dépenses immobilières et les autres dépenses courantes.

Dans tous les autres pays, la répartition de la dotation globale entre les catégories de dépenses relève davantage de la gouvernance interne de l'établissement. En Belgique, en Irlande (instituts de technologie), en France, en Lituanie, en Hongrie, en Pologne et en Slovaquie, les établissements reçoivent des dotations globales mais ils doivent les dépenser en accord avec des lignes budgétaires qu'ils soumettent à l'organisme qui les finance ou les supervise.

En **France**, les établissements d'enseignement supérieur doivent communiquer leur budget voté à l'autorité de tutelle avant de pouvoir l'exécuter. Dans certains cas, le budget peut être soumis à l'approbation de cette autorité ou arrêté par elle (par exemple, le non-respect de l'équilibre du budget ou de l'affectation des moyens alloués par l'État). En **Hongrie**, les établissements doivent envoyer leur plan de budget annuel à leur pouvoir organisateur avant d'engager toute dépense. Le pouvoir organisateur peut y introduire des modifications s'il observe que le plan de budget ne permet pas à l'établissement de remplir ses missions fondamentales. En **Pologne**, les établissements d'enseignement supérieur doivent soumettre leurs plans d'activités financiers au ministère des finances, mais il n'y a pas d'autorités institutionnalisées pour approuver ces plans.

Les dotations globales sont le plus souvent censées couvrir l'enseignement et les frais de fonctionnement courant. Dans de rares cas, les salaires du personnel ne sont pas inclus. Dans la moitié des pays, les dotations globales reçues peuvent servir à financer certaines dépenses en matière de recherche (voir section 3.1.4).

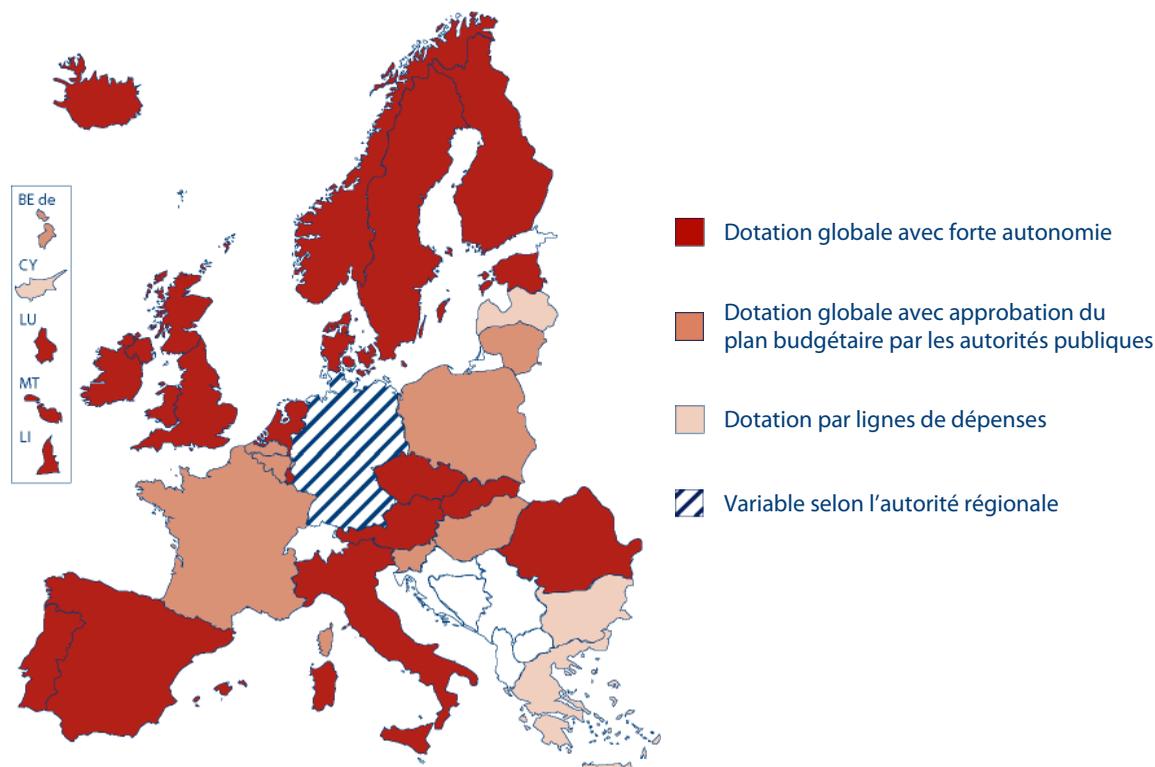
En **Belgique (Communauté germanophone)**, les salaires du personnel sont directement versés à partir du budget de la Communauté. En **France** également, l'État rémunère lui-même le personnel. Cependant, les établissements d'enseignement supérieur peuvent rémunérer directement certaines catégories de personnels contractuels sur fonds propres. Au **Danemark**, les dotations globales ne concernent que les dépenses liées à l'enseignement.

Les dotations globales ne constituent pas l'unique source de fonds publics pour les établissements d'enseignement supérieur. Dans tous les pays, ceux-ci reçoivent en outre des fonds publics qui sont destinés

⁽³⁾ On exclut donc les financements indirects, c'est-à-dire les transferts publics vers le secteur privé (bourses publiques, prêts publics, avantages fiscaux, etc.).

à des usages spécifiques, tels que des projets d'investissements qui font partie d'un programme national, des objectifs sociaux, des fonds destinés spécifiquement à la recherche, etc.

Figure 3.1. Forme de la principale dotation publique, enseignement supérieur public et privé subventionné, 2006/2007.



Source: Eurydice.

Notes complémentaires

République tchèque: l'information concerne les établissements de niveau CITE 5A. Les établissements de niveau CITE 5B reçoivent leur dotation par lignes de dépenses.

Allemagne: chaque Land définit l'autonomie financière des établissements d'enseignement supérieur.

Irlande: l'information concerne les universités. Les plans budgétaires des instituts de technologie doivent être approuvés par l'organisme de financement des universités, et ce depuis 2007/2008. (Avant 2007/2008: par le ministère de l'éducation et des sciences).

Luxembourg: information non vérifiée au niveau national.

Finlande: l'information concerne les universités. Les règlements et principes budgétaires qui s'appliquent aux établissements polytechniques sont définis par leur pouvoir organisateur.

3.1. Mécanismes d'octroi des fonds publics

Les principaux mécanismes de financement public existant au niveau européen sont représentés dans la figure 3.2. Dans certains pays, le mécanisme le plus utilisé (à savoir la formule de financement) peut incorporer quelques autres mécanismes, mais cette situation n'est pas prise en compte dans la figure. Pour les objectifs de ce document, un mécanisme est marqué comme «utilisé» seulement s'il est utilisé indépendamment d'une formule de financement.

Pour déterminer le montant des dotations publiques aux établissements d'enseignement supérieur couvrant l'enseignement et/ou le fonctionnement courant, ainsi que, dans certains cas, la recherche, presque tous les pays européens utilisent des formules de financement. Font exception l'Allemagne (dans certains Länder), l'Irlande (instituts de technologie), Chypre, le Luxembourg et Malte.

En **Irlande**, jusqu'en 2007, les budgets annuels des instituts de technologie étaient déterminés sur la base d'une négociation avec le ministère de l'éducation et des sciences. Depuis février 2007, en vertu de la loi de 2006 sur les instituts de technologie, l'organisme de financement des universités a obtenu la charge de financer ces établissements et il a l'intention d'appliquer à ceux-ci un modèle de financement similaire à celui actuellement en cours d'introduction pour les universités. À **Chypre**, les différentes dotations publiques allouées aux établissements d'enseignement supérieur se déterminent par une négociation basée sur un budget prévisionnel soumis par l'établissement, portant sur ses besoins en lien avec le nombre d'étudiants inscrits, les développements des infrastructures existantes, la mise sur pied de nouvelles facultés et l'introduction de nouveaux programmes. L'Université du **Luxembourg**, créée en 2003, met actuellement en œuvre le premier contrat pluriannuel. L'Université a soumis un projet de budget au ministre chargé de l'enseignement supérieur, qui l'a fait approuver par le Gouvernement. À **Malte**, les montants des dotations publiques sont déterminés par une négociation à partir d'un budget prévisionnel soumis par l'établissement, qui se base sur le nombre de membres du personnel et d'étudiants inscrits.

Figure 3.2. Mécanismes d'octroi des fonds publics directs, enseignement supérieur public et privé subventionné, 2006/2007.

	BE fr	BE de	BE nl	BG	CZ	DK	DE	EE	IE	EL	ES	FR	IT	CY	LV	LT	LU
Négociation avec l'organisme de financement sur la base d'un budget prévisionnel soumis par l'établissement		●		●					●	●				●			●
Budget fixé par l'organisme de financement sur la base de l'historicité des coûts						●				●			●				
Formule de financement	●	●	●	●	●	●	⊗	●	●	●	⊗	●	●		●	●	
Contrats de performances basés sur des objectifs stratégiques			●		●	●				●		●					●
Contrats basés sur un nombre prédéterminé de diplômés par orientation d'études								●							●		
Fonds pour des projets de recherche déterminés, octroyés sur la base du dépôt de candidature par les établissements	●	●	●	●	●	●		●	●	●		●	●		●		:
	HU	MT	NL	AT	PL	PT	RO	SI	SK	FI	SE	UK-ENG/ WLS/NIR	UK- SCT	IS	LI	NO	
Négociation avec l'organisme de financement sur la base d'un budget prévisionnel soumis par l'établissement		●				●		●									
Budget fixé par l'organisme de financement sur la base de l'historicité des coûts					●										●	●	
Formule de financement	●		●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	
Contrats de performances basés sur des objectifs stratégiques				●		●	●		●	●					●		
Contrats basés sur un nombre prédéterminé de diplômés par orientation d'études																	
Fonds pour des projets de recherche déterminés, octroyés sur la base du dépôt de candidature par les établissements	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	

● Mécanisme utilisé ⊗ Variable selon l'autorité régionale : Données non disponibles

Source: Eurydice.

Notes complémentaires

Belgique (BE de): à partir de 2009/2010, un nouveau système d'octroi des moyens de fonctionnement sera introduit, basé sur une proposition budgétaire élaborée par l'établissement d'enseignement supérieur existant, comprenant toutes les recettes et dépenses de l'année précédente.

Belgique (BE nl): la formule de financement prend notamment en considération les moyens octroyés antérieurement.

République tchèque: les contrats de performances et la négociation qui y est associée ne concernent que les établissements publics de niveau CITE 5A. Pour les établissements publics de niveau CITE 5B, les formules de financement sont établies au niveau régional. Pour les établissements publics et privés subventionnés de niveau CITE 5B, il existe une possibilité de recevoir des fonds du ministère de l'éducation pour développer des objectifs nationaux.

Danemark: en 2006/2007, les contrats de performances ne concernaient que les universités. Dans le courant de 2008, les 22 établissements d'enseignement supérieur non universitaire, qui ont fusionné en huit établissements, seront également sujets à des contrats de performances.

Allemagne: chaque Land définit le mode d'octroi des fonds publics directs aux établissements d'enseignement supérieur.

Irlande: la formule de financement concerne les universités tandis que les instituts de technologie négocient leur budget. Des fonds sont aussi octroyés aux universités selon une procédure basée sur la compétition pour des activités relatives aux priorités stratégiques nationales (voir section 3.1.2).

Grèce: l'instauration de contrats de performances pour les universités a été récemment votée au parlement mais n'est pas encore effective.

Espagne: chaque Communauté autonome définit le mode d'octroi des fonds publics directs aux établissements d'enseignement supérieur.

Luxembourg: information non vérifiée au niveau national.

Autriche: les contrats de performances ne concernent pas les universités de sciences appliquées (*Fachhochschulen*).

Slovaquie: les négociations concernent seulement la partie du budget consacrée aux investissements. La formule de financement prend largement en considération les dépenses réalisées par les établissements l'année précédente.

Royaume-Uni (ENG): bien que la majeure partie de la dotation pour l'enseignement est allouée selon une formule qui comporte des critères d'inputs liés aux performances, elle est aussi l'objet d'un contrat qui spécifie le volume des activités d'enseignement à délivrer. Ce volume est défini globalement, excepté pour les filières soumises à des quotas, comme la médecine et l'enseignement, et dans le cas de fonds pour des places d'études additionnelles. Dans ces cas de figure, l'accord sur le financement spécifie un objectif en termes de nombre d'étudiants.

Islande: la formule de financement et les contrats de performances ne s'appliquent pas aux deux établissements d'enseignement supérieur qui relèvent du ministère de l'agriculture.

Liechtenstein: l'information sur le financement de la recherche concerne uniquement la *Hochschule Liechtenstein*.

Note explicative

Les formules de financement (voir section 3.1) sont utilisées pour calculer le montant des dotations publiques pour l'enseignement et/ou les activités de fonctionnement et, dans certains cas, pour la recherche. Les critères pour l'octroi des fonds comprennent des critères d'inputs et/ou des critères liés aux performances des établissements (pour une information plus détaillée par pays, voir annexe).

Les contrats de performances (voir section 3.1.2) établis entre les établissements et les autorités publiques reposent sur des objectifs stratégiques assignés à l'établissement. Différentes mesures qui ont trait aux performances sont utilisées pour mesurer les progrès.

Les contrats basés sur un nombre prédéterminé de diplômés par orientation d'études ou dans des groupes de matières (voir section 3.1.3) sont établis entre les établissements d'enseignement supérieur et les autorités publiques pour une période déterminée.

Les négociations sur le budget basées sur un budget prévisionnel soumis par l'établissement, les budgets basés sur l'historicité des coûts, les contrats de performances et l'octroi de fonds pour des projets de recherche spécifiques sont montrés dans la figure seulement s'ils sont utilisés indépendamment d'une formule de financement.

Presque tous les pays européens utilisent des formules de financement pour calculer le montant de dotations publiques aux établissements d'enseignement supérieur. Cependant, l'importance de ces formules par rapport à l'ensemble des mécanismes d'octroi des fonds publics varie selon les pays.

En Belgique (Communauté française), en Lituanie⁽⁴⁾, en Hongrie, en Roumanie et au Liechtenstein, les formules de financement constituent le seul mode de calcul pour déterminer le montant des principales dotations publiques aux établissements d'enseignement supérieur. En Irlande, la formule de financement détermine la quasi-totalité de la dotation annuelle récurrente allouée aux universités. Au Royaume-Uni (Angleterre), le montant des dotations globales octroyées aux établissements d'enseignement supérieur est

(4) En Lituanie, les établissements d'enseignement supérieur reçoivent des fonds publics seulement pour les programmes d'études accrédités.

déterminé pour une grande partie par une formule de financement. En Bulgarie, la formule de financement est utilisée pour calculer les coûts liés aux études, ce qui représente 80 % de la dotation publique.

Plusieurs pays ont introduit des formules de financement en les accompagnant de méthodes de calcul des dotations publiques qui ne dépendent pas de la conjoncture des paramètres entrant dans la formule de financement. Il peut s'agir de préserver un montant stable d'une année sur l'autre (Communauté flamande de Belgique et Pays-Bas), de considérer les dépenses antérieures (Danemark, Italie, Pologne, Slovénie et Norvège), ou encore de répondre aux difficultés financières particulières de certains établissements (France). Ces mécanismes d'octroi peuvent être utilisés pour poursuivre des objectifs tels que la stabilité des ressources et la liberté de la recherche (Danemark et Norvège).

En plus de la formule de financement, plusieurs pays allouent les fonds publics dans le cadre de contrats de performances (voir section 3.1.2) qui impliquent une procédure de négociation et reposent sur des objectifs plus qualitatifs et plus larges que ceux compris dans les formules. Ces contrats contrebalancent parfois de manière non négligeable l'impact de la formule de financement sur le montant total alloué, comme par exemple en Autriche.

3.1.1. Les formules de financement

Les formules de financement sont considérées comme une manière d'accroître la transparence du financement public en répartissant de manière objective les fonds disponibles entre les établissements et en évitant les pressions politiques excessives.

Les formules de financement prennent en considération, presque partout, des indicateurs dits «inputs», qui se réfèrent au volume d'activités des établissements⁽⁵⁾. Les activités des établissements peuvent être estimées par l'importance des ressources (nombre de membres du personnel, salaires du personnel, nombre d'étudiants inscrits, bâtiments, etc.) dont disposent les établissements pour organiser une offre éducative et obtenir un produit. Dans de nombreux cas, les formules de financement comportent également des critères de performances, qui ont trait à des résultats réalisés par l'établissement lors d'une période déterminée et achevée. Elles constituent alors un incitant pour les établissements à mieux rationaliser leurs ressources car elles établissent un lien entre le montant des fonds publics alloués et la capacité des établissements à utiliser de la manière la plus «rentable» possible les ressources.

Les critères relatifs aux inputs

Dans les formules de financement, les critères relatifs aux inputs utilisés pour déterminer le montant des ressources pour l'enseignement et le fonctionnement varient d'un pays à l'autre. Les plus couramment utilisés sont le nombre d'étudiants inscrits l'année précédente ou l'année en cours, pondéré par leur filière d'études. Dans quelques pays, le nombre d'étudiants de chaque établissement pris en compte pour le financement public est préétabli avec ou par les autorités nationales. Il correspond alors au nombre de places d'études financées par l'État disponibles dans l'établissement (Bulgarie, Lituanie, Hongrie, Roumanie et Liechtenstein), au nombre de places d'études à pourvoir ou au nombre d'étudiants à inscrire conformément au nombre de diplômés prévus par le contrat passé entre l'établissement et les autorités publiques (Estonie, Lettonie et Finlande).

D'autres caractéristiques que celles qui ont trait au nombre d'étudiants, qui peuvent parfois garantir une certaine stabilité dans le modèle d'allocation des fonds, sont beaucoup plus rarement prises en compte. Il s'agit par exemple de variables relatives aux loyers que les universités doivent assumer (Finlande), de la superficie des bâtiments (France), de leur localisation dans la capitale (Royaume-Uni – Angleterre), du nombre de membres du personnel (Grèce, France, Pologne – établissements publics, et Portugal), de critères relatifs à l'offre d'enseignement (France et Slovaquie), etc. (voir annexe pour une information détaillée).

⁽⁵⁾ Chevaillier, Thierry; Eicher, J. Cl. (2002) Higher Education Funding: A Decade of Changes.

Figure 3.3. Critères relatifs aux inputs (formule de financement pour l'enseignement et le fonctionnement), enseignement supérieur public et privé subventionné, 2006/2007.

	BE fr	BE de	BE nl	BG	CZ	DK	DE	EE	IE	EL	ES	FR	IT	CY	LV	LT	LU
Nombre d'étudiants inscrits l'année précédente ou l'année en cours	●	●	●		●				●	●		●	●				
Nombre de places d'études financées par l'État disponibles dans l'établissement ou que l'établissement doit offrir				●			⊗	●			⊗				●	●	
Autres indicateurs sur le volume d'activité des établissements										●		●					

	HU	MT	NL	AT	PL	PT	RO	SI	SK	FI	SE	UK-ENG/ WLS/NIR	UK- SCT	IS	LI	NO
Nombre d'étudiants inscrits l'année précédente ou l'année en cours			●	●	●	●		●	●	●	●	●	●			●
Nombre de places d'études financées par l'État disponibles dans l'établissement ou que l'établissement doit offrir	●						●								●	
Autres indicateurs sur le volume d'activité des établissements				●	●			●	●			●				

● Critère pris en considération ⊗ Variable selon l'autorité régionale

Source: Eurydice.

Notes complémentaires

Belgique (BE de): jusqu'en 2009/2010, le nombre d'étudiants inscrits pris en compte dans la dotation annuelle est celui correspondant à l'année 2004/2005. Pour la filière de formation des infirmiers, un montant fixe censé correspondre aux frais de fonctionnement est alloué.

Belgique (BE nl): le montant de la dotation globale octroyée aux établissements d'enseignement supérieur est actuellement basé sur le nombre d'étudiants qui y étaient inscrits en 2000 (universités) et en 2003 (hautes écoles). Jusqu'en 2008, à titre de mesure de transition, les fluctuations dans ces nombres ne seront pas prises en compte.

République tchèque: concerne les établissements de niveau CITE 5A. Seuls les étudiants qui ne dépassent pas de plus d'une année la durée normale des études sont pris en compte.

Danemark, Islande: pas de critères relatifs aux inputs dans la formule de financement.

Allemagne: chaque Land définit le mode d'octroi des fonds publics directs aux établissements d'enseignement supérieur.

Irlande (instituts de technologie), Chypre, Luxembourg, Malte: pas de formules de financement.

Espagne: chaque Communauté autonome définit le mode d'octroi des fonds publics directs aux établissements d'enseignement supérieur.

Luxembourg: information non vérifiée au niveau national.

Pays-Bas: pour les universités, le nombre d'étudiants qui est pris en compte dans la formule de financement correspond aux inscriptions en première année.

Autriche: le nombre d'étudiants inscrits concerne uniquement les universités de sciences appliquées (*Fachhochschulen*). Pour les universités, les critères utilisés dans la formule de financement se rapportent tous aux performances des établissements (voir figure 3.4).

Pologne, Slovaquie, Suède: seuls les étudiants inscrits à temps plein ou équivalents sont considérés dans le nombre d'étudiants.

Finlande: établissements polytechniques: nombre d'étudiants inscrits. Universités: nombre d'étudiants que l'établissement est censé inscrire conformément à son contrat sur les performances.

Royaume-Uni (ENG/NIR): seuls les étudiants qui réussissent leur année d'études sont pris en compte. **(WLS):** seule une petite partie du financement octroyé en lien avec le nombre d'étudiants dépend du nombre d'inscriptions. La majeure partie de ce financement est fonction du nombre de crédits acquis par les étudiants.

Note explicative

Pour des informations nationales détaillées sur les catégories de critères présentés dans la figure 3.3, voir annexe.

Tous les critères qui se réfèrent au nombre d'étudiants inscrits ou au nombre de places d'études exemptes de droits de scolarité disponibles dans l'établissement sont pondérés en fonction de la filière d'études suivie par l'étudiant considéré.

Dans les formules de financement, le nombre d'étudiants considéré est associé à un coût unitaire défini par étudiant. Ces coûts sont partout modulés en fonction de la filière d'études dans laquelle l'étudiant est inscrit et du niveau d'études qu'il poursuit, ainsi qu'en fonction du fait qu'il est inscrit à temps plein ou à temps partiel, et parfois d'autres facteurs.

Par exemple, en **Communauté flamande de Belgique**, les programmes d'études sont pondérés avec un facteur 1, 2 ou 3 ou un facteur 1, 1.2, 1.4 ou 1.6 (dans les hautes écoles). Globalement, les programmes de sciences humaines et sociales reçoivent les pondérations les plus faibles, et les programmes d'ingénieur et de médecine, les pondérations les plus fortes. En **Norvège**, le coût calculé par étudiant est pondéré par le coût de l'équipement scientifique et la complexité de l'enseignement de son programme d'études.

Selon les pays, les coûts unitaires établis par étudiant se positionnent de diverses manières par rapport aux coûts réellement encourus par chaque établissement d'enseignement supérieur. Ils peuvent se baser sur les dépenses effectivement rencontrées par les établissements au cours d'une période achevée (Grèce) ou correspondre, comme dans la plupart des pays, à un coût moyen estimé à l'échelle nationale, établi sur la base de statistiques. Ils peuvent aussi correspondre à un coût normatif par étudiant, qui est établi en prenant en compte divers facteurs, comme, par exemple, un ratio étudiant/personnel jugé optimal et d'autres mesures standardisées d'efficacité, pour calculer ce qu'un coût par étudiant devrait être et non ce qu'il est sur la base d'une moyenne ou des coûts réels⁽⁶⁾. Cette situation s'observe en Communauté française de Belgique, en Bulgarie, en Roumanie et au Liechtenstein. Lorsque les coûts unitaires se basent sur des coûts moyens à l'échelle nationale ou sur des coûts normatifs, ils peuvent agir comme un incitant à rationaliser l'usage des ressources.

Les indicateurs de performances

Environ la moitié des pays utilise des indicateurs de performances portant sur la réussite des étudiants, afin de déterminer le montant des ressources pour l'enseignement et le fonctionnement (voir figure 3.4). Les indicateurs de performances les plus communs pour les activités d'enseignement ont trait à la réussite des étudiants, qui est mesurée par le nombre de diplômés. La République tchèque, l'Italie et l'Autriche (universités) mettent, en outre, l'accent sur le respect de la durée prévue des études. Quelques pays utilisent d'autres indicateurs en lien avec la réussite des étudiants (en plus du nombre de diplômés pour certains d'entre eux).

Au **Danemark**, en **Autriche** et au **Liechtenstein**, le nombre d'étudiants qui réussissent leurs examens est considéré. Le nombre de crédits acquis par les étudiants est pris en compte en **Suède** (étudiants à temps plein) et en **Norvège**. Au **Royaume-Uni (Angleterre et Irlande du Nord)**, le nombre d'étudiants inscrits n'est pas considéré dans la formule de financement, seuls les étudiants qui réussissent leur année d'études le sont et la pondération par filière et type d'études intervient sur ce nombre-là. L'**Italie** et les **Pays-Bas** (universités à orientation professionnelle) considèrent respectivement dans les performances des établissements le taux d'échec à la fin de la première année et le nombre d'étudiants qui abandonnent leurs études.

En Communauté flamande de Belgique, en Irlande (universités) et au Royaume-Uni (Écosse), actuellement, les critères de performances portent uniquement sur la recherche (voir section 3.1.4), mais la situation devrait évoluer en Communauté flamande de Belgique et en Irlande.

En **Communauté flamande** dans le courant de 2008, des critères de performances seront utilisés pour la dotation globale pour l'enseignement et la recherche. En **Irlande**, il est prévu d'établir un deuxième critère de performances, qui a trait à une standardisation des meilleures pratiques nationales et internationales, et d'accorder davantage d'importance à la définition d'objectifs et à l'évaluation des résultats.

⁽⁶⁾ Voir Salmi, J. et Hauptman A.M. (2006) Resource allocations mechanisms in tertiary education: a typology and an assessment.

Figure 3.4. Critères de performances (formule de financement pour l'enseignement et le fonctionnement), enseignement supérieur public et privé subventionné, 2006/2007.

	BE fr	BE de	BE nl	BG	CZ	DK	DE	EE	IE	EL	ES	FR	IT	CY	LV	LT	LU
Indicateurs liés aux résultats des étudiants					●	●		●					●		●		
Diminution des coûts de personnel													●				
Niveau de qualification du personnel académique							⊗				⊗						
Résultats de l'évaluation des établissements										●						●	
Qualité des infrastructures, de la gestion et des services à la communauté universitaire																	

	HU	MT	NL	AT	PL	PT	RO	SI	SK	FI	SE	UK-ENG/ WLS/NIR	UK- SCT	IS	LI	NO
Indicateurs liés aux résultats des étudiants	●		●	●		●		●	●	●	●	●			●	●
Diminution des coûts de personnel																
Niveau de qualification du personnel académique					●	●	●									
Résultats de l'évaluation des établissements						●										
Qualité des infrastructures, de la gestion et des services à la communauté universitaire							●									

● Critère pris en considération ⊗ Variable selon l'autorité régionale

Source: Eurydice.

Notes complémentaires

Belgique (BE nl), Irlande (universités), **Pologne** (établissements publics), **Royaume-Uni (SCT)**: les critères de performances portent uniquement sur la recherche (voir section 3.1.4).

République tchèque: concerne les établissements de niveau CITE 5A.

Allemagne: chaque Land définit le mode d'octroi des fonds publics directs aux établissements d'enseignement supérieur.

Irlande (instituts de technologie), **Chypre, Luxembourg, Malte**: pas de formules de financement.

Grèce: selon la nouvelle loi sur les universités adoptée en 2007, divers indicateurs de performance sont utilisés pour le financement public.

Espagne: chaque Communauté autonome définit le mode d'octroi des fonds publics directs aux établissements d'enseignement supérieur.

France: les contrats établis entre l'État et les établissements définissent des objectifs à atteindre et des indicateurs de performances qui permettent l'évaluation des résultats.

Luxembourg: information non vérifiée au niveau national.

Autriche: concerne uniquement les universités.

Portugal: depuis 2007/2008, la qualité des installations et de l'équipement didactique et scientifique des établissements d'enseignement supérieur influencent le montant de leur financement public.

Islande: les performances des établissements sont estimées d'après le nombre d'étudiants qui passent leurs examens.

Note explicative

Pour des informations nationales détaillées sur les catégories de critères présentés dans la figure 3.4, voir annexe. Pour les critères de performances en lien avec la recherche, voir section 3.1.4.

En Lituanie, il n'y a pas d'indicateurs de performances relatifs à l'enseignement dans la formule utilisée pour octroyer la dotation annuelle de l'État aux établissements d'enseignement supérieur. Mais les résultats de l'évaluation des établissements ou des programmes d'études, réalisée pour l'accréditation, qui portent sur la qualité des programmes d'études et la productivité de la recherche (voir section 3.1.4), sont pris en compte pour en déterminer le montant. Au Portugal, en plus des indicateurs de performances inclus dans la formule

de financement, les résultats des évaluations réalisées par le Conseil national d'évaluation de l'enseignement supérieur ⁽⁷⁾ entrent également en ligne de compte pour déterminer le montant des dotations publiques.

En Pologne et en Roumanie, les critères de performances actuels ne portent pas sur la réussite des étudiants, mais sur la qualité du personnel et/ou sur la gestion. Cependant, dans le cadre de la stratégie pour l'enseignement supérieur 2002-2010 en Roumanie, il est envisagé de considérer la place occupée par chaque université dans le système national de classement des universités selon leurs performances pour déterminer le montant des fonds publics alloués.

En Communauté germanophone de Belgique, en Bulgarie, en Grèce et en Espagne, des débats politiques, des réformes ou des stratégies en cours visent à introduire des indicateurs de performances pour déterminer le montant des dotations globales aux établissements.

En **Communauté germanophone de Belgique**, un nouveau système de financement pour les frais de fonctionnement de l'unique institution d'enseignement supérieur est en préparation; il sera appliqué à partir de 2009/2010. Il permettra de tenir compte dans la dotation globale des initiatives prises depuis 2005 par l'*Autonome Hochschule* en termes de formation et de recherche. En **Grèce**, selon la nouvelle loi sur les universités récemment adoptée au Parlement, des indicateurs de qualité liés aux performances des établissements vont être pris en compte dans la répartition des fonds publics. En **Espagne**, bien que les mécanismes de financement des établissements d'enseignement supérieur soient actuellement déterminés au niveau des Communautés autonomes et présentent une certaine hétérogénéité, ils sont en général tous basés sur les coûts. Le Parlement national mène actuellement un débat pour modifier le système de financement des universités, afin que celui-ci se base aussi sur les résultats.

L'importance relative des indicateurs de résultats pour déterminer le montant de la dotation publique varie fortement selon les pays. En Estonie, l'ensemble de la dotation publique globale est régie par les performances prévues par le contrat des établissements en termes de nombre de diplômés (voir section 3.1.3). Au Royaume-Uni (Angleterre), les performances sont très largement prépondérantes dans la formule de financement. En Suède, 45 % de la dotation globale sont fonction des résultats des étudiants à temps plein. Aux Pays-Bas, les performances définissent 50 % de la composante «éducation» de la dotation globale allouée aux établissements.

En Finlande (depuis 2007) et en Norvège, un tiers environ du financement dépend des performances. En Norvège, la composante de la dotation globale destinée à la recherche est devenue davantage basée sur les performances en 2006. En Lituanie, en Hongrie et en Roumanie, les performances des établissements sont prises en compte pour déterminer de 12 à 20 % de la dotation globale pour l'enseignement, le fonctionnement et la recherche. En Irlande (universités) et en Italie, cette proportion est de 5 % ou moins.

Au Danemark et en Autriche (universités), les formules de financement pour l'enseignement contiennent uniquement des indicateurs ayant trait aux performances. Cependant, dans le cas de l'Autriche, ces formules déterminent seulement en partie le montant des dotations globales octroyées aux établissements d'enseignement supérieur.

Les critères sociaux et académiques

Certains gouvernements ont introduit dans la formule de financement servant à déterminer le montant des dotations publiques aux établissements d'enseignement supérieur des critères qui permettent de soutenir les établissements dans la poursuite de différents objectifs sociaux ou académiques définis au niveau national ou les incitent à le faire.

En **Italie**, la formule de financement prend en considération les conditions économiques et sociales de la zone d'appartenance des universités, afin de donner plus de moyens aux établissements qui accueillent

(7) Cet organisme a été remplacé depuis l'automne 2007 par une agence d'évaluation et d'accréditation de l'enseignement supérieur.

des étudiants provenant de milieux socio-économiquement défavorisés, ainsi que le fait que l'établissement ait été récemment créé. En **Autriche**, la formule de financement intègre des données sur la proportion de professeurs féminins et sur le nombre de femmes qui obtiennent un diplôme de doctorat. Au **Royaume-Uni (Angleterre)**, les coûts additionnels rencontrés par les établissements qui accueillent des étudiants issus de milieux défavorisés ou non traditionnels ou des étudiants souffrant de déficiences sont pris en compte dans la formule de financement. En **Irlande**, la formule de financement présente une approche similaire vis-à-vis des étudiants provenant de milieux défavorisés. En **Communauté flamande de Belgique**, depuis 2008, le mécanisme de financement vise à promouvoir la réussite des groupes ethniques et socio-économiques sous-représentés dans l'enseignement supérieur.

3.1.2. Les contrats de performances

Dans douze pays, le financement public direct aux établissements d'enseignement supérieur est octroyé, partiellement ou totalement, dans le cadre d'un contrat «de performances» établi entre l'État et l'établissement. Le principe de ces contrats repose, outre l'octroi d'un budget, sur la définition d'objectifs stratégiques assignés à l'établissement. Ils peuvent également constituer un outil permettant de mesurer si les établissements d'enseignement supérieur atteignent les objectifs fixés. Pour les autorités publiques, il s'agit d'un instrument puissant qui leur permet d'orienter les politiques stratégiques des établissements.

Les pays se distinguent selon l'importance du contrat de performances dans l'octroi des fonds publics. Les contrats qui portent sur la majeure partie des fonds publics directs alloués aux établissements se concluent au terme d'une négociation. Ils existent en France⁽⁸⁾ (depuis 1989), au Luxembourg (depuis 2003), en Autriche (depuis 2007), Roumanie (depuis 1998 avec révision en 2006), en Finlande (depuis le milieu des années 1990) et en Islande (depuis 1997). En Grèce, la mise en œuvre de ce type de contrat a été très récemment votée. Au Danemark, les contrats de performances, qui ont été introduits récemment et qui ne sont pas légalement contraignants, sont un prérequis pour recevoir des fonds publics, mais ils n'en déterminent pas le montant.

En **France**, compte tenu du fait que les salaires des enseignants-chercheurs sont, pour l'essentiel, payés par l'État, les fonds publics distribués via la dotation contractuelle couvrent de 10 à 15 % du budget des universités, et la situation varie d'une université à l'autre. La dotation globale de fonctionnement est allouée selon une formule de financement. L'objectif politique poursuivi est de renforcer la part des crédits contractuels attribués à partir d'une évaluation qualitative des résultats obtenus, par rapport aux crédits attribués sur des critères purement quantitatifs. En **Autriche**, le budget alloué dans le cadre du contrat de performances correspond à 80 % de la dotation globale des universités, les 20 % restant étant fonction d'une formule de financement. En **Roumanie**, le contrat annuel porte sur l'ensemble des dotations publiques. En **Finlande** et en **Islande**, mis à part des fonds publics pour des projets de recherche spécifiques, l'accord sur les performances couvre le reste des dotations publiques. En Finlande, 6,5 % du montant de la dotation globale fixée par le contrat est alloué pour des projets en lien avec les priorités stratégiques politiques nationales.

Lorsque les contrats de performances sont un des principaux mécanismes de l'octroi des fonds publics aux établissements, ils comportent des objectifs stratégiques nationaux (voir chapitre 1) et des objectifs fixés par les établissements, qui touchent à de larges pans de leurs activités. En Roumanie et en Islande, les objectifs sont individuellement fixés pour chaque établissement. La période pour laquelle le contrat est établi est de 3 ans en Autriche et en Finlande, de 3 à 4 ans au Danemark, 4 ans en France, 5 ans en Islande tandis qu'ils sont annuels en Roumanie.

Au **Danemark**, les contrats de performances définissent les objectifs stratégiques des universités, ainsi que les moyens qui seront mis en œuvre et les domaines cibles, et ce par rapport à leur quatre principales

⁽⁸⁾ En France, les contrats portent sur la majeure partie des fonds publics directs alloués aux établissements, hormis les salaires des enseignants-chercheurs.

activités (l'enseignement, la recherche, la dissémination et l'échange de connaissances). En **France**, les contrats fixent aux universités des objectifs qui concernent la qualité de la formation et de la recherche, la gouvernance, la lutte contre l'inégalité des chances, etc. Ils doivent articuler les exigences du service public national de l'enseignement supérieur et l'expression de la politique propre et des choix stratégiques de développement de chaque établissement. Au **Luxembourg**, le contrat conclu entre l'université et l'État porte sur la politique générale de l'établissement, ses choix stratégiques, ses objectifs et ses activités dans les domaines de l'enseignement, de la recherche, de la mobilité des étudiants, de la documentation et de l'administration. En **Autriche**, le contrat doit contenir les objectifs stratégiques des universités, les programmes d'études et les services offerts, les développements et incitants envisagés en termes de gestion des ressources humaines, ainsi que leurs plans par rapport aux développements en matière de recherche, de contribution au progrès social (incluant les mesures pour augmenter la proportion de femmes dans des positions «supérieures», les cours pour les étudiants qui travaillent, l'expansion de domaines de la culture et de la recherche qui ont un impact social, les transferts de connaissance et de technologies), les activités et les projets internationaux planifiés, ainsi que la coopération inter-universitaire prévue. En **Roumanie**, le plan stratégique sur lequel repose le contrat doit inclure les objectifs stratégiques de l'établissement, les programmes d'étude offerts, les stratégies qui seront adoptées pour l'enseignement, la recherche, la gestion des ressources humaines, les partenariats, le financement, la gestion et l'assurance de la qualité.

Dans quatre pays, les contrats de performances concernent seulement une partie mineure des fonds publics octroyés et sont destinés à financer des projets spécifiques ou des objectifs plus circonscrits. En République tchèque, au Portugal et en Slovaquie, ces contrats s'obtiennent dans le cadre d'une procédure compétitive sur la base de projets déposés par les établissements. En Communauté flamande de Belgique, ils seront octroyés sur la base du nombre d'étudiants entre 2008 et 2010, tandis que des indicateurs de performances seront élaborés. Ensuite, les contrats seront octroyés sur la base des réalisations des établissements.

En **Belgique (Communauté flamande)**, entre 2000 et 2007, 4 % du financement direct a été alloué dans le cadre de contrats (2000-2007) qui portent sur l'innovation dans l'enseignement et l'apprentissage et sur des réformes des programmes. À partir de 2008, cette proportion passe à 2 %, et les contrats porteront sur la promotion de l'accès et les résultats académiques des étudiants provenant de groupes sociaux peu représentés dans l'enseignement supérieur. En **République tchèque**, 7,4 % des fonds publics pour l'enseignement octroyés aux établissements de niveau CITE 5A est déterminé par un contrat pour un programme de développement annuel (mais prolongeable). Pour l'obtenir, les plans à long terme des établissements doivent être en adéquation avec les priorités inscrites dans le plan 2006-2010 sur l'enseignement supérieur établi par le ministère de l'éducation (internationalisation, promotion de la qualité et de l'excellence dans les activités académiques, développement de l'environnement académique), et le projet proposé doit être en lien avec les priorités nationales annuelles sur les activités d'enseignement. Le ministère de l'éducation octroie également des fonds aux régions, qui sont destinés exclusivement à permettre aux établissements de niveau CITE 5B de mettre en œuvre les intentions nationales conceptuelles sur l'éducation. Au **Portugal**, les établissements d'enseignement supérieur qui cherchent à s'améliorer et à se développer peuvent postuler pour recevoir un financement pluriannuel basé sur un contrat-programmes/contrat de développement. Ces contrats entérinent des objectifs stratégiques à court et moyen termes, qui peuvent concerner l'amélioration de la qualité, le développement curriculaire, le renforcement et la manutention des infrastructures, la modernisation de la gestion, etc. En **Slovaquie**, la proportion des contrats de développement dans les fonds publics pour l'enseignement est similaire à celle de la République tchèque. L'octroi d'un contrat (annuel ou pluriannuel) pour réaliser un projet en lien avec les activités d'enseignement dépend de l'articulation entre les plans stratégiques à long terme des établissements publics et ceux du ministère de l'éducation.

Un mécanisme de financement similaire existe en Irlande, mais il n'est pas formalisé par un contrat de performances. Il s'agit du Fond stratégique d'innovation qui octroie, sur la base d'une compétition, des

moyens aux universités pour des projets qui concrétisent les priorités nationales stratégiques. Ces fonds sont distincts de la dotation récurrente annuelle des universités.

Les contrats de performances peuvent être utilisés comme un incitant, par exemple lorsque le montant du financement public est diminué dans le cas où les objectifs ne sont pas atteints. Actuellement, la relation entre les réalisations accomplies par l'établissement par rapport aux objectifs définis et le financement octroyé est en cours de (re)définition dans plusieurs des pays où une large partie du financement est octroyé dans le cadre de contrats de performances. Lorsque le degré de réalisation des objectifs est pris en compte, ce sont essentiellement des indicateurs quantitatifs qui sont utilisés, tandis que la réalisation des objectifs plus qualitatifs n'est pas (encore) déterminante dans le montant du financement alloué.

Au **Danemark**, actuellement, les réalisations des universités par rapport à leur contrat de performances n'influencent pas le montant des fonds publics qu'elles reçoivent. Les stratégies gouvernementales prévoient de lier le financement public de base octroyé aux universités à une évaluation globale des résultats et du degré de réalisation des objectifs qualitatifs fixés. Les indicateurs de résultats quantitatifs qui figurent dans les contrats de performances et portent sur la mobilité des étudiants, le nombre de diplômés, l'utilisation des résultats de la recherche, les publications scientifiques, les sources de financement externes et les chercheurs étrangers pourraient aussi être utilisés dans cette perspective. En **France**, la loi organique relative aux lois de finances de 2006 définit une logique de performances de la gestion publique à travers une contractualisation renouvelée (contrats d'objectifs) avec les établissements d'enseignement supérieur. Les gestionnaires des établissements qui se seront montrés plus efficaces et efficaces seront davantage soutenus financièrement. Au **Luxembourg**, les effets du premier contrat pluriannuel en cours actuellement doivent être analysés, et l'évaluation des activités de l'université doit être organisée. Quels que soient les résultats observés, l'État s'est engagé à financer les activités de l'université de manière croissante jusqu'en 2009. En **Autriche**, les universités doivent fournir des rapports sur leurs réalisations par rapport à la première génération de contrat de performances (qui a débuté en 2007), qui seront pris en compte dans le prochain contrat. En **Roumanie**, la prise en compte des résultats obtenus par rapport au contrat annuel s'effectue uniquement via la formule de financement qui comprend des indicateurs de performances. En **Finlande**, le nombre de diplômes effectivement délivrés par les universités rapportés aux objectifs en la matière définis dans l'accord triennal sur les performances est pris en compte pour déterminer le montant du financement du prochain accord. En **Islande**, les évaluations du degré de réalisation des contrats, qui se basent principalement sur les objectifs et les stratégies propres à chaque établissement, sont actuellement à l'étude.

3.1.3. Les contrats basés sur un nombre prédéterminé de diplômés par filière d'études

En Estonie et en Lettonie, les contrats établis entre les établissements d'enseignement supérieur et les autorités publiques portent sur l'octroi de fonds publics destinés à l'achat de services éducatifs à pourvoir par l'établissement. Ces services consistent à assurer qu'un certain nombre d'étudiants soient diplômés à l'issue d'une période déterminée, dans des matières ou des groupes de matières définis, à des niveaux d'études précis, et à offrir les places d'études correspondantes exemptes de droits de scolarité. En Estonie, un débat se tient actuellement sur l'inclusion de directions et de missions stratégiques dans le contrat. Pour les établissements d'enseignement supérieur à orientation professionnelle estoniens, la dotation n'est pas inscrite dans un contrat, mais dans une directive émise par le ministre de l'éducation et de la recherche.

En Estonie et en Lettonie, les fonds publics obtenus via les accords contractuels représentent une part importante des dotations publiques allouées aux établissements (de 70 à 80 % en Estonie), mais d'autres dotations publiques existent, destinées en particulier à la recherche ou aux investissements.

En Estonie, les établissements doivent postuler pour obtenir les fonds publics destinés à la prestation d'un service éducatif.

En **Estonie**, pour décider de la répartition des ressources disponibles entre les établissements, le ministère de l'éducation et de la recherche prend les conseils d'une commission spéciale qui comprend des représentants de différents ministères, des universités, des employeurs, des syndicats et des étudiants. Diverses associations professionnelles peuvent également soumettre des propositions. Les principaux critères sont la priorité des disciplines académiques (notamment par rapport au marché du travail) telle qu'établie par la commission, ainsi que la qualité et l'efficacité mises en œuvre par les établissements.

Dans les deux pays, les réalisations des contrats précédents influencent le montant des prochains contrats.

En **Estonie**, les contrats sur le nombre de diplômés à atteindre sont entrés en vigueur en 2002. Actuellement, si un établissement n'offre pas le nombre de places fixé dans son contrat, le ministère a le droit de déduire du prochain contrat le montant correspondant. À partir de 2009/2010, le ministère prendra aussi en considération divers indicateurs de performances, y compris le nombre de diplômes de *master* effectivement délivrés (les étudiants entrés en 2002 seront alors supposés avoir atteint ce niveau d'études) pour calculer le nombre de places d'études financées par l'État. En **Lettonie**, le degré de réalisation des précédents contrats quant au nombre de places d'études et de diplômés intervient dans la définition des montants octroyés.

3.1.4. Le financement public de la recherche

Les établissements d'enseignement supérieur en Europe reçoivent des financements publics pour la recherche et le développement via divers modes d'octroi qui prennent en compte les performances de manière variable. Il s'agit de financements destinés aux dépenses relatives à la recherche fondamentale ou appliquée dans les établissements d'enseignement supérieur, y compris dans les instituts de recherche et les unités expérimentales fonctionnant sous le contrôle direct, administrés par ou associés à des établissements d'enseignement supérieur. Les bourses pour la recherche octroyées aux étudiants diplômés ne sont pas considérées ici car elles ne constituent pas un financement public direct aux établissements.

Au niveau public, on distingue deux manières principales de financer la recherche dans l'enseignement supérieur:

- L'octroi d'une dotation de base pour la recherche, c'est-à-dire une dotation dont l'usage est défini par l'établissement qui la reçoit. Cette dotation de base peut être:
 - octroyée spécifiquement pour la recherche;
 - intégrée dans une dotation globale destinée aussi à d'autres types de dépenses, à savoir l'enseignement et/ou le fonctionnement.
- L'octroi de fonds via une procédure compétitive sur la base de candidatures déposées par les établissements pour réaliser des projets ou des programmes de recherche déterminés.

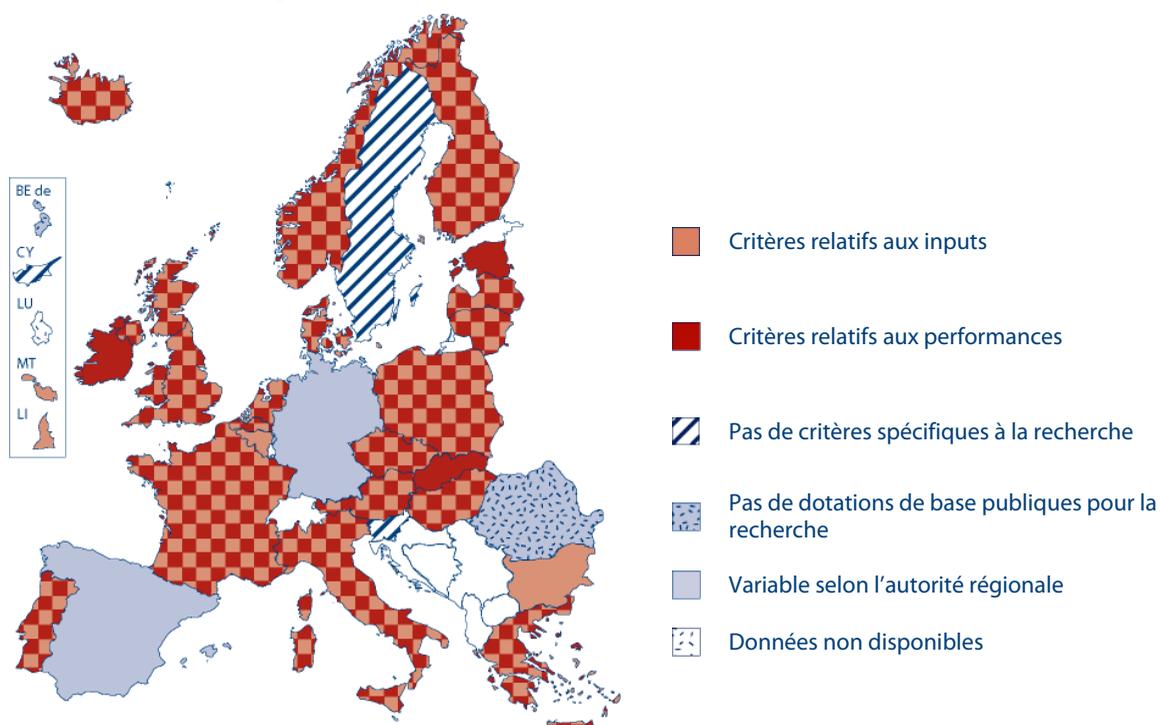
Dans presque tous les pays, les fonds pour la recherche sont alloués selon ce double système qui se compose d'une dotation de base, dont l'usage est déterminé par l'établissement, et de l'octroi de fonds publics sur une base compétitive pour des projets de recherche déterminés. En Roumanie cependant, le seul mécanisme de financement public de la recherche dans l'enseignement supérieur concerne la procédure compétitive pour des projets de recherche déterminés.

C'est généralement un organe national spécialisé dans la recherche et le développement (comme le fonds national scientifique, une académie nationale, un conseil de recherche) qui octroie les fonds pour des projets de recherche précis, tandis que les dotations de base pour la recherche sont distribuées par les mêmes autorités qui allouent les moyens pour l'enseignement et le fonctionnement. Dans plusieurs pays, comme par exemple en Bulgarie, en Finlande et au Royaume-Uni (Écosse), la majeure partie des fonds publics pour la recherche sont destinés à des projets précis.

Les dotations de base pour la recherche permettent aux établissements de déterminer leurs priorités propres et de financer leurs infrastructures et activités permanentes. Cependant, l'existence de ce mécanisme

d'octroi des fonds ne donne aucune indication sur les montants impliqués et ne signifie pas que le financement public de la recherche soit suffisant. Dans la moitié des pays environ, les établissements reçoivent des dotations de base spécifiques pour la recherche (voir annexe). Ailleurs, ces fonds pour la recherche sont compris dans une dotation couvrant d'autres types de dépenses. La Communauté flamande de Belgique et l'Italie utilisent ces deux modes d'allocation de ressources.

Figure 3.5. Critères d'octroi des dotations de base pour la recherche, enseignement supérieur public et privé subventionné, 2006/2007.



Source: Eurydice.

Notes complémentaires

Belgique (BE de): par dérogation, le gouvernement peut dans le cadre d'un budget limité et dans certains cas prévoir des subsides supplémentaires spécifiques pour la recherche.

République tchèque: l'information concerne uniquement les établissements de niveau CITE 5A.

Allemagne: chaque Land définit le mode d'octroi des fonds publics directs aux établissements d'enseignement supérieur.

Espagne: chaque Communauté autonome définit le mode d'octroi des fonds publics directs aux établissements d'enseignement supérieur.

France: le contrat quadriennal passé entre l'État et les établissements publics d'enseignement supérieur – en particulier les universités – comporte un volet recherche. On y intègre des critères prenant en compte les équipes qui bénéficient de l'octroi de subventions ainsi que le Bonus Qualité Recherche (BQR), qui est un soutien financier annuel dont dispose l'université pour mener à bien sa politique de recherche. Ce bonus est un prélèvement sur les crédits de fonctionnement et sur les crédits d'équipement versés par le ministère.

Portugal: la dotation de base pour la recherche comprend aussi des fonds pour la coopération internationale, la promotion de la culture scientifique et technologique, etc.

Liechtenstein: l'information concerne uniquement la *Hochschule Liechtenstein*.

Pour définir le montant des dotations de base pour la recherche, les pays se réfèrent soit aux inputs (par des critères liés au coût des activités en matière de recherche menées par l'établissement), soit aux performances des établissements en lien avec la recherche, ou aux deux (voir annexe pour une information plus détaillée). La prise en compte d'indicateurs de performances peut être une manière d'entretenir là aussi une certaine compétition entre les établissements quant à la qualité de leurs prestations.

Lorsque les pays se réfèrent aux inputs en matière de recherche, les critères portent le plus souvent sur le nombre d'étudiants doctorants et/ou le nombre de membres du personnel qui exerce des fonctions en lien avec la recherche. Ils peuvent aussi porter sur l'importance des activités entreprises en matière de recherche (Malte) ou les dépenses antérieures dans ce domaine (Bulgarie, Danemark et Islande).

La Communauté française de Belgique, la Bulgarie, l'Allemagne et Malte utilisent une approche essentiellement basée sur les inputs dans l'octroi de la dotation de base pour la recherche. La situation devrait évoluer dans un futur proche en Bulgarie.

En **Bulgarie**, la nouvelle stratégie sur l'enseignement supérieur prévoit d'élaborer une formule de financement qui prendra en compte les performances et s'appliquera notamment aux fonds publics octroyés aux établissements d'enseignement supérieur pour la recherche.

Les autres pays considèrent à la fois, mais dans des proportions variables, les coûts que les établissements assument en matière de recherche et leurs performances en la matière pour déterminer le montant de leurs dotations de base en matière de recherche.

En Suède et au Liechtenstein, les dotations de base pour la recherche sont octroyées en fonction de considérations politiques. À Chypre, ces dotations sont fonction des besoins présentés par les établissements dans le cadre d'une négociation.

En Communauté flamande de Belgique, en Estonie, en Irlande (universités), en Hongrie, en Pologne et en Slovaquie, le montant de la dotation de base pour la recherche est principalement déterminé en fonction des performances des établissements en termes de qualité des activités de recherche.

Sur l'ensemble des pays qui modulent le montant de cette dotation en fonction des performances des établissements, les indicateurs les plus couramment utilisés sont:

- nombre de publications académiques, nombre de citations dans des revues scientifiques, importance de l'activité de lecteur du personnel académique,
- nombre de diplômes de master/de doctorats délivrés au cours d'une période passée, nombre de soutiens de thèses de doctorat,
- montant des subsides publics obtenus dans le cadre d'une compétition pour réaliser des projets de recherche déterminés,
- montant des subsides privés perçus pour la recherche,
- nombre et type de projets de recherche entrepris,
- utilisation des résultats de la recherche (licences, copyright, services fournis, etc.),
- prix et récompenses reçus, certificats de qualité reçus,
- nombre de titres scientifiques conférés par l'établissement,
- participation à des projets de recherche internationaux,
- développement du personnel académique.

Tous les pays qui prennent en compte les performances considèrent le nombre de diplômes de master/doctorats délivrés et/ou le retentissement dans la littérature scientifique des résultats des recherches effectuées. Le fait de lier le montant de la dotation de base pour la recherche aux capacités des établissements à capter des fonds publics qui sont alloués pour des projets de recherche déterminés s'observe en République tchèque (niveau CITE 5A), au Danemark, en Lituanie et en Norvège. Le montant des fonds privés reçus pour la recherche est pris en compte au Danemark, en Estonie, en Irlande (universités) et en Lituanie. L'Estonie, l'Italie et la Pologne considèrent le volume de la recherche (nombre et type de projets de recherche entrepris) comme un indicateur de performances. L'utilisation commerciale des résultats de la recherche influence le montant des fonds publics octroyés en Estonie et en Pologne. Les quatre derniers indicateurs de la liste concernent uniquement la Lituanie et la Pologne.

Pour les dotations de base en matière de recherche, les performances des établissements peuvent aussi être évaluées d'après la qualité de leurs plans stratégiques par rapport à des objectifs fixés au niveau national. Ainsi, en République tchèque, la dotation allouée aux universités pour réaliser leur plan à long terme en matière de recherche (5 à 7 ans) est fonction de la qualité de ce même plan, qui est évaluée par un comité d'experts nationaux et étrangers.

En France et en Islande, les performances à atteindre en termes de recherche sont fixées dans les contrats passés avec l'État et sont propres à chaque établissement.

En **Islande**, ces indicateurs peuvent porter, par exemple, sur le nombre de publications scientifiques.

Au Portugal et au Royaume-Uni, le montant de la dotation de base pour la recherche est établi sur la base d'exercices périodiques d'évaluation de la recherche conduite dans les établissements d'enseignement supérieur concernés. En Slovaquie également, les dotations de base pour la recherche sont établies sur la base d'une évaluation des universités mais qui concerne d'autres domaines que la recherche.

Au **Portugal**, un panel d'experts internationaux indépendants évaluent tous les trois ans l'ensemble des centres de recherche en regard de standards internationaux, incluant les publications dans des revues internationales et l'activité de dépôt de brevets, le respect des recommandations et le bon usage des fonds reçus précédemment. Les résultats de cette évaluation et le classement des établissements qui en résulte sont aussi pris en compte pour l'octroi de fonds destinés à des projets déterminés, obtenus sur la base d'une compétition.

En **Slovaquie**, l'agence ARRA (*Academic Ranking and Rating Agency*) évalue et classe régulièrement les établissements d'enseignement supérieur, leurs facultés et leurs programmes d'études, en fonction de la qualité de leurs activités (dans les domaines de l'éducation, de la recherche et de la technologie). Ces résultats, ainsi que les capacités scientifiques et technologiques des établissements, leurs capacités en termes de recherche, et leurs réalisations scientifiques, technologiques ou artistiques sont pris en compte pour octroyer leur dotation de base pour la recherche, le développement et les activités artistiques.

Au **Royaume-Uni**, le *Research Assessment Exercise* (RAE) repose sur la qualité des produits publiés (publications, produits ou performances artistiques) et sur la qualité de la recherche selon des standards nationaux et internationaux. Pour chaque discipline, un comité d'examen par les pairs, composé de spécialistes, procède à un classement des établissements d'enseignement supérieur, en s'appuyant sur les déclarations faites suite à l'évaluation de ces derniers. Ce classement sert à déterminer la part de financement indexée sur la qualité qui est allouée à chaque établissement au titre de ses activités de recherche par l'organisme national de financement. En Angleterre, par exemple, le classement en catégories 1, 2 et 3 ne donne lieu, à l'heure actuelle, à aucun financement et le classement en catégorie 5* donne lieu, pour un même volume de recherche, à un financement environ quatre fois supérieur à celui de la catégorie 4. Des RAE ont été conduits en 1986, 1989, 1992, 1996 et 2001. Le RAE soulève certains débats en raison de l'importance de son coût et du fait qu'il peut avoir tendance à inhiber certaines initiatives de la communauté académique, et ce afin de répondre aux attentes des panels d'évaluateurs. À l'issue du prochain RAE, qui sera conduit en 2008, ce système sera remplacé par un nouveau cadre, plus métrique.

Pour les fonds publics octroyés sur une base compétitive pour des projets de recherche déterminés, qui s'obtiennent sur dépôt de candidature, il existe également des procédures d'évaluation par les pairs qui reposent sur des critères de performances.

Dans la très grande majorité des pays, les mécanismes d'allocation de fonds publics pour la recherche suscitent la compétition entre les établissements et orientent son contenu vers des priorités nationales. Ces développements proviennent, d'une part, de l'existence généralisée de l'octroi de fonds publics pour des projets conçus ou avalisés au niveau national, sur la base de candidatures déposées par les établissements, et, d'autre part, des indicateurs de performances introduits dans de nombreux pays pour déterminer le montant des dotations de base pour la recherche.

3.2. Contrôle des établissements sur l'usage des fonds

Comme cela a été expliqué précédemment, les établissements d'enseignement supérieur en Europe disposent dans la plupart des pays d'une autonomie relativement importante par rapport aux fonds publics qu'ils reçoivent, notamment par l'octroi de dotations globales couvrant différentes catégories de dépenses. Divers types de contrôle sur l'usage des fonds publics existent cependant, via les mesures de responsabilisation en vigueur et les réglementations auxquelles sont soumis les établissements en matière de report de fond d'une année sur l'autre.

3.2.1. Mesures de responsabilisation

Les mesures de responsabilisation des établissements vis-à-vis de l'usage des fonds publics permettent aux pouvoirs publics ou à d'autres parties prenantes d'orienter les politiques stratégiques et financières des établissements, et peuvent agir comme un mécanisme régulateur par rapport à l'autonomie des établissements. Un aspect important de la gouvernance et de la responsabilisation des établissements d'enseignement supérieur, à savoir l'assurance qualité, n'est abordé ici que si elle exerce une influence directe sur le montant des fonds publics ⁽⁹⁾.

Figure 3.6. Mesures de responsabilisation en lien avec l'usage des fonds publics, enseignement supérieur public et privé subventionné, 2006/2007.

	BE fr	BE de	BE nl	BG	CZ	DK	DE	EE	IE	EL	ES	FR	IT	CY	LV	LT	LU
Audits financiers externes obligatoires	●	●	●	●	●	●		●	●	●		●	●	●	●	●	●
Audits financiers internes obligatoires					●			●	●	●					●	●	
Fonds publics liés à des indicateurs de performances			●		●	●	⊗	●	●	●	⊗	●	●		●	●	
Fonds publics liés aux réalisations des plans/objectifs stratégiques des établissements				●	●				●				●				

	HU	MT	NL	AT	PL	PT	RO	SI	SK	FI	SE	UK-ENG/ WLS/NIR	UK- SCT	IS	LI	NO
Audits financiers externes obligatoires	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Audits financiers internes obligatoires	●	●	●		●		●			●	●	●				
Fonds publics liés à des indicateurs de performances	●		●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Fonds publics liés aux réalisations des plans/objectifs stratégiques des établissements								●		●		●				

● Mesure de responsabilisation utilisée ⊗ Variable selon l'autorité régionale

Source: Eurydice.

Notes complémentaires

République tchèque: l'information concerne uniquement les établissements de niveau CITE 5A.

Allemagne: chaque Land définit le mode d'octroi des fonds publics directs aux établissements d'enseignement supérieur.

Irlande: les indicateurs de performances concernent uniquement les universités.

Grèce: selon la nouvelle loi de 2007 sur les universités, le montant des fonds publics octroyés est lié à la réalisation d'objectifs inscrits dans le plan stratégique des établissements.

Espagne: chaque Communauté autonome définit le mode d'octroi des fonds publics directs aux établissements d'enseignement supérieur.

Luxembourg: information non vérifiée au niveau national.

Suède: les audits financiers internes sont obligatoires pour les universités et pour deux autres établissements d'enseignement supérieur.

⁽⁹⁾ Pour une analyse détaillée de l'assurance qualité, voir Eurydice (2007) Focus sur les structures de l'enseignement supérieur en Europe – 2006/2007. Évolutions nationales dans le cadre du Processus de Bologne.

Audits financiers

Quasiment tous les pays ont instauré au niveau national ou supérieur en matière d'éducation des systèmes d'audits financiers du financement public de l'enseignement supérieur. Ces procédures permettent d'assurer la transparence des pratiques financières des établissements. L'Italie est le seul pays où il n'y a pas d'organes nationaux ou régionaux auquel les universités doivent rendre des comptes sur l'usage fait des fonds publics, à l'exception des dotations reçues pour des projets de recherche spécifique (PRIN et FIRB).

Dans treize pays, les établissements d'enseignement supérieur doivent, en outre, organiser eux-mêmes des audits financiers. C'est également le cas en Suède, mais pas pour tous les établissements d'enseignement supérieur. Aux Pays-Bas, en Roumanie et au Royaume-Uni (Écosse), la structure de ces rapports d'audits annuels est basée sur une méthodologie commune à tous les établissements.

Prise en compte d'indicateurs de performances dans le mécanisme de financement public

Presque tous les pays responsabilisent les établissements d'enseignement supérieur pour leur utilisation des fonds publics en considérant les performances réalisées pour déterminer au moins une partie du montant de leurs dotations. Cela implique la prise en compte d'indicateurs de résultats pour déterminer le montant des dotations publiques globales et/ou des dotations spécifiques destinées à la recherche (voir sections 3.1.1 et 3.1.4). En Lituanie et au Portugal, les performances estimées en utilisant les résultats d'évaluations externes des établissements ou des programmes d'études peuvent aussi influencer le montant des dotations publiques que les établissements reçoivent. L'ensemble des pays qui lient le financement public aux résultats se distinguent les uns des autres par l'importance de ces indicateurs dans la détermination des montants (voir section 3.1.1).

Prise en compte de la réalisation des plans/objectifs stratégiques dans le mécanisme de financement public

Les plans stratégiques des établissements, qui sont obligatoires dans une large majorité de pays (voir chapitre 2), constituent également un outil permettant de mesurer les réalisations accomplies par les établissements. Dans quelques pays, ils peuvent exercer un impact sur le montant de leur financement public.

Au Danemark, en France, au Luxembourg, en Autriche (universités), en Roumanie et en Finlande (universités), les plans ou objectifs stratégiques sont intégrés au contrat sur les performances établi pour obtenir les fonds publics. Pour ces six pays, il n'y a pas actuellement de systèmes qui prennent en compte la réalisation d'objectifs stratégiques qualitatifs pour définir le montant des fonds publics octroyés, mais cela pourrait être le cas dans le futur pour certains d'entre eux (voir section 3.1.2). En Finlande, des résultats relatifs à des objectifs quantitatifs du plan stratégique sont pris en compte dans le mécanisme de financement public.

En République tchèque, en Italie et en Slovénie, les réalisations en rapport avec le plan stratégique peuvent exercer une influence sur le montant du financement public octroyé aux établissements. En Irlande, cela pourrait également être le cas prochainement.

En **République tchèque**, les réalisations du plan stratégique des établissements publics de niveau CITE 5A en rapport avec les thématiques du plan national 2006-2010 sur l'enseignement supérieur sont prises en compte pour décider de la conclusion de contrats de développement avec le ministère de l'éducation (voir section 3.1.4). En **Irlande**, dans le cadre du nouveau système de financement des universités qui est en cours d'introduction, l'organisme de financement compétent envisage d'allouer une partie de la dotation annuelle aux universités en fonction de résultats obtenus par rapport à leur plan stratégique triannuel. En **Italie**, la dotation publique globale octroyée aux universités peut être réduite si l'évaluation de la mise en œuvre du plan de développement triannuel réalisée par la Commission nationale pour l'évaluation du système universitaire met en évidence un écart trop important entre les objectifs prévus et les résultats obtenus ou si une partie trop importante des fonds publics alloués pour le plan de développement n'a pas été utilisée. En **Slovénie**, les fonds publics octroyés peuvent être diminués si le ministère de l'éducation

réalise que les fonds publics n'ont pas été dépensés de manière conforme, c'est-à-dire en accord avec les règles financières et les objectifs du plan stratégique de l'établissement.

En Bulgarie et au Royaume-Uni, il existe également des réglementations qui portent sur la prise en compte de la réalisation d'objectifs stratégiques dans les montants des fonds publics octroyés.

En **Bulgarie**, les réglementations officielles prévoient que les montants des fonds publics octroyés aux établissements soient liés aux résultats des évaluations régulières des établissements réalisées dans le cadre de la procédure d'accréditation. En particulier, la mise en œuvre des objectifs stratégiques à court, moyen et long terme que les établissements se sont fixés (dans le domaine des processus éducatifs, du personnel académique, de la création de partenariats et de la coopération avec d'autres établissements) fait l'objet d'évaluations régulières par un comité de contrôle de l'agence pour l'évaluation et l'accréditation. Cependant, en pratique, les résultats de ces évaluations ne sont pas pris en compte dans l'octroi de fonds publics. Au **Royaume-Uni (Angleterre, pays de Galles et Irlande du Nord)**, les conditions préalables à l'octroi d'une dotation par l'organisme de financement et sa périodicité sont fixées dans le memorandum financier et dans les contrats sur le financement propres à chaque établissement. Ces contrats spécifient des objectifs par rapport au nombre d'étudiants qui terminent leur année d'études (ou par rapport aux crédits acquis par les étudiants au pays de Galles). L'accord repose sur des objectifs larges et les établissements peuvent faire varier certains paramètres du nombre de leurs étudiants. L'organisme de financement vérifie si les exigences sont remplies et, dans certains cas, si l'établissement n'a pas atteint ses objectifs, les dotations peuvent être reprises.

En plus des mesures de responsabilisation décrites ici et qui sont directement en lien avec l'usage des fonds publics, la responsabilisation s'exerce également par la transparence des activités des établissements, notamment via le reporting à l'organisme de financement, et par la publication des résultats d'évaluations internes et d'informations sur la recherche, l'enseignement et les finances (voir chapitre 2). Ce dernier mode de responsabilisation s'exerce alors envers un panel d'acteurs plus large que les autorités publiques.

3.2.2. Le report des fonds publics non dépensés

Les reports de fonds non dépensés d'une année sur l'autre sont un aspect important de l'autonomie financière dont peuvent disposer les établissements d'enseignement supérieur. En effet, cette marge de manœuvre facilite pour l'établissement la définition de stratégies sur le moyen ou le long terme et permet de financer des projets pluriannuels et même de réaliser des investissements qui seront sources de revenus. Les pays ont adopté des politiques différentes par rapport à cet aspect. Les données présentées ici n'incluent pas les dotations publiques reçues pour des projets de recherche déterminés, qui sont généralement soumises à une réglementation spécifique en termes de report financier d'une année sur l'autre.

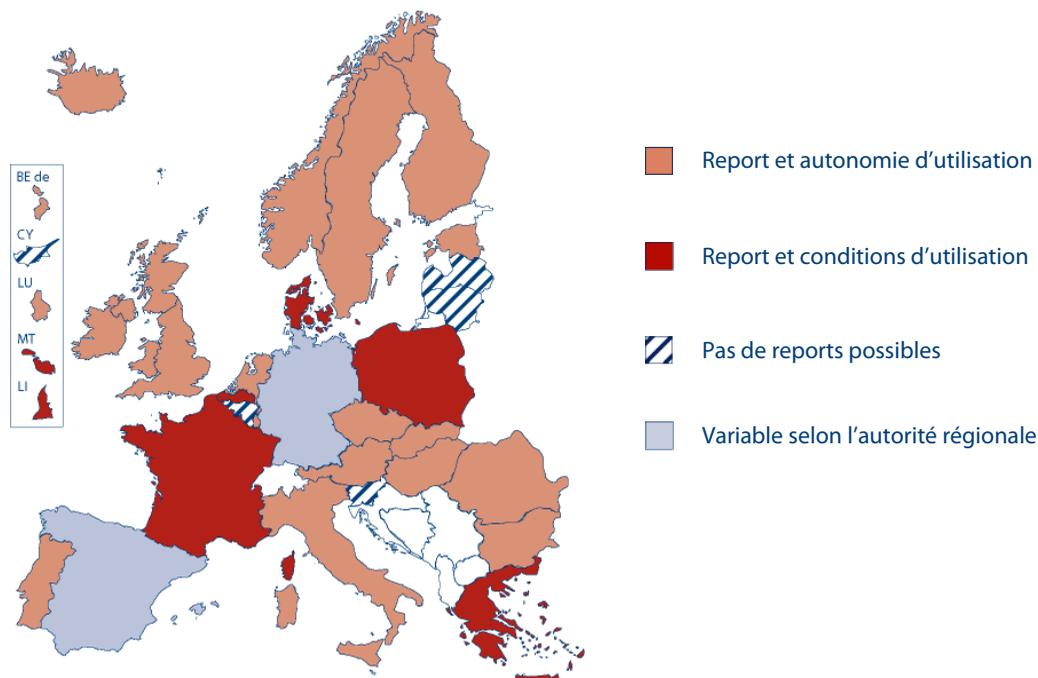
Dix-huit pays ou régions permettent aux établissements d'enseignement supérieur de conserver des fonds publics non dépensés et de les affecter au poste de dépenses jugé le plus judicieux. Les fonds non dépensés n'ont pas d'impacts sur les prochaines dotations publiques.

Sept pays ou régions autorisent le report de fonds d'une année sur l'autre, mais émettent des conditions restrictives quant à leur usage.

En **Communauté flamande de Belgique**, les fonds reportés sur l'année suivante ne peuvent pas être utilisés pour des engagements budgétaires récurrents (comme les coûts des emplois permanents). Au **Danemark**, en **Grèce**, en **France** et en **Pologne**, les subsides publics reçus et non dépensés peuvent être utilisés l'année d'après pour le poste de dépenses pour lequel ils avaient été octroyés. En **Italie**, les fonds non affectés peuvent être utilisés pour toutes les opérations financières qui concernent le fonctionnement de l'établissement. À **Malte**, les établissements doivent obtenir l'autorisation du ministre de l'éducation pour pouvoir verser les dotations publiques non dépensées dans un fonds de réserve. L'utilisation de ce fonds de réserve est également soumise à l'approbation du ministre de l'éducation.

Dans les autres pays, soit les fonds non dépensés doivent être remboursés aux autorités publiques (République tchèque pour les établissements de niveau CITE 5B, Lettonie, Lituanie et Slovaquie), soit ils peuvent être conservés mais sont déduits des prochaines dotations publiques (Irlande pour les instituts de technologie et Estonie).

Figure 3.7. Report des fonds publics non dépensés d'une année sur l'autre, enseignement supérieur public et privé subventionné, 2006/2007.



Source: Eurydice.

Notes complémentaires

République tchèque: les possibilités de report de fonds s'appliquent uniquement aux établissements de niveau CITE 5A et sont limitées par la législation.

Allemagne: chaque Land définit le mode d'octroi des fonds publics directs aux établissements d'enseignement supérieur.

Estonie: l'information s'applique uniquement aux universités privées subventionnées. Les établissements étatiques d'enseignement professionnel peuvent reporter 3 % des fonds reçus de l'État.

Irlande: les possibilités de report de fond s'appliquent uniquement aux universités.

Espagne: chaque Communauté autonome définit le mode d'octroi des fonds publics directs aux établissements d'enseignement supérieur.

Luxembourg: information non vérifiée au niveau national.

Finlande: en ce qui concerne les possibilités de report de fonds, les établissements polytechniques relèvent des réglementations de leur pouvoir organisateur.

Suède: la possibilité de report d'une année sur l'autre est limitée à 10 % du montant de la dotation globale reçue. Si ce seuil est dépassé, le budget de l'établissement peut être diminué pour l'année suivante.

3.3. Le financement public de l'enseignement supérieur privé indépendant

Les établissements d'enseignement supérieur privés indépendants reçoivent par définition moins de 50 % de leur financement de sources publiques. Les mécanismes et l'importance du financement public à ces établissements varient selon les pays. Cette section vise à présenter dans quelle mesure les possibilités de financement public des établissements privés indépendants sont proches de celles en vigueur pour les établissements publics ou sont plus limitées, et ce au sein des pays qui connaissent un secteur privé accueillant des proportions relativement similaires d'étudiants. Pour des raisons de lisibilité, l'expression «établissements privés» sera utilisée dans la suite du texte pour parler des établissements privés indépendants. Les données présentées ne couvrent que les pays ayant un secteur d'établissements d'enseignement supérieur privés et pour lesquels l'information était disponible: République tchèque, Estonie, Lettonie, Hongrie, Autriche, Pologne, Portugal, Slovaquie, Slovaquie.

En Estonie et en Lettonie, les établissements privés accueillent une proportion significative des étudiants. Selon des données de 2003 ⁽¹⁰⁾, cette proportion se situait autour des 20 % pour les établissements de niveau CITE 5A et des 30 % pour les établissements de niveau CITE 5B. Dans ces deux pays, le même mécanisme de financement prévaut pour les établissements publics et privés: les fonds publics sont octroyés dans le cadre d'un contrat qui prévoit que l'établissement assure un nombre déterminé de diplômés, dans des disciplines précises, au terme d'une période donnée (voir section 3.1.3). En Estonie cependant, les fonds publics alloués dans le cadre des contrats vont principalement aux établissements publics. Dans ce pays, les établissements privés peuvent aussi recevoir des subsides spécifiques du budget de l'État ou des autorités locales. En Lettonie, des fonds publics peuvent aussi être alloués pour réaliser une enquête scientifique.

En Pologne et au Portugal, le secteur privé est également fort développé: en 2003 ⁽¹¹⁾, un quart des étudiants de niveau CITE 5A était inscrit dans un établissement privé, tandis que pour les établissements CITE 5B, respectivement un cinquième et près de la moitié des étudiants étaient concernés. Dans ces deux pays, les établissements privés ne peuvent pas recevoir de dotation globale similaire à celle des établissements publics, mais certaines possibilités de financement ciblé existent.

En **Pologne**, les établissements privés qui répondent aux exigences des ordonnances du ministre responsable de l'enseignement supérieur sont également éligibles pour recevoir des subsides qui couvrent une partie des droits payés par les étudiants à temps plein et d'autres subsides qui peuvent servir à supporter le coût de tâches autres que l'enseignement. Au **Portugal**, des fonds publics peuvent être alloués aux établissements d'enseignement supérieur privés par le biais de contrats portant sur l'action sociale, les projets de grande qualité, la formation enseignante, les incitations à l'investissement, la recherche et les bourses de mérite.

En République tchèque, en Hongrie, en Autriche, en Slovaquie et en Slovaquie, le secteur privé n'est pas très représentatif ⁽¹²⁾. On observe des différences entre ces pays dans les possibilités de financement public pour les établissements privés.

En République tchèque, en Hongrie et en Slovaquie, les établissements privés peuvent recevoir dans certaines circonstances des dotations globales qui s'apparentent à celles que reçoivent les établissements publics.

En **République tchèque**, les établissements privés de niveau CITE 5A, qui fonctionnent comme des organisations non lucratives, peuvent recevoir du ministère de l'éducation des subsides pour leurs programmes d'études accrédités et leurs programmes de formation tout au long de la vie ainsi que pour des activités artistiques et créatives et des activités d'éducation, de recherche et de développement en connexion avec ces programmes. Les procédures d'octroi et les critères utilisés pour les établissements

⁽¹⁰⁾ Voir Eurydice (2007) Chiffres clés de l'enseignement supérieur en Europe – Édition 2007, figure A3.

⁽¹¹⁾ Op cit.

⁽¹²⁾ Op cit.

publics sont d'application. Cependant, cette situation s'est rarement présentée jusqu'ici. En **Hongrie**, les établissements privés sont éligibles pour recevoir une dotation couvrant les mêmes postes de dépenses que les établissements publics (bourses aux étudiants, formation et recherche), à l'exception du fonctionnement. Cette dotation leur est octroyée, comme pour les établissements publics, à concurrence du nombre de places d'études financées par l'État dans l'établissement. En **Slovaquie**, le ministère de l'éducation peut octroyer à un établissement privé qui en fait la requête une dotation globale destinée à mettre en œuvre ses programmes d'études accrédités, à ses activités de recherche et développement, à ses activités artistiques et à son développement en général.

En République tchèque et en Slovaquie, les établissements privés peuvent, en outre, postuler pour obtenir des fonds publics destinés à des projets de recherche et à d'autres types de projets, et attribués sur la base d'une compétition. En Slovaquie, le ministère de l'éducation doit également octroyer aux établissements privés un subside pour le bien-être des étudiants.

En Autriche et en Slovénie, les autorités nationales octroient des fonds aux établissements privés en échange de la prestation de services éducatifs bien spécifiques. En Slovénie, les établissements privés peuvent, en outre, postuler pour obtenir des fonds publics destinés à des projets de recherche.

En **Autriche**, la loi interdit au gouvernement fédéral de financer les universités privées, mais il peut leur acheter des services d'éducation, tels que l'offre de cours d'intérêts généraux qui complètent l'offre au niveau des universités publiques. En **Slovénie**, les établissements privés peuvent recevoir des fonds de l'État pour certains programmes approuvés par le gouvernement. Dans ce cas de figure, la dotation allouée est globale (destinée aux activités académiques, y compris la recherche, et aux activités connexes, aux investissements et au développement). Les mécanismes de financement, les critères utilisés et les procédures de responsabilisation sont les mêmes que pour les établissements publics.

3.4. Enjeux des modèles de financement public

Les mécanismes du financement public de l'enseignement supérieur en Europe constituent **des leviers permettant aux gouvernements centraux de poursuivre leurs objectifs stratégiques** dans ce secteur, et les principales tendances que l'on peut observer actuellement ne sont pas sans soulever nombre de débats. La figure 3.8 présente une synthèse de ces tendances.

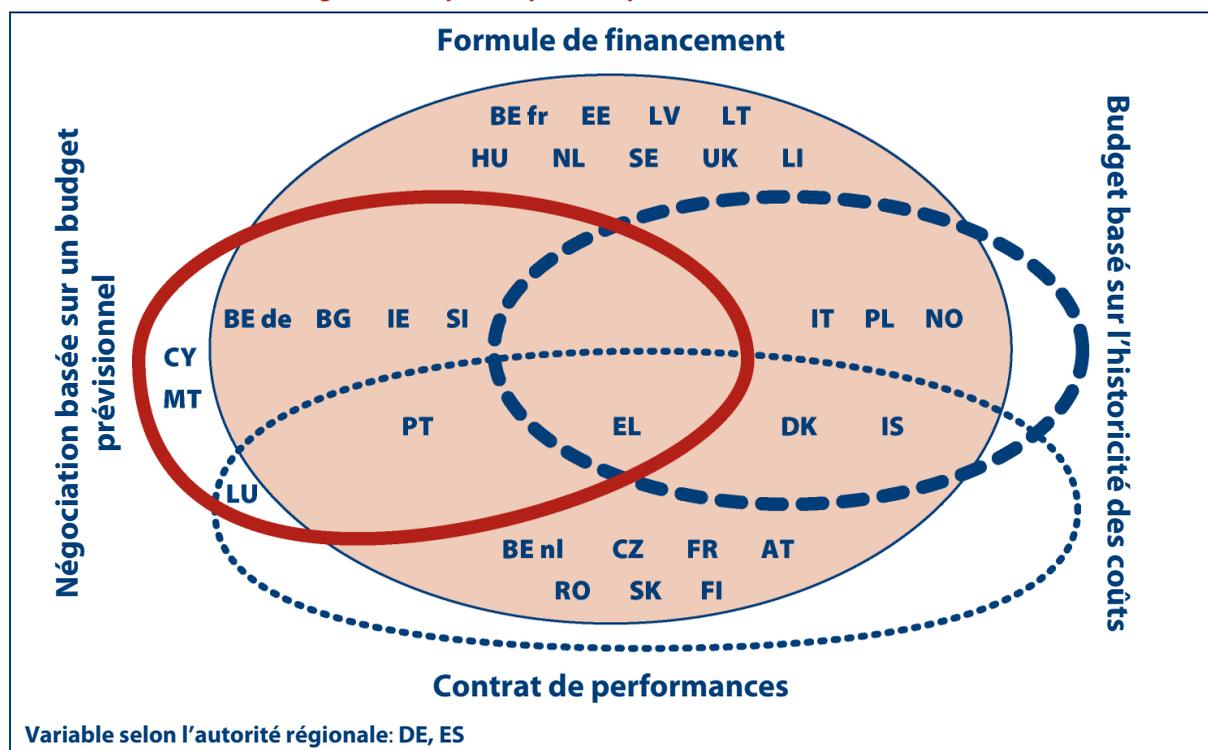
Un bref survol de diverses études et sources internationales récentes portant sur les enjeux liés au financement public de l'enseignement supérieur montre que les modes actuels de financement soulèvent un certain nombre de questions, tant en termes d'avantages que par rapport aux effets non désirés qu'ils peuvent entraîner. Dans certains cas, ces études mentionnent aussi certains mécanismes correcteurs face aux effets non désirés.

L'utilisation d'une **formule de financement** (voir section 3.1) pour octroyer des moyens aux établissements d'enseignement supérieur est extrêmement répandue et poursuit souvent l'objectif d'assurer la transparence de la distribution des fonds entre les établissements. Cependant, divers aspects de ces formules sont également sujets à discussion.

Une formule de financement qui repose sur le nombre d'étudiants inscrits dans l'établissement peut être un incitant à la rationalisation des ressources. En particulier si le coût forfaitaire défini par étudiant est un coût moyen estimé à l'échelle nationale ou un coût normatif établi en prenant en compte différents paramètres qui établissent ce que le coût des études devrait être dans une situation idéale et non ce qu'il est en réalité, selon Salmi et Hauptman ⁽¹³⁾. Par contre si le coût forfaitaire défini par étudiant se rapproche des coûts réels encourus par l'établissement, la rationalisation des ressources est moins nécessaire.

⁽¹³⁾ Salmi, J. and Hauptman A.M. (2006) Resource allocation mechanisms in tertiary education: a typology and an assessment, p. 74.

Figure 3.8. Synthèse des principaux mécanismes de financement public direct, enseignement supérieur public et privé subventionné, 2006/2007.



Source: Eurydice.

Notes complémentaires

Estonie, Lettonie: le financement public est octroyé aux établissements d'enseignement supérieur dans le cadre de contrats basés sur un nombre prédéterminé de diplômés.

Luxembourg: information non vérifiée au niveau national.

Note explicative

L'information est basée sur la figure 3.2.

Cependant, une formule de financement basée sur le nombre d'inscriptions rend les établissements vulnérables face à toute baisse du nombre d'étudiants, qui a forcément un impact immédiat sur leurs revenus. Or une série de coûts de base (comme l'infrastructure) ne peuvent être compressés d'une année sur l'autre⁽¹⁴⁾. Face à cette situation, les établissements peuvent tendre à orienter leur offre de cours vers les préférences des étudiants⁽¹⁵⁾, de manière à accroître le nombre d'inscriptions. Bien que cette pratique garantisse que les cursus proposés correspondent aux besoins de la société en termes de formation sur le court terme, elle présente aussi le risque d'une réduction de la diversité dans l'offre par la disparition de certaines disciplines académiques importantes mais peu fréquentées. Cependant, les formules de financement peuvent intégrer des incitants pour maintenir des disciplines académiques vulnérables.

Une autre question soulevée par les formules de financement est la capacité des autorités publiques à adapter le budget lorsque les taux de participation à l'enseignement supérieur augmentent

⁽¹⁴⁾ OECD/IMHE-HEFCE project on financial management and governance of higher education institutions report. On the edge: securing a sustainable future for higher education, 2004, p. 40.

⁽¹⁵⁾ OECD (2007) Strehl, F.; Reisinger, S.; Kalatschan, M. Funding Systems and their Effects on Higher Education Systems. - Paris: OECD Publishing. - *OECD Education Working Papers*, No. 6.

significativement. Si cette capacité n'est pas rencontrée, le montant octroyé par étudiant diminue, avec également des conséquences financières négatives pour les établissements.

Très souvent, les formules de financement prévoient des pondérations des coûts forfaitaires définis par étudiant en fonction de l'orientation d'études que ce dernier fréquente. Ce système de pondération est sujet à débat dans plusieurs pays, en raison du manque de rationalité et d'équilibre entre les disciplines que l'on peut observer dans certaines formules ⁽¹⁶⁾.

D'après le projet de rapport remis à la Commission européenne par le CEGES ⁽¹⁷⁾, la prise en compte **d'indicateurs de résultats dans la formule de financement**, en particulier les taux de réussite aux examens ou le nombre de diplômés, est un incitant visant à diminuer le taux d'abandon et à limiter la durée des études. Mais elle peut aussi entraîner une baisse des exigences académiques des établissements, dans leur tentative d'améliorer leurs résultats. À cet égard, les systèmes d'assurance qualité, tels que l'existence d'évaluations externes, jouent un rôle primordial. Selon Salmi et Hauptman ⁽¹⁸⁾, il importe également de ne pas lier une trop grande partie des fonds publics octroyés aux résultats des établissements et de les combiner avec l'octroi de fonds sur la base du nombre d'étudiants inscrits. La proportion que doivent représenter les indicateurs de résultats dans le budget de l'établissement est assurément une question importante.

Si les indicateurs de performances peuvent être un incitant visant à augmenter l'efficacité de la «production éducative» (en termes de nombre de diplômés, de taux de rétention, etc.), ils peuvent cependant ne pas constituer le mécanisme de financement le plus adéquat quand il s'agit de promouvoir la qualité. Dans cette perspective, les **contrats basés sur les performances** par rapport à des objectifs à atteindre permettent une analyse plus fine des réalisations des établissements dans différents domaines. **L'octroi de fonds sur une base compétitive**, suite à une évaluation des qualités respectives des projets présentés et des établissements, constituent également un incitant à l'amélioration de la qualité.

Les mécanismes qui président à l'octroi aux établissements d'enseignement supérieur de **fonds publics pour la recherche** soulèvent de nombreuses questions. Les dotations allouées pour des projets spécifiques sur la base d'une compétition entre les établissements portant sur des critères de sélection qualitatifs et quantitatifs exercent certainement une influence positive sur la qualité. Cependant, si l'octroi des fonds publics pour la recherche se fait uniquement sur une base compétitive, celle-ci risque d'être de plus en plus orientée vers les priorités politiques du moment, au détriment de la recherche fondamentale. D'après Truffin ⁽¹⁹⁾, lorsque le financement de la recherche consiste principalement en des contrats pour des programmes de recherche limités dans le temps et centrés sur des thèmes définis par le pouvoir politique, d'autres activités telles que la recherche fondamentale et l'enseignement peuvent en pâtir.

Selon les diverses études consultées, l'octroi aux établissements d'une dotation de base pour la recherche (qui n'est pas destinée à des projets déterminés) permet à ces derniers de réaliser des activités de recherche fondamentale et de planifier à long terme en matière de recherche. Cependant, il importe que la dotation de base soit déterminée en fonction des paramètres liés aux performances des établissements (et non basée principalement sur l'historicité des coûts) pour agir comme un incitant à l'amélioration de la qualité.

⁽¹⁶⁾ Ibid.

⁽¹⁷⁾ CEGES (2007) Rates of return and funding models in Europe. Final report to the Directorate-General for Education and Culture of the European Commission.

⁽¹⁸⁾ Salmi, J. and Hauptman A.M. (2006) op.cit, p. 75.

⁽¹⁹⁾ Truffin C. (2006), L'université déchihrée: le financement des universités en Communauté française de Belgique, p. 19.

CHAPITRE 4. FONDS PRIVÉS COLLECTÉS PAR LES ÉTABLISSEMENTS D'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR

Comme expliqué dans le chapitre 1 sur les stratégies nationales, les réformes récemment menées dans de nombreux pays visent à conférer aux établissements d'enseignement supérieur une plus grande autonomie en matière de gestion financière, et en particulier de collecte et d'utilisation de fonds privés. Dans de nombreux pays, le financement des établissements d'enseignement supérieur publics demeure essentiellement tributaire de sources publiques, la part des fonds privés étant minime. Cependant, depuis une dizaine d'années, de nombreux pays ont tenté de diversifier les sources de financement du système d'enseignement supérieur.

Au niveau de l'EU-27, les dépenses en provenance des ménages (dont les frais d'enseignement et autres frais demandés aux étudiants constituent la plus grande partie) ont augmenté de 7 à 13 % entre 1999 et 2004 (voir figure 4.1). Les hausses les plus importantes dans la proportion que représente cette source de financement concernent la France (de 2,5 à 9,7 %), l'Italie (de 2 à 18 %) et la Lettonie (de 35 à 48 %). En Bulgarie, en Lettonie, en Lituanie et en Pologne, les dépenses en provenance des ménages ont constitué entre un quart et la moitié du total des fonds des établissements d'enseignement supérieur pendant toute la période considérée. Le financement provenant d'autres sources privées (voir note explicative de la figure 4.1) a légèrement augmenté entre 1999 et 2004 en France, en Italie et en Slovaquie. En 2004, il représentait moins de 3 % du financement total pour l'enseignement supérieur en Bulgarie, en Irlande, en Grèce, à Chypre, en Lettonie, à Malte et en Autriche, tandis que cette proportion était de 10 % ou plus aux Pays-Bas, en Suède et au Royaume-Uni, et de plus de 15 % en Hongrie.

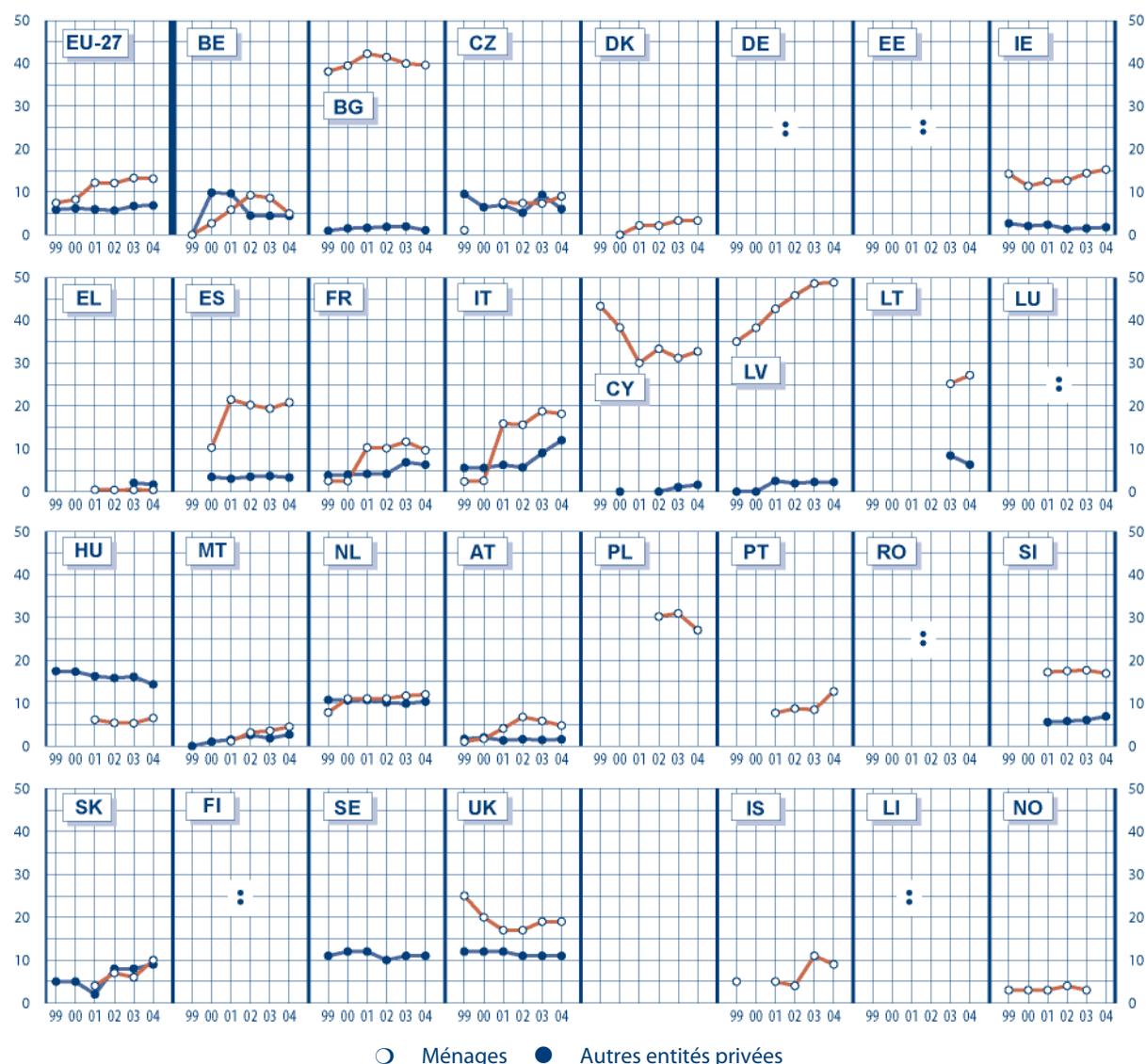
Indépendamment du niveau réel du financement privé dans les différents pays, les messages politiques des autorités éducatives sont unanimes: il s'agit d'encourager la recherche de nouveaux modes de financement de l'enseignement supérieur.

Ce chapitre aborde les questions suivantes:

- Quelle est l'autonomie des établissements d'enseignement supérieur en matière de frais d'enseignement payés par les étudiants ⁽¹⁾?
- Quelle est l'étendue des possibilités des établissements d'enseignement supérieur en matière de collecte de fonds privés et de partenariat avec le secteur privé? Quels sont les restrictions et les contrôles auxquels ils sont soumis dans ces domaines?
- Quelles sont les réglementations en vigueur sur l'utilisation des fonds privés? Peuvent-ils être réinjectés dans les activités commerciales des établissements ou doivent-ils être utilisés en rapport avec les missions d'enseignement et de recherche? Dans quelle mesure les établissements doivent-ils rendre des comptes sur l'utilisation des fonds privés?
- Quelles sont les mesures incitatives mises en place par les pays pour soutenir les établissements dans leur recherche de fonds privés?

⁽¹⁾ Pour plus d'informations sur les contributions des étudiants et de leur famille, voir Eurydice (2007) Chiffres clés de l'enseignement supérieur en Europe – Édition 2007, Chapitre C.

Figure 4.1. Proportions relatives des dépenses privées en provenance des ménages et des «autres entités privées» au titre des établissements d'enseignement supérieur, en pourcentage des dépenses totales, 1999-2004.



Source: Eurostat, UOE.

Notes complémentaires

Belgique: les dépenses des établissements privés indépendants et de la Communauté germanophone sont exclues.

Danemark: les dépenses du niveau d'enseignement post-secondaire non supérieur sont partiellement incluses dans les niveaux du secondaire supérieur et de l'enseignement supérieur.

Irlande, Espagne, Portugal, Royaume-Uni, Islande: les dépenses concernant les services complémentaires aux services d'enseignement ne sont pas disponibles.

Grèce: les dépenses du niveau local ne sont pas disponibles.

Pays-Bas, Islande: les dépenses du niveau CITE 5B ne sont pas disponibles.

Portugal: les dépenses imputées aux retraites, les dépenses des niveaux local et régional ainsi que les dépenses du niveau d'enseignement post-secondaire non supérieur ne sont pas disponibles.

Slovaquie: les dépenses du niveau CITE 5B sont incluses dans le niveau d'éducation secondaire supérieur.

Note explicative

L'indicateur montre la proportion des financements en provenance des ménages et des «autres entités privées» reçus par les établissements d'enseignement tertiaire (dispensant tous les types de programmes CITE 5 et 6). Il suit le concept des fonds finaux qui représentent la part des dépenses d'éducation dépensées directement par une source de financement. Les «autres sources privées» de financement incluent les entreprises, les organisations religieuses et autres organisations sans but lucratif (mais pas les établissements d'enseignement). Les dépenses en provenance des ménages incluent les dépenses des étudiants et de leurs familles.

Les données EU-27 sont calculées sur la base des données disponibles et sur des estimations pour les pays pour lesquels l'information est manquante.

4.1. Autonomie des établissements dans l'utilisation des frais d'enseignement

Dans deux tiers des pays environ (voir figure 4.2), les établissements d'enseignement supérieur peuvent collecter des frais d'enseignement auprès des étudiants inscrits pour une première qualification. En Estonie, en Lettonie, en Lituanie, en Hongrie et en Roumanie, cela concerne uniquement les étudiants qui ne sont pas aidés financièrement par l'État. En Communauté française de Belgique, en Bulgarie, en Espagne, en France, aux Pays-Bas, en Autriche, en Slovaquie et au Royaume-Uni (Écosse), les montants des frais d'enseignement sont déterminés par les autorités centrales en matière d'éducation. Dans les autres pays où il existe des frais d'enseignement pour une première qualification, les établissements peuvent en fixer le montant dans les limites définies par ces mêmes autorités.

Dans une dizaine de pays, soit il n'y a pas du tout de possibilité de demander des frais d'enseignement aux étudiants, soit ces possibilités se limitent à certains cours à temps partiel, aux étudiants inscrits pour une deuxième qualification, aux cours non prévus dans le programme d'études, aux situations où la durée prévue des études est dépassée, etc. (2).

La moitié des pays qui peuvent collecter des frais d'enseignement pour une première qualification à temps plein disposent d'une marge de manœuvre très étendue pour affecter les contributions reçues des étudiants dans leur budget. Cette autonomie peut être particulièrement significative lorsque les dépenses versées par les ménages, qui comportent d'autres éléments que les frais d'enseignement pour une première qualification, représentent une partie non négligeable des ressources des établissements d'enseignement supérieur (voir figure 4.1). C'est le cas de la Bulgarie, de l'Italie et du Royaume-Uni (Angleterre, pays de Galles et Irlande du Nord). La proportion des dépenses dans l'enseignement supérieur en provenance des ménages se situent autour de 20 % pour l'Italie et le Royaume-Uni et de 40 % pour la Bulgarie. Pour les autres pays qui disposent d'autonomie pour l'utilisation des contributions des étudiants, cette source de revenus représentait en 2004 autour de 10 % du total ou moins.

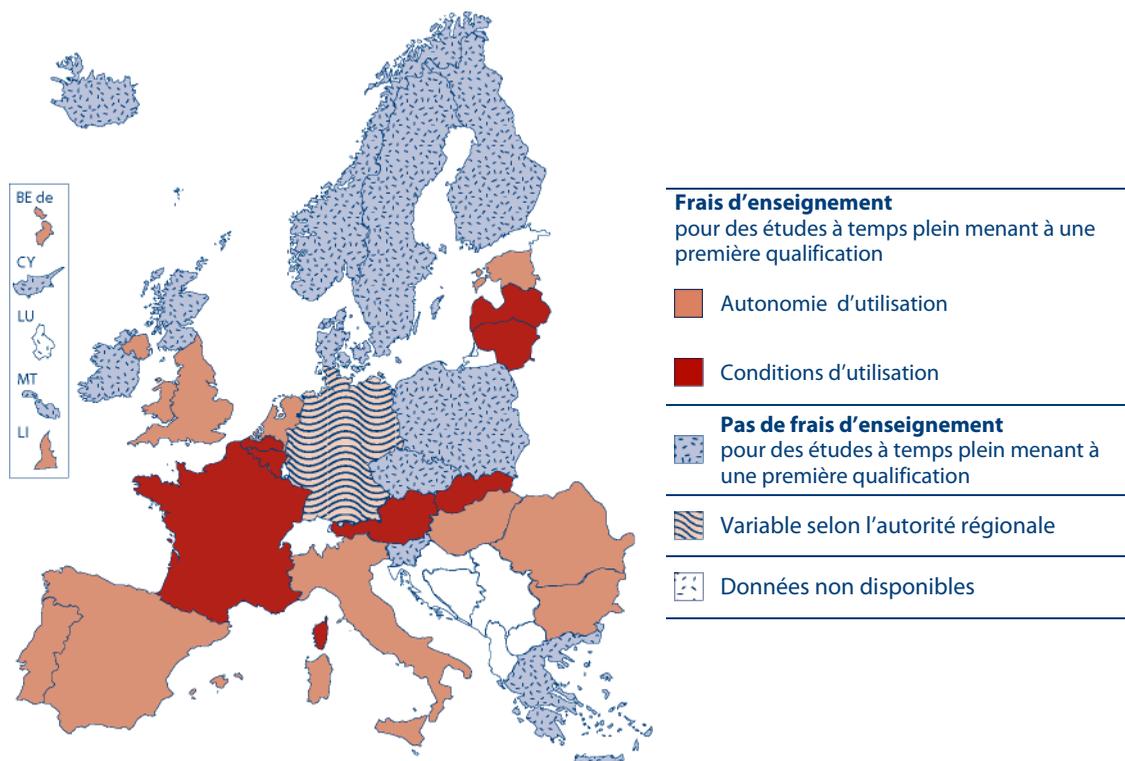
Dans huit pays, des réglementations nationales contraignent les établissements à affecter les frais d'enseignement collectés pour une première qualification à temps plein à des dépenses en lien avec les missions d'éducation ou aux autres missions premières des établissements, ou au support financier aux étudiants.

En **Lituanie**, les contributions doivent financer un programme spécial développé par l'établissement, qui vise à mettre en œuvre les objectifs inscrits dans ses statuts. En **Autriche**, les étudiants choisissent l'affectation des frais d'enseignement parmi diverses options proposées par le sénat de l'université.

On constate que deux pays où les dépenses versées par les ménages représentaient en 2004 entre 25 et 50 % du total des fonds dont disposent les établissements d'enseignement supérieur (Lituanie et Lettonie, voir figure 4.1), ont établi que ces ressources doivent être dépensées dans le cadre de la mission première des établissements. La Hongrie se prépare à adopter un schéma proche à partir de 2008/2009, lorsque les contributions demandées aux étudiants devraient augmenter sensiblement (voir chapitre 1).

(2) Voir Eurydice (2007) Chiffres clés de l'enseignement supérieur en Europe – Édition 2007, Indicateurs C9 et C11.

Figure 4.2. Autonomie dans l'utilisation des frais d'enseignement payés par les étudiants à temps plein pour une première qualification, enseignement supérieur public et privé subventionné, 2006/2007.



Source: Eurydice.

Notes complémentaires

République tchèque: l'information concerne uniquement les établissements publics de niveau CITE 5A.

Allemagne: dans certains Länder, les établissements d'enseignement supérieur peuvent collecter des frais d'enseignement auprès des étudiants inscrits à temps plein pour une première qualification et sont soumis à des conditions sur l'affectation des fonds. Dans les autres Länder, les établissements ne collectent pas ce type de frais.

Estonie, Lettonie, Lituanie, Hongrie, Roumanie: les frais d'enseignement pour une première qualification à temps plein sont d'application uniquement pour les étudiants qui ne sont pas aidés financièrement par l'État.

Note explicative

Les situations où les frais d'enseignement doivent être payés pour une première qualification à temps plein dans certains établissements privés subventionnés seulement, ainsi que pour certains cours à temps partiel, pour s'inscrire à des études menant à une deuxième qualification ou pour des cours non prévus dans le programme d'études, ou lorsque la durée prévue des études est dépassée, sont considérées dans la figure sous l'intitulé «pas de frais d'enseignement pour des études à temps plein menant à une première qualification».

4.2. Autres sources privées autorisées

Les établissements peuvent recourir à une très large palette de sources privées (autres que les frais d'enseignement). Cependant, les établissements n'exploitent pas ces sources dans tous les pays, soit en raison de restrictions précises quant aux types de sources pouvant être utilisées, soit parce que toutes les possibilités ne sont pas encore développées.

Figure 4.3. Sources de financement privé pour l'enseignement supérieur public et restrictions en la matière, 2006/2007.

	BE fr	BE de	BE nl	BG	CZ	DK	DE	EE	IE	EL	ES	FR	IT	CY	LV	LT
Dons/legs	●	■	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	■	●	●	●
Emprunts	●	○	●	⊗	○	●	○	●	○	●	■	○	■	●	●	⊗
Revenus locatifs/fonciers	●	●	○	●	○	●	○	●	●	●	●	●	■	●	●	●
Parrainage de postes	●	■	●	■	■	●	○	●	●	⊗	■	●	■	●	■	⊗
Exploitation des résultats de la recherche/recherche sous contrat	●	■	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Prestation de services payants	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Intérêts provenant d'investissements	○	○	○	⊗	○	●	○	●	●	●	■	●	■	●	●	⊗
Création d'entreprises commerciales	○	⊗	○	■	○	○	⊗	●	●	○	■	○	●	●	●	⊗
	LU	HU	MT	NL	AT	PL	PT	RO	SI	SK	FI	SE	UK	IS	LI	NO
Dons/legs	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	○
Emprunts	:	○	○	○	●	●	●	●	○	⊗	⊗	⊗	○	⊗	●	⊗
Revenus locatifs/fonciers	●	●	●	○	●	●	●	●	●	●	●	○	●	●	■	○
Parrainage de postes	●	■	●	○	●	●	●	●	●	○	●	●	●	●	●	●
Exploitation des résultats de la recherche/recherche sous contrat	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Prestation de services payants	●	●	●	○	●	●	●	●	●	●	●	○	●	●	●	●
Intérêts provenant d'investissements	:	○	○	○	●	○	●	●	●	⊗	⊗	○	●	⊗	■	⊗
Création d'entreprises commerciales	○	○	●	●	●	○	⊗	●	●	○	○	○	●	⊗	■	○

- Source autorisée sans restrictions ○ Restrictions ou soumise à des conditions : Données non disponibles
 ⊗ Source non autorisée ■ Source pas encore exploitée

Source: Eurydice.

Notes complémentaires

République tchèque: l'information concerne les établissements de niveau CITE 5A.

Estonie: les établissements d'enseignement supérieur professionnel sont sujets à plus de restrictions dans la recherche de fonds privés que les universités. Ils peuvent uniquement offrir des services payants relatifs à leurs activités principales (formation continue, conseils à des professionnels, etc.).

Espagne: pour certaines sources de financement privé, chaque communauté autonome détermine le degré de latitude des établissements d'enseignement supérieur.

Luxembourg: information non vérifiée au niveau national.

Hongrie: selon une décision introduite en septembre 2007, les établissements ne sont plus autorisés à contracter des emprunts.

Finlande: les établissements polytechniques ne peuvent pas créer d'entreprises commerciales.

Note explicative

Le parrainage de postes se réfère au financement par un sponsor privé d'un poste d'enseignant ou de chercheur dans un établissement d'enseignement supérieur.

La prestation de services payants peut concerner l'organisation d'une formation continue pour des entreprises, la prestation de conseils, la prestation de services médicaux ou tout autre type de services.

Les **intérêts provenant d'investissements** concernent tout type d'investissement financier qui génère un profit.

Une source de fonds privés qui n'est pas encore exploitée est une source qui n'est pas développée et sur laquelle il n'y a pas de réglementations officielles.

Seuls quelques pays (Danemark, Irlande, Chypre, Lettonie, Autriche, Roumanie, Slovaquie et Royaume-Uni) autorisent les établissements d'enseignement supérieur à collecter des fonds privés via toutes ou presque toutes les sources de financement mentionnées dans la figure 4.3, et n'en interdisent explicitement aucune. Tous les autres pays émettent des restrictions sur au moins deux sources de financement privé (pour plus d'informations sur les restrictions et conditions, voir section 4.4).

Dans plusieurs pays, certaines sources de fonds privés n'ont pas encore été explorées par les établissements et elles ne font pas l'objet de réglementations officielles.

Dans pratiquement tous les pays, les établissements d'enseignement supérieur peuvent accepter des **dons et des legs** d'entités privées.

Outre les dons et legs, **l'exploitation des résultats de la recherche et les contrats de recherche**, sous la forme de projets communs de recherche entre établissements d'enseignement supérieur et contractants privés, constituent sans aucun doute les sources de financement privé les plus fréquentes.

La **prestation de services**, tels que les cours d'éducation permanente pour adultes, et plus encore la formation continue pour les entreprises, les services de conseil et l'organisation d'événements, constitue une autre source très importante de financement privé. Entrent également dans cette catégorie certains services médicaux, tels que les diagnostics et la rééducation hautement spécialisés en Pologne. En Allemagne, les recettes provenant des soins de santé couvrent environ les deux tiers des dépenses des hôpitaux universitaires.

Les **revenus locatifs et fonciers** constituent une source supplémentaire de revenus dans de nombreux pays. Les établissements d'enseignement supérieur sont autorisés à créer des **entreprises commerciales** dans tous les pays, excepté en Belgique (Communauté germanophone), en Allemagne, en Lituanie, au Portugal et en Islande. En Finlande, la création d'entreprises par les universités est autorisée depuis 2006. Toutefois, cette autorisation n'est pas mise en pratique pour l'instant.

Les établissements d'enseignement supérieur sont autorisés à contracter des **emprunts** dans la majorité des pays. Au Royaume-Uni, pratiquement tous les établissements d'enseignement supérieur ont le droit de recourir à des emprunts, bien que ce droit soit susceptible de varier du fait que les établissements sont régis par leurs propres statuts plutôt que par les réglementations des pouvoirs publics. Les établissements peuvent contracter divers types d'emprunts, allant du simple crédit bancaire à des dispositifs plus élaborés, incluant des formes de partenariat public-privé.

Les **intérêts provenant d'investissements financiers** constituent une autre source de revenus mentionnée par beaucoup de pays.

En Bulgarie, en Slovaquie, en Finlande, en Islande et en Norvège, les établissements d'enseignement supérieur ne sont pas autorisés à contracter des emprunts ou à réaliser des investissements financiers. C'est également le cas en Suède en ce qui concerne les emprunts.

Le **parrainage de postes** (là où cette source est déjà exploitée) est autorisé partout sauf en Grèce et en Lituanie. C'est une pratique courante au Royaume-Uni. En Belgique (Communautés française et flamande), plusieurs chaires sont parrainées par le monde des entreprises, bien que cela ne soit pas une pratique

courante. C'est également le cas aux Pays-Bas, en Autriche et en Finlande. Le parrainage de postes est autorisé en Norvège, mais est très rare en pratique. En Slovaquie, le recrutement de chercheurs dans les entreprises et le cofinancement de postes de jeunes chercheurs sont encouragés. Cependant, le parrainage de postes ne semble pas couramment pratiqué dans les autres pays.

La contraction d'un emprunt, la réalisation d'investissements financiers et la création d'une entreprise commerciale sont les sources de fonds privés qui nécessitent le plus souvent l'approbation préalable de l'autorité publique de référence (voir section 4.4 sur les restrictions et conditions).

4.3. Partenariats avec le monde des entreprises

Pour la plupart des établissements qui recherchent activement des fonds privés, les partenariats avec le monde des entreprises sont un aspect important de l'élargissement des possibilités de financement. Ces partenariats s'avèrent extrêmement précieux pour le transfert et la commercialisation des résultats de la recherche universitaire.

Les **projets communs de recherche ou la recherche commanditée** apparaissent comme l'une des **formes les plus fréquentes de coopération** et – comme nous l'avons déjà mentionné ci-dessus –, plus généralement, comme l'une des sources les plus importantes de financement privé. Des récompenses pour promouvoir des résultats très importants au niveau de la recherche existent aussi dans certains pays (Communauté française de Belgique, République tchèque (CITE 5A) et Pologne). Dans un nombre conséquent de pays, des parcs d'innovation et des pôles technologiques sont établis en partenariat avec des entreprises privées dans le cadre d'initiatives auxquelles s'associent souvent les autorités locales ou régionales (Communautés française et flamande de Belgique, Bulgarie, République tchèque (CITE 5A), France, Italie, Lituanie, Hongrie, Pologne, Portugal, Roumanie, Finlande, Suède et Norvège).

En Italie, les partenariats entre l'association des employeurs et les universités incluent notamment le parrainage de cursus de niveau *Master* en lien avec les objectifs définis par les employeurs et l'octroi de bourses pour la préparation de mémoires de fin d'études qui relèvent des domaines d'intérêts de l'association. La Belgique (Communauté flamande) fait également état de projets de recherche doctoraux, notamment en ingénierie, pouvant être menés en coopération avec un acteur économique.

En Bulgarie, certains établissements d'enseignement supérieur ont mis sur pied des secteurs ou des centres spécialisés dans la recherche, où des projets sont élaborés et soumis au Fond national pour la science. Ces structures ne reçoivent pas de supports financiers de la part des autorités publiques à l'exception d'une modeste dotation de fonctionnement. Cependant, si les projets de recherche sont menés à terme avec succès, les revenus qui en résultent et la propriété des droits intellectuels qui y est associée reviennent aux centres de recherche.

4.4. Restrictions et conditions concernant la collecte et l'utilisation d'autres fonds privés

De nombreux pays ont modifié leurs réglementations au cours des dix dernières années afin de faciliter la collecte de fonds privés et il n'y a aucune restriction en la matière.

Toutefois, dans plusieurs pays, les établissements d'enseignement supérieur sont tenus de respecter certaines conditions générales dans leur collecte de financements privés. En Estonie, en France, au Luxembourg, aux Pays-Bas, en Pologne et en Lettonie, les activités commerciales des établissements doivent être liées aux principales missions assignées à l'établissement et à ses objectifs en termes d'enseignement, et en Allemagne, elles doivent être compatibles avec le statut d'établissement public. Au Danemark, en France, en Finlande et en Norvège, ce type de conditions générales existe par rapport à la création d'entreprises.

En **France**, l'objet de sociétés créées par des établissements est la production, la valorisation et la commercialisation de biens ou de services dans les domaines économique, scientifique et culturel, dans le cadre des missions du service public de l'enseignement supérieur. La situation est similaire au **Luxembourg**.

Aux **Pays-Bas**, les principaux éléments d'un programme d'enseignement supérieur relèvent de la seule responsabilité de l'établissement concerné et ne peuvent être délégués à un partenaire extérieur.

En **Finlande**, des entreprises peuvent être établies par des universités si leur création est nécessaire à l'établissement pour la production de services éducatifs, artistiques et de recherche qui ont un impact social important. La situation est similaire en **Norvège**.

Dans de nombreux pays, les établissements d'enseignement supérieur sont tenus de respecter de surcroît des conditions plus spécifiques en matière de financements privés, et les types de fonds qu'ils peuvent collecter sont parfois aussi soumis à des restrictions.

Les emprunts font l'objet de restrictions en Belgique (Communauté germanophone), en République tchèque, en Allemagne, en Irlande, en France, en Hongrie, à Malte, aux Pays-Bas, en Slovénie et au Royaume-Uni. Dans ces pays, les établissements doivent respecter un cadre de procédures et souvent demander l'accord préalable du ministère avant de réaliser un emprunt financier.

À **Malte**, tout emprunt d'un montant supérieur à trente mille livres maltaises (environ 69 730 euros) doit faire l'objet d'une approbation écrite du ministre de l'éducation.

Aux **Pays-Bas**, les transactions peuvent seulement être réalisées avec des institutions financières qui sont classées au niveau A.

Au **Royaume-Uni**, les établissements d'enseignement supérieur qui contractent des emprunts doivent satisfaire à toutes les conditions convenues avec leur organisme de financement compétent. Cependant, même si ces conditions sont remplies, il peut arriver que ni les pouvoirs publics, ni l'organisme de financement n'assument les dettes de l'établissement.

Les investissements font l'objet de restrictions en Belgique (Communautés française et germanophone), en République tchèque, en Hongrie, à Malte, aux Pays-Bas, en Pologne et en Suède.

En **Belgique (Communautés française et flamande)**, les établissements d'enseignement supérieur ne sont pas autorisés à réaliser des investissements financiers directs. Ils peuvent cependant créer une structure financière en coopération avec une entreprise privée du secteur bancaire, en vue d'investir financièrement dans une entreprise dérivée (*spin-off*).

En **République tchèque**, les établissements d'enseignement supérieur publics ne sont pas autorisés à investir dans des sociétés ou coopératives commerciales les actifs immobiliers qu'ils ont acquis grâce à des fonds publics, ni les subventions ou autres formes d'aides de l'État.

En **Hongrie** et en **Pologne**, les établissements d'enseignement supérieur peuvent investir leur surplus financier temporaire uniquement dans des bons d'État ou des placements à taux fixe, mais ils ne peuvent pas investir en bourse.

En **Suède**, les établissements d'enseignement supérieur ne peuvent pas tirer de profits des fonds privés. Seuls les investissements qui ont trait à leurs activités principales sont autorisés.

D'autres restrictions s'appliquent aux revenus fonciers, au parrainage de postes et à la prestation de services payants.

En **Belgique (Communauté flamande)**, les revenus locatifs doivent être utilisés pour l'entretien des bâtiments et pour des investissements immobiliers s'y rapportant. En **Norvège**, les établissements d'enseignement supérieur peuvent louer leurs bâtiments à condition que cela ne soit pas au détriment de leurs activités de base.

En **Slovaquie**, le parrainage de postes doit faire l'objet d'un contrat entre les deux entités juridiques concernées (l'entreprise et l'établissement), qui en précise les conditions.

En **Suède**, les établissements ne peuvent imputer de frais aux particuliers pour la prestation de services de formation continue. Ils peuvent toutefois facturer des frais de formation aux entreprises qui ont demandé de tels services. Aux **Pays-Bas**, la coopération entre les universités et les hôpitaux universitaires doit faire l'objet d'un contrat préalable spécifiant les responsabilités en termes de financement et de personnel.

Concernant la création d'entreprises, plusieurs pays imposent certaines conditions.

En **Belgique (Communautés française et flamande)**, la participation d'un établissement à une entreprise dérivée (*spin-off*) doit se fonder sur une convention avec la direction de l'établissement qui garantisse une rémunération pour ce dernier en fonction de sa contribution, financière ou autre. La législation prévoit des mesures de protection similaires concernant la participation des établissements d'enseignement supérieur à des activités d'incubation d'entreprises et à des pôles d'innovation ou de recherche.

En **République tchèque**, un établissement d'enseignement supérieur qui souhaite créer une personne morale distincte doit au préalable obtenir l'aval de son conseil d'administration. En revanche, les établissements d'enseignement supérieur ne peuvent ni cautionner les dettes d'autres entités, ni nantir des biens immobiliers. De même, un établissement ne peut être ni associé à une entreprise publique commerciale, ni assumer la charge de gérant d'une société en commandite.

Au **Danemark**, chaque université est autorisée à créer une seule société par action (*joint-stock company*), mais elle peut détenir une part du capital de sociétés semblables créées par d'autres instituts de recherche publics. La participation de l'université au capital ne peut excéder 5 millions de couronnes danoises ou 3 % du chiffre d'affaires réalisé par l'établissement au titre de ses activités de recherche et de développement.

En **Grèce**, seules les sociétés anonymes sont autorisées, et ce dans le seul objectif d'accroître les revenus et les biens d'un établissement d'enseignement supérieur.

En **Hongrie**, la réglementation régissant la gestion des *starts-ups* établies par un établissement d'enseignement supérieur ou les bénéfices financiers qu'il peut en retirer spécifie que ces unités économiques ne peuvent établir d'autres entreprises, que leur responsabilité est limitée et que l'établissement doit détenir la majorité du capital.

En **Pologne**, les établissements du secteur public (y compris les établissements d'enseignement supérieur) ne sont pas autorisés à racheter une entreprise ou à y des investir des parts.

En **Suède**, la création d'entreprises privées nécessite l'accord préalable du gouvernement.

En **Slovaquie**, la création d'une entreprise doit faire l'objet d'un contrat entre les deux entités juridiques concernées (l'entreprise et l'établissement), qui en précise les conditions.

4.5. Incitants publics à la recherche de fonds privés

Pour concrétiser leurs stratégies et leur politique en rapport avec la diversification du financement de l'enseignement supérieur, et plus particulièrement le recours à des sources privées de financement autres que les ménages, quasiment tous les pays européens ont mis en place l'une ou l'autre mesure incitative à l'égard des établissements d'enseignement supérieur et/ou à l'égard des partenaires privés (voir figure 4.4).

Figure 4.4. Incitants publics à la collecte de fonds privés, enseignement supérieur public et privé subventionné, 2006/2007.

	BE fr	BE de	BE nl	BG	CZ	DK	DE	EE	IE	EL	ES	FR	IT	CY	LV	LT	LU	
Fonds privés considérés pour l'octroi des fonds publics ou pour l'évaluation			●			●		●	●							●		
Avantages fiscaux pour les établissements			●		●											●		
Avantages fiscaux pour les donateurs/sponsors/partenaires privés	●		●		●	●				●	●	●	●			●	●	●
Soutien financier ou autre aux partenariats avec le secteur privé			●	●								●	●				●	
Cadre réglementaire autorisant les établissements à détenir des droits de propriété intellectuelle			●		●	●	●	●				●			●	●		

	HU	MT	NL	AT	PL	PT	RO	SI	SK	FI	SE	UK-ENG/ WLS/NIR	UK- SCT	IS	LI	NO
Fonds privés considérés pour l'octroi des fonds publics ou pour l'évaluation					●	●				●						
Avantages fiscaux pour les établissements	●		●		●							●	●			
Avantages fiscaux pour les donateurs/sponsors/partenaires privés	●		●			●	●			●	●	●	●			●
Soutien financier ou autre aux partenariats avec le secteur privé						●	●			●	●	●	●			●
Cadre réglementaire autorisant les établissements à détenir des droits de propriété intellectuelle										●	●	●	●			●

● Incitants existants

Source: Eurydice.

Notes complémentaires

République tchèque: l'information concerne uniquement les établissements de niveau CITE 5A.

Grèce: selon une nouvelle loi adoptée en mars 2008, les universités sont autorisées à détenir les droits de propriété intellectuelle des résultats des recherches menées par leur personnel.

Italie: les avantages fiscaux pour les donateurs ne sont pas très courants en pratique.

Luxembourg: information non vérifiée au niveau national.

Note explicative

Les fonds privés considérés ici ne concernent pas les contributions financières demandées aux étudiants.

Les fonds privés collectés sont considérés lors de l'octroi des fonds publics ou de l'évaluation

La prise en compte, pour déterminer le montant des fonds publics, des capacités des établissements à collecter des fonds privés se retrouve dans un nombre très limité de pays. Au Danemark, en Estonie, en Irlande (universités), en Lituanie et en Pologne, cela concerne les dotations pour la recherche (voir chapitre 3). De surcroît, au Danemark, les contrats de performances des universités définissent des objectifs spécifiques quant à l'utilisation des résultats de la recherche ainsi que la coopération avec les parties externes, y compris le secteur privé. Mais le degré de réalisation de ces objectifs ne constitue pas un critère formel d'évaluation et n'influence pas l'octroi des fonds publics. En Communauté flamande de Belgique, le montant des fonds privés collectés via les contrats de recherche est pris en considération pour l'octroi d'une dotation destinée au transfert de la connaissance.

Au Portugal et en Finlande, le montant de la dotation allouée aux établissements pour l'enseignement et le fonctionnement peut être influencé par leur collecte de fonds privés.

Au **Portugal**, l'importance des liens établis avec la communauté, notamment à travers la prestation de services et les partenariats, est un des critères d'évaluation de l'enseignement supérieur. Ces résultats sont pris en compte pour déterminer le montant du budget de fonctionnement de base des établissements. En **Finlande**, les contrats de performances établis avec les universités comportent des objectifs en lien avec le volume de leur collecte de fonds privés, dont le degré de réalisation entre en compte pour déterminer leur prochain budget.

En Bulgarie, en Estonie, en Lettonie et en Slovaquie, l'évaluation des établissements d'enseignement supérieur porte sur leur capacité à collecter des fonds privés.

Avantages fiscaux pour les établissements

Les établissements bénéficient d'avantages fiscaux pour les fonds provenant de dons ou d'autres types de fonds privés dans sept pays.

En **Communauté flamande de Belgique**, l'avantage fiscal concerne les coûts du personnel de la recherche. En **République tchèque** (établissements de niveau CITE 5A) et en **Pologne**, les possibilités d'abattement fiscal sont conditionnées à l'utilisation des fonds: ceux-ci doivent être consacrés à l'enseignement et à la recherche (République tchèque) ou être investis dans des fonds spécifiques tels qu'un fonds social ou un fonds de développement. En **Lettonie**, les établissements d'enseignement supérieur sont exemptés de certaines taxes car ils ont le statut légal d'organisation non lucrative. En **Hongrie**, dans certains cas, les établissements d'enseignement supérieur ont la possibilité de poursuivre des activités commerciales sans devoir payer d'impôts ni de taxes. Aux **Pays-Bas**, le financement privé des établissements d'enseignement supérieur est exempté de taxes dans des cas spécifiques. Depuis janvier 2006, les dons reçus par les établissements sont exemptés d'impôts.

Au **Royaume-Uni**, les établissements d'enseignement supérieur ont un statut d'organisation caritative qui leur permet d'être exemptés de certains types d'impôts. En Angleterre, un rapport gouvernemental publié en 2004 suggérait que les établissements d'enseignement supérieur pouvaient améliorer leur niveau d'excellence et acquérir plus d'indépendance vis-à-vis de l'État en augmentant leur niveau de revenu provenant de dons. En conséquence, le gouvernement a créé un programme de financement pour aider le secteur de l'enseignement supérieur à améliorer ses capacités à collecter des fonds, qui court de 2005 à 2008.

Avantages fiscaux pour les donateurs/sponsors/partenaires privés

En Communauté française de Belgique, en République tchèque (établissements de niveau CITE 5A), en Espagne, en France, en Lettonie, au Luxembourg, en Hongrie, en Roumanie, en Slovaquie, en Finlande et au Royaume-Uni, des dons aux établissements peuvent faire l'objet de déductions fiscales dans le chef du donateur. En Lettonie, en Lituanie et en Roumanie, c'est le cas pour le sponsoring.

En Communauté flamande de Belgique, au Danemark, en Grèce, en Espagne, en France, en Italie, en Lettonie, au Portugal et en Norvège, les entreprises qui réalisent des recherches en partenariat avec des établissements d'enseignement supérieur peuvent bénéficier d'avantages fiscaux.

Au **Danemark**, les entreprises privées peuvent obtenir une réduction fiscale de 50 % pour leurs dépenses en matière de projets de recherche et développement cofinancés par des instituts de recherche publics, y compris les universités. En **Italie**, selon un projet de loi entré en vigueur en janvier 2007, les entreprises peuvent bénéficier d'un avantage fiscal pour des activités de recherches réalisées en partenariat avec des universités, à concurrence de maximum 15 % des montants investis. Au **Portugal**, les entreprises peuvent déduire fiscalement un pourcentage significatif de leurs dépenses en recherche et développement, y compris dans le cadre de partenariats avec les universités. En **Norvège**, le gouvernement accorde des crédits d'impôt aux petites et moyennes entreprises qui mènent des projets de recherche et développement en collaboration avec des établissements d'enseignement supérieur et des instituts de recherche publics.

Soutien financier ou autre pour les partenariats avec le secteur privé

Environ la moitié des pays ont mis en place, souvent récemment, ou vont mettre en place diverses mesures incitatives à l'égard des partenariats entre les établissements d'enseignement supérieur et le secteur privé. En France, les subsides publics pour la recherche sont davantage dirigés vers les projets réalisés en partenariat avec le secteur privé, notamment via l'action de l'Agence nationale pour la recherche créée en 2005. Les priorités du gouvernement finlandais vont aussi dans ce sens. En Lituanie, les plans d'activité du ministère de l'éducation et des sciences prévoient le développement de plusieurs programmes qui permettraient le financement de programmes de recherche réalisés en partenariat avec des entreprises.

En Communauté flamande de Belgique et en Finlande (depuis 2006), le gouvernement peut allouer des subsides aux établissements pour mettre sur pied des interfaces qui œuvrent pour établir des partenariats avec le secteur privé. En Finlande cependant, des structures de ce type n'existent pas encore. En France et au Portugal, le cadre réglementaire qui entoure la mise sur pied de ces interfaces a été assoupli en 2007. En Italie, le gouvernement a simplifié la structure réglementaire qui régit la création par les universités d'entreprises dérivées et il fournit également un support financier aux universités pour établir ce type de structure.

La Finlande, la Suède et la Norvège offrent une multiplicité de supports et de sources de financement potentiels pour les partenariats avec le secteur privé. En Bulgarie, divers programmes pilotes pour soutenir les partenariats entre les universités et les petites et moyennes entreprises sont prévus par le plan d'action sur l'enseignement supérieur qui court jusque 2010.

En **Suède**, différentes autorités étatiques, conseils de recherche et fondations offrent des incitants sous la forme de dotations financières pour accroître la coopération entre les établissements d'enseignement supérieur, les entreprises et les autorités locales. En **Finlande**, la mise sur pied des systèmes d'innovation régionale et nationale sous la forme de politiques, structures organisationnelles et programmes de financement crée de plus en plus d'infrastructures pour les partenariats. En **Norvège**, il y a une large variété de mesures lancées pour améliorer la coopération en matière de recherche et développement entre les industries et l'enseignement supérieur. Elles visent, par exemple, à adapter la manière dont les membres du corps académique travaillent et disséminent les résultats des recherches de manière à ce que les entreprises puissent plus facilement les exploiter, ou à encourager les chercheurs à accorder plus d'attention à une potentielle utilisation commerciale des résultats de leurs recherches. Elles peuvent aussi porter sur l'amélioration des compétences des entreprises en matière de recherche et développement.

En Roumanie, une agence nationale qui soutient les partenariats et le transfert de connaissances entre les établissements d'enseignement supérieur, la société et le secteur privé a été mise sur pied. Au Royaume-Uni depuis 1998, le gouvernement a lancé divers systèmes de financement, notamment par l'intermédiaire de fonds spécifiques, pour soutenir les établissements d'enseignement supérieur dans leurs capacités à commercialiser les résultats de la recherche.

Enfin, la Grèce soutient les partenariats avec le secteur privé en développant des structures d'information à destination des partenaires potentiels.

Cadre réglementaire sur les droits de propriété intellectuelle

Les politiques nationales sur les droits de propriété intellectuelle sont un aspect important qui peut favoriser le financement des établissements d'enseignement supérieur par des sources privées. Un cadre législatif qui autorise les établissements à détenir les droits de propriété intellectuelle des résultats des recherches menées par leur personnel et leur permet de tirer des ressources d'une commercialisation éventuelle des résultats existe dans treize pays (voir figure 4.4). Ces mesures datent en général de la fin des années 1990 ou sont plus récentes. Au Danemark et en Finlande, les législations nationales spécifient certaines conditions sur le partage des bénéfices commerciaux avec le chercheur concerné.

En **Estonie**, les contrats d'emploi peuvent déterminer à qui appartiennent les droits de propriété intellectuelle sur les résultats des recherches de l'employé. La plupart des établissements d'enseignement supérieur ont développé des réglementations internes sur les droits de propriété intellectuelle et ont inclus leur contenu dans les contrats d'emploi de leur personnel chercheur. En **Finlande**, la politique sur les droits de propriété intellectuelle est réglementée depuis 2007 par une loi sur l'invention. Cette loi oblige un chercheur travaillant pour une université ou un établissement polytechnique à avertir l'établissement qu'il a réalisé une invention. Ce sont ensuite les réglementations internes de l'établissement qui déterminent qui possède les droits de propriété intellectuelle. En **Suède**, le chercheur possède les droits sur les résultats de la recherche mais peut les transférer à l'établissement. En **Norvège**, une loi de 2003 a supprimé les privilèges du personnel académique sur les résultats de la recherche et a permis aux établissements de commercialiser ces résultats. Cependant, le chercheur peut se réserver le droit de publier les résultats au lieu de les breveter. En **Roumanie**, dans le cas de recherches financées par des sources publiques, les établissements et le ministère de l'éducation et de la recherche possèdent les résultats si le contrat de recherche n'inclut pas de clauses contraires.

Lorsque les recherches sont commanditées par des partenaires privés, la propriété des résultats de la recherche est régie par un contrat arrêté par les parties, qui est négocié au cas par cas. Deux pays ont pris des mesures visant à soutenir les établissements d'enseignement supérieur dans cet exercice.

En **Belgique (Communauté flamande)**, les partenariats entre les établissements et les entreprises sont organisés par décret de manière à sauvegarder les intérêts des établissements. Un accord doit être passé sur la diffusion des résultats et les droits de propriété intellectuelle, afin de garantir un juste partage des profits. Au **Royaume-Uni (Angleterre)**, le rapport Lambert sur la collaboration entre le monde de l'entreprise et l'université, publié en 2003 par l'ancien ministère de l'éducation et des compétences et l'ancien ministère du commerce et de l'industrie, a attiré l'attention sur les difficultés inhérentes à la question de la propriété des résultats de recherches cofinancées par les universités et des partenaires privés. Un groupe de travail sur la propriété intellectuelle, composé de représentants des universités et du monde de l'entreprise, a été mis sur pied en mai 2004 pour produire un ensemble de modèles de contrats de collaboration en matière de recherche, avec l'objectif de faciliter les négociations entre les collaborateurs potentiels.

4.6. Responsabilisation

Dans pratiquement tous les pays, les mesures de responsabilisation relatives aux fonds privés sont comparables aux mesures prises pour les fonds publics (voir chapitre 3). Les rapports financiers qui doivent être régulièrement présentés aux autorités ou les procédures d'audit définies prennent aussi en compte la collecte et l'utilisation des fonds privés.

Il existe toutefois certaines exceptions liées à l'organisation des établissements d'enseignement supérieur.

En Islande, du fait de leur autonomie étendue, les établissements ne sont tenus de rendre compte de leurs fonds privés à aucune autorité.

Dans quatre pays, il existe des spécificités concernant la responsabilisation en matière de fonds privés, qui donnent lieu à des mesures de contrôle plus strictes.

Au **Danemark**, les dons et les subsides provenant de tiers doivent être inscrits à des postes séparés dans les comptes financiers annuels. De même, les universités doivent tenir une comptabilité séparée des recettes et des dépenses afférentes aux entreprises qu'elles détiennent pour tout ou partie. Le ministère des sciences, des technologies et du développement a défini un ensemble de lignes directrices concernant l'accès public au financement privé de la recherche menée par des structures publiques, dont les universités. En vertu de ces lignes directrices, les instituts de recherche publics doivent fournir un rapport de synthèse annuel du financement privé de leurs activités de recherche. Ce rapport doit être rendu public.

En **Italie**, il n'existe à l'heure actuelle aucun organisme externe auquel les universités seraient tenues de rendre compte de l'utilisation des fonds privés, ni des fonds publics d'ailleurs. La situation est toutefois différente en ce qui concerne la création d'incubateurs d'entreprises, d'entreprises dérivées (*spin-off*) et de

partenariats entre les universités et l'industrie. Le contrôle et l'évaluation des activités de recherche menées et des résultats obtenus sont confiés par décret au ministère et au CIVR (Comité d'évaluation de la recherche). Ce dernier doit fournir au ministère des rapports trimestriels (au minimum) sur les résultats obtenus dans ces domaines. Lorsqu'un département académique a bénéficié de ressources financières allouées par l'université en qualité de partenaire cofinanceur, ce département est responsable devant les autorités de l'université.

En **Lituanie**, en vertu de la loi sur l'enseignement supérieur, les établissements d'enseignement supérieur sont aussi responsables devant les autres établissements dont ils ont perçu des fonds.

En **Norvège**, tout établissement qui participe à des activités de partenariat est tenu de remettre au ministère un rapport annuel sur ces activités et sur leur importance par rapport aux autres activités de l'établissement. Le ministère peut demander à l'établissement de se retirer de telles formes de coopération s'il l'estime nécessaire au regard des missions essentielles de l'établissement.

4.7. Défis pour la promotion des fonds privés

Les sources émanant du secteur privé contribuent indéniablement à rapprocher davantage l'enseignement supérieur de la société. Dans cette perspective, selon Escotet ⁽³⁾, les partenariats avec le secteur privé devraient inclure, entre autres, la participation de tous les secteurs de l'économie dans les programmes de recherche fondamentale et appliquée des établissements d'enseignement supérieur; des cours dispensés dans les établissements supérieurs par des experts du secteur de l'industrie; le financement des programmes en échange de brevets et de droits d'auteurs; le partage d'infrastructures scientifiques et technologiques et l'accélération des processus de transfert; enfin, des retombées financières pour les établissements de la part des entreprises selon le nombre de diplômés qu'elles emploient.

Ce dernier point implique que l'enseignement supérieur devrait être payé par ceux qui en bénéficient. Ce qui sous-tend que les entreprises devraient contribuer à l'éducation de leur main-d'œuvre en finançant l'enseignement supérieur, également par le biais de mesures fiscales. Ce modèle intéressant exige manifestement une coopération très étroite entre les autorités responsables, les organes de gouvernance des établissements d'enseignement supérieur et les entreprises.

Toutefois, alors qu'une politique encourageant les partenariats entre les établissements d'enseignement supérieur et le monde du travail est indispensable dans l'économie de la connaissance, il faudrait aussi tenir compte du fait que les établissements d'enseignement supérieur et les sociétés privées sont des organisations ayant une culture et des objectifs différents.

C'est pourquoi, tout en promouvant une collaboration plus étroite, les décideurs politiques ne peuvent pas accepter que les principes d'un marché totalement libre s'infiltrent dans l'enseignement supérieur public et doivent envisager des mesures pour protéger la liberté académique, en évitant la prédominance de considérations financières dans le choix des domaines de recherche, par exemple.

Comme mis en évidence dans ce chapitre, dans quelques pays, les autorités interdisent explicitement certaines formes de financements privés des établissements d'enseignement supérieur publics, et diverses restrictions et conditions s'appliquent lors de la recherche et de l'utilisation de fonds privés.

Quant à savoir si ces restrictions et conditions sont une barrière de protection permettant d'offrir un service public de qualité ou, au contraire, un élément d'obstruction au développement de sources de financement privé, la question est toujours en débat.

⁽³⁾ Escotet, Miguel Ángel (2006): *University Governance, Accountability and Financing*.

CHAPITRE 5. LE PERSONNEL ACADÉMIQUE DES ÉTABLISSEMENTS D'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR

Les établissements d'enseignement supérieur de très nombreux pays ont été dotés d'une plus grande autonomie par rapport à la gestion de leur personnel académique au cours de ces dix dernières années (chapitre 1).

Par personnel académique, nous entendons tant le personnel qualifié – directement impliqué dans le processus d'enseignement (tel le personnel enseignant, les chercheurs ayant des charges de cours) – que celui qui assume une certaine forme de responsabilité dans la direction et/ou la coordination de l'ensemble du personnel de l'établissement. La situation du personnel administratif (secrétariat, comptabilité, administration financière, etc.) et des personnes chargées exclusivement de la recherche n'est donc pas prise en compte.

Dans ce chapitre, l'accent est mis essentiellement sur le personnel enseignant dans la mesure où divers aspects relatifs aux fonctions de direction (notamment sur la nomination/élection des recteurs) ont déjà été présentées dans le chapitre 2.

Globalement, les principales catégories communément observées dans la plupart des pays sont celles de (di)recteurs/présidents, vice-recteurs, doyens et chefs de départements pour ce qui concerne le personnel de direction et celles de professeurs, de lecteurs/chargés de cours et d'assistants au niveau du personnel enseignant ⁽¹⁾.

Ce chapitre se concentre exclusivement sur les établissements d'enseignement supérieur public et privés subventionnés.

L'objectif de ce chapitre est de tenter de répondre aux questions suivantes:

- Quels sont les acteurs/organes chargés du recrutement du personnel académique et quel est leur pouvoir décisionnel en termes de définition du nombre de ces derniers, de qualifications et de critères de sélection et d'affectation dans les différents départements/facultés?
- Lorsque les procédures de recrutement sont spécifiées dans les réglementations officielles, quelle est la flexibilité dont bénéficient les établissements?
- Qui est l'employeur du personnel académique et avec quelle autorité les contrats d'emploi sont-ils négociés?
- Quel est le degré d'autonomie dont bénéficient les établissements par rapport à la rémunération et aux possibilités de promotion de leur personnel?
- Quel est le degré d'autonomie dont bénéficient les établissements par rapport à la définition des charges de travail et des tâches?
- Qui est responsable de la définition des critères d'évaluation?

⁽¹⁾ Pour des informations détaillées sur les critères de recrutement (qualifications, etc.) et les attributions des différentes catégories de personnel, voir Eurydice (2001) *Personnel enseignant. Glossaire européen de l'éducation*, volume 3 et Eurydice (2002) *Personnel de direction, contrôle et soutien. Glossaire européen de l'éducation*, volume 4.

5.1. Acteurs/organes responsables du recrutement du personnel académique

Dans la plupart des pays, le processus de recrutement, vu dans son ensemble, repose largement sur une dynamique conjointe entre les établissements et les autorités au niveau central.

Au **Danemark**, les universités déterminent librement le nombre de postes à pourvoir pour le personnel académique, mais doivent toutefois respecter une limite maximale du nombre de professeurs fixée par le ministère des finances. Le ministère des sciences, technologies et innovation répartit ensuite les chaires entre les universités. Globalement, les procédures de recrutement sont fixées par ordre ministériel, les universités étant responsables de la procédure de recrutement en tant que telle.

En **Estonie** et en **Lettonie**, les établissements sont directement responsables de la nomination du personnel (choix du nombre et répartition des catégories de personnel entre les différents départements) tandis que les textes officiels spécifient les critères généraux et spécifiques au recrutement (profil, diplôme(s) requis, expérience professionnelle préalable, etc.) de chaque catégorie du personnel enseignant.

En **Espagne**, les universités décident du nombre de postes (enseignants et autres) à pourvoir tandis que les critères de sélection et les conditions d'accès aux postes permanents se basent sur les textes officiels en vigueur au niveau national. Les universités publiques ont, par ailleurs, une marge décisionnelle plus large pour le recrutement du personnel administratif et non enseignant.

À **Malte**, la loi sur l'enseignement supérieur donne la responsabilité à l'université et au *Malta College of Arts, Science and Technology* (MCAST) de déterminer le nombre de postes requis. Le MCAST a, en outre, fixé ses propres critères de recrutement pour différentes catégories de personnel.

Une observation plus détaillée des différentes étapes de ce processus (figure 5.1) met néanmoins en évidence que la définition de certaines de ces étapes est tantôt largement dominée par le niveau central, tantôt par celui des établissements.

Ainsi, les catégories de personnels et leurs critères respectifs d'éligibilité (qualifications, expériences professionnelles préalables, etc.) sont définis, dans la majorité des pays, par les réglementations officielles. Dans une dizaine de pays ou régions, ces éléments sont définis conjointement aux niveaux central et de l'établissement.

Par opposition, les définitions et prises de décision relatives au nombre de postes à pourvoir, à la manière dont le personnel doit être affecté dans les différents départements et facultés, et, à un degré moindre, à la nomination de ce dernier relèvent très majoritairement de l'autonomie des établissements. Au moins deux de ces éléments apparaissent définis conjointement aux niveaux central et de l'établissement en Communauté germanophone de Belgique, au Danemark, en France et à Chypre.

Seuls cinq pays (République tchèque, Grèce, Pays-Bas, Slovénie et Royaume-Uni) semblent se caractériser par une autonomie des établissements particulièrement significative en matière de recrutement.

En **République tchèque**, la loi sur les établissements d'enseignement supérieur de niveau CITE 5A spécifie que les établissements sont autonomes en matière de fixation de critères de recrutement, de définition des catégories de personnel et de répartition de ce personnel. À l'exception des établissements d'État où son autorité est réduite, le rôle du recteur est généralement très important dans le processus de recrutement. Les doyens de facultés jouent également un rôle substantiel dans le processus de recrutement.

Aux **Pays-Bas**, l'intégralité des procédures de recrutement du personnel académique incombe aux établissements dans la mesure où il n'existe aucune réglementation officielle sur ce point.

En **Slovénie**, le recteur est tenu d'adopter une loi de systématisation pour l'intégralité de l'université. La procédure de recrutement (incluant la définition des critères requis par catégorie) incombe ensuite au doyen.

Au **Royaume-Uni**, les établissements d'enseignement supérieur ont la responsabilité première de recruter, développer et conserver leur personnel. Chaque établissement a la responsabilité de décider du nombre de personnes à employer et de déterminer les critères et diplômes requis dans chaque cas).

Figure 5.1. Répartition des responsabilités entre les acteurs chargés du processus de recrutement, enseignement supérieur public et privé subventionné, 2006/2007.

	BE fr	BE de	BE nl	BG	CZ	DK	DE	EE	IE	EL	ES	FR	IT	CY	LV	LT
Définition des catégories de personnel et des critères respectifs de recrutement/éligibilité	●	●	●	●	●	●	●	●	●	■	●	●	●	●	●	●
Nombre de personnel académique/postes à pourvoir	■	●	■	■	■	■	■	■	●	■	■	■	■	■	■	■
Affectation du personnel académique par département et faculté	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Nomination/désignation du personnel	●	■	■	■	■	■	●	■	■	■	■	●	■	■	■	■

	LU	HU	MT	NL	AT	PL	PT	RO	SI	SK	FI	SE	UK	IS	LI	NO
Définition des catégories de personnel et des critères respectifs de recrutement/éligibilité	●	●	●	■	●	●	●	●	■	●	●	●	■	●	●	●
Nombre de personnel académique/postes à pourvoir	■	■	■	■	■	■	●	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Affectation du personnel académique par département et faculté	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Nomination/désignation du personnel	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

● Niveau central ■ Établissement

Source: Eurydice.

Notes complémentaires

France: une loi relative aux libertés et responsabilités des universités (dite « LRU ») a été adoptée en août 2007. Elle prévoit notamment d'accroître l'autonomie décisionnelle des universités sur les questions relatives au personnel. Le recrutement des enseignants-chercheurs se fait, par exemple, par des Comités de Sélection nommés par le Conseil d'Administration de l'établissement, avec un droit de veto du président sur tout recrutement. La loi offre, en outre, la possibilité de recruter des agents contractuels pour une durée déterminée ou indéterminée. En outre, la nouvelle loi autorise les présidents d'université à recruter, pour une durée déterminée ou indéterminée, des agents contractuels – y compris pour des fonctions d'enseignement et de recherche – dans la limite d'un pourcentage de la masse salariale fixé dans le contrat pluriannuel.

Luxembourg: information non vérifiée au niveau national.

Hongrie: les professeurs d'universités et d'autres établissements d'enseignement supérieur constituent une exception dans la mesure où ils sont nommés par le président de la République ou le premier ministre.

Comme le souligne le chapitre 2, le rôle et les attributions du chef de l'établissement (recteur, président, etc.) ont, au cours de ces dernières décennies, considérablement évolué dans la majorité des pays au point qu'il est désormais assimilé à l'un des acteurs incontournables de la gouvernance interne des établissements.

À ce titre et concernant le recrutement du personnel enseignant, le chef de l'établissement peut initier le processus de recrutement (comme, par exemple, en République tchèque (CITE 5B) et au Danemark) et est associé, à des degrés variables selon le pays, à ses différentes étapes dont la négociation du contrat de travail

(République tchèque, Lettonie, Pologne, Slovénie et Liechtenstein) et la nomination et répartition du personnel (Danemark, France, Malte et Liechtenstein).

Dans la majorité des pays toutefois, la plupart des étapes du recrutement sont confiées à un des organes collégiaux existants (conseil académique, conseil d'administration) ou institués de façon ad hoc (sous la forme d'une commission de nomination, commission spéciale, etc.) auquel le chef d'établissement participe. Pour plus de détails sur les organes responsables de la gouvernance interne, voir chapitre 2.

Au **Danemark**, le recteur nomme, dans le cadre du recrutement de professeurs et professeurs associés, une commission d'évaluation qui inclut un président et entre deux et quatre membres supplémentaires (la majorité des membres de cette commission devant être externes à l'université, la participation de membres étrangers étant même encouragée). Pour les autres catégories de personnel, le recteur met en place une commission ad hoc ou nomme des experts pour évaluer les candidats.

En **Allemagne**, le recteur est responsable des procédures de recrutement en concertation avec le conseil académique et le doyen de la faculté concernée au sein d'une commission de nomination. Cela s'applique à tous les recrutements.

À **Chypre**, le conseil académique nomme une commission spéciale qui est chargée de rédiger un résumé des entretiens organisés avec les divers candidats et de le transmettre au conseil de la faculté. Un corps électoral qui inclut des membres du conseil de la faculté, du personnel académique et de la direction de l'établissement transmet ensuite ses décisions au conseil académique. Le conseil prend ensuite la décision finale.

Au **Luxembourg**, le rectorat installe, sur proposition du doyen de la faculté concernée, une commission de nomination composée en général de cinq membres, dont deux au moins extérieurs à l'université. La commission est chargée d'examiner les candidatures et de proposer des classements de candidats.

À **Malte**, le recrutement du personnel enseignant est effectué par le conseil de l'université sur recommandation d'un comité de sélection (constitué du recteur, de trois membres du personnel enseignant et d'un membre du conseil extérieur à l'université).

En **Pologne**, la décision d'employer des professeurs titulaires incombe au recteur, souvent en réponse aux doyens de la faculté et suite à une approbation du conseil de la faculté ou du conseil académique.

En **Islande**, le processus décisionnel relatif au nombre de postes à pourvoir incombe intégralement au recteur et au conseil académique.

Dans certains pays, la composition ou la nature même de l'organe collégial varie selon le type de catégorie(s) sélectionnée(s). Les professeurs ne sont ainsi pas sélectionnés par le même organe que les autres catégories de personnel enseignant en Estonie, en Lettonie, au Luxembourg et au Liechtenstein.

En **Estonie**, les professeurs sont élus par le conseil de l'université. Les autres membres du personnel académique peuvent être désignés par l'organe décisionnel collégial qui est généralement l'organe le plus important au sein d'une structure académique donnée (institut facultaire ou similaire).

En **Lettonie**, la sélection des professeurs incombe au conseil des professeurs tandis que l'assemblée de la faculté ou le conseil de l'établissement ont la tâche de recruter les autres types de personnels.

Au **Luxembourg**, les assistants-professeurs sont nommés par le rectorat tandis que les professeurs le sont par le conseil de gouvernance.

Au **Liechtenstein** (université des sciences humaines et académie internationale de philosophie), les professeurs sont recrutés conjointement par le recteur et le conseil académique. Le processus de sélection des agrégés repose sur la collaboration du recteur et de la faculté.

Dans d'autres pays, les processus de recrutement des mêmes catégories de personnel peuvent être très distincts selon le type d'établissement. C'est notamment le cas en Estonie (entre les établissements d'enseignement supérieur académique et professionnel).

5.2. Types principaux de modes de recrutement

Parmi les types principaux de modes de recrutement identifiés dans la figure 5.2, le recrutement du personnel académique repose en premier lieu sur des annonces publiques (journal officiel au niveau central, presse nationale voire internationale, sites Internet, etc.) dans tous les pays. Si les établissements sont très souvent responsables de leur diffusion, ils doivent néanmoins le faire conformément à certains critères définis au niveau central.

En **Belgique**, toute nomination à un emploi dans l'enseignement supérieur public doit faire l'objet d'une annonce publique. Toutefois, pour la seule Communauté germanophone, la nomination à un emploi de chef de département fait suite à un appel à candidature publié par voie d'annonce en interne.

En **Allemagne**, les annonces publiques relatives au recrutement du personnel académique de niveau intermédiaire peuvent inclure des restrictions (définies au niveau fédéral) limitant l'accès aux candidats de plus de 35 ans.

En **Suède**, les établissements d'enseignement supérieur ont l'obligation de recruter tout futur personnel candidat à des postes académiques d'une durée supérieure à six mois par voie d'annonces publiques.

En Communauté flamande de Belgique, au Danemark, en Hongrie, en Pologne (pour le personnel titulaire) et en Suède notamment, les annonces publiques constituent la base du recrutement du personnel académique (financé par le secteur public). Les législations en vigueur y spécifient la responsabilité des établissements en termes de définition du contenu et/ou de diffusion des annonces.

En **Grèce**, après avoir été approuvée et signée par le ministère de l'éducation, les annonces sont d'abord publiées dans la gazette gouvernementale. Les établissements sont ensuite tenus de les diffuser dans la presse quotidienne nationale.

Au-delà de la diffusion des annonces par voie publique dont ils ont majoritairement la responsabilité, le degré de flexibilité des établissements par rapport aux procédures de recrutement peut notamment s'observer à travers des procédures de recrutement distinctes selon les établissements, les catégories ou le statut du personnel à recruter.

En **Communauté flamande de Belgique**, les annonces publiques concernent essentiellement les premières nominations à des fonctions académiques. La nomination du personnel académique plus expérimenté étant davantage soumise à des avis motivés au sein de la direction de l'établissement.

En **Finlande**, les procédures varient non seulement selon les catégories de personnel, mais aussi selon le type d'établissement. Le recrutement des professeurs d'université est ainsi sujet à des réglementations plus extensives.

Les annonces publiques sont généralement diffusées au niveau national. Au Danemark (pour les chaires de professeurs et de professeurs associés), à Chypre, à Malte, en Autriche et parfois en Finlande, elles le sont également au niveau international.

Figure 5.2. Types principaux de modes de recrutement, enseignement supérieur public et privé subventionné, 2006/2007.

	BE fr	BE de	BE nl	BG	CZ	DK	DE	EE	IE	EL	ES	FR	IT	CY	LV	LT
Annonces publiques	● ■	● ■	■	■	● ■	● ■	● ■	● ■	■	● ■						
Examen sélectif/concours	⊗	⊗	⊗	■	● ■	⊗	⊗	● ■	⊗	⊗	●	●	● ■	⊗	● ■	● ■

	LU	HU	MT	NL	AT	PL	PT	RO	SI	SK	FI	SE	UK	IS	LI	NO
Annonces publiques	● ■	● ■	● ■	■	● ■	● ■	● ■	● ■	■	● ■	■	■	■	● ■	■	■
Examen sélectif/concours	⊗	● ■	⊗	⊗	⊗	⊗	■	● ■	⊗	● ■	⊗	⊗	⊗	■	■	⊗

● Niveau central ■ Établissement ⊗ Procédure non pratiquée

Source: Eurydice.

Notes complémentaires

Belgique (BE de): bien que résultant d'un processus conjoint entre les niveaux central et institutionnel, les responsabilités en termes de mise en œuvre des procédures de recrutement sont en pratique assumées par le niveau central, l'*Autonome Hochschule* ne disposant que de peu de flexibilité en la matière.

République tchèque: l'information présentée dans le tableau porte uniquement sur les établissements de niveau CITE 5A.

Lettonie: l'information présentée dans la cellule «examen sélectif/concours» concerne strictement les professeurs et professeurs associés.

Luxembourg: l'information présentée dans la cellule «annonces publiques» concerne strictement les professeurs et professeurs associés. (Information non vérifiée au niveau national).

Liechtenstein: l'information présentée dans la cellule «annonces publiques» concerne uniquement la *Hochschule Liechtenstein*.

Note explicative

Par examen sélectif/concours, nous entendons tout type d'examens (liés à des fonctions/profils spécifiques) que doivent passer des candidats à des postes préalablement définis.

Moins de la moitié des pays qui organisent le recrutement du personnel académique par voie d'annonces publiques organise un concours ou un examen sélectif.

Les procédures pour organiser ces concours/examens sont généralement sujettes à des critères définis au niveau central, tandis que la responsabilité de l'organisation de l'examen et de l'affectation des candidats aux postes vacants incombe aux établissements.

En **République tchèque**, la loi spécifie que les recrutements aux postes (premières nominations du moins) de personnel académique des établissements publics et d'État (de niveau CITE 5A) doivent être précédés d'un concours. Celui-ci fait l'objet d'une annonce publique (au niveau national) au moins 30 jours avant la date limite indiquée pour l'envoi des candidatures. Les critères et surtout l'organisation de celui-ci relèvent de la responsabilité des établissements.

En **Estonie**, la loi sur les universités stipule que le recrutement de tous les postes de personnel enseignant doit faire l'objet d'un concours. Les conditions et la procédure du concours sont fixées par le conseil de l'université. Le personnel académique (recteur compris) des établissements d'enseignement supérieur professionnels est également recruté par voie de concours, mais la procédure est plus stricte pour ces établissements. Dans ce cas, la procédure est clairement fixée par un règlement ministériel duquel découle que le recteur est tenu de diffuser, au niveau national, des annonces publiques conformes aux informations spécifiées dans le règlement.

En **Roumanie**, le concours de recrutement est organisé par un groupe d'enseignants (*Catedra*) directement impliqué dans au moins un domaine d'études ou une partie du programme similaire au profil du candidat. Les procédures de recrutement et les critères de sélection sont fixés, au niveau national, par la loi sur le statut du personnel enseignant. Les commissions ad hoc pour examiner les candidats aux postes d'assistants junior, d'assistants et de lecteurs sont approuvées par le conseil de la faculté et le sénat. Le personnel de gestion est élu par le personnel enseignant au sein de l'établissement et confirmé par le sénat (à l'exception du recteur qui est nommé par ordre ministériel).

L'organisation des concours peut reposer, comme en Italie, sur un processus décisionnel mixte dans la mesure où chaque acteur (État/institution) intervient quasi à chaque étape de la procédure.

En **Italie**, les procédures de concours sont définies par la loi. La proposition de concours émane de l'établissement et doit être approuvée par le conseil d'administration et ratifiée par le recteur. La demande formelle de concours est ensuite soumise au ministère qui publie une annonce dans le journal officiel pendant 60 jours. L'établissement désigne un comité de sélection composé de membres internes et externes dans lequel le niveau central est impliqué. Le personnel recruté bénéficie ensuite d'un statut valable sur l'ensemble du territoire national.

L'Espagne et la France se caractérisent par l'application et le suivi par les établissements de pratiques strictes (conférant plusieurs étapes aux concours) fixées au niveau central.

En **Espagne**, l'accès aux postes de personnel académique fonctionnaire est conditionné par la réussite d'un concours (organisé par le conseil de coordination universitaire) conférant une habilitation nationale. Les titulaires de cette habilitation peuvent ensuite présenter leur candidature aux postes de fonctionnaires.

En **France**, pour pouvoir se présenter aux concours de maîtres de conférences et de professeurs, il faut être préalablement inscrit sur une ou plusieurs listes de qualifications (établies par le Conseil national des universités) à ces fonctions. L'inscription est valable quatre ans.

Au Portugal, le recrutement par concours s'applique à certaines catégories précises de personnel. Il s'agit des professeurs titulaires ou associés) et des assistants-stagiaires au sein des établissements universitaires et des professeurs coordinateurs, adjoints et assistants au sein des établissements polytechniques. Cette voie de recrutement n'est toutefois pas systématique pour les professeurs d'université qui peuvent également être directement recrutés (via un autre établissement d'enseignement supérieur et sans concours) pour une fonction similaire.

5.3. Employeurs et contrats de travail

Si la flexibilité du pouvoir décisionnel des établissements par rapport aux procédures de recrutement reste variable d'un pays à l'autre et se trouve généralement conditionnée par les réglementations officielles, l'un des éléments où les établissements apparaissent indéniablement autonomes réside dans leur rôle d'employeur et de négociateur de contrats.

L'information présentée dans la figure 5.3 souligne que les établissements sont en effet considérés comme l'employeur formel du personnel académique dans la grande majorité des pays (exception faite de la Grèce, de la France et de l'Islande). Cette situation s'applique généralement à l'ensemble du personnel (toutes catégories confondues) à l'exception de l'Estonie où l'employeur du recteur des établissements d'enseignement supérieur professionnel est le ministère chargé de l'enseignement supérieur.

Dans certains pays, un acteur spécifique au sein de l'établissement est considéré comme l'employeur. C'est le cas des recteurs d'établissements d'enseignement supérieur en Bulgarie. Au sein des universités publiques danoises, cette fonction est endossée par les chefs de faculté ou de département.

Comme mentionné dans le chapitre 1, des mesures de dérégulation s'observent également à travers une flexibilité croissante au niveau des arrangements contractuels et une réduction des postes de fonctionnaires.

Ainsi, une tendance vers un assouplissement relatif aux contrats et/ou aux statuts professionnels s'observe dans certains pays.

En **Communauté germanophone de Belgique**, le décret de 2005 a prévu la modification du statut professionnel notamment dans le but de prévoir la possibilité d'engager des *Gastdozenten* (chargés de cours invités) et surtout de pouvoir recruter le *Direktor* et les chefs de département (*Fachbereichleiter*) uniquement par un mandat renouvelable d'une durée limitée à cinq ans.

En **France**, la loi relative aux libertés et responsabilités des universités, adoptée en août 2007, accorde plus d'autonomie décisionnelle aux universités en termes de gestion de leur personnel.

En **Autriche**, un amendement de 2001 du *Service Code for Universities* a aboli les contrats de travail relevant du droit public pour tous les nouveaux enseignants de l'université. Les nouveaux contrats relèvent de la législation générale s'appliquant au personnel contractuel. Selon la loi de 2002 sur les universités, les accords relatifs aux contrats de travail du personnel académique engagé antérieurement seront également convertis en contrats relevant du droit privé.

De même dans plusieurs pays, les contrats sont directement négociés avec l'établissement. C'est notamment le cas au Danemark, en Estonie (universités), à Malte, aux Pays-Bas, en Roumanie, en Slovénie, au Liechtenstein et en Norvège.

En Estonie (universités), en Lettonie, à Malte, en Slovénie et en Norvège, les contrats sont spécifiquement négociés avec le recteur ou l'acteur le plus haut hiérarchiquement.

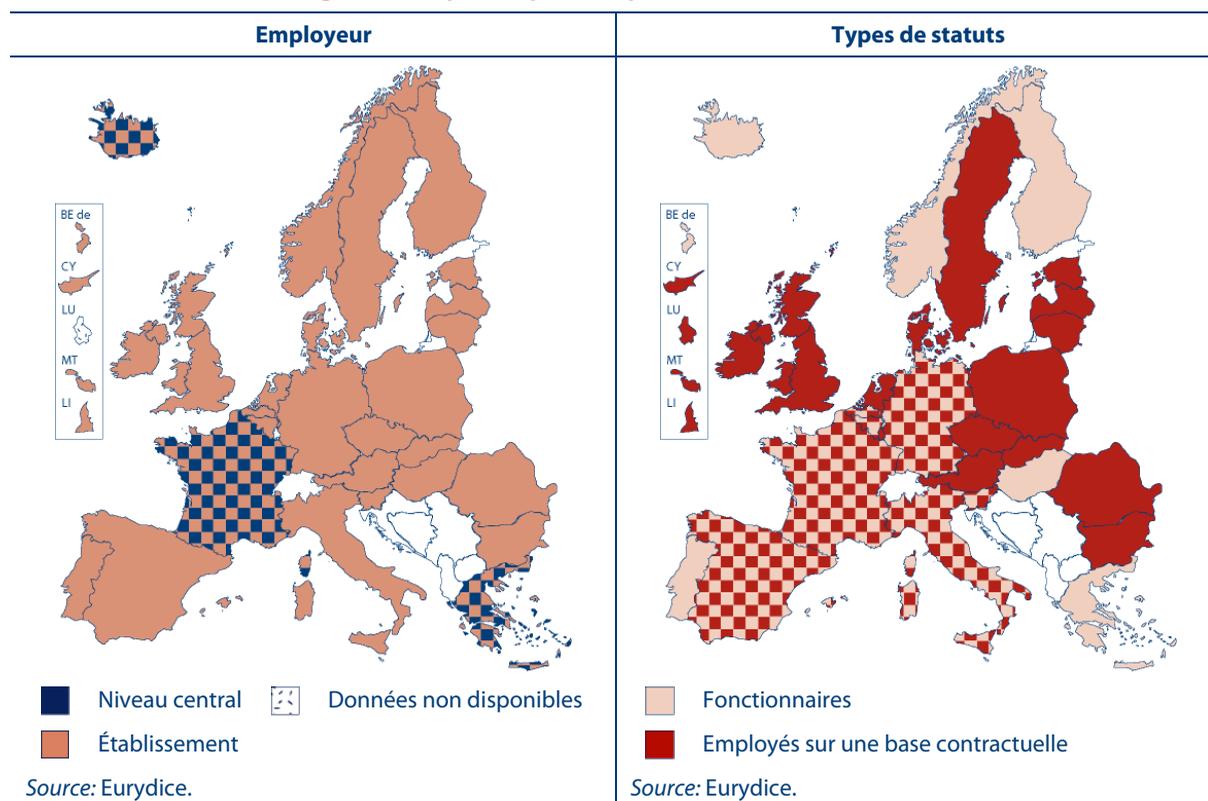
En **Estonie**, les contrats auprès des universités sont négociés avec le recteur. Un contrat peut ne pas être conclu si les conditions ou les procédures de concours ont été violées. La loi mentionne également qu'un contrat de travail d'une durée indéterminée peut être signé avec tout professeur ayant exercé pendant 11 ans au moins au sein de la même université. Le candidat choisi pour exercer la fonction de recteur négocie son contrat avec le doyen du conseil de l'université. Dans le cas des établissements supérieurs professionnels, le contrat est négocié au niveau du ministère.

À **Malte**, les membres du personnel académique négocient leurs contrats d'emploi sur la base d'un accord collectif avec l'établissement qui est représenté par le président du conseil et le recteur (université) ou le *principal* et le président du conseil des gouverneurs (MCAST) en tant que représentants légaux.

En République tchèque (niveau CITE 5A) et en Suède (exception faite des *vice-chancellors* pour lesquels le contrat est fixé par le gouvernement), les contrats sont non seulement négociés avec l'établissement, mais aussi avec l'appui de syndicats.

Dans la majorité des pays, les enseignants des établissements d'enseignement supérieur publics ou privés subventionnés sont employés sur une base contractuelle conforme à la législation générale sur le travail (leurs contrats pouvant être permanents ou non). Dans quatorze pays ou régions, la flexibilité des établissements est nettement plus limitée dans la mesure où la majorité de leur personnel enseignant a un statut de fonctionnaire (cadre réglementaire distinct de la législation régissant les relations contractuelles dans le secteur public ou privé), voire de fonctionnaire de carrière (comme au Portugal et en Norvège). Parmi ces pays, la moitié offre néanmoins un cadre statutaire mixte (personnel engagé en tant que fonctionnaire ou sur base contractuelle). C'est notamment le cas en Communautés française et flamande de Belgique, en Allemagne, en Espagne, en France, en Italie et en Slovénie.

Figure 5.3. Employeur et types de statuts du personnel enseignant, enseignement supérieur public et privé subventionné, 2006/2007.



Notes complémentaires

Belgique (BE de): le décret de 2005 relatif à la création de l'*Autonome Hochschule* a été à l'origine de la fusion des pouvoirs organisateurs des trois instituts d'enseignement supérieur distincts, alors considérés comme les employeurs. Désormais, seule l'*Autonome Hochschule* est, en tant que personne morale autonome de droit public, considérée comme l'employeur.

Allemagne: seuls les professeurs sont nommés à vie.

Espagne: bien qu'employés par les établissements, les enseignants doivent, pour être candidats à un poste au niveau universitaire, détenir préalablement une accréditation d'un organe officiel reconnu au niveau national.

Irlande: les membres du personnel académique ont le statut d'employés du secteur public.

Italie: les contrats de travail relèvent du droit public. Le personnel académique inclut les employés publics qui bénéficient des mêmes statuts et contrats sur l'ensemble du territoire national.

Lettonie: les contrats du personnel élu à une fonction académique d'une durée de 6 ans (professeurs, professeurs associés, lecteurs, assistants, etc.) sont conclus par les recteurs des établissements d'enseignement supérieur.

Luxembourg: information non vérifiée au niveau national.

Islande: le personnel académique des établissements privés subventionnés est employé par les établissements; celui des établissements d'État l'est par les autorités gouvernementales.

Note explicative

Par fonctionnaire, nous entendons toute personne employée par les pouvoirs publics (généralement du niveau central ou régional), sous une législation distincte de celle régissant les relations contractuelles dans le secteur public ou privé. Les fonctionnaires de carrière sont des enseignants nommés à vie par les autorités centrales ou régionales dans les pays où celles-ci correspondent à l'autorité éducative la plus élevée.

5.4. Salaires et promotion

Les conditions salariales (incluant des éléments tels que les échelles salariales ⁽²⁾, le salaire brut annuel et les primes) constituent un autre élément sur lequel les établissements d'enseignement supérieur peuvent intervenir. Le niveau central conserve néanmoins d'importantes prérogatives sur la plupart de ces aspects dans un grand nombre de pays.

La figure 5.4 met en effet en évidence que le processus menant à la définition des échelles salariales (qui permettent, à partir du salaire de base minimal, la progression du personnel enseignant durant leur carrière professionnelle jusqu'à atteindre un salaire maximal) repose largement sur les législations et autres documents officiels au niveau central dans la grande majorité des pays.

Ces échelles sont le produit d'une négociation entre l'État et les établissements ou les syndicats dans quelques pays (comme l'Irlande, Malte, le Portugal, la Slovaquie et la Finlande).

Au Royaume-Uni, les salaires sont négociés par le biais d'un organe spécifique, le JNCHES (*Joint Negotiating Committee for Higher Education Staff*).

Seules la République tchèque (au niveau CITE 5A), l'Estonie, l'Autriche et le Liechtenstein confient entièrement la responsabilité de définir ces échelles à leurs établissements.

En Suède, les salaires ne sont pas fixés sur la base d'une échelle de ce type, mais individuellement pour chaque employé sur la base des performances.

L'observation des acteurs/organes responsables de la fixation des salaires de base bruts annuels met en évidence une situation un peu plus nuancée.

Dans approximativement la moitié des pays, la fixation du salaire brut annuel résulte principalement du pouvoir central (législations et documents officiels). Cette observation est, dans la majorité de ces pays, à corrélérer avec le statut (de fonctionnaire) du personnel académique.

Dans l'autre moitié des pays, ce processus repose sur un pouvoir décisionnel conjoint (État/établissements).

En **Lettonie**, les salaires sont fixés par les établissements; leurs taux ne devant pas être inférieurs à ceux déterminés au niveau central.

Au **Luxembourg**, l'université élabore une grille de salaires qui doit ensuite être approuvée par le ministre de l'enseignement supérieur.

À **Malte**, le conseil de l'université ou celui des gouverneurs au sein du *Malta College of Arts, Science and Technology* (MCAST) fixent les salaires bruts annuels avec le ministre de l'enseignement. Leurs décisions aboutissent à un accord collectif signé avec le syndicat représentant le personnel académique.

En **Slovaquie**, les établissements peuvent déterminer les salaires conformément à la loi relative aux établissements du secteur public et à deux types d'accords collectifs.

En Espagne, en Lituanie et en Finlande, cette situation s'observe uniquement pour certains types d'établissements ou de personnel.

En **Espagne**, les salaires sont fixés conjointement entre l'État et les établissements pour le personnel non fonctionnaire.

En **Lituanie**, cette situation s'applique uniquement pour les chercheurs invités.

(2) Il existe deux types d'échelles salariales. Le plus souvent, elles sont linéaires, c'est-à-dire qu'elles se caractérisent par un nombre déterminé de niveaux successifs, mais elles peuvent être aussi de type matriciel. Ces dernières sont basées sur des tableaux de salaires qui tiennent compte de plusieurs facteurs comme, par exemple, l'ancienneté et la qualification de l'enseignant. Un employé peut ainsi progresser en fonction d'un ou de plusieurs facteurs (tels que des grades ou échelons associés à des fonctions données) de manière indépendante, ce qui logiquement augmente les niveaux de salaires possibles.

En **Finlande**, le secteur polytechnique offre une multitude de systèmes salariaux basés sur le statut légal de chaque établissement et sur les contrats résultant d'accords collectifs.

Figure 5.4. Acteurs/organes responsables des conditions salariales et des promotions, enseignement supérieur public et privé subventionné, 2006/2007.

	BE fr	BE de	BE nl	BG	CZ (a)	CZ (b)	DK	DE	EE	IE	EL	ES	FR	IT	CY	LV	LT	
Détermination/fixation d'une échelle salariale	●	●	●	●	■	■	●	●	■	■	●	●	●	●	●	■	■	●
Fixation du salaire de base brut annuel	●	●	●	■	■	■	●	●	■	■	●	●	●	●	●	■	■	●
Existence de primes salariales	⊗	⊗	●	■	■	■	●	●	■	■	⊗	●	●	■	●	■	■	●
Définition des critères de promotion	●	●	■	■	■	■	●	●	■	■	●	●	●	●	●	■	■	●

	LU	HU	MT	NL	AT	PL	PT	RO	SI	SK	FI	SE	UK	IS	LI	NO
Détermination/fixation d'une échelle salariale	●	●	●	●	■	■	●	●	●	●	●	⊗	●	●	■	●
Fixation du salaire de base brut annuel	●	●	●	●	●	■	●	●	●	●	■	■	■	●	■	■
Existence de primes salariales	:	●	●	■	■	■	●	●	●	●	■	⊗	■	●	■	⊗
Définition des critères de promotion	●	●	■	■	■	■	●	●	●	■	■	●	■	●	■	●

● Niveau central ■ Établissement ⊗ Élément non applicable : Information non disponible

Source: Eurydice.

Notes complémentaires

Bulgarie: l'échelle salariale relative au personnel académique est déterminée par l'établissement tandis que la rémunération du personnel est réglementée au niveau central.

République tchèque: (a): établissements de niveau CITE 5A. Les établissements ont la responsabilité de fixer l'échelle salariale (par ailleurs incluse dans les règlements intérieurs des établissements). Les salaires ne résultent pas d'accords collectifs. Ils doivent toutefois au moins égaler le montant minimum du salaire tel que garanti et fixé au niveau national par le gouvernement. L'octroi de primes salariales (lié par exemple à des performances remarquées en matière de recherche) relève de la responsabilité des établissements. (b): établissements de niveau CITE 5B. Les primes salariales sont liées aux performances individuelles du personnel académique. Elles se réfèrent, par exemple, à des activités très ciblées de supervision de groupes d'études, de gestion d'équipes/d'études, etc.

Danemark: les salaires, basés sur une échelle salariale, sont fixés au niveau central par le biais d'un accord collectif entre la confédération danoise des associations professionnelles et le ministère des finances.

Allemagne: des primes liées aux performances seront versées dans le futur.

Estonie: les critères de progression salariale doivent être conformes aux critères généraux définis pour certains postes académiques (prenant en compte les qualifications et l'expérience professionnelle).

Espagne: les salaires de base et les compléments sont fixés annuellement au niveau central. Les gouvernements autonomes peuvent, en outre, adopter différentes modalités salariales. L'information présentée dans la figure concerne les enseignants fonctionnaires.

Italie: la seule forme de prime salariale repose sur les heures supplémentaires d'enseignement.

Lettonie, Hongrie, Pologne: le concept de salaire de base brut annuel n'existe pas. Il est remplacé par celui de salaire mensuel.

Luxembourg: information non vérifiée au niveau national.

Dans quelques pays, les négociations pour déterminer les salaires sont menées par le pouvoir central et les organisations syndicales représentant le personnel académique.

Au **Danemark**, les salaires résultent d'un accord collectif entre la confédération danoise, les associations professionnelles (*Akademikernes Centralorganisation*) et le ministère des finances.

En **Norvège**, les salaires du personnel académique sont négociés entre l'État et les organisations syndicales.

Seuls les Pays-Bas, la Suède et le Royaume-Uni se caractérisent par une forte autonomie décisionnelle de leurs établissements pour fixer les salaires annuels.

En **Suède**, les salaires sont fixés sur une base individuelle après négociations au niveau de l'établissement et basés sur un accord collectif entre l'Agence suédoise pour les employés gouvernementaux (*Arbetsgivarverket*) qui représente les employeurs publics et les syndicats nationaux. Tous les salaires, sauf ceux des *vice-chancellors* (déterminés et fixés par le gouvernement), sont définis par les établissements.

Au **Royaume-Uni**, les établissements fixent eux-mêmes les salaires, mais la majorité d'entre eux se concertent en réalité pour s'accorder sur des échelles communes (sauf pour le personnel plus qualifié, de type *senior*). Ces échelles sont négociées au niveau national via le mécanisme du *Joint Negotiating Committee for HE Staff* (JNCHES) entre les associations d'employeurs des universités et des *university colleges*, et les organisations syndicales représentant le personnel.

En marge des salaires, des primes salariales (le plus souvent basées sur l'ancienneté et/ou les performances du personnel académique) sont offertes dans la plupart des pays, à l'exception des Communautés française et germanophone de Belgique, de l'Irlande, de la Suède et de la Norvège.

Les informations disponibles concernant les acteurs/organes chargés de définir les critères d'octroi de ces dernières semblent mettre en évidence une similitude avec les observations faites au niveau de la fixation des salaires. La plupart des pays qui définissent ces derniers sur la base d'une négociation entre l'État et les établissements ou les syndicats pratiquent également de la sorte pour déterminer les conditions liées aux primes. Ceux qui s'appuient sur les législations et les textes officiels pour définir les salaires le font également pour les primes.

La définition des critères d'octroi de promotions incombe au niveau central dans la moitié des pays et aux établissements dans l'autre moitié.

5.5. Tâches et temps de travail

Dans presque tous les pays, seules les principales tâches attendues du personnel académique sont décrites dans la législation ou la réglementation officielle. Cela signifie que les textes officiels décrivent généralement les différents niveaux/catégories de personnel et leurs tâches, mais que ces descriptions sont modulables en fonction des besoins spécifiques de l'établissement.

Les tâches spécifiques liées au poste sont habituellement précisées dans le contrat de travail et formulées au niveau de l'établissement.

En **Belgique**, la législation décrit les tâches des personnels des établissements d'enseignement supérieur en termes généraux; ces personnels sont chargés de recherche, d'enseignement et de prestation de services.

En **Hongrie**, pour les postes académiques d'un niveau élevé, les critères sont plus exigeants et spécifiés au niveau central (l'établissement pouvant y adjoindre ses propres critères et détailler, sur la base de ses statuts, les tâches relatives aux fonctions).

En **Autriche**, aux termes de la loi de 2002 sur les universités, la mission des professeurs englobe la recherche, l'enseignement, l'appréciation et la promotion des arts et la prestation de cours dans leur discipline.

En **Suède**, chaque établissement d'enseignement supérieur doit veiller à ce que les enseignants de toutes catégories assurent des cours dans les programmes conduisant à un premier diplôme. Les assistants de recherche et les chargés de recherche doivent cependant se consacrer essentiellement à la recherche.

Le temps de travail présente des variations importantes en fonction, bien évidemment, du type de poste; en règle générale, il est basé sur une convention collective et/ou sur la réglementation nationale générale relative au temps de travail. Dans certains pays, la charge de travail annuelle individuelle est déterminée par l'établissement, dans le respect des limites maximales prescrites par les autorités centrales. C'est le cas en Allemagne, en Italie, en Pologne, en Roumanie, en Slovénie et en Slovaquie.

La proportion relative des activités d'enseignement et de recherche et des tâches administratives est généralement décidée par les établissements eux-mêmes. On observe toutefois des modèles nationaux dans plusieurs pays.

En **République tchèque** (au niveau CITE 5A), le ratio moyen des activités scientifiques par rapport aux activités éducatives et d'autres activités (par exemple administratives) est de l'ordre de 40/50/10, mais on observe des écarts substantiels entre les disciplines et entre les établissements.

Au **Luxembourg**, la répartition de la tâche des enseignants chercheurs est, en règle générale, la suivante: recherche: 50 %, enseignement: 40 %, autres: 10 %.

En **Hongrie**, un chargé de cours consacre au minimum dix heures par semaine de son volume horaire total de travail hebdomadaire à l'enseignement. Les chargés de cours mènent également des activités de recherche et s'acquittent d'autres tâches liées au fonctionnement de l'établissement qui leur sont assignées par leur employeur. Ce dernier peut augmenter le temps consacré aux activités d'enseignement de 70 % ou le réduire de 25 %. Un chercheur consacre au minimum 90 % de son temps total de travail à des activités scientifiques et il contribue également aux activités éducatives de l'établissement.

En **Norvège**, dans les universités, les membres permanents du personnel académique peuvent consacrer 50 % de leur temps de travail à la recherche. Il s'agit là d'une pratique traditionnelle, mais non d'un droit légal. Le temps consacré à la recherche peut être spécifié par l'université dans le contrat de travail. Dans le secteur des autres établissements d'enseignement supérieur, où le personnel académique consacre traditionnellement beaucoup moins de temps à la recherche qu'à l'enseignement, certains établissements introduisent désormais de tels aspects dans les contrats de travail.

5.6. Évaluation et responsabilisation

Reconnue comme l'un des éléments importants du processus de Bologne, l'assurance qualité dans l'enseignement supérieur a fait l'objet de réformes et d'initiatives nationales dans de nombreux pays européens au cours des dix dernières années.

Dans la plupart des pays, l'évaluation individuelle des membres du personnel académique fait partie intégrante des procédures internes d'assurance qualité. Souvent rendues obligatoires par les autorités éducatives, ces procédures sont généralement élaborées par les établissements eux-mêmes, souvent avec l'assistance d'agences nationales d'assurance qualité indépendantes ainsi que par des associations internationales. Ces organes veillent également au respect des normes internationales d'assurance qualité ⁽³⁾.

⁽³⁾ Pour des informations sur les organes chargés de l'assurance qualité, voir Eurydice (2007) Focus sur les structures de l'enseignement supérieur en Europe – 2006/2007. Évolutions nationales dans le cadre du Processus de Bologne.

Figure 5.5. Responsabilité dans la définition des critères d'évaluation du personnel académique, enseignement supérieur public et privé subventionné, 2006/2007.

BE fr	BE de	BE nl	BG	CZ	DK	DE	EE	IE	EL	ES	FR	IT	CY	LV	LT	LU	HU	MT	NL	AT	PL	PT	RO	SI	SK	FI	SE	UK	IS	LI	NO	
●									●	●	●	●		●								●	●			●						
■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

● Niveau central ■ Niveau des établissements

Source: Eurydice.

Notes complémentaires

Belgique (BE fr): les critères d'évaluation sont fixés respectivement au niveau des établissements par ceux dont l'enseignement n'est pas organisé par la Communauté française et au niveau central par ceux pour lesquels l'enseignement est effectivement organisé par la Communauté française.

Luxembourg: les procédures d'évaluation sont en cours de mise en œuvre. (Information non vérifiée au niveau national).

Dans la plupart des pays, les critères d'évaluation du personnel académique sont définis au niveau des établissements. Cependant, les autorités centrales peuvent fournir des lignes d'orientation générales sur les éléments à prendre en compte dans l'évaluation.

En **Estonie**, par exemple, les modalités d'accréditation définies par le gouvernement prévoient que, pour évaluer les activités du personnel enseignant, les établissements d'enseignement supérieur doivent définir des critères et des méthodes efficaces qui prennent en compte le travail accompli dans tous les domaines d'activités (enseignement, encadrement des étudiants, recherche, tâches spécifiques au sein de l'établissement).

En **Roumanie**, en dépit du fait que les critères généraux d'évaluation sont déterminés au niveau central, le poids accordé à chacun de ces critères est fixé annuellement – pour chaque poste d'enseignement et pour chaque durée de service – par le conseil d'établissement conformément à la politique de développement de l'établissement. En lien avec cette politique, les conseils des universités peuvent, en outre, inclure d'autres critères d'évaluation.

En Lituanie et en Lettonie, l'évaluation s'opère également par le biais des concours de recrutement.

En **Lettonie**, l'évaluation du personnel académique est effectuée avant le recrutement. Les postes académiques sont pourvus sur concours pour une période de six ans; en conséquence, l'intéressé est réévalué s'il se porte de nouveau candidat au poste. Les critères d'évaluation sont définis dans un document adopté par le Cabinet des ministres, intitulé «Procédure d'évaluation des compétences scientifiques et pédagogiques des candidats à un poste de professeur ou de professeur associé». Les critères d'évaluation diffèrent pour certains postes académiques (dont les lecteurs et les assistants) dans la mesure où ils sont, comme dans la plupart des pays européens, déterminés au niveau de l'établissement.

En **Lituanie**, les postes d'enseignant et d'attaché de recherches sont pourvus pour une période maximale de cinq ans, à l'issue de laquelle est publié un nouvel avis de concours ouvert aussi au titulaire du poste concerné. La mesure dans laquelle un candidat satisfait aux critères requis pour occuper un poste au sein d'un établissement d'enseignement supérieur est appréciée durant la procédure de concours ou par le biais d'une évaluation de ses performances. L'évaluation des performances est effectuée durant la période d'exercice des fonctions. Une résolution du gouvernement adoptée en 2005 relative aux compétences minimales requises révisées pour les postes de chercheurs/scientifiques et d'enseignants dans les établissements publics d'enseignement supérieur et les instituts de recherche exigeait des établissements qu'ils produisent pour le 1^{er} janvier 2006 de nouvelles descriptions des compétences requises pour ces postes, de la procédure d'évaluation des performances et des modalités d'organisation des concours de recrutement.

En Roumanie et en Finlande, l'évaluation joue un rôle essentiel dans les dispositifs de rémunération liée à la performance et dans les augmentations de salaire.

En **Roumanie**, en vertu des dispositions du cadre législatif, la qualité des activités d'enseignement et de recherche, telle qu'elle ressort de l'évaluation annuelle du personnel enseignant, est l'un des critères utilisés pour fixer les salaires dans l'enseignement supérieur. Les normes méthodologiques applicables à cette évaluation sont établies par le ministère de l'éducation et de la recherche et approuvées par le gouvernement. La pondération des divers critères pour chaque type de poste d'enseignement et degré d'ancienneté est déterminée chaque année par le conseil d'établissement qui peut introduire d'autres critères et d'autres indicateurs de performance pour soutenir le développement de l'établissement et renforcer sa compétitivité.

En **Finlande**, le système de rémunération liée à la performance s'appuie sur l'évaluation de deux éléments: le niveau d'exigence du poste et des tâches et les performances personnelles. Le niveau d'exigence est calculé au regard de critères négociés au niveau national. Les performances du personnel académique font l'objet d'une évaluation séparée pour les activités d'enseignement, de recherche et de services, puis les résultats sont pondérés en fonction du temps relatif consacré à chacune de ces trois activités pour donner une appréciation globale finale.

Les activités individuelles de recherche font l'objet d'une évaluation spécifique en Italie et en Islande.

En **Italie**, les membres du personnel académique sont légalement tenus de présenter un rapport annuel de leurs activités de recherche. Pour le cas où les performances ne seraient pas satisfaisantes, certaines pénalités sont prévues: il est quasiment impossible pour un chercheur ayant bénéficié de fonds de l'université de solliciter d'autres financements sans produire de résultats.

Dans tous les pays, les étudiants participent au processus d'évaluation du personnel académique, essentiellement par le biais de questionnaires. En Italie, cette méthode est actuellement la seule utilisée pour évaluer la qualité du personnel enseignant.

En France, il s'agit encore d'une démarche expérimentale initiée par certaines universités – souvent avec l'accord des enseignants – où les étudiants peuvent participer à cette évaluation en remplissant un questionnaire. Mais cette pratique n'est pas encore très répandue.

La fréquence des évaluations est généralement de quatre à six ans. On observe toutefois certaines exceptions. L'évaluation du personnel académique est effectuée tous les ans en Roumanie, en Finlande et au Liechtenstein et tous les deux ans en Communauté germanophone de Belgique. En Communauté flamande de Belgique, les nouveaux membres du personnel académique sont évalués trois ans après leur nomination.

5.7. Enjeux de la gestion du personnel académique

Les enseignants jouent un rôle essentiel dans la réussite des établissements éducatifs et cela vaut également pour l'enseignement supérieur, à ceci près que les universités ont besoin d'un surcroît de chercheurs hautement qualifiés. Dès lors, il est crucial pour les établissements d'enseignement supérieur d'attirer et de conserver du personnel académique de qualité. Le chapitre 1 sur les politiques stratégiques souligne le problème du vieillissement du personnel académique dans certains pays et la difficulté d'attirer des personnes plus jeunes vers le secteur de l'enseignement supérieur. Cela étant, le problème se pose peut-être aussi en termes de rétribution: les enseignants et chercheurs potentiels ont aujourd'hui, du moins dans certaines disciplines, davantage de chances de trouver un emploi mieux rémunéré hors du système d'enseignement supérieur (public). La perspective d'une carrière mieux structurée, assortie de possibilités de développement professionnel et de promotion, peut aussi constituer un facteur incitatif. Dans certains pays,

le très faible niveau des salaires dans l'enseignement supérieur public incite clairement les candidats à s'orienter vers d'autres secteurs ⁽⁴⁾.

Les changements intervenus dans les systèmes d'enseignement supérieur en Europe, en termes d'organisation, de mode de financement et de conditions d'enseignement et de recherche, se répercutent sur les tâches traditionnelles du personnel académique. Nombre d'observateurs ont relevé la diversification croissante de ces tâches ⁽⁵⁾ qui peuvent désormais s'étendre à des fonctions de leadership, de gestion et de consultance. Certaines catégories de personnel académique interviennent de plus en plus dans les procédures d'assurance qualité et de responsabilisation, qui exigent beaucoup de temps et de travail.

La tendance à conférer une plus grande autonomie aux établissements d'enseignement supérieur pour gérer leurs ressources financières et humaines génère un besoin manifeste de programmes formels pour former aux techniques de gestion et de direction ceux qui sont directement responsables du personnel ⁽⁶⁾. Il est évident que le recrutement incontournable d'individus hautement performants exige des compétences extrêmement spécifiques, ce qui pose la question de savoir si les directeurs des ressources humaines dans l'enseignement supérieur doivent eux-mêmes posséder un bagage scientifique ou être des professionnels des ressources humaines (voir aussi chapitre 2).

Il est vital d'élaborer une stratégie et un plan à long terme pour la gestion des ressources humaines dans l'enseignement supérieur.

Dunkin ⁽⁷⁾ propose une stratégie de base articulée autour des mesures suivantes:

- déterminer les besoins quantitatifs en ressources humaines,
- identifier les pénuries ainsi que les compétences nécessaires,
- attirer et conserver les personnes adéquates,
- gérer les performances,
- mettre au point un système de récompenses,
- créer des possibilités de développement professionnel pour le personnel.

En tout état de cause, et indépendamment de la question de savoir si le développement de stratégies de gestion des ressources humaines dans l'enseignement supérieur est du ressort des autorités centrales ou des établissements ou s'il doit être le fruit d'efforts concertés, il importe de mener une réflexion sur l'utilisation optimale de ces ressources.

⁽⁴⁾ C'est notamment le cas en Pologne et en Roumanie; voir, par exemple, Chmielecka, E. (2006) Multiple employment as an additional source of revenue: under what conditions can it be of advantage to both academics and universities?' et Agachi, P. S. (2006) Multiple employment issues at the 'Babes-Bolyai' University in Cluj-Napoca, Romania: A Case Study.

⁽⁵⁾ Gordon, G.; Whitchurch, C. (2007) La gestion des ressources humaines dans l'enseignement supérieur: la diversification des fonctions et ses conséquences.

⁽⁶⁾ Gordon, G.; Whitchurch, C.: op. cit. p. 149 (version anglaise).

⁽⁷⁾ Dunkin, R. (2005) The HR Challenge: some more thoughts. Response to keynote address at the conference on 'Trends in the Management of Human Resources'.

CONCLUSIONS

En 2006, une recommandation formulée par le groupe de travail sur la gouvernance de l'enseignement supérieur du Conseil de l'Europe indiquait combien: «il est nécessaire de préciser en quoi consiste l'autonomie des établissements d'enseignement supérieur dans la société contemporaine, en termes tant de contenu (législation, financement, etc.) que d'organes et d'acteurs» (Kohler & Huber, 2006). La présente étude d'Eurydice sur les cadres réglementaires qui régissent la gouvernance de l'enseignement supérieur apportent des éléments concrets en réponse à la recommandation du Conseil de l'Europe. Elle explore également les priorités des politiques nationales en matière d'enseignement supérieur. Les conclusions qui suivent synthétisent la situation en matière de gouvernance interne, de financement et de personnel, en regard des principaux modèles de gouvernance identifiés dans la littérature (¹).

Au niveau de l'État central, les modèles de l'État régulateur et de l'État superviseur ont constitué les fils directeurs de l'analyse. Selon le premier modèle, le financement des établissements provient principalement de sources publiques. Ce modèle suppose en outre que les règles de fonctionnement des établissements sont définies de manière détaillée par les autorités publiques et que leur respect est contrôlé via des mécanismes de type inspection ou appareil bureaucratique.

On oppose généralement à l'État régulateur le modèle de l'État superviseur (ou de la guidance externe). Il se concrétise par une large autonomie de l'établissement dans différents domaines. Le contrôle s'exerce par la définition d'objectifs au niveau national, que les établissements doivent mettre en œuvre par la transparence des politiques des établissements ainsi que par diverses mesures de responsabilisation auxquels ceux-ci sont soumis ou soumettent eux-mêmes leur personnel. La guidance externe s'exerce aussi par l'influence croissante d'acteurs externes, notamment au sein des organes de gouvernance des établissements. Au modèle de l'État superviseur, on associe souvent la stimulation de la compétition entre les établissements.

Au niveau des établissements en particulier, trois grands types de gouvernance ont également servi de référence. Il s'agit du modèle de la gouvernance interne largement exercée par la communauté académique; de celui de la gouvernance de type managériale, selon lequel la direction de l'établissement exerce une position forte en matière de définition d'objectifs et de prise de décisions. Enfin, le modèle de l'université entrepreneuriale suppose des sources de financement diversifiées et une culture de développement de partenariats avec le secteur privé.

Au terme des analyses menées dans cette étude, il ressort clairement qu'il existe dans les pays européens un vaste éventail de situations qui empruntent différents aspects à chacun de ces modèles. Cependant, on peut aussi observer quelques situations nationales très contrastées, qui adhèrent plus largement à l'un ou l'autre modèle.

(¹) Pour une synthèse des principaux modèles de gouvernance dans l'enseignement supérieur, voir Kohler & Huber, 2006.

1. Structures de gouvernance de l'enseignement supérieur

Autonomie des établissements *versus* responsabilisation: concilier leadership centralisé, participation des acteurs externes et gouvernance interne de type académique

Dans l'enseignement supérieur, il est parfois difficile d'établir un juste équilibre entre autonomie et responsabilisation. Dans l'ensemble de l'Europe, les établissements d'enseignement supérieur sont des entités qui jouissent légalement d'une complète autonomie. Dans le même temps, en termes de missions, d'activités et de structures, cette autonomie est définie de manière extrêmement détaillée dans des réglementations externes. Ces réglementations servent aux gouvernements et à la société d'instruments pour rendre les établissements comptables des services qu'ils fournissent et des fonds qu'ils perçoivent.

La structure de gouvernance interne des établissements d'enseignement supérieur en Europe est régie par des dispositions législatives dans tous les pays participant à la présente étude (exception faite des universités britanniques créées avant 1992, qui sont organisées conformément à leurs chartes et statuts respectifs). Les réglementations précisent les organes de gouvernance interne à mettre en place ainsi que les droits, devoirs et responsabilités de chacun d'eux. Elles sont complétées par des règles spécifiques énoncées dans la charte ou les statuts de l'établissement, qui définissent habituellement les procédures de désignation ou de nomination des membres des organes de gouvernance interne. En Grèce et en Autriche, les procédures de désignation au sein des organes de gouvernance au niveau des établissements sont régies par la législation nationale.

Vers une participation accrue des acteurs externes

Aucun modèle en matière de gouvernance de l'enseignement supérieur ne prédomine en Europe: l'enseignement supérieur européen demeure marqué par la diversité. En même temps, il est clair que, dans la plupart des pays, les acteurs externes jouent désormais un rôle important dans le fonctionnement interne des établissements d'enseignement supérieur (voir figure 2.2). En fait, on n'observe que deux pays (Grèce et Roumanie) dans lesquels les acteurs externes ne sont pas représentés au sein des organes de gouvernance interne. Le rôle, le profil et les modes de désignation des acteurs externes, ainsi que leur degré d'influence, diffèrent d'un pays à l'autre. Cela étant, on voit se dessiner certains modèles et tendances généraux: des individus possédant une expérience dans l'industrie ou le commerce sont invités à participer aux organes de gouvernance interne afin de contribuer à l'instauration de synergies avec les milieux économiques et à l'amélioration du fonctionnement interne (OCDE, 2003). De même, des représentants de la société civile prennent part à la gouvernance interne afin de promouvoir les intérêts régionaux et culturels et d'accroître la contribution des établissements au développement économique et social à l'échelon local (Eurydice, 2000).

Dans la plupart des pays, les établissements d'enseignement supérieur sont dotés d'un organe de consultation ou de supervision composé pour tout ou partie d'acteurs externes. Cet organe est habituellement investi de fonctions duales qui ont trait à l'autonomie et à la responsabilisation: en termes d'autonomie, il a pour mission de préserver les intérêts de l'établissement de l'intervention directe des pouvoirs politiques, y compris du ministère; en termes de responsabilisation, il confère une légitimité morale et politique à l'établissement, assure une évaluation des performances, à propos desquelles il diffuse publiquement de l'information, et, à un niveau plus basique, veille à ce que l'établissement agisse dans le respect de la réglementation en vigueur.

Il est moins fréquent que les acteurs externes soient représentés au sein des organes décisionnels des établissements d'enseignement supérieur, qui sont responsables au premier chef de la planification stratégique à long terme. En Communauté germanophone de Belgique, au Luxembourg et au Liechtenstein,

où le secteur de l'enseignement supérieur est relativement restreint, l'organe de décision d'un établissement est exclusivement composé d'acteurs externes. En Autriche, les responsabilités de l'organe décisionnel d'une université sont partagées entre le conseil d'université et le conseil d'administration; ce dernier est exclusivement composé d'acteurs externes et il exerce la plupart des fonctions décisionnelles. Bien que la présence d'acteurs externes permette de rendre les plans et stratégies des établissements cohérents par rapport aux intérêts d'ordre économique et social, un organe décisionnel composé exclusivement d'acteurs externes peut remettre en question le principe d'autonomie de l'établissement, dès lors que la responsabilité de la planification stratégique se situe hors de ce dernier. Si les prises de décision à propos des plans stratégiques des établissements relèvent uniquement de personnes qui sont employées ou nommées par le gouvernement et qui ne travaillent pas dans l'établissement, celui-ci peut-il être considéré comme autonome?

En 2005, le groupe de travail sur la gouvernance de l'enseignement supérieur du Conseil de l'Europe a conclu que «par "gouvernance", il faut entendre un processus de définition d'objectifs à long terme et d'élaboration de stratégies pour réaliser ces objectifs» (Vukasovic, 2005). Comme l'indique la figure 2.2, dans environ les deux tiers des pays d'Europe, les responsabilités relatives à la définition des objectifs et à la planification stratégique incombent aux organes de gouvernance composés exclusivement d'acteurs internes. En même temps, dans pratiquement tous les pays, les plans stratégiques doivent s'inscrire dans les politiques nationales d'enseignement supérieur. Les politiques et priorités définies au niveau national servent de lignes d'orientation générales pour le processus de gouvernance interne et les établissements d'enseignement supérieur sont tenus responsables de leur conformité à ce cadre.

Gouvernance interne de type académique et compétence managériale

Dans plus de la moitié des pays couverts par la présente étude, les responsabilités de l'organe académique sont spécifiquement d'ordre académique. Cet organe a également une mission d'assistance ou de conseil auprès des organes de décision et de supervision (dans les pays où il s'agit d'entités distinctes). La France, Malte, le Portugal (établissements polytechniques), la Finlande et l'Islande autorisent la participation d'acteurs externes aux organes académiques des établissements d'enseignement supérieur; dans tous les autres pays, seuls des acteurs internes peuvent y participer.

La communauté académique avance de nombreux arguments en faveur d'une gouvernance interne confiée aux acteurs internes en tant qu'individus les mieux qualifiés pour décider des orientations à donner à l'établissement. Ce qui est souvent présenté comme une résistance au changement de la part des établissements d'enseignement supérieur n'est pas nécessairement négatif: les changements qui portent atteinte à la qualité, aux valeurs et aux traditions de l'enseignement supérieur ne devraient pas être entrepris à la légère. De plus, le mode de gouvernance interne académique génère chez les acteurs de l'établissement un sentiment d'appropriation des processus de gouvernance. Au lieu d'être tenu de rendre des comptes à un organe (essentiellement) externe, les acteurs internes deviennent responsables au premier chef de ses orientations ainsi que de la planification et du contrôle des activités de l'établissement. Même si la représentation des acteurs externes au sein des organes de gouvernance interne tend à réduire le poids relatif des intérêts d'ordre académique, il n'en résulte pas nécessairement une prédominance des intérêts externes.

Dans le même temps, les exigences que fait peser la société contemporaine sur les établissements d'enseignement supérieur, en tant qu'organisations, appellent une gestion efficace et efficiente. Les spécialistes de l'enseignement supérieur ont exprimé des inquiétudes sur le manque d'expérience en matière de gestion professionnelle des experts académiques nommés à des postes de haut niveau dans le sillage de la «nouvelle gestion publique» qui a accompagné l'autonomie des établissements (Pellert, 2007; Zechlin, 2008). Pour résoudre ce problème, les établissements et les associations du secteur de

l'enseignement supérieur dans l'ensemble de l'Europe mettent en place à l'intention du corps enseignant et des personnels non enseignants des programmes de perfectionnement professionnel, des actions de formation ainsi que des séminaires et ateliers consacrés à la gestion de l'enseignement supérieur.

L'importance d'un leadership interne centralisé

Un facteur essentiel dans l'équilibre autonomie/responsabilisation est manifestement le renforcement de l'autorité de la direction, et on observe des efforts généralisés en ce sens. Renforcer le rôle du directeur peut aider l'établissement à améliorer sa cohérence et sa performance globales dans un environnement concurrentiel, en clarifiant les champs de responsabilités et en rehaussant la capacité stratégique de l'établissement (OCDE, 2003).

La réforme des structures de gouvernance interne a également modifié le rôle du directeur. Le chef d'un établissement d'enseignement supérieur doit équilibrer les diverses responsabilités de l'organisation dont il a la charge et c'est essentiellement à lui qu'il incombe de rendre compte de toutes les activités qui y sont menées. Les compétences académiques demeurent le principal critère d'éligibilité au poste de directeur, ce qui s'explique dans une large mesure par la spécificité des missions et des services de l'enseignement supérieur. Dans le même temps, les compétences en matière de leadership et de gestion sont désormais considérées comme des qualités supplémentaires pour un directeur, dès lors que les compétences académiques ne suffisent pas à elles seules pour garantir que la personne concernée est aussi un bon dirigeant, diplomate ou stratège.

2. Le financement des établissements d'enseignement supérieur en constante évolution

L'autonomie financière croissante des établissements

L'autonomie de gestion financière constitue un aspect clé des tendances actuelles de la gouvernance en matière d'enseignement supérieur. L'enjeu est de permettre aux établissements de développer des politiques stratégiques par rapport à leurs objectifs propres et aux priorités nationales en matière d'enseignement supérieur. Seuls cinq pays (Bulgarie, République tchèque (établissements de niveau CITE 5B), Grèce jusqu'en 2007/2008, Chypre, et Lettonie jusqu'en 2009) octroient le financement public aux établissements selon des lignes de dépenses qui sont à respecter strictement. Ailleurs les dotations globales sont de mise mais, dans un certain nombre de pays d'Europe centrale et orientale ainsi qu'en Belgique et en France, les établissements doivent respecter les lignes budgétaires qu'ils se sont fixées et qui ont été avalisées par les autorités publiques (voir figure 3.1).

Dans les pays restants, l'autonomie financière des établissements vis-à-vis des dotations globales qu'ils reçoivent est très affirmée. En Estonie, en Italie, aux Pays-Bas, au Portugal, au Royaume-Uni (Angleterre, pays de Galles et Irlande du Nord) et au Liechtenstein, les établissements jouissent, en outre, d'une forte autonomie quant à l'utilisation dans leur budget des frais de scolarité qu'ils collectent.

La possibilité de report de fonds publics non dépensés sur l'année suivante et l'autonomie dans l'utilisation de ce surplus budgétaire (voir figure 3.6) se retrouvent dans la majorité des pays, et pas uniquement dans ceux où les établissements jouissent d'une forte autonomie par rapport à leur dotation globale.

Gouvernance par objectifs au moyen du financement public

Le financement public octroyé selon un mécanisme impliquant que les établissements s'engagent à poursuivre certains objectifs définis au niveau national est largement répandu en Europe, et le modèle de l'État superviseur se trouve ainsi concrétisé de diverses façons. Les fonds publics alloués pour des projets de

recherche spécifiques, liés aux objectifs nationaux et que l'on observe dans tous les pays, sont une manière d'exercer la gouvernance par objectifs.

Dans sept pays (Danemark, France, Luxembourg, Autriche, Roumanie, Finlande et Islande), une part importante du financement public octroyé aux établissements, voire sa totalité, est corrélé à des contrats de performances. Ceux-ci sont conclus suite à des négociations entre les responsables d'établissements et les autorités publiques, qui fixent les objectifs des grands axes d'activité et de développement des établissements, pour plusieurs années généralement. Les contrats sur les performances constituent, pour les autorités publiques, un instrument financier potentiellement puissant permettant d'orienter les plans et politiques stratégiques des établissements. Cependant, actuellement, le degré de réalisation des objectifs qualitatifs qui sont inclus dans ces contrats influence peu le niveau de financement octroyé dans le contrat suivant. La situation pourrait évoluer dans certains des pays concernés.

Une autre manière de lier objectifs nationaux et financement public consiste en l'octroi de dotations allouées aux établissements pour la réalisation d'un projet particulier portant sur des priorités identifiées au niveau national, qui ont trait généralement à la qualité des activités académiques ou au développement des établissements. Cette pratique, qui concerne une partie mineure du financement public, existe en Communauté flamande de Belgique, en République tchèque, en Irlande, au Portugal et en Slovaquie.

Enfin, la Communauté flamande de Belgique (dans le courant de 2008), l'Irlande, l'Italie, le Royaume-Uni (Angleterre) ont intégré dans les formules de financement utilisées des mécanismes qui visent à promouvoir la participation des étudiants défavorisés à l'enseignement supérieur.

Promotion de la concurrence entre établissements

La promotion de la concurrence entre les établissements d'enseignement supérieur via les mécanismes de financement public, qui est une autre caractéristique du modèle de l'État superviseur, est largement répandue en Europe. Ainsi, les formules de financement basées sur le nombre d'étudiants inscrits et/ou sur la réussite de ces derniers, associées à des ressources publiques limitées, sont quasi omniprésentes. La Belgique (Communauté française), l'Irlande (universités), la Lituanie, la Hongrie, la Pologne, la Roumanie, la Slovaquie, la Suède, le Royaume-Uni et le Liechtenstein déterminent en grande partie ou totalement le montant des fonds publics en fonction d'une formule de financement de ce type. Dans d'autres pays, on observe des mesures qui visent à maintenir une certaine stabilité dans les ressources octroyées aux établissements et à prendre en compte les besoins individuels des établissements, telles que l'octroi d'un montant fixe ou la prise en considération de l'historicité des coûts. Seuls les pays où le secteur de l'enseignement supérieur connaît une taille limitée (Chypre, Luxembourg et Malte) ainsi que l'Irlande (actuellement), pour ce qui concerne les établissements non universitaires, ne font pas usage de formules de financement.

Quelques pays (République tchèque, Irlande, Portugal et Slovaquie) octroient des fonds publics à des projets en lien avec l'enseignement ou le fonctionnement dans le cadre d'une compétition entre établissements.

Dans le domaine de la recherche, les dotations de base sont déterminées en fonction des performances des établissements dans la plupart des pays. Les financements publics qui s'obtiennent au terme d'une procédure compétitive, supposant que les établissements déposent leur candidature pour l'obtenir, sont généralisés. En Roumanie, c'est le seul mode de financement public de la recherche.

Diverses formes de responsabilisation des établissements vis-à-vis des fonds publics

Les établissements d'enseignement supérieur sont pleinement comptables envers la société et les autorités publiques en particulier, des fonds publics qu'ils reçoivent, et les méthodes de responsabilisation en vigueur s'exercent de diverses manières. Les audits financiers externes sont généralisés en Europe. Le reporting

envers l'organisme de financement et la mise à disposition d'informations dans des bases de données publiques sont également très répandus (voir figure 2.1).

En ce qui concerne l'octroi du financement public, la responsabilisation s'exerce aussi dans la majorité des pays européens par la prise en compte d'indicateurs de performances portant sur les résultats des étudiants et sur les activités des établissements en matière de recherche.

Cependant, la situation est loin d'être homogène dans la mesure où l'importance des résultats dans la détermination du montant du financement public octroyé varie fort d'un pays à l'autre. En Estonie et en Lettonie, la réalisation de résultats est l'objet même du principal financement public octroyé puisque celui-ci est régi par un contrat basé sur un nombre prédéterminé de diplômés par filière d'études. Le Royaume-Uni (Angleterre) est sans conteste un des pays où le niveau de financement des établissements est le plus assujéti à leurs performances, par rapport au nombre des étudiants qui réussissent leur année et par rapport à la qualité de la recherche. Au Danemark, la dotation pour l'enseignement dépend uniquement des résultats des étudiants. En ce qui concerne la dotation de base pour la recherche, la Communauté flamande de Belgique, l'Estonie, l'Irlande (universités), la Hongrie, la Pologne et la Slovaquie considèrent principalement les performances des établissements.

D'autres éléments montrent que la volonté n'est pas partout de lier aussi étroitement financement et résultats. Si on considère la majeure partie des fonds publics octroyés, les performances sont prises en compte pour un maximum de 5 % en Irlande (universités) et en Italie. Certains pays déterminent le niveau de financement soit en fonction des performances en matière d'enseignement (Slovénie et Suède) soit en matière de recherche (Communauté flamande de Belgique, Irlande, Pologne, Roumanie et Royaume-Uni (Écosse)), mais pas en fonction des deux aspects. Cependant, la Communauté flamande de Belgique et la Roumanie prévoient de prendre prochainement en compte également les résultats des étudiants pour déterminer le niveau de financement des établissements.

Là où le financement des établissements n'est actuellement pas ou peu dépendant de leurs performances en matière de réussite des étudiants ni de recherche (Communautés française et germanophone de Belgique, Bulgarie, Grèce, Espagne, Chypre et Malte), des réformes sont en cours dans la plupart des cas.

Incitants et restrictions en matière de partenariats et de fonds privés

La diversification du financement des établissements d'enseignement supérieur, qui est un aspect clé du développement du modèle de l'université entrepreneuriale, dépend fortement des stratégies des établissements d'enseignement supérieur, mais également des modèles de gouvernance définis au niveau central. Tant les mesures incitatives mises en œuvre par les autorités publiques que les marges d'autonomie et les restrictions qui s'appliquent aux établissements d'enseignement supérieur sont susceptibles d'exercer une influence sur l'importance des fonds privés collectés.

Dans ce domaine, on peut citer l'Estonie, Chypre, la Lettonie, l'Autriche et la Roumanie comme les pays où les établissements disposent d'une très large autonomie pour créer des entreprises commerciales, réaliser des investissements et des emprunts financiers. L'Irlande, la Slovénie et le Royaume-Uni sont également proches de ce cas de figure, mais les autorités y ont toutefois défini des procédures précises à respecter en cas d'emprunt. Par contre, la Bulgarie, la Slovaquie et les pays nordiques (à l'exception du Danemark), sont relativement peu permissifs quant à ces trois types de possibilités de générer des fonds privés.

La grande majorité des pays européens ont mis en œuvre des mesures incitatives pour soutenir les établissements d'enseignement supérieur dans leur recherche de fonds privés et dans leurs partenariats avec le secteur privé. Cinq pays n'offrent pas de mesures incitatives de ce type (voir figure 4.4). Tous les autres pays offrent un ou plusieurs types d'incitants publics, les avantages fiscaux pour les donateurs et les partenaires privés étant les plus répandus. Les partenariats avec les entreprises privées (notamment en ce qui concerne la recherche), qui constituent une source importante de fonds privés, sont l'objet de divers types de soutiens financiers directs et autres types de soutien (voir chapitre 4) dans une dizaine de pays.

Si l'on examine conjointement les marges d'autonomie et les incitants existants au développement de partenariats dans le domaine de la recherche avec le secteur privé, on peut mettre en avant la Communauté flamande de Belgique, la France, la Finlande et le Royaume-Uni. En effet, seuls ces pays offrent à la fois un cadre législatif qui autorise les établissements à détenir les droits de propriété intellectuelle des résultats des recherches menées par leur personnel, permettent aux établissements de créer, parfois sous conditions, des entreprises commerciales et soutiennent les partenariats avec le secteur privé dans le domaine de la recherche, notamment via des aides financières directes.

Cependant, à l'échelle européenne, on n'observe pas souvent de corrélation forte entre, d'une part, une politique particulièrement permissive en matière de diversification du financement via le secteur privé et, d'autre part, le développement d'une palette de mesures incitatives dans ce domaine.

3. Le personnel académique des établissements d'enseignement supérieur

Certaines composantes des procédures de recrutement sont souvent définies au niveau central

Une multitude de niveaux de responsabilités intervient en matière de recrutement du personnel enseignant. Dans la mesure où les processus menant à la nomination/désignation du personnel se décomposent en plusieurs étapes distinctes (dont la définition des catégories de personnel et de leurs critères d'éligibilité, celle du nombre de postes à pourvoir et les décisions en matière d'affectation et de désignation du personnel), il est intéressant d'observer que certaines de ces étapes reflètent une part prépondérante des décisions prises au niveau central tandis que d'autres se marquent par une forte autonomie décisionnelle des établissements.

Ainsi, le modèle de l'État régulateur est perceptible dans la grande majorité des pays au niveau de la définition des catégories de personnel et de leurs critères respectifs d'éligibilité. À l'opposé, la définition des autres étapes du recrutement semble largement relever des décisions des établissements. Seules les situations de cinq pays (République tchèque, Grèce, Pays-Bas, Slovaquie et Royaume-Uni) sont marquées par une forte autonomie institutionnelle au cours de l'ensemble du processus. Dans cette mesure, cela pourrait amener à conclure que le processus de recrutement vu dans son ensemble (toutes étapes confondues) relève du modèle de l'État superviseur dans la majorité des pays.

Les établissements sont considérés comme employeurs du personnel enseignant dans la plupart des pays

L'un des aspects où se traduit un glissement net ou en cours entre le modèle de l'État régulateur vers celui de l'État superviseur s'observe à travers les informations en matière d'acteurs considérés comme les employeurs du personnel enseignant. Dans la mesure où l'établissement est clairement considéré (souvent via les législations nationales et autres documents officiels) comme l'employeur effectif du personnel dans la très grande majorité des pays pour lesquels les informations sont disponibles, on peut clairement en déduire que le modèle de l'État superviseur domine largement sur ce point.

L'observation parallèle des statuts/contrats de travail est pour sa part plus nuancée. Dans plus de la moitié des pays, les enseignants sont employés sur une base contractuelle (relevant généralement du droit public). Dans quatorze pays ou régions, ces derniers ont le statut de fonctionnaire. Une tendance vers un assouplissement des statuts professionnels s'observe toutefois parmi ce dernier groupe de pays dans la mesure où un tiers d'entre eux offre parallèlement d'autres types d'arrangements contractuels.

Des situations contrastées au niveau des salaires et des promotions

La situation concernant les modalités de prises de décision par rapport aux questions salariales et aux promotions apparaît assez contrastée et il est difficile de dégager des tendances nettes vers l'un ou l'autre de ces deux modèles principaux. On peut toutefois noter que les aspects liés à la fixation d'une échelle salariale tendent à relever des modèles de l'État régulateur dans environ la moitié des pays. La situation se rapproche du modèle de l'État superviseur dans sept autres pays. Seules la République tchèque (établissements de niveau CITE 5A), l'Estonie, l'Autriche et le Liechtenstein se caractérisent par une forte autonomie institutionnelle sur ce point.

Dans les limites de cette étude et compte tenu du fait que les données récoltées se réfèrent quasi exclusivement aux réglementations officielles, nous tenterons finalement d'offrir quelques vues globales de la gouvernance actuelle des établissements d'enseignement supérieur en Europe.

En termes d'autonomie, les politiques des pays sont fortement axées sur la gestion financière des établissements. Une tendance similaire, quoiqu'un peu moins marquée, s'observe par rapport à la marge de manœuvre des établissements en matière de personnel. Les pays où les établissements disposent d'une très large autonomie financière ne sont pas forcément ceux où les questions liées au personnel sont davantage du ressort des établissements. Les structures de gouvernance interne sont quasi partout réglementées avec le même degré de détail.

La gouvernance par objectifs et performances se développe en Europe. Les établissements doivent presque partout établir des plans stratégiques qui reflètent les priorités nationales. Pour déterminer le niveau de financement, les performances sont prises en compte, à des degrés divers toutefois, dans une très large majorité de pays. Enfin, cette gouvernance par objectifs et performances est rendue possible grâce à l'évolution du rôle de la direction de l'établissement: celle-ci est désormais chargée de mettre en œuvre des stratégies pour poursuivre les objectifs fixés et elle est responsable des résultats produits. Cependant, en rapport avec ce dernier aspect, il faut souligner qu'actuellement les formes de contrôle portent essentiellement sur des aspects quantitatifs et moins souvent sur les résultats par rapport à des objectifs plus qualitatifs et sociétaux.

L'ouverture des établissements d'enseignement supérieur sur le monde extérieur et le secteur des entreprises en particulier se marque par la présence des acteurs externes dans certains organes de gouvernance des établissements. De nouveau, cette présence externe, si elle constitue une tendance, connaît des degrés divers en fonction des pays. En plus de l'ouverture à des représentants du monde des entreprises, les établissements sont également soumis à une forte pression par rapport à leur base de financement, dont la part en provenance du secteur privé est censée s'accroître. Cet objectif fait l'objet de politiques stratégiques et/ou de réformes dans de très nombreux pays, y compris le développement de mesures incitatives à la recherche de fonds privés. Cependant, les réglementations que l'on peut observer dans ce domaine montrent également que des limites sont posées par rapport aux relations à entretenir avec le secteur privé.

GLOSSAIRE

Codes des pays

EU-27	Union européenne
BE	Belgique
BE fr	Belgique – Communauté française
BE de	Belgique – Communauté germanophone
BE nl	Belgique – Communauté flamande
BG	Bulgarie
CZ	République tchèque
DK	Danemark
DE	Allemagne
EE	Estonie
EL	Grèce
ES	Espagne
FR	France
IE	Irlande
IT	Italie
CY	Chypre
LV	Lettonie
LT	Lituanie
LU	Luxembourg
HU	Hongrie
MT	Malte

NL	Pays-Bas
AT	Autriche
PL	Pologne
PT	Portugal
RO	Roumanie
SI	Slovénie
SK	Slovaquie
FI	Finlande
SE	Suède
UK	Royaume-Uni
UK-ENG	Angleterre
UK-WLS	Pays de Galles
UK-NIR	Irlande du Nord
UK-SCT	Écosse
Pays de l'AELE/EEE	Les 3 pays de l'Association européenne de libre échange qui sont membres de l'Espace économique européen
IS	Islande
LI	Liechtenstein
NO	Norvège

Symboles statistiques

- : Données non disponibles
PIB Produit intérieur brut

Définitions

Acteurs externes: intervenants qui ont un intérêt direct dans la fonction, les pratiques et les résultats des établissements d'enseignement supérieur (membres du gouvernement au niveau central, régional ou local, employeurs ou d'autres représentants de l'entreprise, syndicalistes, associations nationales d'étudiants, représentants de la société civile, diplômés, parents d'étudiants, etc.).

Acteurs internes: personnes employées ou inscrites dans un établissement d'enseignement supérieur.

Assurance qualité: terme générique se référant à un processus en cours ou continu d'évaluation (évaluation, gestion, garantie, maintien et amélioration) de la qualité d'un système d'enseignement supérieur, d'un établissement ou d'un programme.

Classification internationale type de l'éducation (CITE 1997)

La classification internationale type de l'éducation (CITE) est un instrument adapté à la collecte des statistiques sur l'éducation au niveau international. Le lecteur qui souhaite plus d'informations concernant la CITE 97 peut se référer au site Internet suivant: <http://unesco.stat.unesco.org/en/pub/pub0.htm>

Les niveaux CITE 1997 couverts dans cette étude sont:

- **CITE 5 (enseignement supérieur – premier niveau)**

L'admission à ces programmes requiert généralement la réussite du niveau CITE 3 ou 4. Ce niveau inclut des programmes à orientation académique (type A) largement théorique et des programmes de formation pratique et technique (type B) généralement plus courts que les premiers et préparant à l'entrée sur le marché du travail.

- **CITE 6 (enseignement supérieur – deuxième niveau)**

Ce niveau est réservé aux programmes d'enseignement supérieur qui conduisent à l'obtention d'un titre de chercheur hautement qualifié (Ph.D ou doctorat).

Contrat de performance: établi entre les établissements et les autorités publiques et reposant sur des objectifs stratégiques assignés à l'établissement. Différentes mesures qui ont trait aux performances sont utilisées pour mesurer les progrès.

Critères de performances: ont trait à des résultats produits par l'établissement lors d'une période déterminée et achevée. Ils établissent un lien entre le montant du financement public et la capacité de l'établissement de rendre optimale l'utilisation des ressources reçues. Cette capacité est mesurée par exemple par le nombre de diplômés ou le nombre d'étudiants qui terminent leur année d'études. Souvent inclus dans des formules de financement, ce type de critère est généralement assimilé à une mesure incitative pour rationaliser les ressources.

Critères d'input: facteurs divers relatifs au volume d'activités des établissements, utilisés dans le cadre des formules de financement et pouvant être basés par exemple sur les nombres d'étudiants inscrits durant l'année précédente ou en cours, de personnel et de places subventionnées. Utilisés pour les formules de financement.

Direction: fonction exercée par le recteur, président, président honoraire, vice-président honoraire ou directeur d'un établissement d'enseignement supérieur, qui représente l'établissement dans les actes juridiques et les contrats de financement. En règle générale, le directeur est le principal responsable de la planification stratégique des activités de l'établissement, dont la programmation, le développement,

l'organisation, la gestion et le contrôle. C'est essentiellement à lui qu'incombe l'obligation de rendre des comptes sur les activités de l'établissement.

Dotation de base pour la recherche: dotation pour les activités de recherche d'un établissement d'enseignement supérieur, qui n'est pas différenciée ou spécifiée par projet. Cette dotation peut être octroyée en fonction du coût des activités en matière de recherche menées par l'établissement, de ses performances en la matière, ou en fonction de considérations politiques. La dotation de base peut être intégrée dans la dotation pour l'enseignement et le fonctionnement ou être destinée spécifiquement à la recherche.

Dotation globale: financement censé couvrir plusieurs catégories de dépenses comme l'enseignement, les frais de fonctionnement courant et/ou la recherche.

Dotation pour un projet de recherche spécifique: dotation octroyée à un établissement d'enseignement supérieur pour réaliser un projet de recherche particulier, suite à une procédure compétitive de sélection des candidatures de projets.

Établissements d'enseignement supérieur: établissements d'enseignement supérieur publics et privés reconnus officiellement, qui dispensent des programmes de niveaux CITE 5 et 6 et qui relèvent de la législation du pays concerné. Les universités étrangères installées dans le pays ainsi que les établissements d'État formant aux métiers de la sécurité, de l'armée ou de la police sont exclus du champ de cette étude.

Établissement d'enseignement supérieur privés indépendants: établissements gérés directement ou indirectement par une organisation non gouvernementale (église, syndicat, entreprise ou autre) et recevant moins de 50 % de son financement par les autorités publiques.

Établissements d'enseignement supérieur privés subventionnés: établissement gérés directement ou indirectement par une organisation non gouvernementale (église, syndicat, entreprise ou autre) et recevant plus de 50 % de son financement par les autorités publiques.

Établissements d'enseignement supérieur publics: établissements gérés directement ou indirectement par une autorité éducative publique.

Formule de financement: comporte des critères standardisés et est utilisée pour calculer le montant des dotations publiques pour l'enseignement et/ou les activités de fonctionnement, et dans certains cas pour la recherche. Les critères pour l'octroi des fonds comprennent des critères d'inputs et/ou des critères liés aux performances des établissements.

Frais d'enseignement: contribution financière annuelle payée par l'étudiant pour couvrir tout ou partie des coûts d'enseignement supportés par l'établissement d'enseignement supérieur.

Organe académique: organe qui peut avoir différentes dénominations, telles que «conseil académique», «conseil universitaire» ou, plus rarement, «sénat», et qui est essentiellement responsable des aspects en lien avec les services d'enseignement et de recherche fournis par l'établissement. Il se compose essentiellement de membres du personnel académique en poste dans l'établissement. Dans certains pays, cet organe compte également des représentants des étudiants et du personnel non académique.

Organe de consultation: organe qui soutient et enrichit le processus de gouvernance de l'établissement grâce à des perspectives externes; toutefois, son approbation n'est requise pour aucune décision et il ne dispose d'aucun pouvoir de contrôle formel sur l'établissement. Cet organe compte toujours des acteurs externes et il n'est pas rare qu'il en soit exclusivement composé.

Organe de décision: organe de gouvernance au niveau de l'établissement chargé de planifier la stratégie à long terme et de définir les orientations de l'établissement. Dans certains pays, c'est l'organe académique ou l'organe de supervision qui agit en qualité d'organe de décision, alors que dans d'autres, l'organe de décision est une entité distincte.

Organe de supervision: organe qui surveille ou contrôle les activités opérationnelles, éducatives et financières d'un établissement. En règle générale, il est chargé d'approuver les documents qui doivent être remis au ministère (rapports annuels, rapports de performances, rapports financiers, etc.) et de superviser l'audit financier de l'établissement. Le plus souvent, la nomination et la révocation du directeur sont de son ressort. Tous les organes de supervision comptent des membres externes et il n'est pas rare qu'ils en soient composés.

Plan stratégique: document qui définit les missions et les priorités stratégiques d'un établissement d'enseignement supérieur et transpose celles-ci dans des objectifs précis et des activités à réaliser dans un laps de temps variable.

Recommandations: directives officielles non définies par la loi, de nature consultative et émises par les autorités éducatives centrales ou supérieures en matière d'éducation.

Réglementations: exigences définies par la loi (loi, décret, etc.) de nature obligatoire et émises par les autorités éducatives centrales ou supérieures en matière d'éducation.

RÉFÉRENCES

- Agachi, P. S. Multiple employment issues at the 'Babes-Bolyai' University in Cluj-Napoca, Romania: a case study. In: *Higher Education in Europe*, Vol. 31, No. 3, October 2006.
- Bargh, C.; Scott, P.; Smith, D. Governing Universities: changing the culture? - Buckingham: SRHE and Open University Press, 1996. - pp. 1-40, 152-180.
- Center for Higher Education Policy (CHEPS); Goedegebuure, L.; Van Vught, Fr. (eds). Comparative Policy Studies in Higher Education. - Utrecht: Lemma, 1994. - 303 p. - (*Management and Policy in Higher Education*).
- Centre for the Study of Higher Education Management (CEGES). Rates of return and funding models in Europe. Final report to the Directorate-General for Education and Culture of the European Commission. - Valencia: CEGES, 2007. - 141 p.
- Chevallier, Thierry; Eicher, J. Cl. Higher Education Funding: A Decade of Changes. In: *Higher Education in Europe*, 2002, Vol. 17, No. 1-2, 2002. - pp. 89-99.
- Chmielecka, E. Multiple employment as an additional source of revenue: under what conditions can it be of advantage to both academics and universities? In: *Higher Education in Europe*, Vol. 31, No. 3, October 2006.
- Commission des Communautés européennes. Investir efficacement dans l'éducation et la formation: un impératif pour l'Europe. Communication de la Commission, COM(2002) 779 final. - Bruxelles: Commission des Communautés européennes, 2003. - 34 p.
- Commission des Communautés européennes. Communication de la Commission au Conseil et au Parlement européen. Faire réussir le projet de modernisation pour les universités: formation, recherche et innovation, COM(2006) 208 final. - Bruxelles: Commission des Communautés européennes, 2006. - 18 p.
- Council of Europe; Vukasovic', M. (2006) General report. In: *Higher education governance between democratic culture, academic aspirations and market forces*, pp. 203-212.
- Council of Europe; Fried, J. (2006) Higher education governance in Europe, autonomy, ownership and accountability – A review of the literature. In: *Higher education governance between democratic culture, academic aspirations and market forces*, pp. 79-116.
- Council of Europe; Kohler, J.; Huber, J. (eds). Higher education governance between democratic culture, academic aspirations and market forces. - Strasbourg: Council of Europe Publishing, 2006. - (*Council of Europe higher education series* No. 5).
- Davies, J. The agendas for University Management in the next Decade. In: *Universities: the Management Challenge*. - Windsor: The NFER-NELSON Publishing Company Limited, 1985.
- Dunkin, R. The HR challenge: some more thoughts. Response to keynote address at the conference on 'Trends in the Management of Human Resources'. In: *Higher Education*, 25-26 August 2005, OECD, Paris, p. 5.
- Escotet, M.Á. University Governance, Accountability and Financing. In: *Higher education in the World 2006. The Financing of Universities*, pp. 24-38.
- Eurydice. Vingt années de réformes dans l'enseignement supérieur en Europe: de 1980 à nos jours. - Bruxelles: Eurydice, 2000. - 194 p.

- Eurydice. Personnel enseignant. Glossaire européen de l'éducation, Volume 3. - Bruxelles: Eurydice, 2001. - 232 p.
- Eurydice. Personnel de direction, contrôle et soutien. Glossaire européen de l'éducation, Volume 4. - Bruxelles: Eurydice, 2002. - 224 p.
- Eurydice. Chiffres clés de l'enseignement supérieur en Europe - Édition 2007. - Bruxelles: Eurydice, 2007. - 176 p. - (*Chiffres clés*).
- Eurydice. Focus sur les structures de l'enseignement supérieur en Europe – 2006/2007. Évolutions nationales dans le cadre du Processus de Bologne. - Bruxelles: Eurydice, 2007. - 350 p. - (*Focus*).
- Eurydice. Organes formels de décision, consultation, gestion et supervision dans l'enseignement supérieur. Glossaire européen de l'éducation, Volume 5. - Bruxelles: Eurydice, 2007. - 262 p.
- Gordon, G; Whitchurch, C. La gestion des ressources humaines dans l'enseignement supérieur: la diversification des fonctions et ses conséquences. In: *Politiques et gestion de l'enseignement supérieur*, vol. 19, n° 2, 2007, p. 131-153.
- Merrien, Fr-X. (eds). Towards a New Model of Governance for Universities? A Comparative View. - London: Jessica Kingsley, 1999. - (*Higher Education Series*, 53).
- OECD (2007) Strehl, F.; Reisinger, S.; Kalatschan, M. Funding Systems and their Effects on Higher Education Systems. - Paris: OECD Publishing. - *OECD Education Working Papers*, No. 6.
- OECD project on education policy analysis, Chapter 3: Changing Patterns of Governance in Higher Education, report, 2003.
- OECD/IMHE-HEFCE project on financial management and governance of higher education institutions report. On the edge: securing a sustainable future for higher education, 2004.
- Pellert, A. Human Resource Management at Universities. In: *Higher Education Management and Development in Central, Southern and Eastern Europe*. - Münster: Waxmann Verlag GmbH, 2007.
- Report on 'University Governance'. European Union Education and Training 2010 Work Programme, Cluster 'Making the best use of resources' – Peer learning Activity, Copenhagen, April 19-21, 2006.
- Sadlak, J.; de Miguel, J. M. Regional perspectives: Europe. In: *Higher education in the World 2006. The Financing of universities*, pp. 198-222.
- Salmi, J.; Hauptman, A. M. Resource allocation mechanisms in tertiary education: a typology and an assessment. In: *Higher education in the World 2006. The Financing of universities*, pp. 60-81.
- Scott, P. Challenges to Academic Values and the Organisation of Academic Work in a Time of Globalisation. In: *Higher Education in Europe*, Vol. XXVIII, 2003, No.3, pp.295-306.
- Shattock, M. Managing Successful Universities. - Maidenhead: SRHE and Open University Press, 2003.
- Truffin, C. L'université déchiffrée: le financement des universités en Communauté française de Belgique. - Bruxelles: Éditions de l'Université Libre de Bruxelles, 2006.
- Werner Z. Hirsch; L. E. Weber (eds). Governance in Higher Education. The University in a State of Flux. - Paris: Economica, 2001. - 204 p.
- Zechlin, L. Strategic Planning in Higher Education. In: *International Encyclopedia of Education*, 3rd Edition. - Amsterdam: Elsevier, 2007.

TABLE DES FIGURES

Chapitre 1. Politiques stratégiques nationales pour l'enseignement supérieur

- Figure 1.1. Priorités stratégiques nationales pour l'enseignement supérieur (financement et personnel), 2006/2007. 16

Chapitre 2. Structures de gouvernance de l'enseignement supérieur

- Figure 2.1. Mécanismes de planification et de diffusion de l'information, enseignement supérieur public et privé subventionné, 2006/2007. 33
- Figure 2.2. Organes de gouvernance interne, enseignement supérieur public et privé subventionné, 2006/2007. 35
- Figure 2.3. Mode de désignation du directeur, enseignement supérieur public et privé subventionné, 2006/2007. 38
- Figure 2.4. Réglementations externes relatives à la gouvernance interne des établissements, enseignement supérieur privé indépendant, 2006/2007. 44

Chapitre 3. Le financement public direct des établissements d'enseignement supérieur

- Figure 3.1. Forme de la principale dotation publique, enseignement supérieur public et privé subventionné, 2006/2007. 49
- Figure 3.2. Mécanismes d'octroi des fonds publics directs, enseignement supérieur public et privé subventionné, 2006/2007. 50
- Figure 3.3. Critères relatifs aux inputs (formule de financement pour l'enseignement et le fonctionnement), enseignement supérieur public et privé subventionné, 2006/2007. 53
- Figure 3.4. Critères de performances (formule de financement pour l'enseignement et le fonctionnement), enseignement supérieur public et privé subventionné, 2006/2007. 55
- Figure 3.5. Critères d'octroi des dotations de base pour la recherche, enseignement supérieur public et privé subventionné, 2006/2007. 61
- Figure 3.6. Mesures de responsabilisation en lien avec l'usage des fonds publics, enseignement supérieur public et privé subventionné, 2006/2007. 64
- Figure 3.7. Report des fonds publics non dépensés d'une année sur l'autre, enseignement supérieur public et privé subventionné, 2006/2007. 67
- Figure 3.8. Synthèse des principaux mécanismes de financement public direct, enseignement supérieur public et privé subventionné, 2006/2007. 70

Chapitre 4. Fonds privés collectés par les établissements d'enseignement supérieur

Figure 4.1. Proportions relatives des dépenses privées en provenance des ménages et des «autres entités privées» au titre des établissements d'enseignement supérieur, en pourcentage des dépenses totales, 1999-2004.	74
Figure 4.2. Autonomie dans l'utilisation des frais d'enseignement payés par les étudiants à temps plein pour une première qualification, enseignement supérieur public et privé subventionné, 2006/2007.	76
Figure 4.3. Sources de financement privé pour l'enseignement supérieur public et restrictions en la matière, 2006/2007.	77
Figure 4.4. Incitants publics à la collecte de fonds privés, enseignement supérieur public et privé subventionné, 2006/2007.	82

Chapitre 5. Le personnel académique des établissements d'enseignement supérieur

Figure 5.1. Répartition des responsabilités entre les acteurs chargés du processus de recrutement, enseignement supérieur public et privé subventionné, 2006/2007.	89
Figure 5.2. Types principaux de modes de recrutement, enseignement supérieur public et privé subventionné, 2006/2007.	92
Figure 5.3. Employeur et types de statuts du personnel enseignant, enseignement supérieur public et privé subventionné, 2006/2007.	95
Figure 5.4. Acteurs/organes responsables des conditions salariales et des promotions, enseignement supérieur public et privé subventionné, 2006/2007.	97
Figure 5.5. Responsabilité dans la définition des critères d'évaluation du personnel académique, enseignement supérieur public et privé subventionné, 2006/2007.	100

ANNEXES

Chapitre 1

Documents relatifs aux politiques stratégiques nationales pour l'enseignement supérieur, 2006/2007. 119

Chapitre 2

Organes de gouvernance au niveau des établissements d'enseignement supérieur publics et privés subventionnés, 2006/2007. 120

Chapitre 3

Critères utilisés pour les dotations publiques aux établissements d'enseignement supérieur publics et privés subventionnés, 2006/2007. 131

Documents relatifs aux politiques stratégiques nationales pour l'enseignement supérieur, 2006/2007 (chapitre 1).

BE nl	Document relatif à la politique d'enseignement et de formation (2004-2009)
CZ	Plan à long terme pour l'éducation et la recherche, le développement des activités scientifiques, artistiques et autres des établissements d'enseignement supérieur (2006-2010) (CITE 5A). Plan à long terme pour l'éducation et le développement du système éducatif de la République tchèque.
DK	Stratégie gouvernementale pour le Danemark dans l'économie mondiale
EE	Stratégie pour l'enseignement supérieur (2006-2015)
CY	Plan stratégique pour l'éducation (<i>Strategikos Shediasmos gia tin Ekpaidefsi</i>) (2007)
LV	Principes fondamentaux pour le développement de l'enseignement (2006-2010) et déclaration du Cabinet des ministres
LT	Plan de développement du système d'enseignement supérieur (2006-2010)
HU	Programme pour les universités (2004)
NL	Plan pour l'enseignement supérieur et la recherche (2004) et nouveau programme à moyen terme pour l'horizon 2020
RO	Stratégie pour l'enseignement supérieur (2002-2010)
SI	Plan directeur pour l'enseignement supérieur (2002)
FI	Loi relative au développement du système d'enseignement supérieur (2005) et plan de développement pour l'enseignement et la recherche
UK	Livre blanc sur l'avenir de l'enseignement supérieur (2003)
NO	Réforme de la qualité de l'enseignement supérieur (2002)

BE fr, BE de, BG, IE, EL, FR, IT, MT, AT, PL, PT, SK, SE, IS, LI: pas de documents relatifs aux politiques stratégiques nationales.

**Organes de gouvernance au niveau
des établissements d'enseignement supérieur publics et privés subventionnés, 2006/2007 (chapitre 2).**

Pays	Direction	Organes académiques	Organes de décision	Organes de supervision/consultation
BE fr	Recteur	Conseil académique	Conseil (de gestion) pédagogique	Conseil d'administration
BE de	Directeur	Conseil académique – essentiellement chargé de présenter des recommandations et des avis au conseil d'administration.	Conseil d'administration – désigne le directeur et les membres du conseil académique, organise le transfert de pouvoirs au directeur ou au conseil académique, définit l'offre de formation de l'établissement et décide de son organisation interne.	
BE nl	Recteur (comité exécutif): responsable de l'administration de l'université, de sa gestion financière et de son patrimoine; prépare le budget et le rapport annuel; exécute les décisions du conseil d'administration; représente l'université.	Conseil académique – conseille le comité exécutif et le conseil d'administration pour toutes les questions relatives à l'enseignement/l'éducation. Conseil scientifique – conseille le comité exécutif et le conseil d'administration pour toutes les questions relatives à la recherche.	Conseil d'administration – organe chargé de superviser l'organisation générale de l'université; établit les règlements et procédures internes relatifs aux activités d'enseignement et de recherche ainsi qu'aux étudiants; définit la structure et l'organisation de l'université, approuve le budget et le rapport annuel, nomme les professeurs et les personnels d'encadrement, définit la politique générale de l'université.	⊗
BG	Recteur: représente l'établissement; son champ de compétences englobe tous les aspects de la vie étudiante; prépare le rapport annuel sur les activités et la gestion financière, présente les résultats des systèmes internes d'évaluation et d'assurance qualité.	Conseil académique – responsable de toutes les activités d'enseignement et de recherche; élabore la politique d'enseignement et de recherche; établit et contrôle les systèmes d'évaluation et d'assurance qualité, définit les domaines d'études, les types de programmes et les diplômes délivrés, propose le nombre de places d'études, approuve les conditions d'emploi et l'évaluation du personnel académique, adopte le budget annuel et garantit l'utilisation responsable des fonds; arrête le règlement intérieur des unités de base et approuve les relations et activités de coopération internationales.	Assemblée générale – approuve ou rejette le règlement intérieur régissant la gouvernance de l'établissement, discute et approuve le rapport annuel du recteur; met en place le conseil de contrôle, un organe spécifiquement chargé de superviser les diverses activités de l'établissement et responsable de l'audit interne.	Conseil de contrôle – organe spécialisé habilité à exercer un contrôle/une supervision interne sur l'ensemble des activités de l'établissement; la participation à cet organe est incompatible avec les fonctions de membre du conseil académique, de vice-recteur, de recteur adjoint, de doyen ou de directeur d'une unité de base ou d'une entité rattachée à l'établissement; chargé de veiller à ce que l'établissement mène ses activités dans le respect des réglementations officielles; fait rapport de ses conclusions au conseil académique; présente chaque année au conseil académique et à l'assemblée générale des avis sur les états prévisionnels et le projet de budget de l'établissement; rend compte de ses activités et de ses conclusions à l'assemblée générale au moins une fois par an.

Pays	Direction	Organes académiques	Organes de décision	Organes de supervision/consultation
CZ (a)	Recteur: principal acteur de la gouvernance; dans la plupart des domaines, ses décisions doivent être approuvées par le conseil académique.	Conseil académique – décide de la structure interne de l'établissement; approuve les décisions du recteur dans divers domaines: règlement intérieur, budget, rapport annuel sur les activités et la gestion financière, plans à long terme, etc.; propose au président de la République des candidats au poste de recteur.		Conseil d'administration – approuve le rapport annuel du recteur et formule des avis sur les plans à long terme et autres questions qui lui sont soumises par le recteur ou le ministre; certaines autres décisions exigent son approbation, telles que l'établissement d'unités structurelles de base, la mise en location de bâtiments et l'utilisation des autres biens de l'université.
CZ (b)	Chef d'établissement: organe statutaire d'un établissement doté de la personnalité juridique; prend les décisions concernant l'établissement, sauf dispositions contraires.			⊗
DK	Recteur: assure la gestion quotidienne, est globalement responsable de l'emploi des cadres de direction, propose le budget et approuve les comptes, définit les modalités applicables aux mesures disciplinaires.	Conseil académique – formule des avis sur la répartition interne des fonds, les questions stratégiques essentielles relatives à la recherche et à l'enseignement, présente des recommandations concernant les comités académiques; délivre les diplômes de <i>Ph.d.-grad</i> et autres diplômes de doctorat.		Conseil d'université – autorité supérieure et organe de supervision d'une université; définit les lignes directrices pour l'organisation de l'établissement, établit les plans d'activités et de développement à long terme, assure la gestion financière, conclut des accords avec le ministère, approuve le budget, nomme le recteur et les cadres de direction.
DE (a)	Outre le recteur ou président, les établissements ont un président honoraire, qui est le chef de l'administration et qui est responsable du budget	Conseil d'université – élit le conseil d'administration, adopte les résolutions concernant les statuts de l'établissement.	Conseil académique – entérine l'élection du recteur par le personnel académique de l'établissement; dispose de pouvoirs de décision dans divers domaines: budget de l'établissement, nombre de places d'études, création de nouvelles unités de base, questions essentielles en matière de recherche, emploi de jeunes universitaires, modalités d'examens, propositions de nomination de professeurs présentées par les départements.	Conseil d'administration
DE (b)	Directeur	Conférence	Conseil académique dual	Conseil d'administration

Pays	Direction	Organes académiques	Organes de décision	Organes de supervision/consultation
EE (a)	Recteur: assure la responsabilité globale des activités et du développement de l'établissement, veille à la légalité et à la pertinence de l'utilisation des ressources financières; autorité administrative et disciplinaire supérieure.	Conseil d'université – approuve les statuts de l'université et de ses unités structurelles, adopte les plans de développement, approuve le budget, définit les modalités de concours pour le recrutement aux postes ordinaires d'enseignement et aux postes de recherche, nomme les professeurs <i>ordinaria</i> , décerne le titre de professeur <i>emeritus</i> , prend les décisions relatives aux biens de l'université, etc.; prend des décisions et des résolutions dans d'autres domaines relevant de son champ de compétences, tel que défini par la loi et les statuts de l'université.		Conseil de direction – organe de liaison entre le ministère de l'éducation et de la recherche et l'établissement; peut présenter des propositions concernant le développement de l'établissement au ministère ainsi qu'au conseil d'université; est tenu de présenter au moins une fois par an un rapport public sur l'évaluation de l'université; un représentant habilité de cet organe participe aux réunions du conseil d'université, où il dispose du droit d'expression.
EE (b)	Recteur: approuve le règlement intérieur et les statuts des unités structurelles de l'établissement, adopte le budget et assure son exécution, contrôle les ressources budgétaires; responsable devant le conseil d'établissement et devant le ministre en charge du ministère dont relève l'établissement.	Conseil d'établissement – adopte le plan de développement de l'établissement, nomme les enseignants ordinaires, prend les décisions concernant l'utilisation des biens publics mis à la disposition de l'établissement, etc.		Conseil consultatif – la loi sur les universités et la loi sur les établissements d'enseignement supérieur professionnel définissent dans ses grandes lignes le rôle du conseil consultatif et précisent les domaines dans lesquels celui-ci et le recteur disposent de pouvoirs décisionnels mais prévoient une certaine flexibilité, dans la mesure où ces deux instances peuvent aussi prendre des décisions et des résolutions dans d'autres domaines relevant de leurs champs de compétences respectifs, tels que définis par la loi et par les statuts de l'établissement.
IE (a)	Président/ <i>Provost</i>	Conseil académique	Conseil de direction	
IE (b)	Président/directeur: chef de l'établissement, chargé de la gestion quotidienne.	Conseil académique – assiste le conseil de direction dans la planification, la coordination, le développement et la supervision des activités d'enseignement; veille au respect, au maintien et au développement des normes académiques.	Conseil de direction – dirige et contrôle les activités de l'établissement.	

Pays	Direction	Organes académiques	Organes de décision	Organes de supervision/consultation
EL	Recteur	Conseil d'administration – définit les grandes orientations de la politique d'enseignement et de recherche de l'établissement; affecte les postes d'enseignement et de recherche, après approbation par le ministère.		⊗
ES	Recteur: chargé de la direction, de la gouvernance et de la gestion de l'université, de la mise en œuvre des politiques adoptées par ses organes collégiaux et de l'exécution des accords; préside le conseil d'université et le conseil de direction.	Conseil d'université – représente la communauté de l'université, discute les politiques de l'établissement, gère l'affectation des ressources humaines, pilote l'élaboration des politiques au sein des autres organes de gouvernance; peut mettre en place des commissions chargées de questions spécifiques.	Conseil de direction – établit les plans stratégiques, les lignes de conduite, les règlements et les procédures, organise les activités d'enseignement et de recherche, gère les ressources et le budget; assiste le recteur.	Conseil social – organe externe qui représente les intérêts de l'ensemble de la société au sein de l'université; collabore avec l'université pour définir les critères et les priorités de la planification stratégique de l'établissement; formule des recommandations sur la planification et la gestion, les questions financières et budgétaires, la gestion des biens, ainsi que dans d'autres domaines de la vie universitaire; composition: trois membres externes, plus trois membres internes qui siègent également au conseil de direction et qui sont délégués par ce dernier.
FR	Président: assure la gouvernance globale de l'université.	Conseil scientifique/conseil des études et de la vie universitaire – présentent au conseil d'administration, chacun pour sa compétence propre, des avis sur les grandes orientations de l'université.	Conseil d'administration – approuve les statuts et les structures internes de l'établissement; organe général de délibération de l'université.	⊗
IT	Recteur: représente l'université; responsable de la planification stratégique, en coopération avec le conseil académique et le conseil d'administration (préside ces deux organes).	Conseil académique – conseille le recteur et le conseil d'administration; responsable du plan de développement de l'université; dispose de pouvoirs de décision dans divers domaines: modification des statuts, règlements de nature académique, gestion interne, dont la répartition des fonds entre les différents acteurs et unités structurelles, gestion des ressources humaines, détermination du montant des droits de scolarité et modifications des structures de recherche.	Conseil d'administration – gère et contrôle les ressources économiques et financières, élabore les règlements administratifs, financiers et budgétaires, approuve le budget et le bilan comptable, fixe le montant des contributions financières des étudiants (les fonctions de cet organe diffèrent d'un établissement à l'autre).	

Pays	Direction	Organes académiques	Organes de décision	Organes de supervision/consultation
CY	Recteur	Conseil académique – responsable, entre autres, des activités académiques, tant scientifiques qu'éducatives, de l'université; approuve les décisions du recteur concernant les programmes d'études, le niveau des examens d'entrée et des examens semestriels, le système de notation ou de grades, les promotions et la délivrance des diplômes; détermine les besoins de l'université en termes de locaux et d'équipements; décide de l'affectation interne des ressources budgétaires et des relations avec les autres établissements d'enseignement supérieur; présente des recommandations au conseil universitaire concernant la création ou la suppression de facultés ou de départements et le nombre de places d'études.	Conseil universitaire – chargé de gérer et de contrôler les aspects administratifs et financiers de l'université ainsi que ses biens, en particulier son budget annuel, le niveau des salaires et le montant des autres émoluments du personnel et la répartition interne des fonds destinés aux infrastructures de l'université; est habilité à valider la désignation ou la promotion du personnel académique et à entériner la nomination ou la promotion des membres du personnel, tant académique que non académique, de l'université.	
LV	Recteur: autorité supérieure de l'université; assure l'administration générale, veille à la légalité et à l'efficacité de l'utilisation des fonds publics et des biens, promeut le développement des ressources humaines; veille au respect de la liberté académique.	Conseil d'université/congrès d'établissement – approuve les procédures et les prestations de l'établissement, organise tous les domaines d'activités, examine et approuve les programmes d'études; le congrès d'établissement compte un plus grand nombre de membres et la représentativité du personnel y est plus large qu'au sein du conseil d'université; il amende les statuts de l'établissement, approuve les règlements intérieurs et élit des membres de tous les organes de gouvernance.	Comité consultatif (*) – se concerta avec le conseil d'université et le recteur sur les questions stratégiques relatives au développement de l'établissement; est habilité à préconiser l'examen de certaines questions au sein du conseil d'université et du congrès d'établissement; mis en place à l'initiative du conseil d'université ou à la demande du ministre de l'éducation et des sciences; ses membres sont élus par le conseil d'université; s'il a été mis en place à la demande du ministre, ce dernier est habilité à nommer son président.	

Pays	Direction	Organes académiques	Organes de décision	Organes de supervision/consultation
LT	Recteur: chargé de veiller au respect de la loi, des statuts de l'université et autres dispositions légales; responsable des questions d'emploi et de licenciement du personnel, des mesures incitatives et disciplinaires, des opérations financières, de la gestion de l'établissement et de l'utilisation de ses biens; veille à la qualité et au niveau des activités d'enseignement supérieur et de recherche ainsi que des activités culturelles et artistiques; prépare le rapport annuel.	Conseil d'administration (université)/conseil académique (établissement non universitaire) – adopte les statuts de l'établissement et soumet ces derniers, ainsi que leurs modifications éventuelles, à l'approbation du <i>Seimas</i> (Parlement); nomme des représentants au conseil d'université/d'établissement, désigne et peut révoquer le recteur, approuve la nomination des membres du conseil rectoral/du personnel, organise l'évaluation des performances et les examens, contrôle la qualité de l'enseignement ainsi que de la formation à la recherche, approuve les programmes d'études et de recherche ainsi que les changements structurels, présente des propositions au gouvernement.		Conseil d'université/d'établissement – rend compte de la mise en œuvre du plan de développement à long terme, formule des propositions sur les programmes d'études et de recherche et sur les changements structurels, veille à ce que les ressources financières nécessaires soient allouées à l'établissement, annonce l'élection du recteur et des membres du conseil d'administration, prépare les conclusions du rapport annuel du recteur, évalue la réalisation des objectifs de l'établissement et supervise l'utilisation de ses biens, propose des audits, communique les résultats des évaluations.
LU	Recteur	Conseil universitaire – organe consultatif composé de représentants de l'université; assiste/conseille le recteur dans l'élaboration des documents qui doivent être approuvés par le conseil de gouvernance.	Conseil de gouvernance – élabore la stratégie globale de l'établissement et contrôle ses activités; approuve les documents préparés par le conseil rectoral conformément aux recommandations du conseil universitaire.	
HU	Recteur: dirige et représente l'établissement, agit en qualité d'employeur; veille à la légalité des activités de l'établissement; chargé de créer des environnements de travail, de formation et de recherche dans le respect des normes de santé et de sécurité; prend les décisions dans les domaines non délégués à un organe interne; assure la bonne utilisation des biens; conduit les activités prévues dans la charte fondatrice et prescrites par la loi; établit les pratiques de bonne gouvernance;	Conseil d'établissement – adopte le plan de développement de l'établissement ainsi que sa stratégie de recherche, de développement et d'innovation; définit les missions de formation et de recherche et contrôle leur exécution.		Conseil de financement – formule des avis, intervient dans la préparation des décisions stratégiques, participe au suivi des plans stratégiques, assiste l'établissement dans l'exécution de ses missions et l'utilisation judicieuse de ses ressources financières et matérielles, contrôle le professionnalisme et l'efficacité de l'organe de gestion de l'établissement; assiste le conseil d'établissement dans la préparation des décisions et formule des avis sur ses opérations financières et ses activités de développement.

Pays	Direction	Organes académiques	Organes de décision	Organes de supervision/consultation
HU	s'acquitte des obligations en matière de rapports et de comptabilité et veille au respect des autres obligations prévues par la loi sur l'enseignement supérieur.			
MT	Président honoraire: autorité supérieure, veille à la légalité des activités de l'université. Vice-président honoraire: supplée le président honoraire dans les cas prévus par la loi. Recteur: principal responsable académique et administratif, chargé de l'administration quotidienne, préside le sénat et les conseils de faculté, représentant légal de l'université; responsable des ressources humaines; dispose de pouvoirs de décision extrêmement étendus.	Sénat – assure la direction générale des activités académiques: organise l'enseignement, la recherche, la documentation et les examens; décide de la délivrance des diplômes et des titres académiques; définit les conditions d'admission; chargé de la reconnaissance des qualifications, certificats et diplômes étrangers; présente des avis de nature académique au conseil universitaire; conseille le gouvernement dans les domaines de l'apprentissage, des sciences et des technologies.	Conseil universitaire – administre et contrôle tous les biens de l'université; crée et supprime les postes académiques et non académiques, les instituts, les départements, les facultés et autres entités structurelles; établit les statuts, verse les salaires de tous les personnels; nomme les chefs de département, sur recommandation des départements; nomme et rémunère les examinateurs.	⊗
NL	Recteur magnificus	Conseil exécutif – assure la gouvernance de l'établissement pour les questions juridiques; adopte le plan stratégique; responsable de l'assurance qualité interne.		Conseil de supervision – supervise la gouvernance de l'établissement, veille à ce que le conseil exécutif agisse dans le respect des dispositions législatives et réglementaires; responsable devant le ministre; désigne et nomme les membres et le président du conseil exécutif. Conseil consultatif des principaux représentants – organe essentiellement consultatif composé de représentants de l'université (personnels et étudiants); certains règlements/décisions du conseil exécutif (par ex. plan stratégique et système d'assurance qualité) exigent son approbation.

Pays	Direction	Organes académiques	Organes de décision	Organes de supervision/consultation
AT (a)	Recteur: supervise l'ensemble des facultés; élabore les projets de plan de développement, d'organigramme et de contrat de performance.	Conseil d'université – adopte les statuts de l'université; approuve le plan de développement et l'organigramme élaborés par le recteur, élit les membres du conseil d'administration, élabore les programmes d'études diplômants, décide des titres académiques délivrés par l'université, instruit les recours concernant les études, présente au conseil d'administration une liste de présélection de trois candidats pour le poste de recteur; dispose de divers droits de codécision pour les questions concernant le conseil rectoral, le conseil d'administration et la nomination du personnel académique.	Conseil d'administration – adopte le plan de développement, l'organigramme et le contrat de performance, organise les évaluations externes, intervient dans les décisions relatives aux études et aux curriculums; contrôle la légalité et l'efficacité des activités et la gestion financière de l'établissement, prépare le rapport de performances et le bilan comptable; nomme et révoque le recteur et les vice-recteurs.	
AT (b)	<i>Erhalter</i> – la base organisationnelle est habituellement une association, une fondation ou, dans la plupart des 18 cas, une société à responsabilité limitée (Ges.m.b.H); le recteur n'exerce pas de fonctions de direction en raison du statut mixte public-privé de ce type d'établissement.	Conseil de <i>Fachhochschule</i> – organe décisionnel et exécutif chargé de la gouvernance interne d'une université de sciences appliquées; il est présidé par le recteur.		Conseil de surveillance (*) – les <i>Fachhochschulen</i> peuvent être dotées d'un conseil comparable au conseil d'administration d'une université, en fonction du type d'organisation (association, fondation, etc.); s'il s'agit d'une société à responsabilité limitée, la mise en place d'un tel organe constitue une obligation, laquelle est toutefois régie par la loi sur la gouvernance des entreprises du secteur privé et non par la loi relative aux <i>Fachhochschulen</i> .
PL	Recteur: dirige et représente l'établissement, gère ses biens et ses opérations, supervise les activités d'enseignement et de recherche, l'administration et la gestion financière; veille au respect de la loi et à la sécurité; responsable de toute éventuelle utilisation frauduleuse de fonds publics.	Conseil d'établissement – adopte les statuts de l'établissement, les règlements relatifs aux études, les conditions d'admission ainsi que le plan de financement et d'activités; approuve le rapport financier, établit les règlements internes applicables à l'acquisition et à la vente de biens, aux partenariats et aux fondations; définit les lignes d'orientation de l'établissement; formule des lignes directrices pour les conseils des unités structurelles; évalue les performances de l'établissement; approuve les rapports du recteur et évalue ses performances; exprime les points de vue de la communauté académique, émet des avis sur les questions qui lui sont soumises par le recteur, par un conseil d'unité structurelle ou par ses propres membres.		Conseil (*) – son mode opératoire et le champ de ses compétences sont précisés dans les statuts, qui peuvent aussi définir les pouvoirs conjoints du conseil consultatif et du conseil d'établissement; peuvent y siéger des représentants de diverses entités: organismes gouvernementaux, collectivités territoriales, organisations professionnelles autonomes, établissements et associations scientifiques, professionnels et artistiques, organisations d'employeurs, organisations économiques autonomes, établissements financiers et entreprises; s'il s'agit d'un établissement d'enseignement supérieur professionnel non public subventionné, il peut aussi compter des représentants d'établissements d'enseignement supérieur général avec lesquels l'établissement coopère.

Pays	Direction	Organes académiques	Organes de décision	Organes de supervision/consultation
PT (a)	Recteur: représente et dirige l'université, préside ses organes collégiaux, propose les lignes générales d'orientation de la vie universitaire; responsable des activités académiques, administratives et financières.	Sénat universitaire – approuve les lignes générales d'orientation de l'université, les plans de développement, les projets de budget, le rapport annuel d'activités, le rapport financier annuel et la création/suppression d'unités structurelles/d'instituts; délivre les diplômes et les distinctions académiques, exerce le pouvoir disciplinaire et fixe le montant des frais d'inscription; une section permanente du sénat est responsable des mesures disciplinaires au sein de l'université.		Assemblée d'université – discute et approuve les statuts de l'université et leurs modifications; nomme le recteur et fixe le montant de son salaire.
PT (b)	Président		Conseil général	Conseil administratif
RO	Recteur	Conseil d'établissement – adopte le plan stratégique de l'établissement, peut modifier les règlements et la charte de l'établissement, organise les programmes d'études et les cours conformément aux critères d'accréditation, détermine le nombre de places d'études qu'il sera demandé à l'État de subventionner; responsable de l'organisation administrative; valide les élections au sein des organes de gestion électifs, approuve les décisions importantes prises par les conseils de faculté et entérine les accords de coopération proposés par les facultés.		⊗
SI	Recteur: responsable du fonctionnement de l'établissement; coordonne les activités éducatives, scientifiques et artistiques; présente un rapport de ses activités, adopte (avec le conseil d'établissement) les critères d'assurance qualité, agit en qualité d'employeur, recrute le personnel académique sur proposition des doyens.	Conseil d'université/d'établissement – approuve les programmes d'études, contribue à l'élaboration de la politique nationale d'enseignement supérieur, établit le plan de développement et de progrès de l'établissement; définit les critères d'autoévaluation de l'établissement et d'habilitation des enseignants ainsi que les modalités d'évaluation des étudiants; établit les règlements d'ordre général relatifs au fonctionnement de l'établissement.		Conseil d'administration – définit les critères et les modalités de gestion des biens et des ressources de l'établissement, évalue l'impact financier des activités, fixe le montant des droits de scolarité et autres contributions. Conseil de surveillance (*) – groupe de travail du conseil d'administration chargé de promouvoir la coopération entre l'établissement et la société et d'apporter une assistance informelle dans la gestion de l'établissement.
SK	Recteur: dirige et représente l'établissement; responsable des activités de l'établissement devant le conseil académique et le ministre.	Conseil académique – chargé de formuler des avis sur et d'approuver toute décision relative à l'introduction de nouveaux programmes d'études et aux changements dans les postes de direction; élit le recteur; approuve les propositions du recteur relatives aux établissements dépendant de l'université, le règlement intérieur, la nomination des vice-recteurs et des membres du conseil scientifique, le budget et l'utilisation des ressources financières, les statuts du conseil d'administration, les candidatures au conseil d'administration proposées par le recteur, le plan stratégique à long terme, le rapport annuel et les demandes d'admission des étudiants; élit un représentant au Conseil de l'enseignement supérieur.		Conseil d'administration – adopte le rapport annuel et le plan stratégique.

Pays	Direction	Organes académiques	Organes de décision	Organes de supervision/consultation
FI (a)	Recteur: préside le conseil d'administration; chargé de la direction générale de l'établissement.	Conseil d'administration – chargé de développer les activités de l'établissement; approuve le plan de financement et le plan d'activités, définit les modalités d'affectation des ressources budgétaires, approuve les règlements intérieurs, établit l'organigramme.		⊗
FI (b)	Recteur: préside le conseil d'établissement; assure l'administration interne de l'établissement. Pouvoir organisateur: chargé de la planification financière et stratégique.	Conseil d'établissement polytechnique – responsabilité globale du développement de l'établissement; propose au pouvoir organisateur le plan de développement, le budget annuel et les modifications des missions éducatives; décide des modalités de répartition interne des ressources et établit les règlements internes. Autonomie de l'établissement dans une large mesure tributaire des décisions prises par le pouvoir organisateur en matière de financement et d'objectifs clés. Pouvoir organisateur – décide du développement stratégique et adopte le plan d'action et de financement ainsi que le budget. <i>NB.</i> Les modalités d'administration des établissements polytechniques, sur lesquelles la législation demeure vague, sont dans une large mesure laissées à l'appréciation du pouvoir organisateur concerné.		⊗
SE	Recteur	Conseil académique – joue un rôle consultatif en matière d'enseignement et de recherche.	Conseil de direction – son champ de responsabilités englobe tous les aspects de l'établissement; exerce des fonctions décisionnelles dans de multiples domaines: organisation de l'établissement et orientations générales des activités, rapports annuels, informations budgétaires, programmes et rapports d'audit, affectation interne des ressources, licenciements, mesures disciplinaires, système d'admission des étudiants et système de nomination du personnel.	
UK	Recteur	Universités créées après 1992: Conseil académique – conseille le chef d'établissement et l'organe directeur sur le développement des activités académiques de l'établissement et sur les ressources nécessaires; champ de responsabilités: conditions d'admission, contenu des programmes d'études, normes académiques, validation des cours, modalités d'évaluation et d'examen, nomination et licenciement des examinateurs internes et externes, procédures de délivrance des qualifications et des titres honorifiques, procédures d'expulsion des étudiants. Universités créées avant 1992: Conseil de direction – chargé d'organiser, de diriger et de superviser les activités académiques et la délivrance des diplômes.	Universités créées après 1992: Organe directeur – définit le profil éducatif et les missions de l'établissement, supervise ses activités, veille à l'utilisation efficace et efficiente des ressources, préserve les biens de l'établissement, approuve l'état prévisionnel des recettes et des dépenses, nomme le directeur et les autres personnels de direction, établit les grilles de salaires et les conditions de travail des autres catégories de personnel, nomme les auditeurs externes. Universités créées avant 1992: Conseil d'université – chargé de gérer les ressources financières de l'établissement, ses investissements, ses bâtiments et autres ressources matérielles; est habilité à conclure des contrats au nom de l'établissement; son champ de compétences englobe souvent la supervision des activités d'apprentissage, d'enseignement et de recherche.	Assemblée (*) – organe mis en place uniquement au sein de certaines universités; autrefois investi de responsabilités sur l'ensemble des activités de l'établissement, mais fonctions désormais plus restreintes; n'intervient plus dans le processus décisionnel, mais fournit à ses membres un forum plus vaste pour aborder toute question relative à l'établissement.

Pays	Direction	Organes académiques	Organes de décision	Organes de supervision/consultation
IS	Recteur	Sénat – chargé de promouvoir les intérêts et les objectifs de l'université et des établissements qui y sont rattachés.		⊗
LI	Recteur: dirige et représente l'établissement, exécute les décisions; intervient dans l'élaboration du plan stratégique et en assure la coordination.	Assemblée/sénat – responsable des activités d'enseignement et de recherche de l'établissement; exécute les décisions prises par le conseil d'établissement, conseille ce dernier ainsi que le recteur.	Conseil d'université/d'établissement – organe de supervision et de contrôle; se compose d'un représentant du gouvernement et de représentants des milieux des sciences, de l'économie et de l'administration publique.	
NO	Recteur: - nommé par le conseil d'établissement: responsable de la gestion journalière des activités académiques et administratives; - élu: préside le conseil d'établissement; gouvernance interne exercée conjointement par les organes académique et administratif.	Conseil académique (*)	Conseil d'établissement – garantit la qualité des activités académiques, veille à la légalité et à l'efficacité des activités; définit la stratégie de l'établissement et établit les projets de budget; responsabilité globale dans les domaines académique et administratif.	

⊗ Pas d'organe mis en place.

(*) Pas obligatoire dans tous les établissements.

**Critères utilisés pour les dotations publiques
aux établissements d'enseignement supérieur publics et privés subventionnés, 2006/2007 (chapitre 3).**

	Dotation pour l'enseignement et le fonctionnement (et la recherche: BE nl, BG, DE, IE, EL, IT, LT, HU, MT, NL, AT, SI, FI, UK, LI, NO)		Dotation de base spécifique pour la recherche	
	Critères relatifs aux inputs	Critères relatifs aux performances	Critères relatifs aux inputs	Critères relatifs aux performances
BE fr	Nombre d'étudiants régulièrement inscrits et pondération du coût par étudiant selon les filières d'études. Les fluctuations de ce nombre sont au moins partiellement prises en compte dans la formule.		Montant fixe + un certain pourcentage de la croissance des allocations de fonctionnement des trois plus importantes universités et académies universitaires.	
BE nl	2006/2007: nombre d'étudiants inscrits en 2000 et pondération du coût par étudiant selon la filière d'études À partir de 2008: - montant stable fixé en fonction de la taille et du profil de l'établissement (entre 6 et 15 % du total, inversement proportionnel à la taille de l'établissement); - nombre d'étudiants inscrits et pondération du coût par étudiant selon la filière d'études	2006/07: nombre de diplômes de doctorat délivrés. À partir de 2008: nombre de crédits acquis par les étudiants et nombre de diplômes délivrés.		(Universités) Nombre de diplômes de maîtrise et de doctorat délivrés. Nombre de publications académiques et de citations dans des revues scientifiques. Implication des universités dans la promotion de la participation féminine à la recherche et de la mobilité du personnel.
BE de	Pour une filière d'études (formation des enseignants): le nombre d'étudiants inscrits en 2004/2005; pour l'autre filière (formation des infirmiers): montant fixe censé correspondre aux frais de fonctionnement.			
BG	Nombre de places d'études et de places de doctorat subventionnées, et pondération du coût par étudiant selon la filière d'études. Composante recherche: pas de formules. Montant traditionnellement déterminé sur la base des dépenses des années précédentes et prise en considération de la capacité de l'établissement à réaliser des recherches, de la nature de l'établissement et de son potentiel à se développer dans ce domaine.	Résultats de l'évaluation et de l'accréditation des établissements d'enseignement supérieur.		

	Dotation pour l'enseignement et le fonctionnement (et la recherche: BE nl, BG, DE, IE, EL, IT, LT, HU, MT, NL, AT, SI, FI, UK, LI, NO)		Dotation de base spécifique pour la recherche	
	Critères relatifs aux inputs	Critères relatifs aux performances	Critères relatifs aux inputs	Critères relatifs aux performances
CZ	Établissements de niveau CITE 5A Nombre d'étudiants inscrits l'année calendrier précédente et pondération en fonction du coût du programme d'études accrédité. Les programmes d'études sont répartis en sept grands groupes selon leur coût. L'augmentation annuelle du nombre d'étudiants que peut inscrire chaque établissement est négocié par ce dernier avec le ministère de l'éducation, de la jeunesse et des sports.	Établissements de niveau CITE 5A Les étudiants qui dépassent la durée normale des études de plus d'une année ne sont pas pris en compte. Nombre de diplômés et pondération selon la filière et le niveau d'études du diplôme.	Établissements de niveau CITE 5A Dotation pour la recherche directement en lien avec les activités d'éducation Nombre de professeurs (<i>profesor</i>) et de professeurs associés (<i>docent</i>), nombre d'étudiants inscrits (niveau du <i>Master</i> et des doctorats). Dotation pour les plans de l'établissement en matière de recherche Qualité du plan à long terme en matière de recherche de l'université (5 à 7 ans), qui est évalué par un comité d'experts nationaux et étrangers.	Établissements de niveau CITE 5A Dotation pour la recherche directement en lien avec les activités d'éducation Nombre de diplômés. Montant des fonds publics reçus pour des projets de recherche octroyés sur une base compétitive. Dotation pour les plans de l'établissement en matière de recherche Qualité du plan à long terme en matière de recherche de l'université (5 à 7 ans), qui est évalué par un comité d'experts nationaux et étrangers.
	Établissements à orientation professionnelle de niveau CITE 5B Formule de financement décidée au niveau régional.			
DK		Nombre d'étudiants inscrits à temps plein qui réussissent leurs examens. Le montant par étudiant dépend de la filière d'études.	Établissements de niveau CITE 5A Subsides de base pour la recherche Historicité des coûts. Subsides marginaux pour la recherche 50 % alloués proportionnellement aux subsides reçus pour les activités d'enseignement.	Établissements de niveau CITE 5A Subsides marginaux pour la recherche 40 % alloués selon la capacité de l'établissement à trouver d'autres financements (publics ou privés) pour la recherche et 10 % selon le nombre de doctorants diplômés.

	Dotation pour l'enseignement et le fonctionnement (et la recherche: BE nl, BG, DE, IE, EL, IT, LT, HU, MT, NL, AT, SI, FI, UK, LI, NO)		Dotation de base spécifique pour la recherche	
	Critères relatifs aux inputs	Critères relatifs aux performances	Critères relatifs aux inputs	Critères relatifs aux performances
DE	Variable selon les Länder.	Variable selon les Länder.		
EE	Nombre de places d'études offertes en regard de ce qui était prévu contractuellement et résultats de la sélection à l'entrée de l'université.	Nombre de diplômés par niveau d'études et par groupe de matières ou de filière d'études, tel que fixé dans le contrat entre l'établissement et le ministère de l'éducation et de la recherche.		Publications, licences, volume des projets de recherche et nombre de soutiens de thèses de doctorats.
IE	Universités Pour 95 % de la dotation globale: nombre d'étudiants inscrits et pondération du coût par étudiant selon quatre grands groupes de filières d'études. Prise en compte de certaines caractéristiques chez les étudiants: appartenance à un milieu socio-économique défavorisé, déficiences, étudiant adulte de la deuxième chance.	Universités Pour 5 % de la dotation globale: nombre de diplômes de doctorat et de Master à orientation recherche délivrés (pour 75 %), montant des fonds pour la recherche provenant de sources privées (pour 25 %).		
	Instituts de technologie Négociation du budget avec l'organisme de financement.			
EL	Nombre d'étudiants, et pondération du coût par étudiant selon les filières d'études, nombre d'enseignants, nombre de départements, nombre d'enseignants avec charge de chercheurs. + Négociation du budget avec l'organisme de financement et prise en compte de l'historicité des coûts.	La nouvelle loi sur les universités prévoit l'utilisation de divers indicateurs sur la qualité.		Divers indicateurs de performance.
ES	Variable selon les Communautés autonomes.	Variable selon les Communautés autonomes.	Variable selon les Communautés autonomes.	Variable selon les Communautés autonomes.

	Dotation pour l'enseignement et le fonctionnement (et la recherche: BE nl, BG, DE, IE, EL, IT, LT, HU, MT, NL, AT, SI, FI, UK, LI, NO)		Dotation de base spécifique pour la recherche	
	Critères relatifs aux inputs	Critères relatifs aux performances	Critères relatifs aux inputs	Critères relatifs aux performances
FR	Dotation de fonctionnement Nombre d'étudiants inscrits à la préparation d'un diplôme national ou à la préparation d'un concours (à l'exception des préparations aux CAPES qui sont comptabilisées dans les IUFM), nombre d'enseignants, superficie des locaux, type de formations dispensées. Une charge d'enseignement exprimée en heures/étudiant est calculée et varie selon les types de formations dispensées. Toutefois le système, très technique, intègre des coefficients de correction et des mécanismes de compensation.	Dotation de fonctionnement Les contrats établis entre l'État et les établissements définissent des objectifs à atteindre et des indicateurs de performances, qui permettent l'évaluation des résultats.	Des objectifs propres à la recherche sont définis dans le contrat quadriennal passé avec l'État et des indicateurs relatifs aux inputs leur sont associés.	Des objectifs propres à la recherche sont définis dans le contrat quadriennal passé avec l'État et des indicateurs de performance leur sont associés.
IT	Pour 75 % du budget global: historicité des coûts.		Nombre de personnes activement employées dans la recherche, nombre de cours en recherche doctorale.	Productivité de la recherche (nombre de projets de recherche entrepris et de publications scientifiques).
	Dotation qui redistribue les ressources entre les établissements en fonction des filières d'études offertes Coût standard par étudiant dans les différentes filières d'études et nombre d'étudiants inscrits.			
	Ressources complémentaires Conditions économiques et sociales de la zone d'appartenance de l'établissement, date de création de l'établissement.	Ressources complémentaires Diminution du taux d'échec à la fin de la première année, augmentation du nombre de diplômés pondéré par le nombre d'années nécessaires pour l'obtention du diplôme concerné, implication active de l'établissement dans la recherche scientifique ou académique, diminution des coûts de personnel.		
CY	Négociation du budget avec l'organisme de financement.		Négociation sur la base des besoins des universités.	

	Dotation pour l'enseignement et le fonctionnement (et la recherche: BE nI, BG, DE, IE, EL, IT, LT, HU, MT, NL, AT, SI, FI, UK, LI, NO)		Dotation de base spécifique pour la recherche	
	Critères relatifs aux inputs	Critères relatifs aux performances	Critères relatifs aux inputs	Critères relatifs aux performances
LV	Nombre de places d'études financées par l'État attribuées à un établissement, pondération du coût par étudiant selon les filières d'études.	Degré de réalisation des contrats précédents quant au nombre de places d'études offertes et au nombre de diplômés.	Nombre de places d'études existant dans l'établissement, nombre de membres du personnel qui sont diplômés dans une branche scientifique.	Nombre de diplômes de niveau de bachelier, maîtrise ou de doctorat au cours de l'année précédente.
LT	Nombre de places d'études financées par l'État disponibles dans l'établissement et coûts estimés des études par filière d'études, cycle et type d'études, nombre d'étudiants doctorants.	Pour 15 % de la dotation globale: divers indicateurs utilisés dans le cadre de l'évaluation des la productivité des établissements d'enseignement supérieur en matière de recherche: le nombre d'articles parus dans les publications internationales, le nombre de titres scientifiques conférés par l'établissement, la participation de l'établissement à des projets de recherche internationaux, le nombre de contrats de recherche décrochés, les commissions perçues de la part d'entités industrielles, etc.		
LU	(:)	(:)	(:)	(:)
HU	Nombre de places d'études subventionnées et coût par étudiant, pondéré par le type de programme d'études et le fait qu'il s'agisse d'études à temps plein ou à temps partiel. Nombre de membres du personnel académique qui sont employés en tant que chercheurs ou maîtres de conférence et nombre d'étudiants doctorants dans la formation financée par l'État.	Pour 12,5 % de la dotation globale: divers indicateurs de performances, tels que le nombre de diplômes délivrés, le type de cours offert ou des indicateurs sur les résultats des établissements en termes de recherche.		

	Dotation pour l'enseignement et le fonctionnement (et la recherche: BE nl, BG, DE, IE, EL, IT, LT, HU, MT, NL, AT, SI, FI, UK, LI, NO)		Dotation de base spécifique pour la recherche	
	Critères relatifs aux inputs	Critères relatifs aux performances	Critères relatifs aux inputs	Critères relatifs aux performances
MT	Négociation sur la base d'un budget prévisionnel et prise en compte du nombre d'étudiants inscrits, nombre de membres du personnel académique et administratif, nombre de programmes dispensés et activités en matière de recherche.	Nombre de diplômés.		
NL	Universités Nombre d'étudiants inscrits en première année (13 %), budget fixe (37 %), nombre de doctorants.	Universités Nombre de diplômés (50 %).		
	Universités à orientation professionnelle Nombre d'étudiants inscrits (20 %).	Universités à orientation professionnelle Nombre de diplômés et nombre d'étudiants qui abandonnent leurs études (80 %).		
AT	Universités Une procédure formelle de négociation débouchant sur un contrat sur les performances détermine 80 % de la dotation.	Universités Nombre d'étudiants aux niveaux <i>bachelor</i> et <i>Master</i> qui sont dans la durée normale prévue pour leurs études, nombre de diplômes délivrés (pondérés par le type de filières d'études), nombre de diplômes de niveau <i>bachelor</i> et <i>Master</i> délivrés au terme de la durée prévue pour leur obtention, nombre de diplômes de doctorats délivrés (pondéré par la discipline concernée), montant des revenus obtenus via des projets de recherche et développement, et de développement des arts. Proportion de professeurs féminins, nombre de femmes qui ont un diplôme de doctorat, nombre d'étudiants titulaires d'un diplôme non autrichien admis à des programmes de type <i>Master</i> ou à des programmes de doctorats.		

	Dotation pour l'enseignement et le fonctionnement (et la recherche: BE, NL, BG, DE, IE, EL, IT, LT, HU, MT, NL, AT, SI, FI, UK, LI, NO)		Dotation de base spécifique pour la recherche	
	Critères relatifs aux inputs	Critères relatifs aux performances	Critères relatifs aux inputs	Critères relatifs aux performances
AT	Universités de sciences appliquées (Fachhochschulen) Nombre d'étudiants inscrits et coût par étudiant qui varie en fonction des années d'études et des programmes d'études.			
PL	Nombre d'étudiants à temps plein, nombre d'étudiants-doctorants à temps plein, nombre de membres du personnel académique et considération des indices de coûts pour les différents domaines d'études concernés. Prise en compte de l'historicité des coûts.	Niveau de qualification du personnel académique.	Nombre d'enseignants qui ont des charges de chercheurs.	Développement du personnel académique, droits à conférer des diplômes scientifiques, certificats de qualité reçus, nombre de publications et de projets de recherche entrepris, activité de lecteur du personnel académique, récompenses reçues pour l'excellence de la recherche, utilisation des résultats de la recherche (licences, services offerts, copyrights, etc.).
PT	Nombre d'étudiants inscrits dans les cours qui donnent droit à un financement public. Coût moyen par membre du personnel (mesure indirecte de qualification). Ratio enseignant/étudiant. Ratio personnel enseignant/personnel non académique. Le financement est fonction de coûts de référence calculés en utilisant les mêmes critères pour chaque établissement, qui se basent sur une relation prédéfinie entre les dépenses en personnel et les autres dépenses courantes (15/85). + Négociation du budget avec l'organisme de financement.	Niveau de qualification du personnel académique (proportion du personnel qui a un doctorat). Taux d'efficacité dans l'octroi des diplômes du premier cycle. Taux d'efficacité dans l'octroi des diplômes de maîtrise et doctorat. Résultats de l'évaluation réalisée par le CNAVES et classement de mérite associé. Ces évaluations portent sur les performances en termes de processus pédagogiques, le niveau de qualification des enseignants, la recherche, l'équipement pédagogique et scientifique, l'insertion des diplômés dans le marché de travail et l'efficacité d'organisation et de gestion.	Nombre de chercheurs	Résultats de l'évaluation réalisée tous les trois ans par un panel d'experts internationaux indépendants et classement des établissements qui en résulte. Évaluation basée sur des standards internationaux, incluant les publications dans des revues internationales et l'activité de dépôt de brevets, le respect des recommandations et le bon usage des fonds reçus précédemment.

	Dotation pour l'enseignement et le fonctionnement (et la recherche: BE nI, BG, DE, IE, EL, IT, LT, HU, MT, NL, AT, SI, FI, UK, LI, NO)		Dotation de base spécifique pour la recherche	
	Critères relatifs aux inputs	Critères relatifs aux performances	Critères relatifs aux inputs	Critères relatifs aux performances
RO	Pour 80 % de la dotation globale: nombre d'étudiants aidés financièrement, par niveau d'études et types de programme, pondéré par des coefficients d'équivalence, qui expriment l'effort financier associé à un domaine de spécialisation et un type d'éducation.	Pour 20 % de la dotation globale: qualité du personnel enseignant, valorisation des capacités de recherche, qualité des infrastructures, des centres de documentation, de la gestion et des services sociaux.		
SI	Dépenses rencontrées l'année précédente (75 %) et nombre d'étudiants inscrits à plein temps pondéré par le programme d'études (25 %).	Nombre d'étudiants par programme d'études qui a obtenu un diplôme l'année précédente, pondéré par le ratio nombre d'étudiants/- nombre de diplômés pour le programme d'études concerné.		
SK	Établissements supérieurs publics Nombre d'étudiants, besoins financiers liés à la mise en œuvre des programmes d'études, classification de l'établissement comme université ou pas et d'autres critères relatifs à l'offre d'enseignement.	Établissements supérieurs publics Nombre de diplômés.		Établissements supérieurs publics Capacités scientifiques et technologiques des établissements, leurs capacités en termes de recherche, leurs réalisations scientifiques, technologiques ou artistiques, résultats de l'évaluation de leurs activités dans ces mêmes domaines, leur position dans la classification des universités qui se consacrent à la recherche résultant de cette évaluation.
FI	Universités Nombre de diplômes de maîtrise et de doctorat que les universités sont censées délivrer au cours de la période fixée par l'accord sur les performances, multiplié par un coût unitaire qui reflète les différences entre les programmes d'études ainsi que les priorités politiques.	Universités Pour 32,5 % de la dotation globale: nombre de diplômes de maîtrise et de doctorat effectivement délivrés au cours de la période fixée par l'accord sur les performances, nombre de publications scientifiques et d'autres indicateurs mesurant la qualité, l'efficacité et l'impact sociétal.		

	Dotation pour l'enseignement et le fonctionnement (et la recherche: BE, NL, BG, DE, IE, EL, IT, LT, HU, MT, NL, AT, SI, FI, UK, LI, NO)		Dotation de base spécifique pour la recherche	
	Critères relatifs aux inputs	Critères relatifs aux performances	Critères relatifs aux inputs	Critères relatifs aux performances
FI	Établissements polytechniques Nombre d'étudiants dans les différentes filières d'études.	Établissements polytechniques Pour 30 % de la dotation globale: nombre moyen de diplômes délivrés au niveau du baccalauréat et aux niveaux ultérieurs au cours des deux dernières années.		
SE	Programmes d'études de premier et deuxième cycles Nombre d'étudiants équivalents temps plein multiplié par le coût unitaire du programme d'études concerné.	Programmes d'études de premier et deuxième cycles Pour 45 % de la dotation globale: nombre d'étudiants à temps plein qui ont réussi leurs examens, multiplié par le coût unitaire du programme d'études concerné.	Décision politique (pas de critères standardisés).	
UK-ENG/NIR	Dotation pour l'enseignement Nombre d'étudiants qui réussissent leur année d'études, pondéré en fonction de facteurs se rapportant aux matières étudiées, de facteurs se rapportant aux étudiants (les coûts sont plus élevés pour les étudiants à temps partiel ou qui suivent des cours impliquant des partenariats entre les établissements et les employeurs) et de facteurs se rapportant aux établissements (les coûts sont plus élevés pour les établissements situés à Londres, pour les établissements spécialisés, pour les petits établissements et pour les bâtiments historiques). D'autres pondérations reconnaissent les coûts supplémentaires provenant du recrutement et du support aux étudiants issus de milieux défavorisés, non traditionnels, ou des étudiants souffrant de déficiences, et récompensent la réussite des établissements à recruter et retenir ces étudiants.			
UK-WLS	Dotation pour l'enseignement Nombre de crédits acquis par les étudiants, pondéré en fonction de facteurs se rapportant aux matières étudiées. Une partie mineure de la dotation est allouée en considérant d'autres facteurs: une prime est allouée pour les coûts supplémentaires provenant du recrutement et du support aux étudiants issus de milieux défavorisés, non traditionnels, ou des étudiants souffrant de déficiences, et récompensent la réussite des établissements à recruter ces étudiants, une autre prime est octroyée pour les cours offerts en langue galloise, enfin un faible montant est fonction du nombre d'étudiants inscrits et actifs.			

	Dotation pour l'enseignement et le fonctionnement (et la recherche: BE nl, BG, DE, IE, EL, IT, LT, HU, MT, NL, AT, SI, FI, UK, LI, NO)		Dotation de base spécifique pour la recherche	
	Critères relatifs aux inputs	Critères relatifs aux performances	Critères relatifs aux inputs	Critères relatifs aux performances
UK- ENG/WLS/NIR	<p>Dotation pour la recherche Le montant est estimé séparément pour chaque discipline, en fonction de la qualité et du volume de la recherche. La qualité est mesurée par le <i>Research Assessment Exercise</i> (RAE) (décrit dans la section 3.1.4). Le volume est mesuré par le nombre de chercheurs actifs déclarés lors du RAE. Les ressources globales affectées à chaque discipline sont distribuées entre les établissements en fonction du volume de la recherche de la discipline en question multiplié par sa qualité. Le classement en catégories 1, 2 et 3 ne donne lieu à aucun financement. Les pondérations pour obtenir un classement en catégorie 4, 5 et 5* varient entre l'Angleterre, le pays de Galles et l'Irlande du Nord. En Angleterre, par exemple, un classement dans la catégorie 5* donne lieu, pour un même volume de recherche, à un financement environ quatre fois supérieur à celui de la catégorie 4.</p>			
UK-SCT	<p>Dotation pour l'enseignement Nombre d'étudiants inscrits, divers prix associés aux différentes filières d'études, nombre d'étudiants issus de zones socialement défavorisées</p>			
	<p>Dotation pour la recherche Le montant est estimé séparément pour chaque discipline, en fonction de la qualité et du volume de la recherche. La qualité est mesurée par le <i>Research Assessment Exercise</i> (RAE) (décrit dans la section 3.1.4). Le volume est mesuré par le nombre de chercheurs actifs déclarés lors du RAE. Les ressources globales affectées à chaque discipline sont distribuées entre les établissements en fonction du volume de la recherche de la discipline en question multiplié par sa qualité. Le classement en catégories 1, 2 et 3 ne donne lieu à aucun financement, à l'inverse des niveaux 4, 5 et 5*.</p>			

	Dotation pour l'enseignement et le fonctionnement (et la recherche: BE nI, BG, DE, IE, EL, IT, LT, HU, MT, NL, AT, SI, FI, UK, LI, NO)		Dotation de base spécifique pour la recherche	
	Critères relatifs aux inputs	Critères relatifs aux performances	Critères relatifs aux inputs	Critères relatifs aux performances
IS		Dotation pour l'enseignement (= 60 % du budget octroyé à l'établissement) Coût estimé par étudiant équivalent temps plein (c'est-à-dire qui passe ses examens), qui prend en compte tous les coûts généraux relatifs à l'enseignement, tels que les salaires des enseignants et des employés assistants, les coûts de fonctionnement généraux, les coûts de construction internes et est pondéré en fonction de la filière d'études dans laquelle est inscrit l'étudiant.	Historicité des coûts en matière de recherche.	La dotation est fonction d'indicateurs de performance qui varient en fonction du contrat de performance propre à chaque établissement, et qui peuvent porter, par exemple, sur le nombre de publications scientifiques.
LI	Nombre de places d'études financées par l'État disponible dans l'établissement. Dotation pour la recherche Considérations politiques.	Nombre de cours auxquels sont inscrits les étudiants, nombre d'examens réussis, nombre de soutiens de thèses à la <i>Hochschule Liechtenstein</i> .		
NO	Composante éducative de la dotation globale Coût calculé par étudiant, pondéré par le programme d'études dans lequel il est inscrit, basé sur le coût de l'équipement scientifique et la complexité de l'enseignement, nombre d'étudiants internationaux + historicité des coûts.	Composante éducative de la dotation globale Nombre de crédits obtenus par les étudiants (représente 40 % de la composante éducative de la dotation) et nombre d'inscription d'étudiants internationaux.		
	Composante recherche Pour 50 %: montant fixé en fonction de considérations stratégiques et politiques, y compris le nombre d'étudiants doctorants.	Composante recherche Pour 50 %: production de doctorants diplômés, publications scientifiques, fonds reçus de l'UE, fonds reçus du Conseil norvégien de la recherche.		

Source: Eurydice.

Notes complémentaires

Allemagne: chaque Land définit le mode d'octroi des fonds publics directs aux établissements d'enseignement supérieur.

Espagne: chaque Communauté autonome définit le mode d'octroi des fonds publics directs aux établissements d'enseignement supérieur.

France: l'État rémunère directement le personnel de l'enseignement supérieur, à l'exception de certaines catégories de personnel contractuel.

Portugal: depuis 2007/2008, les compétences du CNAVES ont été attribuées à l'Agence d'évaluation et d'accréditation de l'enseignement supérieur. Les résultats de l'évaluation exprimés par une classification qualitative influencent le financement des institutions.

Royaume-Uni: les colonnes des critères relatifs aux inputs et aux performances sont fusionnées dans le cas où les critères relatifs aux inputs ne sont considérés que si un certain niveau de performances est atteint.

Liechtenstein: l'information ne concerne que la *Hochschule Liechtenstein*.

Note explicative

Les inputs se réfèrent au volume d'activités des établissements et se mesurent, par exemple, à l'aide du nombre de membres du personnel, des salaires du personnel, du nombre d'étudiants, etc. Les performances se réfèrent aux résultats atteints par les établissements à l'issue d'une période donnée.

RÉSEAU EURYDICE

A. UNITÉ EUROPÉENNE D'EURYDICE

Avenue Louise 240
B-1050 Bruxelles
(<http://www.eurydice.org>)

Direction scientifique

Arlette Delhaxhe

Auteurs

Isabelle De Coster (coordination), Bernadette Forsthuber,
Stéphanie Oberheidt, Teodora Parveva,
Anna Glass (expert externe)

Soutien scientifique à l'élaboration du guide de collecte

Jochen Fried (Directeur des initiatives en éducation, *Salzburg Global Seminar*)

Coordination de la production

Gisèle De Lel

Élaboration des graphiques et mise en page

Patrice Brel

B. UNITÉS NATIONALES D'EURYDICE

BELGIQUE / BELGIË

Unité francophone d'Eurydice
Ministère de la Communauté française
Direction des Relations internationales
Boulevard Léopold II, 44 – Bureau 6A/002
1080 Bruxelles
Contribution de l'unité: responsabilité collective; Chantal Kaufmann, Bernard Miller (Direction générale de l'enseignement non obligatoire et de la recherche scientifique)

Eurydice Vlaanderen / Internationale Projecten
Ministerie Onderwijs en Vorming
Hendrik Consciencegebouw 7C10
Koning Albert II – laan 15
1210 Brussel
Contribution de l'unité: Noël Verduyck, Els Barbé, Erwin Malfroy (Division de l'enseignement supérieur), Kurt De Wit (Chercheur, Service de la politique de l'éducation, Université catholique de Leuven)

Unité Eurydice
Agentur für Europäische Bildungsprogramme VoG
Gospertstrasse 1
4700 Eupen
Contribution de l'unité: Leonhard Schifflers

BULGARIA

Eurydice Unit
European Integration and International Organisations Division
European Integration and International Cooperation
Department
Ministry of Education and Science
2A, Knyaz Dondukov Blvd.
1000 Sofia
Contribution de l'unité: responsabilité collective

ČESKÁ REPUBLIKA

Eurydice Unit
Institute for Information on Education
Senovážné nám. 26
P.O. Box č.1
110 06 Praha 1
Contribution de l'unité: Helena Pavlíková; Věra Štátná (Ministère de l'éducation, de la jeunesse et des sports)

DANMARK

Eurydice Unit
CIRIUS
Fiolstræde 44
1171 København K
Contribution de l'unité: responsabilité collective

DEUTSCHLAND

Eurydice-Informationsstelle des Bundes
EU-Büro des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF)
Heinrich-Konen Str. 1
53227 Bonn

Eurydice-Informationsstelle der Länder im Sekretariat der Kultusministerkonferenz
Lennéstrasse 6
53113 Bonn
Contribution de l'unité: Brigitte Lohmar

EESTI

Eurydice Unit
SA Archimedes
Koidula 13A
10125 Tallinn
Contribution de l'unité: Heli Aru (Conseillère, ministère de l'éducation et de la recherche)

ÉIRE / IRELAND

Eurydice Unit
Department of Education and Science
International Section
Marlborough Street
Dublin 1
Contribution de l'unité: responsabilité collective

ELLÁDA

Eurydice Unit
Ministry of National Education and Religious Affairs
Directorate of European Union
Section C 'Eurydice'
37 Andrea Papandreou Str. (Office 2168)
15180 Maroussi (Attiki)
Contribution de l'unité: Direction de l'Union européenne

ESPAÑA

Unidad Española de Eurydice
CIDE – Centro de Investigación y Documentación Educativa (MEC)
c/General Oraa 55
28006 Madrid
Contribution de l'unité: Flora Gil Traver;
experts: María Soledad González Iglesias, Javier M. Valle López

FRANCE

Eurydice Unit
Ministère de l'Éducation nationale / Ministère de
l'Enseignement supérieur et de la Recherche
Direction de l'évaluation, de la prospective et de la
performance
Mission aux relations européennes et internationales
61-65, rue Dutot
75732 Paris Cedex 15

Contribution de l'unité: Thierry Damour; experte: Françoise
Stoeffler-Kern (Université Louis Pasteur à Strasbourg,
consultante à la direction de l'évaluation, de la prospective et
de la performance du ministère de l'enseignement supérieur
et de la recherche)

ÍSLAND

Eurydice Unit
Ministry of Education, Science and Culture
Office of Evaluation and Analysis
Sölvhólsgrötu 4
150 Reykjavík
Contribution de l'unité: Einar Hreinsson

ITALIA

Unità italiana di Eurydice
Agenzia Nazionale per lo Sviluppo dell'Autonomia Scolastica
(ex INDIRE)
Ministero della Pubblica Istruzione
Ministero dell'Università e della Ricerca
Palazzo Gerini
Via Buonarroti 10
50122 Firenze
Contribution de l'unité: Simona Baggiani;
expert: Dr. Massimiliano Vaira (*Università degli Studi di Pavia,
Centro Interdipartimentale di Studi e Ricerche sui Sistemi di
Istruzione Superiore – CIRSI*)

KYPROS

Eurydice Unit
Ministry of Education and Culture
Kimonos and Thoukydidou
1434 Nicosia
Contribution de l'unité: Christiana Haperi;
experts: Efstathios Michael, Despina Martidou, Erato Ioannou
(*Department of Higher and Tertiary Education*)

LATVIJA

Eurydice Unit
Academic Programmes Agency
Blaumaņa iela 22
1011 Rīga
Contribution de l'unité: Zane Birzniece, Viktors Kravčenko;
experte: Marina Mekša (Chef de l'unité de planification des
finances et des crédits, département de l'enseignement
supérieur du ministère de l'éducation et des sciences)

LIECHTENSTEIN

Informationsstelle Eurydice
Schulamt
Austrasse 79
9490 Vaduz
Contribution de l'unité: Marion Steffens-Fisler avec le soutien de
Helmut Konrad et Christoph Jenny

LIETUVA

Eurydice Unit
Ministry of Education and Science
A. Volano g. 2/7
01516 Vilnius
Contribution de l'unité: Jolanta Spurgienė (Coordination de
l'unité); expert: Jūratė Devižienė (Chef de la division des
programmes internationaux de recherche, département des
sciences et de la technologie du ministère de l'éducation et
des sciences)

LUXEMBOURG

Unité d'Eurydice
Ministère de l'Éducation nationale et de la Formation
professionnelle (MENFP)
29, Rue Aldringen
2926 Luxembourg
Contribution de l'unité: responsabilité collective

MAGYARORSZÁG

Eurydice Unit
Ministry of Education and Culture
Szalay u. 10-14
1055 Budapest
Contribution de l'unité: Dóra Demeter; experts: Erika Cser,
Judit Györi, Tamás Mór

MALTA

Eurydice Unit
Planning and Development Department
Education Division
Ministry of Education, Youth and Employment
Floriana CMR 02
Contribution de l'unité: Raymond Camilleri (Coordination);
expert: Jacques Sciberras (CEO de la Commission nationale de
l'enseignement supérieur)

NEDERLAND

Eurydice Nederland
Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap
Directie Internationaal Beleid
IPC 2300 / Kamer 10.130
Postbus 16375
2500 BJ Den Haag
Contribution de l'unité: Raymond van der Ree; Wim van
Niekerk et Trinh Ngo (Département de l'enseignement
supérieur, ministère de l'éducation, de la culture et des
sciences)

NORGE

Eurydice Unit
Ministry of Education and Research
Department of Policy Analysis, Lifelong Learning and
International Affairs
Akersgaten 44
0032 Oslo
Contribution de l'unité: responsabilité collective

ÖSTERREICH

Bundesministerium für Unterricht, Kunst und Kultur,
Ref. I/6b (EURYDICE, BIFODOK, EERA)
Österreichische Informationsstelle
des EU-Bildungsinformationsnetzes EURYDICE
Minoritenplatz 5
A – 1014 Wien
Contribution de l'unité: Anna Glass, Florian Pecenka (experts)

POLSKA

Eurydice Unit
Foundation for the Development of the Education System
Mokotowska 43
00-551 Warsaw
Contribution de l'unité: Magdalena Górowska-Fells; expert:
Professeur Jerzy Woźnicki

PORTUGAL

Unidade Portuguesa da Rede Eurydice (UPRE)
Ministério da Educação
Gabinete de Estatística e Planeamento da Educação (GEPE)
Av. 24 de Julho, 134 – 4.º
1399-54 Lisboa
Contribution de l'unité: Isabel Almeida, Margarida Leandro,
Marieta Fonseca; expert: Vera Palma (Ministère de la science,
de la technologie et de l'enseignement supérieur)

ROMÂNIA

Eurydice Unit
National Agency for Community Programmes in the Field of
Education and Vocational Training
Calea Serban Voda, no. 133, 3rd floor
Sector 4
040205 Bucharest
Contribution de l'unité: Alexandru Modrescu, Tinca Modrescu,
Julie Rozé

SLOVENIJA

Eurydice Unit
Ministry of Education and Sport
Office for Development of Education (ODE)
Kotnikova 38
1000 Ljubljana
Contribution de l'unité: Božena Kenig, (Ministère de
l'enseignement supérieur, des sciences et de la technologie);
expert: Alen Balde (Université de Primorska)

SLOVENSKÁ REPUBLIKA

Eurydice Unit
Slovak Academic Association for International Cooperation
Staré grunty 52
842 44 Bratislava
Contribution de l'unité: responsabilité collective avec les
experts Daniela Drobna et Vladislav Rosa

SUOMI / FINLAND

Eurydice Finland
Finnish National Board of Education
P.O. Box 380
00531 Helsinki
Contribution de l'unité: responsabilité collective

SVERIGE

Eurydice Unit
Ministry of Education and Research
Utbildningsdepartementet
103 33 Stockholm
Contribution de l'unité: responsabilité collective

TÜRKIYE

Eurydice Unit
MEB, Strateji Geliştirme Başkanlığı (SGB)
Eurydice Birimi Merkez Bina Giriş
Kat B-Blok NO 1 Kizilay
06100 Ankara

UNITED KINGDOM

Eurydice Unit for England, Wales and Northern Ireland
National Foundation for Educational Research (NFER)
The Mere, Upton Park
Slough SL1 2DQ
Contribution de l'unité: Sigrid Boyd, Karen Whitby; expert:
Mario Ferelli (Higher Education Funding Council for England –
HEFCE)

Eurydice Unit Scotland
International Team
Schools Directorate
2B South
Victoria Quay
Edinburgh
EH6 6QQ
Contribution de l'unité: Elaine Provan (Direction de l'éducation et
de la formation tout au long de la vie, gouvernement écossais)

Production

Impression: Imprimerie Bietlot, Gilly, Belgique

Eurydice

La gouvernance de l'enseignement supérieur en Europe. Politiques, structures, financement et personnel académique.

Bruxelles: Eurydice

2008 – 148 p.

ISBN 978-92-79-08525-3

DOI 10.2766/30250

Descripteurs: Gouvernance, Enseignement supérieur, Financement de l'éducation, Affectation de ressources, Fonds privés, fonds publics, Responsabilisation, Autorité éducative, Autonomie institutionnelle, Enseignant, Recrutement, Évaluation des enseignants, Personnel d'encadrement, Organe consultatif, Conseil d'administration, Analyse comparative, Europe

