



naar zelfstandig hoger onderwijs

vers l'autonomie des universités

Op eigen benen Voler de ses propres ailes



frans | nederlandse academie
réseau franco | néerlandais

Cahier No. 4

Gebaseerd op de Frans-Nederlandse ontmoetingsdagen in Straatsburg, 2008
D'après les journées de rencontres franco-néerlandaises à Strasbourg, 2008

De Frans-Nederlandse Academie

wil de samenwerking en goede relaties tussen kennisinstellingen in beide landen versterken. Ze initieert, informeert, organiseert, coördineert en brengt samen. Steeds gaat het om de uitwisseling van kennis en contacten.

Dat gebeurt onder meer via:

- persoonlijke ontmoetingen
- interactieve bijeenkomsten
- advies
- stages
- prijzen en onderscheidingen
- beurzen

De Academie vraagt ook aandacht voor de Franse en Nederlandse taal en cultuur in het onderwijs: niet als doel op zich, maar als instrument voor wederzijds begrip. Het publiceren van de thematische cahiers past goed in haar aanpak. Ze belicht actuele en toekomstgerichte onderwerpen in het hoger onderwijs en onderzoek en verbindt daaraan de boodschap: samenwerking loont.

Het cahier vloeit voort uit jaarlijkse Frans-Nederlandse ontmoetingsdagen. Het is geen verslag, maar behandelt besproken onderwerpen. Soms is het aanstippen, de andere keer verdieping of uitbreiding.

Le Réseau franco-néerlandais a pour vocation de renforcer la coopération et les bonnes relations entre les institutions de l'enseignement supérieur et de la recherche de France et des Pays-Bas. Il initie, informe, organise, coordonne et réunit. Le Réseau stimule l'échange de connaissances et facilite les contacts à travers :

- des rencontres personnelles
- des réunions interactives
- des conseils
- des stages
- la remise de prix et de distinctions
- l'attribution de bourses

Le Réseau tient aussi à ce qu'une attention toute particulière soit portée à la langue et à la culture néerlandaise et française dans l'enseignement : non pas comme un objectif en soi, mais comme un instrument favorisant une compréhension mutuelle. La publication des cahiers thématiques s'inscrit tout à fait dans la stratégie du Réseau franco-néerlandais qui consiste à mettre à profit les thèmes actuels de l'enseignement supérieur et de la recherche pour porter un message d'avenir qui lui est cher: la coopération est toujours payante !

Le cahier est le fruit de notre rencontre franco-néerlandaise annuelle. Il ne s'agit pas d'un compte-rendu exact de ces rencontres, mais il présente de manière condensée les sujets abordés. Certains thèmes sont effleurés, d'autres traités en profondeur.



Voorwoord

Alstublieft! Graag biedt de Frans-Nederlandse Academie u het vierde thematische cahier aan.

Zelfstandigheid. Daar draait het om. De hogeronderwijsinstelling verantwoordelijk, de overheid op afstand. Eerst een blik op de weg naar verzelfstandiging. De route, de valkuilen en de hobbels. Van beginfase tot meest recente verandering. Hoogstaand onderwijs bieden en baanbrekend onderzoek doen, is van oudsher de opgave. Onder een regiem van zelfbestuur ziet dat er anders uit. Het is kansrijker, zo blijkt. Vanzelfsprekend draagt een veranderde bedrijfsvoering daaraan bij: bestuur en organisatie, personeelsbeleid, internationalisering. Tot slot zijn er de financiën. Zonder goede en goed geregelde geldstromen komt het hoger onderwijs nergens. Bij alle onderdelen van dit cahier is er aandacht voor het Franse en Nederlandse perspectief.

Wij wensen u veel leesplezier toe.

Frans-Nederlandse Academie

Petra van Dijk, Anièce Heijnen, Lidwien Poorthuis, Marieke de Bakker

Réseau franco-néerlandais

Thomas Beaufils, Martine Lacroix-Chaineaud, Nettie Abbring

Avant-propos

C'est avec plaisir que le Réseau franco-néerlandais vous offre ce quatrième cahier thématique consacré à l'autonomie des universités.

Ce numéro aborde la longue marche vers l'autonomie, de la phase initiale aux changements les plus récents, en soulignant les réussites et les écueils de ces transformations institutionnelles. L'ambition de tout établissement d'enseignement supérieur a toujours été d'offrir un enseignement de qualité et de hisser la recherche au plus haut niveau. Cependant, cette nouvelle étape change la donne et les perspectives de réussite semblent bien plus prometteuses. Les gouvernements ont fait le pari qu'un changement de gouvernance dynamisera les universités. L'autonomie bouleverse en profondeur leur fonctionnement et a des conséquences sur le personnel, l'internationalisation et la gestion administrative des établissements. Ce cahier évoque également la question des finances, essentielle pour la bonne marche de l'ensemble. Ces différents volets sont, cette fois encore, analysés selon une double perspective, française et néerlandaise.

Nous vous souhaitons bonne lecture.

Réseau franco-néerlandais

Thomas Beaufils, Martine Lacroix-Chaineaud, Nettie Abbring

Frans-Nederlandse Academie

Petra van Dijk, Anièce Heijnen, Lidwien Poorthuis, Marieke de Bakker

Inhoud

Stapsgewijs op pad	9
Zelfstandigheid & Onderwijs en onderzoek	25
De alumnus: een goede investering loont!	40
Zelfstandigheid & Bedrijfsvoering	43
Engels: dé taal van de zelfstandige universiteit?	54
Zelfstandigheid & Financiën	57
Colofon	69

Table des matières

Pas à pas	9
Autonomie de l'enseignement & de la recherche	25
L'alumnus: un investissement payant !	40
Autonomie & Gestion	43
L'anglais: LA langue de l'université autonome ?	54
Autonomie & Finances	57
Colophon	69



Stapsgewijs op pad

Pas à pas

De verzelfstandiging van het hoger onderwijs

- Verandering ingezet in de jaren '60
- De overheid meer op afstand
- Meer zeggenschap, grotere verantwoordelijkheid

Rankings, concurrentie, krimpende budgetten. Voorbeelden van uitdagingen waar hogeronderwijsinstellingen dagelijks mee worstelen. Nieuwe tijden vragen om een nieuwe aanpak. Flexibiliteit, inventiviteit, zichtbaarheid. Hiervoor is bewegingsruimte nodig. Ruimte om zelf te kunnen beslissen. Een eigen koers te kunnen bepalen om zich te onderscheiden van de ander. Boven het maaiveld uit te kunnen steken. Het keurlijf uit. Zelfstandigheid. Dat is het sleutelwoord.

Universiteiten aan zet

Eind jaren '60 werd de verzelfstandiging van de Franse en de Nederlandse universiteiten in gang gezet. Instellingen kregen een massaler karakter. Werden – letterlijk – grote instituten. Het motto: gelijke kansen op onderwijs, voor iedereen. Regeringen drongen aan op zelfbestuur, maar hadden nog heel wat in de pap te brokkelen. In Nederland verwierven universiteiten en hogescholen uiteindelijk volledige autonomie tussen 1980 en 1993. Voor de Franse

universiteiten kwam dit moment dichterbij in 2007 met de Wet op Vrijheden en Verantwoordelijkheden van Universiteiten (LRU – *Loi relative aux libertés et responsabilités des universités*).

Vrijheid én verantwoordelijkheid. Dan kom je uit bij zelfstandigheid. Iemand die op geheel eigen wijze kan opereren, maar hierbij rekening houdt met het effect en het resultaat van zijn acties. Het Nederlandse hoger onderwijs verwierf zijn vrijheid in de loop der jaren en kreeg hier verantwoordelijkheid bij. Verantwoordelijkheid voor een goed bestuur, hoge onderwijskwaliteit, excellent onderzoek, goede voorzieningen, aangenaam werkgeverschap, het neerzetten of hooghouden van een goede reputatie en maatschappelijke verantwoording.

Op eigen benen in een nieuwe setting

Zelfstandigheid verwerven betekent nogal wat voor de gang van zaken in en rond de universiteit. Op het gebied van onderwijs

en onderzoek, bedrijfsvoering en financieel beheer is er veel veranderd en zal er nog veel gaan veranderen. Voerden ze eerst het beleid uit dat door de regeringen werd opgelegd, is het nu aan de hogeronderwijsinstellingen zelf om het beleid te bepalen. Dit vraagt om een grote omslag in de wijze waarop universiteiten jarenlang werden bestuurd.

Al met al moet verzelfstandiging, met een regering die op afstand financiert, monitort en toezicht houdt, leiden tot een modernisering van de universiteit. Tot een zichtbare instelling. Klaar voor de concurrentie met andere topuniversiteiten in de wereld om zo de hoogste plaatsen in te kunnen nemen op de bekende rankings. Een naar buiten gerichte universiteit. Met kwalitatief goed onderwijs voor haar studenten. Een universiteit die excellente onderzoekers voortbrengt en aantrekt, en die zich bewust is van haar maatschappelijke taak.

Meer zeggenschap, meer autonomie, meer zelfstandigheid brengt dus een verandering in beleid met zich mee. Meer verantwoordelijkheden en een effectief en overzichtelijk bestuur. De nieuw verworven autonomie en de hieruit voortkomende veranderingen op het gebied van onderzoek, bedrijfsvoering en financiering binnen instellingen zullen in dit cahier onder de loep worden genomen. Nederland en Frankrijk in vergelijkend perspectief. De focuspunten van de nieuw ingeraden weg naar zelfstandigheid zullen worden belicht en de consequenties voor de universiteiten en hogescholen, hun medewerkers en studenten besproken.

L'autonomie de l'enseignement supérieur

- Un processus qui débute dans les années 60
- Les gouvernements opèrent désormais à distance
- Une plus grande liberté d'action des responsabilités accrues

Classements, concurrence, budget restreint. Voilà les défis que l'enseignement supérieur doit relever quotidiennement. Une nouvelle époque exige une nouvelle approche. Pour augmenter les marges de manœuvre des établissements, pour tracer sa propre route et se différencier des autres, pour sortir du lot, hors du carcan, il faut favoriser la flexibilité, l'inventivité et la visibilité. Autonomie. Voilà le mot-clé.

Aux universités de jouer

La quête d'autonomie des universités françaises et néerlandaises est initiée à la fin des années 60. Les établissements s'agrandissent, ils se transforment en grands instituts. Un nouveau mot d'ordre est lancé: l'égalité des chances pour tous. Au départ, les gouvernements ont incité les établissements à s'autogérer mais les instances politiques avaient cependant encore largement leur mot à dire. Aux Pays-Bas, les universités et les universités des sciences appliquées ont atteint progressivement une pleine autonomie entre 1980 et 1993. En France, il a fallu attendre 2007 et la loi relative aux libertés et responsabilités des universités (LRU) pour accéder à un degré d'autonomie similaire.

Liberté et responsabilité. L'autonomie en découle. Un établissement doit pouvoir agir seul tout en tenant compte des effets et des résultats de ses actions. Les universités ont obtenu plus de liberté au fil du temps et sont devenues responsables. Elles doivent: garantir une gestion saine, assurer un enseignement de qualité, une recherche d'excellence, créer un environnement de travail

agréable, rester fidèle à leur statut de bon employeur, établir et préserver une réputation de sérieux, avoir conscience de leur responsabilité sociale.

Voler de ses propres ailes

L'université a subi de nombreux changements en matière d'enseignement, de recherche, de gestion et de contrôle budgétaire. Mais ce n'est qu'une étape et d'autres évolutions sont à prévoir dans un avenir proche. Là où les universités se chargeaient jusqu'à présent d'appliquer une gestion voulue et conçue par le gouvernement, désormais l'enseignement supérieur devient lui-même concepteur et gestionnaire. On assiste désormais à un basculement de la manière dont les universités sont gérées.

A travers un gouvernement qui finance, observe et surveille à distance, cette autonomie doit conduire à une modernisation de l'université, à une meilleure visibilité, à une université qui est prête à se mesurer aux meilleures universités dans le monde afin d'atteindre les plus hautes marches des classements internationaux bien connus. Les buts à atteindre: devenir une université tournée vers l'extérieur, offrant aux étudiants des formations de haute qualité, former et attirer d'excellents chercheurs, prendre conscience de son rôle dans la société moderne.

Les présidents doivent désormais répondre à de nouveaux défis: pouvoirs accrus, autonomie renforcée et plus de responsabilités pour une gestion ordonnée et efficace. Ce cahier aborde essentiel-

lement à travers des exemples franco-néerlandais les thèmes suivants: la conquête de cette autonomie et les changements qui en découlent dans l'enseignement et la recherche, la gestion et les modes de financement au sein des établissements, l'impact de cette autonomie, ses retombées pour les personnels et les étudiants.

Zelfstandige Nederlandse universiteiten en hogescholen

- Wettelijke onafhankelijkheid '60
- Autonomie, kwaliteit en verantwoordelijkheid: '80
- Invoering van begrip 'sturen op afstand'
- Kwaliteitsgarantie: de instelling verantwoordelijk
- Zorgplicht doet intrede

De jaren '60: de omwenteling

Wetenschappelijk personeel genoot grote zelfstandigheid en onafhankelijkheid in onderwijs en onderzoek. Maar voor de wet waren Nederlandse universiteiten tot 1960 sterk afhankelijk - en eigenlijk onderdeel - van de rijksoverheid. In de loop van de jaren '60 kwam hier verandering in: universiteiten werden wettelijk onafhankelijk gemaakt. Vanaf dit moment verandert de relatie tussen staat en hoger onderwijs sterk. Het waren de jaren waarin de studentenaantallen sterk stegen, hetgeen steeds zwaarder drukte op het onderwijsbudget van de overheid. Deze besloot daarop voor de hogeronderwijsinstellingen tot het pad van zelfbestuur. Dit leidde op zijn beurt tot grote hervormingen in de jaren '70 en '80.

Tot midden jaren '80 waren er twee verschillende autoriteiten aan zet. Aan de ene kant het ministerie van Onderwijs en Onderzoek dat over financiën, personelsbeleid en infrastructuur ging, aan

de andere kant het wetenschappelijk personeel dat verantwoordelijk was voor het onderwijs en onderzoek. Binnen de Nederlandse universiteiten was het centraal management relatief zwak. Ook was er nauwelijks sprake van competitie tussen instellingen. Hiermee was Nederland geen uitzondering. Vrijwel alle Europese landen hadden een dergelijk hogeronderwijsmodel.

Nederland kiest 'sturen op afstand'

Autonomie, kwaliteit en verantwoordelijkheid. De drie pijlers voor de nieuwe strategie. In de jaren '80 zette Nederland – als één van de eerste landen in Europa – in op een geheel nieuwe relatie tussen de regering en hogeronderwijsinstellingen. Een nieuw tijdperk in verhoudingen tussen staat en onderwijsinstelling begon. Het ministerie publiceerde de HOAK-nota (Nota Hoger Onderwijs Autonomie en Kwaliteit). Dit beleidsstuk kondigde een nieuwe benadering aan van bestuur, getypeerd als 'sturen op afstand'. Binnen deze benadering werd het ministerie minder

betrokken bij het regelen van de activiteiten van de Nederlandse universiteiten en ging het zich meer richten op het bepalen van hun doelen op de lange termijn.

Kwaliteit gegarandeerd!

In ruil voor de verworven vrijheid met betrekking tot de dagelijkse activiteiten, moesten de universiteiten en hogescholen aantonen dat zij adequaat met deze autonomie konden omgaan. De introductie van verantwoordelijkheid en aansprakelijkheid. Voor het eerst werd het Nederlandse hoger onderwijs benaderd vanuit een model voor kwaliteitsgarantie. De instelling heeft in principe vrij spel, mits de van tevoren opgestelde normen voor te leveren kwaliteit worden behaald. Dit pragmatische beleid werd ingevoerd omdat de sector te complex en te groot was geworden voor een centraal bestuur. Het model voor kwaliteitsgarantie werd als een revolutionair concept gezien en stond lange tijd model voor andere Europese hogeronderwijsystemen. De jaren '80 worden dan ook wel gezien als een

hoogtepunt van innovatie in hoger onderwijs. (Meer over kwaliteitszorg in hfd. 1)

Sindsdien is 'sturen op afstand' het credo van de Nederlandse regering met betrekking tot het hoger onderwijs. Door middel van vele andere hervormingen werd ervoor gezorgd dat de regering steeds minder ging bepalen wat het bestuurlijk beleid van de universiteit of hogeschool moest zijn, maar oefende zij tegelijkertijd wel steeds nauwkeuriger invloed uit op de mate van kwaliteit die de instellingen moesten leveren. De kwaliteit hierbij verbonden aan de vraag vanuit de actualiteit en vanuit de samenleving. De regering werd verantwoordelijk voor het leveren van een goed werkend systeem voor hoger onderwijs; de universiteiten en hogescholen voor alles wat zich binnen hun instelling afspeelt.

Het binaire stelsel

Het midden van de jaren '80 betekende eveneens het begin van het binaire stelsel in het hoger onderwijs. In 1984 is het HBO

L'autonomie des universités et des universités des sciences appliquées néerlandaises

- Indépendance légale dans les années 60
- Autonomie, qualité et responsabilité: années 80
- Naissance du concept 'gestion à distance'
- Garantie de qualité: les établissements responsables
- Devoir de vigilance

La révolution des années 60

Une indépendance légale. C'est le contexte des universités néerlandaises en 1960. Avant cette époque, elles dépendaient du gouvernement mais le personnel académique jouissait déjà d'une grande indépendance pour définir l'orientation à donner à l'enseignement et la recherche. Les relations entre l'État et l'enseignement supérieur ont commencé à changer à partir des années 60 avec l'accroissement du nombre d'étudiants et le poids de cette augmentation sur le budget du gouvernement. C'est cette surcharge financière qui a incité l'État à conduire l'enseignement supérieur vers son autogestion en instaurant d'importantes réformes dans les années 70 et 80.

Jusqu'au milieu des années 80, il existait deux sortes d'autorité. D'un côté, le ministère de l'enseignement et de la recherche qui s'occupait des finances, de la gestion du personnel et des infrastructures, et de l'autre le personnel académique qui était responsable de l'enseignement et de la recherche. Le management à l'intérieur des universités néerlandaises était assez faible. Il était encore très peu question de concurrence. Les Pays-Bas n'étaient pas une exception. Presque tous les pays européens fonctionnaient sur ce modèle.

Les Pays Bas choisissent le modèle 'gérer à distance'

Autonomie, qualité et responsabilité. Les Pays-Bas furent le premier pays d'Europe dans les années 80 à établir une nouvelle relation entre le gouvernement et l'enseignement supérieur. Une

nouvelle ère dans les relations entre le gouvernement et les établissements était née. Le ministère a publié une note sur l'autonomie et la qualité de l'enseignement supérieur, la note HOAK amorçant une nouvelle approche de la gestion, appelée 'gestion à distance'. En s'investissant moins dans l'organisation interne des universités néerlandaises, le ministère s'oriente plus sur leurs projets à long terme.

La qualité est garantie !

En échange de cette liberté pour mener à bien leurs activités quotidiennes, les universités et les universités des sciences appliquées doivent prouver qu'elles savent gérer cette autonomie nouvelle. Pour la première fois, l'enseignement supérieur néerlandais s'investit dans un modèle de gestion de la qualité. Les établissements ont à priori quartier libre pour s'organiser en interne du moment qu'ils respectent les normes de qualité établies à l'avance. Cette politique pragmatique fut imaginée car le secteur était trop complexe et trop lourd pour une gestion centrale. Cette stratégie en matière de garantie de qualité fut considérée comme un concept révolutionnaire et s'avéra un modèle pour d'autres systèmes européens d'enseignement supérieur. Les années 80 furent considérées aux Pays-Bas comme le summum de l'innovation en matière d'enseignement supérieur. (Plus d'explications sur la gestion de la qualité dans le chapitre 1).

La gestion 'à distance' reste le credo du gouvernement néerlandais qui prend progressivement ses distances vis-à-vis des ori-

tations des établissements d'enseignement supérieur. D'autres réformes ont également réduit l'influence du gouvernement sur le management et la stratégie des universités et des universités des sciences appliquées. Le gouvernement exerce cependant toujours son influence en contrôlant la qualité des enseignements offerts par un établissement. Les normes à appliquer sont celles liées à l'actualité, à la société. Le gouvernement est responsable d'un système d'enseignement supérieur qui fonctionne bien; les universités et les universités des sciences appliquées sont responsables de tout ce qui se passe à l'intérieur de leurs instituts.

Un enseignement supérieur nouveau dans un système binaire

Le milieu des années 80 voit également naître dans l'enseignement supérieur ce que l'on appelle le système binaire. En 1984, le HBO [enseignement supérieur professionnelisé], qui regroupe aujourd'hui les établissements appelés désormais « universités des sciences appliquées », se détache de l'enseignement secondaire pour intégrer le cycle de l'enseignement supérieur et donc acquérir une plus grande liberté de manœuvre (loi du 1er août 1986). Les consignes du gouvernement vis-à-vis de ces établissements, relatives à l'enseignement, aux modalités d'exams et à la reconnaissance des compétences des enseignants subissent une nouvelle mutation.

Décider, diriger et entreprendre soi-même

La nouvelle politique fut bien accueillie. Mais plus d'autonomie signifiait aussi un changement brutal dans l'attribution des responsabilités. Les directions des établissements ne pouvaient plus

losgemaakt uit het voortgezet onderwijs. Het verwierf formeel de erkenning van hoger onderwijs in de Wet op het HBO (WHBO) die op 1 augustus 1986 van kracht werd. Dit bracht voor HBO-instellingen (vanaf toen hogescholen genoemd) veel meer handelingsvrijheid met zich mee. In één klap verdwenen overheidsvoorschriften op het terrein van het onderwijs, van de examinering en van de bevoegdheden van docenten.

Zelf beslissen, sturen en ondernemen

Het nieuwe beleid werd goed ontvangen in de hogeronderwijssector. Maar meer autonomie betekende eveneens een grote omslag in de mate van verantwoordelijkheid. Besturen van hogeronderwijsinstellingen konden niet langer wijzen naar 'Den Haag' wanneer het personeel het niet eens was met het beleid. Zeker in de beginfase was het instellingsbestuur nog relatief zwak en onderontwikkeld. Bovendien werd in de jaren '60 de universiteit sterk gezien als een democratie, en was daarnaast zeer

gedecentraliseerd en gefractioneerd. Een centraal bestuur werd niet overal direct getolereerd. Ook vanuit de regering kwam kritiek, sommige partijen waren het niet eens met de verkregen autonomie van de universiteiten en later die van de hogescholen, zeker niet op het gebied van docentenopleidingen en in de landbouwopleidingen. Al met al was het concept van 'sturen op afstand' niet geheel onomstreden.

Een laatste grote verandering met betrekking tot zelfstandigheid en de relatie tussen de staat en de instellingen vond plaats in 2006. De WHOO (Wet Hoger Onderwijs en Onderzoek) werd aangenomen. Voor universiteiten en hogescholen hield de grootste verandering in dat zij zich in het vervolg dienden op te stellen als 'publieke ondernemers'. Als zeer zelfstandige organisaties die flexibel zijn en snel kunnen reageren op behoeften en vraag vanuit de maatschappij, de economie en de arbeidsmarkt. Het ministerie geeft de instellingen voor hoger onderwijs als het ware de status

van onderneming. Met een klein aantal algemene principes, in plaats van een gedetailleerde regelgeving, is de band tussen universiteiten, hogescholen en de staat nu gebaseerd op vertrouwen.

Ook werden de zogenaamde zorgplichten ingevoerd. Het ministerie identificeerde drie 'sleutelgebieden van verantwoordelijkheid', waarvoor de instelling een zorgplicht heeft: kwaliteit van onderwijs en onderzoek, personeelsbeleid en studentenparticipatie en adequaat bestuur. Instellingen zijn verantwoordelijk voor het invullen van het beleid rond deze drie gebieden en leggen hiervoor rekenschap af aan het ministerie (verticale verantwoordelijkheid) en aan de samenleving (horizontale verantwoordelijkheid).

"Met een overheid die meer toeziet dan controleert, zijn Nederlandse universiteiten en hogescholen veel autonomeer dan hun meeste continentale Europese collega's. Zij beschikken over een lumpsum financiering, zijn eigenaar van hun gebouwen en kunnen zelf hun academische staf aanstellen. Toch blijkt uit een recente OECD studie, getiteld Tertiary Education for the Knowledge Society dat de Nederlandse instellingen nog niet op alle punten even autonoom zijn. Bijvoorbeeld in de selectie van studenten, bij het mogen starten van nieuwe c.q. het accrediteren van eigen opleidingen en het vaststellen van collegegelden." Marijk van der Wende, Decaan van het Amsterdam University College

montrer le gouvernement du doigt quand le personnel n'approuvait pas la politique proposée. Au début, la gestion des établissements était encore précaire, l'université dans les années 60 était considérée comme une nouvelle démocratie, elle fut décentralisée et fractionnée. Une gestion autonome ne fut pas tolérée tout de suite partout. La critique vint même du gouvernement. Certains partis politiques n'étaient pas partisans de cette autonomie attribuée d'abord aux universités puis aux universités des sciences appliquées, en particulier dans les filières de formation des enseignants et celles des formations agricoles. Ce concept de 'gestion à distance' n'était donc pas unanimement soutenu.

Un dernier grand changement concernant l'autonomie et les relations entre l'État néerlandais et les établissements a eu lieu en 2006 par l'adoption de la loi sur l'enseignement supérieur et la recherche (WHOO). Les établissements se transformèrent en 'entrepreneurs publics', organisations très indépendantes et flexibles, pouvant réagir rapidement aux besoins et demandes provenant de la société, de l'économie et du marché du travail. Le ministère donna aux établissements de l'enseignement supérieur le statut d'entrepreneur, basé sur un petit nombre de principes généraux au lieu d'une réglementation détaillée. Le lien entre les universités, les universités des sciences appliquées et l'État était désormais basé sur la confiance.

Responsabilité. Le ministère a identifié trois 'domaines clés' pour lesquels l'établissement a une obligation de responsabilité: la qualité

de l'enseignement et de la recherche, la gestion des personnels, la participation des étudiants et enfin une stratégie adéquate. Les établissements ont la responsabilité d'axer leur politique de gestion autour de ces trois axes et d'en rendre compte auprès du ministère (responsabilité verticale) et envers la société (responsabilité horizontale).

« Avec un gouvernement qui surveille plus qu'il ne contrôle, les universités néerlandaises et les universités des sciences appliquées sont plus autonomes que leurs homologues européennes. Elles bénéficient d'un financement global (lumpsum financing), sont propriétaires de leurs bâtiments et peuvent recruter comme bon leur semble leur personnel académique. Néanmoins une étude récente de l'OCDE, intitulée Tertiary Education for the Knowledge Society, montre que les établissements néerlandais ne sont pas encore autonomes sur tous les points. Ils ne peuvent par exemple pas sélectionner les étudiants selon des critères propres, ni autoriser le démarrage et l'accréditation de formations spécifiques, ni déterminer le montant des frais d'inscription. » Marijk van der Wende, doyen de l'Amsterdam University College

Zelfstandige Franse universiteiten

- Studentenopstand '68: meer vrijheid
- Meer autonomie in jaren '80: wet Savary
- Invoering wet LRU in 2007 – de universiteit op z'n kop
- Zelfstandigheid bij bestuur, financiën en gebouwen

In Frankrijk begon de lange weg naar autonomie eveneens in de jaren '60 van de vorige eeuw. Het universitaire systeem in Frankrijk kende tot 1968 een vrij rigide karakter. Na de studentenprotesten van 1968 kwam hier verandering in. De macht van individuele hoogleraren werd ingeperkt, programma's werden meer beroepsgericht en minder gericht op de traditionele overdracht van kennis, en instellingen kregen meer zelfstandigheid op grond van de Loi Faure van 1968, genoemd naar de minister van onderwijs Edgar Faure. Een autonome Conférence des Présidents d'Université (CPU) werd opgericht in 1971 in besluit nr. 71-147.

Hoger onderwijs als publieke dienst

De volgende bepalende stap richting meer autonomie voor de universiteiten werd gezet in 1984. De Loi Savary werd ingevoerd. Wet nr. 84-52 van 26 januari 1984 over hoger onderwijs, de loi Savary, genoemd naar onderwijsminister Alain Savary, ging vooraf aan een grote hervorming van het hoger onderwijs en dan vooral voor de uni-

versiteiten. De wet is opgesteld in de geest van de wet Faure van 12 november 1968.

De wet introduceerde het begrip '*Le service public de l'enseignement supérieur*', om zo een toegankelijker universiteit te creëren en het aantal studenten van bescheiden afkomst te doen groeien. In 1950 stonden er in Frankrijk 135.000 studenten ingeschreven aan de universiteit en 11.000 aan de grandes écoles. Tegenwoordig zijn er 2,2 miljoen studenten, waarvan 1,13 miljoen aan de universiteit.

De wet stelt vier focusgebieden voor het hoger onderwijs vast:

1. Initieel en post-initieel onderwijs
2. Wetenschappelijk onderzoek
3. Verspreiding wetenschappelijke cultuur, informatie en technieken
4. Internationale samenwerking

Later, na de Bologna-overeenkomst in 1999, kwam er nog een vijfde punt bij:

deelname aan de opbouw van een Europese hogeronderwijs- en onderzoeksruimte. In 2002 wordt aan de Franse universiteiten het bachelor-mastersysteem ingevoerd (het LMD – Licence – Master – Doctorat).

Afstanden verkleinen

De wet voegt aan het karakter van de instellingen de benaming 'professionnel' toe. Een hogeronderwijsinstelling heeft nu de naam EPCSCP (*établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel*). Nu heeft de universiteit dus ook een beroepsgericht karakter. Dit hadden eerder alleen de grandes écoles. Binnen de universiteit gaat het aantal inspraakorganen van twee naar drie. Een Raad van Bestuur, een Raad van Onderwijs en Studentenvoorzieningen en een Wetenschappelijke Raad. Dit om de democratie binnen de instelling te vergroten. De voorzitter van de universiteit wordt gekozen door deze drie raden. Daarnaast werd de vereniging van voorzitters van de raden van bestuur (CPU) opgericht en een nationaal evaluatiecomité dat de

instellingen zou gaan evalueren (*comité national d'évaluation*). Dit comité is inmiddels opgegaan in de AERES (*Agence nationale d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur*). Al deze wettelijke voorschriften en regelgeving met betrekking tot het hoger onderwijs zijn samengevoegd in de zogenaamde Code de l'éducation, opgesteld in 2000.

De omwenteling van 2007

De grootste verandering vond plaats met de Wet op Vrijheden en Verantwoordelijkheden van Universiteiten, de *Loi relatives aux libertés et responsabilités des universités* (LRU) van 10 augustus 2007. Ook deze wet betreft vooral de Franse universiteiten, niet de grandes écoles. Minister van onderwijs, Valérie Pécresse, heeft met de LRU drie doelen in het achterhoofd: de Franse universiteit aantrekkelijker maken, haar bevrijden uit de verstikkende armen van de huidige bestuursvorm en universitair onderzoek zichtbaar te maken op internationaal niveau. Naast deze drie hoofd-

Autonomie des universités françaises

- La révolte des étudiants de mai 68: plus de liberté
- Plus d'autonomie dans les années 80: loi Savary
- Adoption de la LRU en 2007: l'université dans la rue
- Autonomie de gestion: les finances et le patrimoine immobilier

En France, la longue route vers l'autonomie a commencé dans les années 60. Le système universitaire français a connu jusqu'en 1968 un caractère assez rigide. Des changements sont apparus suite aux manifestations étudiantes de 1968. Le pouvoir des professeurs fut restreint, les programmes furent plus orientés vers la vie professionnelle et moins vers le transfert traditionnel des connaissances. La loi Faure de 1968 (Edgar Faure fut ministre de l'éducation de 1968 à 1969) attribua plus d'autonomie aux établissements. Une Conférence des Présidents d'Université (CPU) autonome fut créée par le décret n° 71-147 du 24 février 1971.

L'enseignement supérieur comme service public

L'étape déterminante suivante remonte à la loi Savary, loi n° 84-52 du 26 janvier 1984. La loi Savary, (Alain Savary fut ministre de l'éducation de 1981 à 1984), mise en place dans la lignée de la loi Faure de 1968, instaura une profonde réforme de l'enseignement supérieur, principalement au niveau des universités.

La loi introduisit le concept de « service public de l'enseignement supérieur » afin de rapprocher les différentes institutions de l'enseignement supérieur français et pour favoriser une plus grande ouverture des universités vers l'extérieur et ainsi accroître le nombre d'étudiants surtout d'origine modeste. En 1950, les universités accueillaient 135 000 étudiants. Aujourd'hui, la France compte près de 2,2 millions d'étudiants, dont 1,3 million à l'université.

La loi définit quatre missions de l'enseignement supérieur :

1. Formation initiale et continue
2. Recherche scientifique et valorisation des résultats
3. Diffusion de la culture scientifique
4. Coopération internationale

En 1999, suite aux accords de Bologne, une cinquième mission fut rajoutée: la participation à la création d'un espace européen de l'enseignement supérieur et de la recherche. L'université française a alors adopté en 2002 l'architecture LMD (Licence-Master-Doctorat)

Démocratisation et professionnalisation

La loi ajouta également le qualificatif de professionnel à la notion d'établissement public à caractère scientifique et culturel : établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel (EPCSCP). L'université se dota elle aussi, comme les grandes écoles, de filières professionnelles. Les différences entre universités et grandes écoles s'amenuisèrent un peu. Cependant, les différences restèrent importantes. Au sein de l'université, le nombre d'organes participatifs passa de deux à trois: un conseil d'administration, un conseil scientifique et un conseil des études et de la vie universitaire, afin d'insuffler plus de démocratie. Le président d'une université fut alors élu par ces trois conseils réunis en assemblée. Un comité national d'évaluation fut fondé parallèlement afin d'évaluer l'action pédagogique et scientifique des établissements. Le

CNE a depuis été intégré à l'Agence nationale d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (AERES). L'ensemble de ces dispositions législatives et réglementaires relatives (entre autres) à l'enseignement supérieur a été regroupé en l'an 2000 dans le Code de l'éducation.

Les bouleversements de 2007

Le plus grand changement eut lieu avec l'adoption de la loi relative aux libertés et responsabilités des universités (la LRU) datée du 10 août 2007. La ministre de l'enseignement supérieur et de la recherche, Valérie Pécresse, vise trois objectifs avec cette nouvelle loi: rendre l'université française plus attractive, la libérer de l'emprise étouffante de la gestion actuelle et rendre la recherche universitaire plus visible au niveau international. A côté de ces 3 objectifs, le gouvernement souhaite que la LRU contribue à une plus grande réussite en licence et à une meilleure insertion professionnelle, à la mise en place de meilleurs équipements pour les étudiants, à la modernisation de l'université (bâtiments et équipements) et à une meilleure perspective de carrière de ses personnels. Une attention particulière doit aussi être portée à la visibilité des établissements français: bien que la France compte de nombreux établissements de renommée, ceux-ci sont fort peu visibles dans les classements internationaux. Pour le gouvernement, il est grand temps de dynamiser l'université française, de la tourner beaucoup plus vers l'international. Plus autonome, elle deviendra plus compétitive à l'échelle mondiale.

doelen, hoopt de regering dat de LRU bijdraagt aan groter studiesucces in de bachelorfase, betere studentenvoorzieningen, een moderne universiteit (gebouwen én voorzieningen) en betere carrièrekansen voor het personeel. De zichtbaarheid van de Franse instellingen in rankings is ook een punt van aandacht. Hoewel Frankrijk vele zeer gerenommeerde kennisinstellingen heeft, zien we deze niet terug op de bekende lijstjes. De tijd wordt dus rijp geacht voor een dynamische, meer naar buiten gerichte, autonome Franse universiteit, opgewassen tegen de concurrentie met de topuniversiteiten in de wereld.

De wet richt zich in eerste instantie op het bestuur van de universiteit en in tweede instantie op de autonomie. Ze zal heel wat veranderingen met zich meebrengen. Van bestuur tot internationalisering, van oriëntatie op de arbeidsmarkt tot personeelsbeleid, van de rol van de voorzitter tot aan het beheer van onroerend goed. De regering geeft taken en bevoegdheden over aan de

universiteit en geeft haar de vrijheid om een zelfgekozen beleid te voeren op al deze gebieden. Hoe de invoering van de LRU deze drie zaken precies beïnvloedt, zal in de volgende hoofdstukken worden uitgelicht.

Steviger bestuur en eigen budgetten

De wet geeft Franse universiteiten geleidelijk steeds meer autonomie op budgettaar gebied en op het gebied van personeelsbeleid. Daarnaast geeft het ze de mogelijkheid eigenaar te worden van hun gebouwen, nu nog eigendom van de staat. De invoering van de LRU stuitte in Frankrijk op verzet onder studenten en docent-onderzoekers. Zij zijn van mening dat meer autonomie niet per definitie de juiste weg is. De veranderingen zouden het democratische en wetenschappelijke karakter van de universiteit niet ten goede komen. Inmenging van het bedrijfsleven zou de grondbeginnen van de universiteit aantasten en alleen de toch al rijke hogeronderwijsinstellingen zouden profiteren van de extra gelden die het ministerie beschik-

baar stelt voor de hervormingen. Vooral de alfa- en gammawetenschappen zouden lijden onder de nieuwe, op concurrentie en prestatie gerichte financiering. Bovendien zou de positie van docent-onderzoekers in gevaar komen door het nieuwe personeelsbeleid, waarbinnen men niet meer werkt met contracten voor het leven, maar met meer mogelijkheden voor tijdelijke aanstellingen. Er is protest tegen de nieuwe manier waarop de docent-onderzoeker geëvalueerd zal worden. Een ‘goede’ onderzoeker zal minder les hoeven te geven, een ‘minder goede’ onderzoeker zal vaker voor de studenten staan. Criteria om te bepalen wat een goede onderzoeker is, zijn nog niet ontwikkeld en de wet geeft hierover geen uitsluitsel. Dat leidt tot onzekerheid en boosheid onder de docent-onderzoekers.

Twee versnellingen

De Franse regering heeft toegezegd een groter budget vrij te maken voor onderwijs, maar met een enorme toename van de financiële lasten voor de Franse univer-

La loi vise à faire évoluer le management des universités. Elle apportera bien des changements au niveau de la stratégie d'ensemble, de l'internationalisation, de l'orientation sur le marché du travail, de la gestion des personnels, du rôle du président, de la gestion du patrimoine immobilier. La loi LRU touche l'ensemble de ces domaines. Le gouvernement délègue à l'université tâches et compétences et lui donne la liberté de choisir son propre modèle et de déterminer son orientation. Dans le prochain chapitre, nous verrons comment, depuis sa mise en place en 2007 et jusqu'en 2013, la LRU entend agir en ce sens.

Une menace pour les universités?

La loi donne progressivement plus d'autonomie aux universités françaises vis-à-vis de leur budget, de la gestion du personnel, et elle leur donne la possibilité de devenir propriétaire de leurs bâtiments, qui étaient jusqu'à présent la propriété de l'État. La mise en place de la loi rencontre pourtant une résistance auprès des étudiants et des enseignants-chercheurs. Ces derniers sont d'avis

que l'autonomie accrue n'est pas nécessairement la meilleure solution. Ces changements menaceraient la vie démocratique et académique de l'université. Faire appel au monde de l'entreprise pourrait dénaturer les missions premières des universités et seuls les établissements les plus riches profiteraient des fonds que le ministère débloquera pour mettre ces réformes en place. Peu habituées à être mises en concurrence, les sciences humaines et sociales en particulier pourraient éprouver le plus de difficultés en entrant dans cette nouvelle gouvernance. La position des enseignants-chercheurs serait mise à mal par cette nouvelle gestion du personnel qui supprimerait en partie les contrats à durée indéterminée pour favoriser ceux à durée déterminée. La manière d'évaluer les enseignants-chercheurs est également contestée. Un « bon » chercheur devra donner moins de cours, un « moins bon chercheur » devra en donner plus. Ces critères d'évaluation ne sont toujours pas définis et la loi ne fournit pas encore assez d'explications. Cela entraîne inquiétude et colère chez les enseignants-chercheurs.

« La communauté universitaire en France subit de grands changements. La loi LRU sur la responsabilité des universités votée au cours de l'été 2007 a pour objectif de rendre les universités françaises plus autonomes. Cette réforme va donner naissance au sein des universités à de nouvelles formes de gouvernance et de gestion. L'université autonome n'est pas un phénomène récent. En effet, des réformes en ce sens ont été engagées dès la fin des années 60. Comme ce processus s'étend sur une longue durée, Christine Musselin, experte française en enseignement supérieur, parle de la Longue Marche vers l'Autonomie. »

Patricia Pol, vice-présidente de l'université Paris 12

“De Franse universitaire gemeenschap ondergaat grote veranderingen. Met de wet op de verantwoordelijkheid van universiteiten (LRU) van 2007, is het de bedoeling dat Franse universiteiten autonome worden. Door de hervormingen ontstaan nieuwe vormen van bestuur en management. Autonomie is geen recent verschijnsel. Er worden al hervormingen op dit gebied doorgevoerd sinds de jaren '60. Dit proces beslaat een lange periode in de geschiedenis, de hoger onderwijsdeskundige Christine Musselin spreekt zelfs van de Lange Mars naar de Autonomie.” Patricia Pol, vice-présidente, Université Paris 12

siteiten, lijkt dit een druppel op een gloeiende plaat. Immers, daar waar de overheid tot nu toe zorgde voor lasten van beheer en onderhoud van (on-)roerend goed, salarissen en andere kosten, komen deze straks, door de LRU, voor rekening van de universiteiten. Zeker de armere universiteiten geven de voorkeur aan het oude systeem, waar de staat voor dit alles verantwoordelijk was.

Ook stimuleringsprojecten als Opération Campus hebben een keerzijde. Opération Campus is een renovatieproject waarbij de minister 10 plekken in Frankrijk heeft uitgekozen, waarop campussen van de toekomst moeten worden gecreëerd. Een

eenmaal verkozen campus, kan rekenen op veel extra financiële steun vanuit de regering. Een armere universiteit maakt bij voorbaat al weinig kans op de stempel ‘prioriteitsterrein’ en zal dus niet zo makkelijk in aanmerking komen voor de extra financiering voor haar gebouwen.

Het fenomeen ‘de universiteit met twee versnellingen’ lijkt geboren: de meest innovatieve instellingen nemen een voor sprong op minder vooruitstrevende universiteiten en starten zo met een voordeel. Doordat zij deel uitmaken van Opération Campus, kunnen zij door hun aanbod betere arbeidsmarktkansen creëren voor

hun afgestudeerden, zijn zij kansrijker bij investeringen van het bedrijfsleven en worden ze belangrijkere spelers in hun al even ambitieuze regio. De andere universiteiten, die vanwege hun opleidingsaanbod minder goed in de arbeidsmarkt liggen, dreigen hiervan de dupe te worden en voor hen zullen de al bestaande moeilijkheden alleen maar verergeren: een terugloop van inschrijvingen en aanpassing van disciplines aan de dominante modellen, gebaseerd op commerciële studierichtingen. Of een bredere autonomie werkelijk een positief effect zal hebben op de universiteiten, zal met de tijd moeten blijken.

Le risque de la LRU: créer des universités à deux vitesses

Le gouvernement français s'est engagé à accorder des moyens financiers supplémentaires à l'enseignement supérieur, mais au vu de l'augmentation des dépenses des universités françaises, cela ressemble plutôt à une goutte dans l'océan. Alors que l'État prend en charge jusqu'à présent les salaires, la gestion et l'entretien des biens (im)mobiliers dont il était propriétaire, avec la LRU, c'est désormais aux universités de reprendre le témoin. Les universités les plus pauvres donnent plutôt la préférence à l'ancien système où l'État était responsable de toutes ces dépenses.

Des projets de relance comme Opération Campus ont leurs inconvénients. Opération Campus est un projet de rénovation pour lequel la ministre a choisi dix sites pilotes en France où dix campus seront revitalisés. Un campus sélectionné pourra compter sur une grande aide financière de la part du gouvernement. Une université pauvre aura peu de chance de faire partie des sites prioritaires et ne pourra donc pas bénéficier de financements supplémentaires pour revitaliser son patrimoine.

Le phénomène de « l'université à deux vitesses » semble né: les établissements les plus novateurs prennent de l'avance sur les moins progressistes et partent avantagés. Comme ils participent au projet Opération Campus, ils peuvent offrir à leurs étudiants diplômés de meilleures chances sur le marché du travail, les entreprises seront plus facilement attirées par cet environnement et les universités deviendront plus attractives dans leur région. Les autres

universités moins visibles risquent d'être les victimes de ce système et leurs difficultés déjà existantes risquent de s'aggraver: une baisse des inscriptions et un glissement des disciplines vers des études où l'argent est roi risque de se produire. Il faudra du temps pour savoir si une plus grande autonomie débouchera sur des effets positifs pour le monde universitaire.

Nederland: wetgeving op weg naar zelfstandig hoger onderwijs

1960 - WWO: Wet op het Wetenschappelijk Onderwijs.

Beogde de zelfstandigheid van de universiteiten te vergroten. Door aan de openbare universiteiten rechtspersoonlijkheid toe te kennen en te kiezen voor een systematiek waarbij de rijksoverheid ten opzichte van de universiteiten alleen maar mag ingrijpen als hiervoor wettelijk reden is.

1970 - WUB: Wet Universitaire Bestuurshervorming

Staat in het teken van de democratisering van de universiteiten. De Wet heeft de zelfstandigheid van de universiteiten verder versterkt, in die zin, dat het personeel en de studenten van de universiteit meer invloed kregen op het bestuur van de universiteit zelf.

1982 - De Wet Tweefasenstructuur

Wetenschappelijk Onderwijs:

Invoering van een organisatiwijze van het wetenschappelijk onderwijs in een tweefasenstructuur. Een eerste fase van vier tot vijf jaar met eenjarige propedeuse en drie- of vierjarig doctoraal. De tweede fase is de onderzoekersopleiding van 4 jaar (met introductie van aio en oio) en de eerstegraads lerarenopleiding. Er kwam een limiet aan de studieduur (daarmee een einde aan de "eeuwige student"); het kandidaat werd afgeschaft; een doctoraaldiploma vormde niet langer automatisch tevens een eerstegraads lesbevoegdheid. De tweefasenstructuur verdween in 2002 met de invoering van het bachelor-masterstelsel.

1985 - HOAK-nota

Nota Hoger Onderwijs Autonomie en Kwaliteit. Zorgt voor een verandering in de rol van de overheid. Deze 'stuurt op afstand'. Universiteiten dienen de zelfstandigheid die zij hiermee hebben verworven,

te verantwoorden door zich te houden aan bepaalde kwaliteitsnormen. Het begrip kwaliteitszorg wordt ingesteld. De HOAK-nota vormt de basis voor de WHW.

1986 - Binair stelsel

Er is formeel sprake van een binair stelsel, bij de toetreding van hogescholen tot het hoger onderwijs die tot dat moment onder de Wet op het voortgezet onderwijs vielen.

Jaren '90 - Decentralisatie

Afronding van in de '80er jaren ingezette decentralisatie van personeelsbeheer en beleid bij universiteiten en hogescholen.

1992 - WHW: Wet op het Hoger onderwijs en het Wetenschappelijk onderzoek

Het rolmodel voor veel hogeronderwijs-systemen in Europa:

- met sturingsinstrumenten op macrodoelmatigheid en kwaliteit
- met verdere deregulering ofwel autonomievergroting

1993

- Verzelfstandiging van de IB-groep naar een ZBO (zelfstandig bestuursorgaan) belast met studiefinanciering, het innen van de collegegelden, het verzorgen van het proces van aanmelding, selectie en plaatsing in het hoger onderwijs, het erkennen en legaliseren van diploma's
- OKF-wet: wet ter regeling van de Omkeerring Kapitaaldienst Financiering ofwel de wet die de decentralisatie van de huisvesting regelt door overdracht van de gebouwen van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap aan de instellingen.

1996 - MUB: Wet Modernisering Universitair Bestuur

- Op alle niveaus de mogelijkheid tot integraal management.
- Versterking van de positie van college van bestuur en decanaat. De decaan als 'primus inter paris' wordt een beroepsbestuurder.
- De rol van de raden verschuift van mede-bestuur naar medezeggenschap en de leden zijn personeel en studenten.
- Introductie van een nieuw bestuursorgaan: de Raad van Toezicht, maximaal 5 leden door de minister benoemd.

1999 - Bolognaverklaring

Beginselverklaring over het creëren van een Europese ruimte voor hoger onderwijs, ondertekend door 29 Europese ministers van onderwijs in Bologna op 19 juni 1999. De principes van de Bolognaverklaring en het daaruit voortvloeiende Bologna-proces zijn:

- De overheid (niet de privé-sector) neemt het initiatief om de kennismaatshappij bij zoveel mogelijk Europeanen te brengen.
- De bevordering van de mobiliteit in Europa door vergelijkbare diploma's door de bachelor-masterstructuur (BaMa) met overdracht van studiepunten (ECTS).
- Uitwisseling van studenten en docenten.
- Bevorderen van samenwerking tussen opleidingsinstituten.
- Onafhankelijke kwaliteitscontrole.

Pays-Bas: la législation de l'enseignement supérieur et l'autonomie

1960: WWO: loi sur l'enseignement scientifique.

Cette loi vise à augmenter l'autonomie des universités et à reconnaître l'université en tant que personnalité morale. Le gouvernement ne pourra intervenir que si c'est légalement justifié.

1970: WUB: loi de la réforme administrative de l'université.

Cette loi favorise la démocratisation des universités. La loi renforce davantage l'autonomie des universités. Ainsi, personnels et étudiants seront plus influents sur la gestion de l'établissement.

1982: TFS: loi de la structure en deux phases dans l'enseignement supérieur

- Une première phase de 4 ou 5 ans: une année propédeutique suivie d'un deuxième cycle de trois ou quatre ans qui mène au Master.
- Une seconde phase pour devenir chercheur: le doctorat en trois ans et la formation des maîtres du premier degré en un an.

1985: HOAK-nota

La note sur l'enseignement supérieur pour l'autonomie et la qualité. Il s'agit désormais "de gérer à distance". Cette loi servira de base à la loi WHW.

1986: Système binaire

Entrée des 'hogescholen' (universités des sciences appliquées) dans le système de l'enseignement supérieur. Les Pays-Bas mettent formellement en place un système binaire de l'enseignement supérieur.

Années 90: décentralisation

Achèvement de la décentralisation de la gestion des personnels et de la stratégie qui a commencé dans les années 80.

1992: WHW: loi sur l'enseignement supérieur et la recherche scientifique

Ce fut le modèle pour de nombreux systèmes d'enseignement supérieur en Europe.

- avec des instruments de pilotage prônant l'efficacité et la qualité
- avec l'allégement des règles imposées et donc l'accroissement de l'autonomie

1993:

- Autonomie de la structure IBGroep, organisme responsable du système d'allocation des bourses, du processus des inscriptions, de l'encaissement des frais d'inscription, de la reconnaissance et de la législation des diplômes. Cette structure devient une agence indépendante du ministère, une ZBO (Zelfstandig BestuursOrgaan)
- OKF-wet: cette loi impose le transfert des bâtiments du ministère de l'enseignement, culture et science aux établissements – universités et universités des sciences appliquées.

1996: introduction de la MUB: loi sur la modernisation de l'administration universitaire

- Possibilité de management intégral à tous les niveaux
- Renforcement de la position du Conseil d'Administration et du Doyen. Le Doyen en tant que 'primus inter pares' devient un manager professionnel
- Le rôle des conseils passe d'une co-administration à la participation. Il n'y a plus que deux catégories de membres: personnel et étudiants
- L'introduction d'un nouvel organisme administratif: le conseil de surveillance, avec un maximum de 5 membres, nommé par le ministre

1999: Déclaration de Bologne

Création d'un espace européen de l'enseignement supérieur signé par 29 ministres de l'éducation à Bologne le 19 juin 1999. Les principes de la déclaration de Bologne et le processus qui en découle sont les suivants:

- Le gouvernement (pas le secteur privé) prend l'initiative afin de valoriser la connaissance dans l'ensemble de l'Europe.
- Stimulation de la mobilité en Europe par des diplômes équivalents via la structure LMD (licence, master, doctorat) avec transfert et équivalence de points (ECTS)
- Stimulation de la mobilité étudiante et enseignante
- Stimulation de la collaboration entre les instituts de formation
- Contrôle de qualité indépendant

Frankrijk, op weg naar autonome universiteiten

1968 – Loi Edgar Faure (minister van onderwijs van 1968 - 1969)

- Universiteiten worden EPSC (*établissement public à caractère scientifique et culturel*). Ze krijgen een beperkte autonomie (met betrekking tot financiën en onderwijsmethodes). Ze zijn pluridisciplinair en samengesteld uit verschillende eenheden van onderwijs en onderzoek.
- De universiteit moet "beantwoorden aan de behoeften van de natie door sleutelfiguren op te leiden op alle vakgebieden."
- Het hoger onderwijs blijft verdeeld: enerzijds de grandes écoles, anderzijds de universiteiten.
- Van bovenaf bemoeit men zich nog zeer met de relatieve zelfstandigheid van de instellingen.

1984 - Loi Alain Savary (minister van onderwijs van 1981-1984)

- Opgesteld in de geest van de wet Faure van 12 november 1968.
- introduceerde het begrip '*Le service public de l'enseignement supérieur*'.
- Maakt een democratisering van het hoger onderwijs mogelijk en vergroot de toegankelijkheid.
- Integreert beroepsopleidingen in de universiteit.
- Stelt vier focuspunten voor het hoger onderwijs vast: 1. initieel en continue onderwijs 2. wetenschappelijk onderzoek 3. verspreiding van de wetenschappelijke cultuur, informatie en technieken 4. internationale samenwerking.
- Bedeelt de voorzitter van de universiteit meer macht toe.
- Stelt Unités de Formation et de Recherche in (UFR).

1999 – Bologna-verklaring

Zie kader NL

2000 - De Wet Savary opgenomen in de Onderwijswet (Code de l'éducation)

2002 - Besluit tot overgang naar LMD : licence - master - doctorat

2006 - Wet op Onderzoek:

- De oprichting van de PRES : *pôles de recherche et d'enseignement supérieur* ofwel hogeronderwijs- en onderzoeksclusters.
- Hergroepering van Franse hoger onderwijs en onderzoeksinstellingen.
- Vormen van duidelijke clusters met het oog op internationale zichtbaarheid.
- Oprichting van de AERES (*Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur*).

2007 - Wet op Vrijheden en Verantwoordelijkheden van Universiteiten

- Ingevoerd op 10 augustus 2007.
- Hoofddoelen:
- universiteiten autonoom maken.
 - universiteiten aantrekkelijker maken.
 - betere monitoring van studenten.
 - universitair onderzoek zichtbaar te maken op internationaal niveau.

Vers l'autonomie des universités françaises

1968 - La loi Faure -12 novembre 1968

- Les universités deviennent des « établissements publics à caractère scientifique et culturel » (EPSC). On leur octroie une marge d'autonomie (financière et pédagogique). Pluridisciplinaires, elles sont constituées d'unités d'enseignement et de recherche (UER)
- L'université doit « répondre aux besoins de la nation en lui fournit des cadres dans tous les domaines »
- L'enseignement supérieur reste divisé en deux grands ensembles: les grandes écoles et les universités
- La relative autonomie des universités est fortement encadrée
- Les programmes sont davantage orientés vers le monde professionnel

1984 – La loi Savary

- Se place dans la lignée de la loi Faure
- Crée la notion de « service public d'enseignement supérieur », pour contribuer à rapprocher les différents établissements (universités, grandes écoles, formations courtes)
- Permet une démocratisation de l'enseignement supérieur et favorise l'accès des universités au plus grand nombre
- Ouvre les universités aux formations professionnalisaantes
- Fixe 4 missions de l'enseignement supérieur : formation initiale et continue ; la recherche scientifique ; diffusion de la culture scientifique ; coopération internationale.

- Accorde d'importants pouvoirs au président d'université
- Crée les Unités de Formation et de Recherche (UFR)

1999: Déclaration de Bologne: voir Pays-Bas, ci-dessus

2000: Codification de la loi Savary dans le Code de l'éducation

- Le code de l'éducation regroupe des dispositions législatives et réglementaires relatives à l'enseignement primaire, secondaire et supérieur.

2002: Décret d'adoption du système LMD

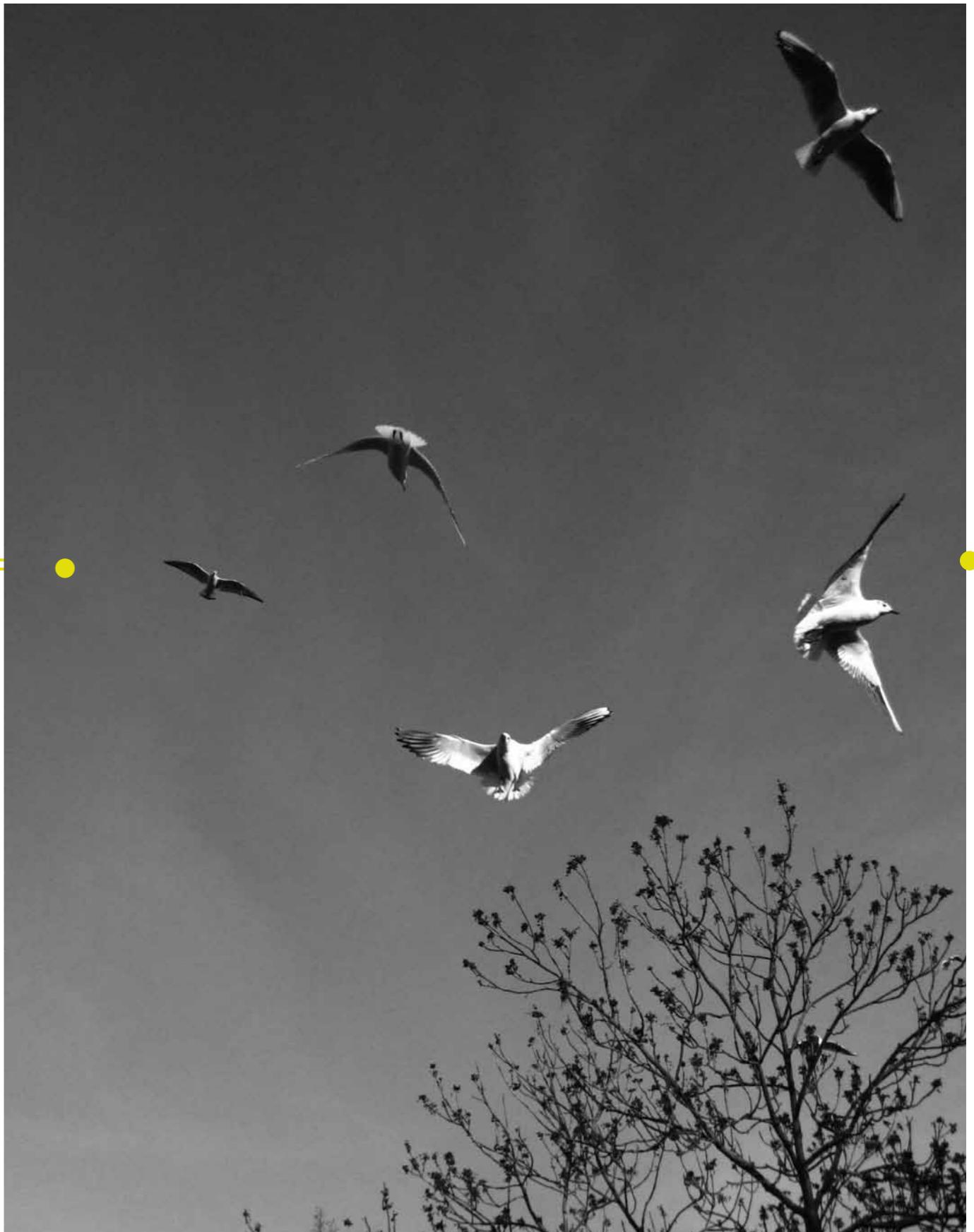
- Le DEUG (Diplôme d'études universitaires générales), la maîtrise et le DEA (Diplôme d'études approfondies) disparaissent au profit de la Licence, du Master et du Doctorat. Cette nouvelle « grille » est mise en place dans la perspective de l'Espace européen de l'enseignement supérieur.

2006: Loi de programme pour la recherche:

- Création des PRES, pôles de recherche et d'enseignement supérieur.
- Regroupement d'établissements d'enseignement supérieur et de recherche.
- Création d'entités plus visibles surtout au niveau international.
- Création de l'AERES (Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur).

2007: Loi relative aux libertés et responsabilités des universités

- Loi du 10 août 2007. Objectifs: rendre les universités plus autonomes et plus attractives, offrir un meilleur suivi des étudiants, rendre la recherche universitaire plus visible au niveau international.





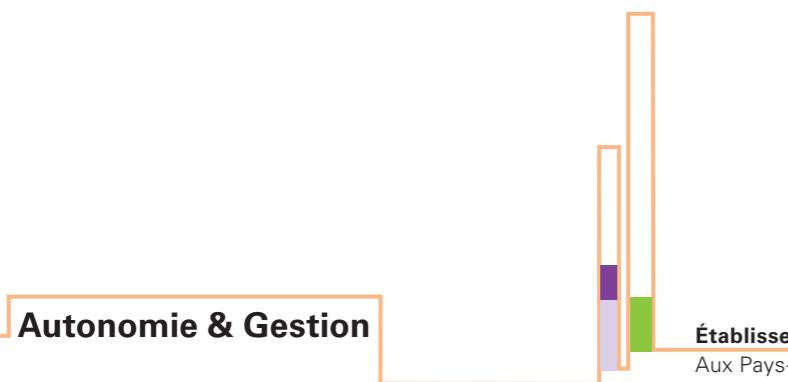
Zelfstandigheid
en onderwijs
& onderzoek

Autonomie
de l'enseignement
& de la recherche

Zelfstandigheid & Bestuur

- Efficiënt bestuur met korte lijnen
- Medezeggenschap voor studenten
- Nieuwe onderwijsprogramma's
- Betere begeleiding en aansluiting op de arbeidsmarkt
- Internationale positie van onderzoek: competitie en concurrentie
- Kwaliteit onderwijs en onderzoek: de instelling bepaalt

Zelf beslissen. Dat is wat meer zelfstandigheid inhoudt. Eigen beleid voeren op het gebied van onderwijs en onderzoek. Hiervoor is adequaat bestuur nodig.



Autonomie & Gestion

- Gestion efficace
- Participation des étudiants à la politique de l'établissement
- Nouveaux programmes d'enseignement
- Meilleur accompagnement des étudiants et plus de débouchés dans le monde du travail.
- Positionnement international de la recherche: compétition et concurrence
- Qualité de l'enseignement et de la recherche: l'établissement choisit ses orientations

Décider soi-même. Voilà ce que signifie l'autonomie Mettre en place sa propre politique dans le domaine de l'enseignement et de la recherche, cela nécessite une structure claire et efficace.

Établissements néerlandais: une direction à trois têtes

Aux Pays-Bas, ces structures sont plus légères qu'en France. Les universités néerlandaises sont dirigées par le conseil d'administration (College van Bestuur/CvB) formé de trois personnes maximum: le président, « le recteur magnifique » et un troisième administrateur (MUB, 1998, la loi sur la modernisation de la gestion universitaire). Leurs responsabilités et leurs compétences sont fixées par la Loi sur l'Enseignement Supérieur. Les membres du CvB sont des gestionnaires professionnels à temps plein. Ils sont contrôlés par le conseil de surveillance (Raad van toezicht) qui nomme les membres du CvB. Le conseil de surveillance doit contrôler et approuver le règlement administratif, le plan stratégique et le budget de l'établissement. Le conseil de surveillance est constitué de 3 à 5 membres, directement nommés par le ministre de l'éducation de la culture et des sciences (OCW) pour un maximum de 5 ans. Le conseil rend compte au ministre.

Les structures administratives des universités des sciences appliquées sont différentes. Il existe également un conseil d'administration (CvB), composé de 3 membres maximum dont un est nommé président, et un conseil de supervision (Bestuurraad). Le conseil de supervision est constitué d'un président et de 11 membres maximum. Il a pour tâche de contrôler le conseil d'administration et de le conseiller. En accord avec le ministre et le conseil de supervision, le CvB fixe le règlement administratif.

Nederland: driekoppig bestuur

Nederlandse universiteiten worden bestuurd door een College van Bestuur (CvB) van ten hoogste drie personen: de voorzitter, de rector magnificus en een derde bestuurder (MUB, 1998, wet Modernisering Universitair Bestuur). Hun verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn vastgelegd in de Wet op Hoger Onderwijs. CvB-leden zijn fulltime professionele bestuurders. Zij worden gecontroleerd door de Raad van Toezicht, die de leden van het College benoemt, en is belast met de goedkeuring van het bestuurs- en beheersreglement, het instellingsplan en de begroting. De Raad van Toezicht bestaat uit ten minste drie en ten hoogste vijf leden. Zij worden benoemd door de minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) voor maximaal vier jaar. De Raad is verantwoording verschuldigd aan de minister.

Voor hogescholen is er een andere samenstelling van het bestuur. Ook hier is er een College van Bestuur van maximaal 3 leden,

en een Bestuursraad. Eén van de leden wordt benoemd tot voorzitter. De minister van OCW benoemt de leden voor een door hem of haar te bepalen termijn, op advies van de bestuursraad. De Bestuursraad bestaat uit een voorzitter en ten hoogste elf leden. De Raad heeft tot taak toezicht te houden op en het adviseren van het College van Bestuur. Het College stelt met instemming van de minister van OCW en de bestuursraad het bestuursreglement vast. Nederlandse hogescholen en universiteiten hebben in vergelijking met Frankrijk kleine bestuurslagen.

afhankelijk van de staat. De LRU schuift het ideaal van een 'manager' naar voren, een echte baas van de universiteit. Strategische veranderingen aangekondigd door de LRU kunnen zo sneller worden doorgevoerd. Zeker als het gaat om budgetbeheer en zichtbaarheid naar buiten toe.

Medezeggenschap met impact

De Franse LRU wil kleinere, slagvaardige besturen. Neem bijvoorbeeld het Conseil d'Administration, te vergelijken met het College van Bestuur, dat tot nu toe bestond uit 60 personen, hetgeen een rem vormde op een efficiënt bestuur. Nu bestaat het CA slechts uit 20 tot 30 mensen en zitten er niet alleen universitair gelieerde personen en studenten in, maar ook vertegenwoordigers uit de economische en sociale sector. Het CA wordt het strategisch orgaan.

In Frankrijk zal de medezeggenschap van studenten door de hervorming van het Conseil d'Administration afnemen. Bestond de Raad eerst voor bijna een

kwart uit studenten, is dit nu teruggebracht naar een vijfde. Zij hebben wel een grotere rol gekregen binnen het CEVU (Conseil des Etudes et de la Vie Universitaire / Raad voor Studentenzaken en -voorzieningen) en werken direct samen met de CROUS (Centres Régionaux des Œuvres Universitaires et Scolaires), die de gang van zaken rondom studentenvoorzieningen en - huisvesting beheren en regelen.

In Nederland spelen studenten ook een rol in het bestuur van universiteit en hogeschool. Medezeggenschap is van groot belang voor een universiteit als democratische instelling. In Nederlandse instellingen zijn medezeggenschapsraden ook 'mee-verzelfstandig'. Instellingen kunnen de medezeggenschap inrichten en toesnijden op de organisatie, zonder te hoeven voldoen aan allerlei wettelijke voorschriften. Om toch enige sturing te geven aan de vormgeving van de medezeggenschap, werkt de wetgever met zorgplichten. In zeer algemene bewoordingen legt de overheid minimale

Clarifier les niveaux de hiérarchie

En France, l'introduction de la LRU a pour but de clarifier les niveaux de hiérarchie, de les rendre plus souples afin de gagner en rapidité et efficacité. Le rôle du président est déterminant. Bien qu'il soit considéré comme « primus inter paris » et choisi parmi les enseignants-chercheurs de son université, il est aussi très dépendant de l'Etat. La LRU met en avant ses qualités de manager, de vrai patron de l'université. Les changements stratégiques annoncés par la LRU pourront être mis en oeuvre plus rapidement, surtout au niveau de la gestion du budget et de la visibilité internationale.

Un conseil d'administration resserré

La LRU souhaite une administration plus flexible et combative. Par exemple, le Conseil d'Administration (CA) jusqu'à présent composé de 60 personnes, constituait un frein pour l'efficacité de la politique de l'établissement. Dans sa nouvelle mouture, il comportera de 20 à 30 membres, pas uniquement issus du monde universitaire mais aussi des secteurs économique et social. Les collectivités territoriales ont également beaucoup plus de poids désormais. Le CA devient l'organe stratégique.

En France, les conseils consultatifs voient leurs effectifs diminuer suite à la réforme. La participation étudiante va passer de 1/4 à 1/5 des effectifs. Les étudiants gardent cependant toute leur place au sein des conseils, notamment du Conseil des Etudes et de la Vie Universitaire (CEVU) qui comprend obligatoirement un vice-président

étudiant chargé des questions de la vie étudiante, lequel travaille directement avec les Centres Régionaux des Œuvres Universitaires et Scolaires (CROUS) chargés notamment du logement étudiant.

Aux Pays-Bas, les étudiants ont aussi un rôle à jouer dans l'administration des universités et des universités des sciences appliquées. Leur participation est essentielle pour le bon fonctionnement démocratique de l'établissement. Dans les établissements néerlandais, les conseils consultatifs sont autonomes; ils ne sont pas soumis à des règles strictes. Le gouvernement pose ses conditions en des termes très généraux. Ainsi, la loi indique que le Conseil d'administration doit être « un représentant du personnel et des étudiants » et doit veiller à ce que les conseils consultatifs soient « présents, fonctionnels et efficaces ».

eisen neer. Zo schrijft de wet voor dat het College van Bestuur zorg moet dragen voor een "volwaardige, goed functionerende en effectieve medezeggenschap". Ook schrijft de wet voor dat de raad een "representatieve vertegenwoordiging van personeel en studenten" moet vormen. Daarnaast dienen deze organen "adequate bevoegdheden" te hebben, aldus de nieuwe wet. Nadere invulling wordt meestal niet gegeven; uitwerking dient via het medezeggenschapsreglement te gebeuren.

Nederland

- Instellingen bepalen opleidingsaanbod, de overheid blijft sturen.
- Bij duurder onderzoek meer wetenschappers als ondernemer.
- Internationaal hoog aangeschreven.
- Kwaliteitswaakhonden voor onderwijs en onderzoek.

Onderwijs

Getoetste zelfstandigheid

In Nederland kunnen hogeronderwijsinstellingen zelfstandig hun onderwijsprogramma samenstellen, mits het aan een aantal - door de minister geaccoordeerde - kwaliteitseisen voldoet en past binnen de bachelor-masterstructuur. De kwaliteitsbewaking en accreditatie van de opleidingen wordt getoetst door de Inspectie van Onderwijs en de NVAO (meer hierover verderop in dit hoofdstuk) door middel van de 'toets nieuwe opleidingen'. Goedgekeurde opleidingen worden daarna opgenomen in het Cetraal Register Hoger Onderwijs (CROHO). Alleen opleidingen met een CROHO-label worden bekostigd door de overheid.

Gretige universiteiten

Het verzelfstandigingsproces van de Nederlandse universiteiten en hogescholen heeft gezorgd voor een explosieve groei van opleidingen. Zeker in de jaren tachtig,

toen Nederlandse instellingen na de publicatie van de HOAK-nota meer vrijheid kregen in het bepalen van het studieprogramma en de overheid zich meer en meer op afstand opstelde, steeg het aantal opleidingen enorm. Instellingen probeerden elkaar af te troeven met marktgerichte opleidingen met 'trendy' namen als Facility Management, Business Engineering, Accountancy and Controlling of European Studies en Japankunde. Met 'fancy' opleidingen probeerde men meer studenten te trekken, zeker nu de financiering gekoppeld werd aan het aantal ingeschreven studenten. Meer studenten betekende meer geld. Maar het omgekeerde was eveneens waar. Bij een dalende instroom van studenten is er een krimpend budget. Dit proberen hogeronderwijsinstellingen te compenseren met nieuwe studierichtingen of specialisaties. Met een nieuwe opleiding, trek je immers nieuwe studenten en dus nieuw budget.

Cijfers tonen aan dat in de periode van bezuinigingsoperaties van de overheid (1983 en 1986 en begin jaren '90) het aantal opleidingen extra groeit. De overheid heeft in Nederland niet direct invloed op het aantal en de diversiteit van opleidingen, maar gezien zij wel de bekostigingsmethode vaststelt, heeft ze wel indirect invloed op de oprichting van nieuwe opleidingen. Er wordt wel gezegd dat een zelfregulerende universiteit als het gaat om onderwijs, het aanbod en de diversiteit hiervan, niet de allerbeste optie is. Meer samenspraak en invloed vanuit de overheid zouden kunnen hebben geleid tot een evenwichtiger aanbod.

Nieuwe opleidingen aan banden

Na 1993 is er paal en perk gesteld aan het aantal opleidingen. Al met de WHW van 1993 is wettelijk vastgesteld dat een opleiding 'macro-doelmanig' dient te zijn. Dat wil zeggen dat de opleiding rendabel moet zijn, adequaat moet voorbereiden op een carrière in wetenschap of het beroepenveld en bijdragen aan de ontwikkeling van de

Nederlandse kennisamenleving. Met ingang van 1 augustus 2009 beoordeelt de Commissie Macrodoelmanigheid Hoger Onderwijs namens de minister alle nieuwe onderwijsplannen van de Nederlandse universiteiten en hogescholen op deze relevantie.

Hogescholen varen hun eigen koers

Daar waar de HOAK-nota bij universiteiten leidde tot een explosie van nieuwe opleidingen, vond er bij de hogescholen een tegenovergestelde beweging plaats. Hoewel ook zij nieuwe, 'trendy' opleidingen gingen aanbieden, nam het totale aanbod juist af. In 1975, bij de start van de HBO-raad, waren er maar liefst 400 instituten, waarvan de meeste maar één ambachtelijke opleiding aanboden. Studeren werd daardoor direct geassocieerd met de universiteit. Tot 1986, toen het hoger beroepsonderwijs - HBO - naast de universiteiten onderdeel werd van het hoger onderwijs, en niet meer werd gerekend tot het voortgezet onderwijs. Sindsdien is het HBO erg veranderd en zeer sterk gegroeid. Naast typische beroeps-

opleidingen, als leraren-, verpleegkundigen- en analistenopleidingen, combineren veel hogeschoolopleidingen tegenwoordig meerdere disciplines en appelleren daarmee aan het afnemend beroepenveld. Hogescholen leiden tegenwoordig tweemaal zoveel studenten op als universiteiten. De fusiegolf in het HBO rolt nog altijd voort. Inmiddels zijn er nog 42 van de oorspronkelijke 400 hogescholen over. Dit fusieproces zal ook de komende jaren doorgaan. Geschat wordt dat er uiteindelijk zo'n 30 hogescholen zullen overblijven.

Onderzoek

Goed onderzoek is duur

Ondernemende wetenschappers of wetenschappelijke ondernemers. Wat de precieze benaming moet zijn voor onderzoekers is niet helemaal duidelijk. Wel is duidelijk dat wetenschappelijk ondernemerschap één van de belangrijkste instrumenten is om

Aux Pays-Bas

- Les établissements peuvent composer eux-mêmes leurs programmes d'enseignement, mais le gouvernement gère à distance.
- Le chercheur s'apparente plus à un entrepreneur lorsque sa recherche génère des coûts importants.
- La recherche néerlandaise a une grande réputation internationale.
- L'enseignement et la recherche néerlandais connaissent une surveillance de qualité stricte.

Enseignement

L'autonomie examinée

Aux Pays-Bas, les établissements d'enseignement supérieur peuvent composer eux-mêmes leurs programmes d'enseignement s'ils restent dans le cadre du LMD et répondent à un certain nombre de critères. Le contrôle de la qualité et l'accréditation des formations sont vérifiés par l'inspection de l'enseignement et la NVAO (organisation néerlandais-flamande de l'accréditation, voir prochain chapitre) via « les tests des nouvelles formations ». Les formations accréditées seront intégrées dans le registre central de l'enseignement supérieur (CROHO en néerlandais). Seules les formations ayant le label CROHO seront financées par le ministère.

Des universités avides

Suite à la publication de la note HOAK, les établissements néerlandais se virent octroyer une nouvelle liberté dans la mise en place des programmes d'études. Le gouvernement a pris ses distances. Les établissements se lancent dans une compétition effrénée, concoctant des formations très attractives, tournées vers le marché du travail: on voit apparaître des formations intitulées: Facility management, Business Engineering, Accountancy and controlling of European Studies ou encore orientées vers le Japon.

Le but est d'attirer le plus grand nombre d'étudiants possible dans la mesure où le financement de l'établissement est directement lié au nombre d'inscriptions. Les chiffres montrent que ce phénomène a surtout joué en périodes d'économie budgétaire: 1983, 1986 et au début des années 90.

Le gouvernement néerlandais n'a pas une influence directe sur la diversité des formations mais dans la mesure où il en détermine les modes de financement, son influence sur la création de nouvelles formations est bel et bien réelle. Aux Pays-Bas, une université autoregule ses enseignements, c'est une politique qui est parfois critiquée car la diversité des formations peut s'en retrouver menacée. Une plus grande communication et influence du gouvernement pourraient mener à une offre plus équilibrée.

Contrôle des formations

Après 1993, le nombre de formations a baissé. La loi du WHW de 1993 insiste sur la nécessité de créer des formations « efficaces ». Cela signifie que la formation doit être rentable, qu'elle doit préparer les étudiants à une carrière dans la recherche ou l'entreprise et contribuer à l'économie de la connaissance des Pays-Bas. La commission sur l'efficacité de l'enseignement supérieur, mise en place le 1er août 2009 sur décision ministérielle, donne son avis sur l'ensemble des projets d'enseignement proposés par les universités et universités des sciences appliquées néerlandaises.

Les universités de sciences appliquées décident de leur devenir

Si la note HOAK a entraîné une explosion de nouvelles formations dans les universités, elle a justement eu l'effet inverse dans les universités des sciences appliquées (HBO). Bien que ces dernières proposent également des formations « à la mode », leur nombre a baissé. En 1975, on comptait environ 400 instituts dont la plupart ne proposait qu'une formation professionnelle. Jusqu'en 1986, le mot étudier restait associé aux universités. Depuis, les universités des sciences appliquées se sont beaucoup restructurées et agrandies. A côté des formations professionnelles classiques comme celle d'instituteur, d'infirmier ou de laborant, de nombreuses écoles proposent d'autres disciplines.

L'enseignement supérieur professionnel a dépassé ses objectifs en terme d'effectif: les universités des sciences appliquées forment actuellement deux fois plus d'étudiants que les universités.

Les établissements de l'enseignement supérieur professionnel continuent de se regrouper, de se spécialiser pour une plus grande efficacité. Sur les 400 d'origine, il n'en reste actuellement que 42. Ce processus de fusion continuera dans les prochaines années, on estime qu'il n'en restera finalement qu'une trentaine.

La recherche

Une recherche d'excellence coûte cher

Des chercheurs entrepreneurs ou des entrepreneurs chercheurs. L'appellation n'est pas encore très claire. Mais il est certain que la fonction d'entrepreneur académique est un des instruments essentiels pour atteindre les buts de la valorisation de la connaissance aux Pays-Bas. Les répercussions sur les finances de la recherche dans les universités sont réelles. Afin de préserver la qualité de la recherche liée à des infrastructures souvent très onéreuses, il est nécessaire de chercher des financements ailleurs qu'à l'égard du gouvernement. Les universités se tournent vers des fonds privés, des financements européens ou encore des subventions issues du monde de l'entreprise. Les chercheurs, habitués à faire des demandes de subventions pour mener à bien leurs travaux, deviennent rapidement des experts en la matière.

L'entrepreneuriat va de soi...

Maintenant que l'économie n'est plus seulement dirigée par l'État, mais qu'elle est basée sur les qualités entrepreneuriales des personnes, cette qualité n'est plus seulement un choix mais

de doelstellingen voor kennisvalorisatie die Nederland heeft, te verwezenlijken. Dit heeft zijn weerslag op de financieringsbronnen voor onderzoek aan universiteiten. Om de standaard van onderzoek hoog te houden en de vaak dure infrastructuur up-to-date, is het in toenemende mate nodig om financiering elders dan bij de overheid te verkrijgen. Universiteiten halen nu al bijna de helft van het onderzoeksgeld uit de derde geldstroom, dat wil zeggen uit andere bronnen dan overheidsmiddelen, zoals private fondsen, Europees geld of financiering vanuit het bedrijfsleven. Onderzoekers, die over het algemeen de aanvragen voor geld van buiten zelf schrijven, dienen zo steeds vaker ook een expert te worden op het binnenhalen van financiering voor hun onderzoek.

Vanzelfsprekend ondernemerschap

Met een economie die niet meer zozeer door de staat, maar door ondernemerschap van individuen wordt geleid, is het niet alleen een beroepskeuze, het is ook een

gewenste vaardigheid. De overheid anticipert hierop door ondernemerschap te stimuleren, bijvoorbeeld door ondernemersvaardigheden in het onderwijs te integreren, financieringsmogelijkheden voor startende ondernemers te verruimen, administratieve lasten voor het bedrijfsleven te verlagen, universitaire kennis te vermarkten en levenslang leren te propageren.

... bij universiteiten

Inmiddels bieden bijna alle universiteiten onderwijs over ondernemerschap aan, voor zowel studenten als onderzoekers. Seed- en preseed faciliteiten zijn of worden ingesteld. Aan veel universiteiten zijn holdings gekoppeld: organisaties die voor de instelling de octrooienportefeuille beheren en zorg dragen voor de commerciële exploitatie ervan. Ook incubators, voor starters in vooral de life sciences, blijven zich doorontwikkelen en er is toenemende aandacht voor ondernemerschap over de volle breedte, zoals blijkt uit verschillende

Awareness-programma's en de Centers for Entrepreneurship die binnen de universiteiten worden opgericht. Dit alles om de uiteindelijke onderzoeksresultaten optimaal te kunnen valoriseren.

... en bij hogescholen

Hogescholen werken samen om studenten op te leiden voor het ondernemerschap en streven daarbij naar een landelijk erkend HBO-Certificaat Ondernemerschap. Inmiddels participeren negen hogescholen. Met het beschikken over dik 40 lectoren in het domein innovatie en ondernemen, geven hogescholen aan dat ook zij ondernemerschap en valorisatie hoog in het vaandel hebben staan.

Concurrentie of samenwerking

Nederland wijst vaak naar de VS in de discussie rond concurrentie in de wetenschap. Volgens rankings staan de beste universiteiten ter wereld in de Verenigde Staten. Dus zouden Amerikaanse universiteiten sterker en beter zijn dan de Europese. De

une aptitude. Le gouvernement anticipe ce principe en stimulant la qualité d'entrepreneur de chacun: en l'intégrant dans l'enseignement, en augmentant les possibilités de financements pour les entrepreneurs débutants, en baissant les coûts administratifs pour les entreprises, en valorisant les connaissances universitaires et en propageant l'idée d'apprendre et de se former tout au long de sa vie.

... dans les universités

Aujourd'hui presque toutes les universités proposent aux chercheurs comme aux étudiants un enseignement sur l'entrepreneuriat. Des facilités pour valoriser l'esprit d'entreprise (« seed » et « pre-seed ») sont ou vont être mises en place. Des sociétés sont associées à de nombreuses universités: ces organisations gèrent les brevets et en soutiennent l'exploitation commerciale. Les incubateurs d'entreprises, initiés dans les sciences de la vie, font tache d'huile. Les universités portent une attention grandissante aux qualités entrepreneuriales à travers des programmes tels que Awareness et les Cercles d'entrepreneurs qui se créent au sein des universités. Tout ceci dans le but d'optimiser les résultats de la recherche.

... dans les universités des sciences appliquées

Les universités des sciences appliquées travaillent ensemble pour former les étudiants à la fonction d'entrepreneur et s'efforcent à faire reconnaître un certificat spécifique (HBO-entrepreneur). Actuellement, 9 écoles y participent. À travers la mobilisation de 40 professeurs associés tournés vers ce domaine de l'innovation et cette fonction d'entrepreneur, les universités des sciences appliquées prouvent que cette fonction est véritablement essentielle.

L'entrepreneuriat: compétition ou coopération

Les Pays-Bas prennent souvent les Etats-Unis comme modèle pour mettre concurrence et connaissance en balance. Selon les classements internationaux, les Etats-Unis possèdent les meilleures universités au monde. Ce qui veut dire que les universités américaines devraient donc largement dépasser les européennes. La raison de cette disparité, est que les universités américaines se concurrencent entre elles: afin d'obtenir les meilleurs professeurs, de former les meilleurs étudiants, de décrocher subventions et dons. Cette concurrence est saine, elle pousse les universités à s'améliorer continuellement. C'est en tout cas ce que l'on en dit.

« L'autonomie apporte aussi des inconvénients surtout quand les frontières de l'autonomie ne sont pas clairement définies. Le gouvernement ne veut pas lâcher les brides, les politiciens sont responsables des lois et des règles mais sont éloignés de tout ce qui se déroule à l'intérieur d'un établissement. » Harry Koopman, ancien président du conseil d'administration de Avans Hogeschool, University of Applied Sciences.

“Autonomie brengt ook nadelen mee, zeker als onduidelijk is waar de grenzen van de autonomie liggen, de overheid toch van tijd tot tijd nog een vinger in de pap wil houden en Nederlandse politici wel verantwoordelijk zijn voor de wetten en regels, maar ver af staan van de dagelijkse gang van zaken binnen een instelling.” Harry Koopman, oud-voorzitter college van bestuur van Avans Hogescholen

reden daarvoor zou zijn dat Amerikaanse universiteiten met elkaar concurreren en concurrentie is gezond: voor de beste hogeraren, voor de beste studenten, voor subsidies en giften. Het dwingt universiteiten zich telkens te verbeteren. Zo wordt er gezegd.

Toch is er ook veel kritiek. Men vraagt zich af of zo'n marktwerking voor hoger onderwijs en onderzoek wel de juiste weg is. In plaats van te concurreren, zou je moeten samenwerken. Concurreren gebeurt veelal op wetenschappelijke output en de mate waarin onderzoekers door hun collega's geciteerd worden: hoe meer citaties, hoe hoger op de lijst. Dit leidt vooral tot vele publicaties, niet alleen in de peer reviewed journals, maar ook als paper voor conferenties en allerlei andere vakbladen.

Vooral in de zogenoeten hard sciences - bèta, techniek en biomedisch - is de publicatiedrift groot: 'Publish or perish' is het devies. In de soft sciences - sociale wetenschappen en de humaniora - is publiceren vaak een kwestie van tijd. Daarnaast publiceren ze vaak in het Nederlands, waardoor ze buiten de Engelstalige citatieboot vallen.

Nederlandse publicaties scoren hoog

De wetenschappelijke output van Nederlandse onderzoekers is goed, met een zesde positie binnen de EU. Met een productie van gemiddeld 25 duizend wetenschappelijke publicaties per jaar, levert Nederland 2% van de wereldproductie. Gemiddeld nam de omvang van het Nederlandse aandeel de afgelopen jaren met zo'n 6% toe. Naast wetenschappelijke publicaties kent onderzoek ook technolo-

gische output, zoals octrooien. Nederland produceert - vergeleken met andere landen - relatief veel octrooien. Samen met Denemarken, Finland en Duitsland, kent Nederland hierin een sterke groei. De Nederlandse positie is voor een belangrijk deel te danken aan de activiteiten van Philips (bijna driekwart van de Nederlandse octrooiaanvragen bij het Europese Octrooibureau EPO). De laatste jaren neemt het relatief aantal octrooien echter licht af. Octrooien zijn vooral het resultaat van onderzoek in de private sector. De octrooproduktie van (semi-) publieke instellingen is relatief klein met bijna 5 procent van het totaal. Het aandeel van de universiteiten is redelijk constant, terwijl dat van de semi-publieke sector vanaf 2002 stijgt.

primordial. Ces dernières années, le nombre de brevets déposés a sensiblement baissé. Les brevets sont surtout le résultat de la recherche conduite dans le secteur privé. La production des brevets dans les établissements (semi) publics est relativement faible et représente 5% du total. La part des universités reste assez constante alors que celle du secteur semi public augmente depuis 2002.

L'autonomie des universités a rendu le monde de la recherche néerlandais bien plus compétitif et concurrentiel.

En France

- La LRU vise à favoriser la réussite des étudiants.
- La visibilité internationale de la recherche française doit s'améliorer par une coopération renforcée.
- La région joue un rôle important dans l'amélioration de la compétitivité des territoires.
- Les contrats entre établissements et gouvernement sont décisifs pour contrôler la qualité du projet.

Enseignement

Favoriser la réussite des étudiants

Le problème de l'abandon des études est un dossier difficile à gérer pour le gouvernement. D'innombrables étudiants quittent chaque année l'enseignement supérieur sans diplôme; 50% des

Al met al is de Nederlandse onderzoekswereld na de verzelfstandiging van de universiteiten als zeer competitief en concurrentiegericht te beschouwen.

Frankrijk

- Nieuwe wet LRU moet studiesucces vergroten.
- Samenwerking vergroot internationale zichtbaarheid van onderzoek.
- Regio helpt concurrentievermogen versterken.
- Contracten met overheid bepalen kwaliteitszorg.

Onderwijs

Meer studenten over de eindstreep

Uitval van studenten. Dat is in Frankrijk een van de grote hoofdpijnlijndossiers van de overheid. Met de invoering van de LRU wil men een eind maken aan deze uitval. Jaarlijks verlaten in Frankrijk 90.000

studenten het hoger onderwijs zonder diploma. 50% van de ingeschreven eerstejaars studenten staat er na de eerste twee semesters zo slecht voor dat ze op de rand van opgeven staan. Een jaar na het behalen van de licence, is 53% van de gediplomeerden (met een bac + 3) nog steeds op zoek naar een baan. Al deze zaken wil de overheid aanpakken met de invoering van de LRU. Het doel: met het plan *'réussite en licence'*- slagen met een bachelor - de uitval met 50% terugdringen, de jongeren aan een diploma helpen door hen goede opleidingen te bieden die hen meer zekerheid geven voor een passende carrière. De overheid wil budget vrijmaken dat de uitval de komende vier jaar omlaag moet brengen.

... met betere monitoring

Universiteiten gaan dit plan uitvoeren door concrete veranderingen en vernieuwingen aan te brengen in de bachelorfase: een multidisciplinair eerste jaar, betere begeleiding van studenten en aandacht voor oriëntatie en aansluiting op de arbeidsmarkt.

Al voor aanmelding bij een universiteit, moet een student een dossier hebben opgesteld waarin duidelijk staat waarom hij kiest voor deze universiteit en die opleiding. Universiteiten kunnen weliswaar nog steeds geen studenten weigeren - al bestaat er voor sommige studierichtingen wel een numerus clausus -, maar mogelijk draagt het maken van een dossier bij aan een bewustere studiekeuze.

De nieuwe studenten zullen het gehele jaar gemonitord worden en hun resultaten bijgehouden. Als zij willen veranderen van opleiding dan zal de universiteit hen hierbij helpen met 'commissies ter heroriëntatie' en zogenaamde *'enseignants-référents'*. Dit zijn docenten bij wie studenten terecht kunnen voor gewoon een praatje of voor het bespreken van problemen. De universiteit probeert zo de veel bekritiseerde afstand tussen de docent en de student te verkleinen.

... en betere arbeidsmarktoriëntatie

De LRU schrijft voor dat elke universiteit een bureau ter oriëntatie en aansluiting op de arbeidsmarkt moet inrichten. Dit bureau helpt studenten aan stages en aan werk passend bij hun opleiding. Verder helpt het onderzoekers aan opleidingsplekken. Met een jaarlijks verslag van deze bureaus met de aantallen stageplekken en het aantal starters op de arbeidsmarkt, ziet de CEVU toe op voortgang en ontwikkeling.

Met de opzet van een multidisciplinair eerste jaar, een zogenaamde brede propedeuse, geven de universiteiten gevolg aan de wens studenten de mogelijkheid te bieden een gegronde keuze te maken op basis van ervaring. In dit jaar zal de student onderwijs krijgen op allerlei vakgebieden. Zo voorkomt men het overhaast kiezen van een studie zonder dat de student weet wat de studie inhoudt en er na een semester achterkomt dat het eigenlijk niet is wat men dacht en dus stopt. Zo'n

multidisciplinair jaar zal heel wat aanpassingen vergen in het huidige onderwijsprogramma. Of het dé manier is om uitval tegen te gaan, zal over een paar jaar blijken.

Onderzoek

Samenhang in universitair landschap

In Frankrijk heeft de verzelfstandiging van de universiteiten een enorme invloed op hoe het onderzoek is geregeld. Met de Wet op Onderzoek van 2006 werden de zogenaamde PRES in het leven geroepen.

De PRES - *Pôles de Recherche et d'Enseignement Supérieur* - zijn clusters van hogeronderwijsinstellingen, onderzoeksinstituten. Ze zijn opgericht om een einde te maken aan de verbrokkeling van het Franse universitaire onderzoekslandschap. De PRES dienen de effectiviteit, de zichtbaarheid en de aantrekkelijkheid van het Franse hoger onderwijs en onderzoek te versterken.

Door de versterking van het onderzoek op deze drie punten moet de internationale 'leesbaarheid' van Franse universiteiten verbeteren. En hoewel er in Frankrijk nog wel eens sceptisch gereageerd wordt op rankings, erkent men wel dat je er gewoonweg niet meer omheen kunt. Een verbetering van de positie op de Shanghai-ranking is één van de gedachten achter de oprichting van de PRES en beantwoordt daarmee aan één van de hoofddoelstellingen achter de invoering van de LRU: het internationaal op de kaart zetten van het Franse onderzoek.

De PRES zijn niet opgericht om organisaties of instellingen te herstructureren of te laten fuseren; ze zijn opgericht om samenwerking te bevorderen. In de PRES werken universiteiten, grandes écoles en onderzoeksorganisaties samen. Een ander belangrijk doel van de oprichting van de PRES is - en dit startte al met de Loi Savary - de deelname van grandes écoles. De gedachte is om zo de universiteiten en grandes écoles dichter bij elkaar te brengen.

inscrits en première année arrêtent leurs études au bout d'un an; licence en poche, 53% des diplômés sont toujours à la recherche d'un emploi un an plus tard. Le gouvernement espère, grâce à la LRU, mettre un terme à cette situation. Le plan « réussite en licence » devrait faire baisser le nombre d'abandons, aider les jeunes à aller jusqu'au diplôme en leur proposant de meilleures formations débouchant sur une carrière professionnelle. Le gouvernement souhaite débloquer un budget suffisant pour réaliser cette politique au cours des cinq prochaines années.

... grâce à un meilleur encadrement

La réalisation de ce projet passe par des changements concrets au niveau des formations en licence: une première année multidisciplinaire, un meilleur accompagnement des étudiants et une attention particulière pour l'orientation et l'entrée sur le marché du travail. Dès son inscription dans une université, l'étudiant devra justifier son choix. Même s'il existe un numerus clausus dans certaines disciplines, les universités ne peuvent cependant pas refuser les étudiants à l'entrée. L'obligation pour l'étudiant de mieux réfléchir à son orientation devrait par contre lui permettre d'éviter pas mal d'écueils.

Une fois la porte franchie, les nouveaux étudiants seront mieux encadrés toute l'année et leurs résultats seront suivis. S'ils veulent se réorienter, l'université les y aidera par le biais des commissions de réorientation et grâce à des enseignants référents, vers qui les étudiants pourront se tourner pour analyser leurs difficultés et y

apporter une solution. L'université essaie ainsi de diminuer la distance existante et si souvent critiquée qui existe entre les enseignants et les étudiants.

... grâce à une meilleure orientation vers le marché du travail

La LRU stipule que chaque université doit mettre en place un Bureau d'aide à l'insertion professionnelle des étudiants (BAI). Ce bureau aidera les étudiants à trouver un stage, une formation, un premier emploi en rapport avec leurs études et orientera les jeunes chercheurs qui souhaitent intégrer un laboratoire ou une unité de recherche. Le Conseil des Etudes et de la Vie Universitaire (CEVU) s'appuiera sur ces bureaux pour débloquer et améliorer la situation des étudiants en difficulté. Les performances des universités pourront ainsi être concrètement mesurées.

La mise en place d'une première année multidisciplinaire offre aux étudiants un enseignement plus ouvert. Les universités souhaitent ainsi donner aux étudiants la possibilité de faire des choix en connaissance de cause, de s'orienter en se basant sur une première expérience et éviter les choix hâtifs leur faisant souvent perdre tout un semestre. Une telle année multidisciplinaire nécessite de réels ajustements dans le programme éducatif actuel.

La recherche

Plus de cohérence dans le paysage universitaire

En France, l'autonomie des universités a eu de grandes répercus-

sions sur la gestion de la recherche. La loi de programme pour la recherche de 2006 a instauré les PRES, des pôles de recherche et d'enseignement supérieur regroupant des universités, des grandes écoles et des laboratoires de recherche. Ils ont été créés pour mettre un terme à la fragmentation du paysage de la recherche universitaire française. Ces PRES ont pour objectif de renforcer l'efficacité, la visibilité et l'attractivité de l'enseignement supérieur et de la recherche française.

Renforcer la recherche

Efficacité, visibilité et attractivité. En axant la recherche sur ces trois points, la lisibilité internationale des universités françaises devrait s'améliorer. Bien que les classements internationaux soient assez critiqués en France, il devient difficile de faire sans. Gagner quelques places dans le classement de Shanghai est un des objectifs de la création des PRES et répond à une attente liée à la LRU: rendre la recherche française plus visible au niveau international.

Les PRES ne sont pas conçus pour restructurer ou fusionner les établissements mais pour favoriser leur travail de collaboration. Un autre objectif important des PRES, déjà initié par la loi Savary, est la participation des grandes écoles dans l'espoir de parvenir enfin à rapprocher ces entités.

Une politique régionale

La mise en place des PRES répond également à une logique régionale. Le gouvernement français est persuadé qu'un renforcement

des capacités de concurrence de l'économie française au niveau international commence au niveau régional. Il s'agit donc d'améliorer la compétitivité des territoires. Le choix s'est porté vers une stratégie réunissant, organismes de recherche et établissements d'enseignement supérieur, tout en facilitant la collaboration entre ces différents acteurs, voisins géographiques. La création des PRES et des RTRA (réseaux thématiques de recherche avancée) suit la stratégie des pôles de compétitivité et est accompagnée d'un passage à des contrats par projets. Ces initiatives vont sans nul doute réformer considérablement le monde de l'enseignement et de la recherche en France.

Vers le PRES « Université Lille Nord de France »

La création du PRES (Pôle de Recherche et d'Enseignement Supérieur) « Université Lille Nord de France » marque une étape importante pour la région. Il est le résultat d'une politique de concertation entre les universités, les grandes écoles de la Région et les acteurs du monde économique, socio-économique et politique. Pendant longtemps, le système français a « déboussolé » ses partenaires; sa cartographie actuelle est le résultat d'un démembrement que l'on peu difficilement expliquer. Ce découpage souvent contradictoire est très controversé dans la pratique parce qu'il a tendance à diviser les savoirs en secteurs. Il découle d'un morcellement par disciplines alors que l'interdisciplinarité est indispensable à la formation et à la recherche. A Lille, les trois campus : l'université Lille 1 (sciences et technologies), Lille 2 (droit et santé) et Lille 3 (sciences de l'homme et de la société) sont

“De PRES vergemakkelijkt de internationale erkenning van de aangesloten instellingen en bevordert de internationale uitstraling van wetenschappelijke projecten.” Nora Dei-Cas,
vice-présidente des Relations Internationales, Université de Lille 3

Regiobeleid

De oprichting van de PRES maakt ook deel uit van een serie van instrumenten voor regionale politiek in hoger onderwijs en onderzoek. Er wordt gestreefd naar een verbetering van ‘compétitivité des territoires’ ofwel het concurrentievermogen van regio’s. De Franse overheid is ervan overtuigd dat een versterking van het concurrentievermogen van de Franse economie op het internationale niveau begint op regionaal niveau. Met een strategie die bedrijven, onderzoeksorganisaties en hogeronderwijsinstellingen bijeenbrengt en die de samenwerking verbetert tussen spelers die geografisch gezien dicht bij elkaar zitten. De oprichting van de PRES en RTRA (*Réseau thématique de recherche avancée*) valt in dezelfde strategie als het opzetten van de zogenaamde Pôles de Compétitivité en gaat gepaard met een overstap naar projectmatige contracten. Dat dit pakket

aan initiatieven de Franse hogeronderwijs- en onderzoekswereld behoorlijk gaat hervormen, staat buiten kijf.

Op naar een PRES, een voorbeeld

De oprichting van de PRES Université Lille Nord de France is van groot belang voor de regio. Het is het resultaat van een samenwerkingsbeleid tussen regionale universiteiten, grandes écoles en leidende figuren uit de economische, sociaal-economische en politieke wereld. Het Franse systeem heeft lange tijd voor verwarring gezorgd bij zijn partners en in de huidige situatie geleid tot een verbrokkeling die bijna niet uit te leggen is. Zo is er sprake van een - vaak tegenstrijdige - opdeling, die zeer omstreden is, omdat hierdoor de neiging ontstaat kennis in sectoren op te delen. Het resulteert in een inrichting per discipline, waar juist interdisciplinairiteit onmisbaar is.

In Lille zijn er op dit moment 3 campussen, die elk één universiteit vertegenwoordigen: Université Lille 1 (bètawetenschap & technologie), Lille 2 (recht & gezondheid) en Lille 3 (sociale en geesteswetenschappen). Deze opdeling bevordert de synergie op geen enkele wijze. De oprichting van de PRES Université Lille Nord de France wil antwoord geven op de behoefte aan interdisciplinariteit en het opzetten van excellentieprojecten op het gebied van onderwijs en onderzoek. Bovendien draagt de PRES bij aan de noodzaak tot herstructureren van het algemene onderzoeksaanbod in de regio. Deze hervormingen moeten innovatie met zich meebrengen en de aantrekkelijkheid van de regio vergroten.

De PRES Université Lille Nord de France onderhoudt goede contacten met Belgische, Duitse, Zuid-Engelse en Nederlandse hogeronderwijs- en onderzoeksinstellingen.

déjà dans une démarche de réunification. Cette restructuration favorisera de nouvelles synergies. La création du PRES « Université Lille Nord de France » obéit, donc, à une logique fondée sur l’interdisciplinarité et répond à la volonté de bâtir des projets d’excellence en matière de formation et de recherche et à la nécessité de restructurer une offre globale de recherche en Région. Ces réformes sont envisagées afin d’accompagner l’innovation et de stimuler l’attractivité du territoire régional.

Le PRES « Université Lille Nord de France » entretient également des relations privilégiées avec les académies belges ainsi qu’avec des institutions d’enseignement supérieur et de recherche de l’Allemagne, du sud de l’Angleterre et des Pays Bas. Le PRES, ne se substituant pas aux établissements, est un outil de mutualisation pour certaines compétences et un outil de coopération pour le montage de projets.

Le PRES «Université Lille Nord de France», c'est:

- 200 laboratoires de recherche publique et associés aux organismes nationaux de recherche
- Plus de 150 000 étudiants en formation
- 24 000 étudiants inscrits en master
- 3 000 doctorants au sein des 6 écoles doctorales coaccréditées, thématiques et régionales rassemblées par le Collège Doctoral Européen Lille Nord-Pas de Calais
- 3 650 chercheurs et enseignants chercheurs

- 3 200 ingénieurs, administratifs, techniciens, ouvriers et personnels de service

Aux Pays-Bas

Contrôle de qualité

Responsabilité. Aux Pays-Bas, les établissements de l’enseignement supérieur sont responsables de la qualité de leur enseignement. Il y a cependant un contrôle assez strict régi par la Loi sur l’Enseignement Supérieur et la Recherche (WHV) et la Loi sur le Contrôle de l’enseignement (WOT).

Le contrôle de la qualité de l’enseignement

L’Inspection de l’enseignement veille à ce que l’enseignement supérieur respecte la loi quand il s’agit de la qualité de l’enseignement, de l’application des modalités d’entrée lors de l’admission des étudiants, du déroulement des examens et de la remise des diplômes. A un moment donné, l’inspection étudie de près une partie de l’exécution de la loi. Par exemple, la façon dont les dispenses aux examens sont accordées. Parallèlement, l’inspection contrôle occasionnellement une école supérieure ou une université suite au signalement d’infractions à la loi graves et répétées. L’inspection enquête aussi sur la façon dont la direction et le conseil de surveillance des universités des sciences appliquées et des universités veillent au respect de la loi.

De PRES werkt als een instrument voor het gezamenlijk aanwenden van competenties en voor samenwerking in projecten.

De PRES Université Lille Nord de France:

- 200 publieke onderzoeksaboratoria waarvan bijna 2/3 de A of A+ status hebben.
- Ze zijn allemaal verbonden aan nationale onderzoeksorganisaties (CNRS, IFREMER, INRA, INRIA, INRETS, INSERM, ONERA)
- Meer dan 150.000 ingeschreven studenten
- 24.000 masterstudenten
- 3.000 promovendi in 6 geaccrediteerde thematische en regionale Graduate Schools, die samen het Collège Doctoral Européen Lille Nord-Pas de Calais vormen
- 3.650 onderzoekers en docent-onderzoekers
- 3.200 personen vormen het ondersteunend personeel

Nederland

Kwaliteitszorg

Verantwoordelijkheid. Dat hebben hogeronderwijsinstellingen in Nederland zelf voor de kwaliteit van hun onderwijs. Er is wel streng toezicht, geregeld via de Wet op het Hoger Onderwijs en Wetenschappelijk Onderzoek (WHW) en de Wet op het onderwijs toezicht (WOT).

De kwaliteitsbewaking van onderwijs

De Inspectie van het Onderwijs ziet erop toe dat het hoger onderwijs de wet naleeft als het gaat om het verzorgen van onderwijs, het toepassen van de vooropleidingseisen bij toelating van studenten, het afnemen van de examens en promoties en het uitreiken van diploma’s. Op gezette tijden neemt de inspectie de uitvoering van een bepaald onderdeel van de wet onder de loep. Bijvoorbeeld de manier waarop opleidingen vrijstelling verlenen voor het afleggen van tentamens. Daarnaast licht ze incidenteel een hogeschool of univer-

siteit door, na meldingen over ernstige of veelvuldige wetsovertredingen. Ook onderzoekt de inspectie op welke manier de besturen en raden van toezicht van de hogescholen en universiteiten ervoor zorgen dat de wetten zorgvuldig worden uitgevoerd.

Verder doet de inspectie onderzoek naar specifieke aspecten van het hoger onderwijs. Dit gebeurt meestal op verzoek van de minister. Een voorbeeld hiervan is het onderzoek naar het functioneren van de bachelor-masterstructuur. Andere onderwerpen zijn: aandacht voor specifieke groepen studenten, zoals gehandicapten en allochtonen; in-, uit-, en doorstroom van studenten in bèta- en techniekopleidingen; verbetering van de kwaliteit van lerarenopleidingen; kwaliteit van examens.

De kwaliteitswaakhond

De kwaliteit van opleidingen in het hoger onderwijs wordt sinds 2002 bewaakt door de Nederlands-Vlaamse Accreditatieorga-

analyse systématique du fonctionnement du système d'accréditation, du travail de la NVAO et un suivi des plaintes déposées à l'encontre de la NVAO. L'Inspection publie les résultats de cette recherche dans le rapport de l'éducation ou dans des comptes-rendus spécifiques.

Contrôles réguliers

Les formations dispensées par les universités des sciences appliquées et les universités doivent être accréditées tous les 6 ans par la NVAO qui définit le cadre et les protocoles des inspections officielles. La NVAO établit chaque année une liste sur laquelle figurent les instances autorisées à inspecter les établissements (les VBI en néerlandais). Un élément important de l'évaluation est l'autoévaluation de ses propres formations effectuée par l'établissement. Les appréciations des étudiants sont également prises en compte. Une commission d'experts externes évalue les formations et rédige un rapport d'inspection. Ce rapport est public. Si la qualité de la formation s'avère insuffisante, la NVAO n'accorde pas l'accréditation au moins pour une certaine durée. Les établissements ont toutefois le temps de s'améliorer. Les conséquences sont importantes: blocage des financements, impossibilité de dispenser des diplômes et d'accepter de nouveaux inscrits. Aux Pays-Bas, on est actuellement en train de modifier cette manière de contrôler la qualité d'un établissement. Le système actuel demande aux formations un investissement considérable

Une surveillance de qualité stricte

Le contrôle de la qualité de l’enseignement supérieur est confié depuis 2002 à l’Organisation Néerlandais-Flamande pour l’accréditation (NVAO en néerlandais). Seules les formations de niveau bachelor et master accréditées par la NVAO reçoivent des financements du gouvernement. Il existe cependant des programmes de master qui sont bien accrédités par la NVAO mais ne sont pas financés par le gouvernement. Ce sont les masters que l’on appelle ‘post-initial’. Ce sont des formations masters qui ne font pas forcément suite à une formation déterminée en licence. Ce sont des formations complémentaires pour des étudiants qui ont terminé une formation initiale – bachelor ou master universitaire. L’Inspection académique surveille le fonctionnement de la NVAO et le système d’accréditation dans son ensemble, à travers une

« Le PRES permet de faciliter la reconnaissance internationale des établissements membres et constitue un facteur de rayonnement international des projets scientifiques. » Norah Dei-Cas, vice-présidente des Relations Internationales, Université de Lille 3

nisatie (NVAO). Alleen door de NVAO geaccrediteerde (goedgekeurde) opleidingen aan universiteiten en hogescholen, krijgen financiering van de overheid. Er zijn echter ook masterprogramma's die wel door de NVAO zijn geaccrediteerd, maar niet door de overheid worden gefinancierd. Dit zijn de zogenaamde post-initiële masters. Dit zijn masteropleidingen die niet direct aansluiten op één of meer bepaalde bacheloropleidingen. Ze zijn in principe bedoeld als voortgezette opleiding voor studenten die een initiële opleiding - HBO-Bachelor, een WO-bachelor of master - hebben afgerond.

De inspectie voor onderwijs houdt toezicht op het functioneren van de NVAO en het accreditatiestelsel als geheel. Dit gebeurt door systematisch onderzoek naar de werking van het accreditatiestelsel, analyse van het werk van de NVAO en het natrekken van klachten over de NVAO. De resultaten van dit onderzoek publiceert de inspectie in

het Onderwijsverslag of in afzonderlijke rapportages.

Regelmatige controles

Opleidingen aan hogescholen en universiteiten moeten zich elke 6 jaar laten accrediteren door de NVAO, die de kaders en protocollen voor deze visitaties vaststelt. Daarnaast stelt de NVAO jaarlijks een lijst op van instanties die deze visitaties mogen uitvoeren (Visiterende en Beoordelende Instanties, VBI's). Een belangrijk onderdeel van de visitatie is de zelfevaluatie: een evaluatie van de opleiding door de opleiding zelf, inclusief studentenoordelen. Een commissie van externe deskundigen wordt eens per zes jaar door een externe commissie beoordeeld. Hierover geldt het Standard Evaluation Protocol (SEP), dat de VSNU samen met de KNAW en NWO heeft opgesteld. Volgend op het Standard Evaluation Protocol 2003-2009 hebben de VSNU, KNAW en NWO in juni 2009 het SEP 2009-2015 gepresenteerd. Het Standaard Evaluatie Protocol 2009 - 2015 (SEP) is het vierde protocol voor het evalue-

In Nederland is momenteel een proces gaande van heroriëntatie van het stelsel voor kwaliteitszorg. Het huidige systeem kost opleidingen een behoorlijke investering aan tijd en geld; iets wat beter aan het primaire proces - het onderwijs zelf - ten goede kan komen. Gedacht wordt aan de ontwikkeling van een mengvorm van instellings- en opleidingsvisitatie: de evaluatie van organisatie van het onderwijs vindt plaats op instellingsniveau, de inhoud op opleidingsniveau.

De kwaliteitsbewaking van onderzoek

Alle onderzoeksinstellingen en -eenheden worden eens per zes jaar door een externe commissie beoordeeld. Hierover geldt het Standard Evaluation Protocol (SEP), dat de VSNU samen met de KNAW en NWO heeft opgesteld. Volgend op het Standard Evaluation Protocol 2003-2009 hebben de VSNU, KNAW en NWO in juni 2009 het SEP 2009-2015 gepresenteerd. Het Standaard Evaluatie Protocol 2009 - 2015 (SEP) is het vierde protocol voor het evalue-

ren van wetenschappelijk onderzoek in Nederland. Het SEP heeft tot doel richtlijnen te bieden voor het evalueren en verbeteren van onderzoek en onderzoeksbeleid. Er zijn vier beoordelingscriteria: kwaliteit, productiviteit, maatschappelijke relevantie en levensvatbaarheid. De evaluatiecommissie is internationaal van samenstelling. De QANU - Quality Assurance for Netherlands Universities - levert de secretaris voor het schrijven van het rapport met de evaluatiecommissie. Dit wordt gepubliceerd door de QANU, mits de universiteit daar mee instemt. De voertaal is altijd Engels.

Frankrijk

De kwaliteitszorg in Frankrijk wordt door verschillende instanties beoordeeld, afhankelijk van het bevoegde ministerie. Ingenieursopleidingen (grandes écoles) worden beoordeeld door de CTI (*Commission des Titres d'ingénieur*), beroepsopleidingen door het vakministerie waar ze

onder vallen (bijvoorbeeld door het ministerie van Cultuur in het geval van de kunstopleidingen). Van instellingen die vallen onder het toezicht van het ministerie van onderwijs is de kwaliteitszorg geregeld in de *Loi de Programme pour la Recherche* van 2006.

Kwaliteitszorg op contract

Sinds 2006 is de kwaliteitszorg van het publieke hoger onderwijs uitbesteed aan de *Agence d'Evaluation de la Recherche et de l'Enseignement Supérieur* (AERES). Publieke onderwijsinstellingen worden eens in de 4 jaar geëvalueerd aan de hand van de vierjarige contracten die zij afsluiten met het ministerie van Onderwijs. De AERES besteedt aandacht aan de wetenschappelijke en onderwijskundige activiteit van de instelling en aan de afgifte van diploma's. Deze evaluaties worden uitgevoerd door een *comité d'évaluation*, bestaande uit experts.

Kwaliteitsbewaking van onderwijs:
De kwaliteitscontrole op opleidingsniveau

is in Frankrijk een zaak van de universiteit en loopt via de CEVU. Dit *Conseil des Etudes et de la Vie Universitaire* - raad voor onderwijs- en studentenvoorzieningen - is ingesteld met de Loi Savary (1984). De rol van de CEVU is vastgelegd in de Franse onderwijswet, waarin de politieke en vakbonds-vrijheden van studenten vastliggen. De CEVU adviseert, evenals de wetenschappelijke raad, het *conseil scientifique*. Deze bestaat uit 20 tot 40 leden: docenten, onderzoekers, studenten, ondersteunend personeel en externe leden. In de missie van de CEVU staat:

- Oriëntatie op initieel onderwijs en life long learning
- Aanbod van nieuwe opleidingen en diploma's
- Onderwijs evaluatie
- Voorlichting en begeleiding van studenten
- Erkenning van elders verworven competenties
- Aansluiting van afgestudeerden op de arbeidsmarkt

en temps et en argent; il vaudrait mieux que cet argent soit destiné à l'enseignement plutôt qu'aux contrôles. On envisage désormais plutôt de coupler l'inspection des établissements et des formations: l'évaluation de l'organisation des enseignements a lieu au niveau des établissements, le contenu au niveau des formations.

Le contrôle de qualité de la recherche

Tous les laboratoires et unités de recherche sont contrôlés tous les 6 ans par une commission externe. La VSNU (conférence des présidents des universités) aidée du KNAV (académie des sciences aux Pays Bas) et du NWO (Organisation néerlandaise pour la recherche scientifique) ont mis en place un protocole d'évaluation standard (abrégué SEP). Le SEP 2009-2015 est le quatrième protocole pour l'évaluation de la recherche aux Pays-Bas. Le SEP a pour objectif de proposer des directives pour l'évaluation et l'amélioration de la recherche et la politique en matière de recherche. Il y a plusieurs critères d'évaluation: la qualité, la productivité, l'aspect sociétal et la viabilité. La composition de la commission d'évaluation est internationale. Le QANU (Quality Assurance for Netherlands Universities) met à disposition une secrétaire chargé(e) d'écrire le rapport en collaboration avec la commission d'évaluation. Ce rapport est publié par le QANU si l'université donne son accord. La langue de travail est toujours l'anglais.

En France

En France, le contrôle de qualité de l'enseignement supérieur est l'affaire de plusieurs instances, dépendant du ministère autorisé. Les formations d'ingénieur (grandes écoles) sont évaluées par la Commission des Titres d'ingénieur, les formations professionnelles par le ministère compétent, comme par exemple les écoles d'art et d'architecture qui sont évaluées par le ministère de la culture. Le contrôle de qualité des établissements sous la tutelle du ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche est régi par la Loi de Programme pour la Recherche de 2006.

Contrat d'établissement

Depuis 2006, le contrôle de qualité de l'enseignement supérieur public est confié à l'Agence d'Evaluation de la Recherche et de l'Enseignement Supérieur (AERES). Les établissements publics sont évalués une fois tous les 4 ans par le biais des contrats quadriennaux conclus avec le ministère. L'AERES évalue l'activité scientifique et pédagogique de l'établissement dans sa totalité. Ces évaluations sont effectuées par des comités d'experts.

Le contrôle de qualité de l'enseignement: sous la propre responsabilité de l'université.

Le contrôle de la qualité des formations est effectué par les universités, à savoir par le CEVU. Ce Conseil des Etudes et de la Vie Universitaire a été mis en place par la loi Savary (1984). Il est composé

de 20 à 40 membres: enseignants, chercheurs, étudiants, personnels encadrant et membres externes. Les missions du CEVU sont les suivantes:

- Orientation des enseignements de formation initiale et continue
- Offre de nouvelles formations et diplômes
- Evaluation des enseignements
- Information et accompagnement des étudiants
- Validation des acquis de l'expérience
- Insertion professionnelle des étudiants
- Activités culturelles, sportives, sociales ou associatives sur le campus
- Protection du statut social des étudiants
- Aménagement de l'accueil des étudiants, également des handicapés

Ce système de contrôle de qualité conduit à une plus grande autonomie des établissements car les programmes ne sont plus établis par le ministère mais par les universités qui composent elles-mêmes leurs programmes. Ces derniers doivent toutefois rentrer dans le cadre du système LMD.

Concertation entre partenaires

L'AERES repose sur trois principes: la transparence, la compétence et l'autonomie, pour évaluer au mieux les établissements, la recherche, les formations et les diplômes. Elle tient compte, dans la formulation de ses critères et procédures, de la diversité de

l'enseignement supérieur et de la recherche: les entités évaluées n'ont pas la même taille et il y a un grand nombre de disciplines variées. Une concertation à un stade précoce avec les principaux partenaires au niveau national et avec l'unité à évaluer permet un dialogue permanent entre les parties concernées au cours de l'évaluation. Une autoévaluation va précéder l'évaluation externe mise en place par l'établissement et sous sa responsabilité. Le but de l'autoévaluation est aussi de préparer la commission des experts. Enfin, la visite des sites par les commissions externes est essentielle pour finaliser le rapport. La durée de ces visites dépend de la taille des établissements et des équipes de recherche. Les rapports sont publics.

- Aanbod van studentfaciliteiten op het gebied van sport, cultuur of verenigingsleven
- Beschermding van de sociale status van studenten
- Waken over de toegankelijkheid van onderwijs en voorzieningen, ook voor gehandicapte studenten

Dit nieuwe kwaliteitszorgsysteem leidt tot meer autonomie van de instellingen, omdat de programma's niet meer van tevoren door het ministerie worden vastgesteld, maar door de universiteiten zelf, die zo hun eigen programma's kunnen samenstellen. Deze moeten dan wel in de structuur van het BaMa-systeem passen.

Overleg met partners

De AERES baseert zich op drie principes - transparantie, vaardigheid en onafhankelijkheid - voor de beoordeling van instellingen, onderzoek, opleidingen en diploma's. In de formulering van zijn criteria en procedures houdt het agentschap rekening

met de diversiteit in en van hoger onderwijs en onderzoek: de te beoordelen eenheden zijn niet allemaal van dezelfde omvang en er is een groot aantal uiteenlopende disciplines. Overleg in een vroeg stadium met de belangrijke partners op nationaal niveau en de te evalueren eenheden, maakt dat de evaluatie verloopt in een constante dialoog tussen betrokken partijen. Voorafgaand aan de externe evaluatie, is er een zelfevaluatie, opgesteld door en onder verantwoordelijkheid van de instelling zelf. De zelfevaluatie is ook bedoeld als voorbereiding voor de commissie van experts. Ten slotte zijn site visits door de externe commissies van belang om het plaatje compleet te maken. De duur van deze bezoeken hangt af van de omvang van de instelling of het te beoordelen onderzoek. De rapporten zijn openbaar.



De alumnus: goede investering loont!

Alumni. Elke universiteit wil er zo veel mogelijk hebben. Oud-studenten die hun opleiding verlaten met een diploma op zak. Een diploma met daarop niet alleen de naam van de student, maar ook die van de universiteit of hogeschool. Zowel de instelling als de student geeft hiermee een visitekaartje af. Een verantwoordelijke universiteit doet haar best kwaliteitsgediplomeerden af te leveren en wil daarom haar studenten ook na hun studie blijven volgen in hun carrière.

Naamsbekendheid

In een aantal gevallen is de naam van de instelling belangrijk bij de start van de carrière van de afgestudeerde. Dit is onder ander het geval bij Franse grandes écoles. De banden tussen alumni met deze instellingen zijn hierdoor hechter. Bij Franse universiteiten speelt dit vooralsnog veel

minder. Steeds meer Nederlandse universiteiten en hogescholen hebben een alumniebeleid of starten dit. Toch is het in Nederland veel meer van belang *welke* studie men heeft gedaan dan *waar* men gestudeerd heeft, en ook of studenten actief zijn geweest naast hun studie. De verbondenheid met de faculteit is vaak groter dan met de universiteit. Veel universiteiten hebben dan ook alumni-verenigingen per discipline: facultaire alumni-verenigingen.

Hogescholen en alumni

Nederlandse hogescholen zijn actiever geworden in hun alumniebeleid toen Doekle Terpstra, voorzitter van de HBO-raad, dit in 2005 als een van de speerpunten op zijn agenda zette. Alumniebeleid plaatste hij in het kader van de emancipatie van hogescholen. Alumniebeleid moet in zijn visie vooral bijdragen aan het gevoel van trots bij alumni dat ze gestudeerd hebben aan een bepaalde hogeschool. Hogescholen zelf wenden het alumniebeleid ook aan om

voor hun jonge organisaties een traditie op te bouwen. Zo is de moderne hogeschool een netwerkende organisatie, die zich nadrukkelijk in de regio wil profileren. Ze volgt aan de vraag naar werknemers vanuit de regio. De regio steunt het bestaansrecht en het belang van de hogeschool.

Internationalisering

Sinds internationalisering dé term werd binnen het hoger onderwijs en onderzoek, worden alumni ook steeds vaker ingezet als ambassadeurs van de universiteit in het buitenland. Zij moeten buitenlandse studenten ervan overtuigen te komen studeren aan hun universiteit waar zij het zo prima hadden en hen wijzen op de economische voordelen van het gastland. Ze laten zien welke carrière mogelijkheden er zijn na de studie, binnen die regio of dat land. Overigens wordt deze tactiek niet alleen gebruikt voor het aantrekken van buitenlandse studenten. Ook studenten uit eigen land worden 'gelokt' door middel van presentaties door alumni of door activiteiten en bijeen-

komsten georganiseerd door de alumni-verenigingen in samenwerking met de universiteit. Wel moet gezegd worden dat de alumni-verenigingen over het algemeen erg op promotie van de eigen universiteit gericht zijn en minder op die van het land in zijn algemeenheid. Het is en blijft voornamelijk een netwerk tussen oud-studenten, studenten en medewerkers.

Mobiliteit

Ook op nationaal niveau bestaat er alumniebeleid. Instanties als de Nuffic en Campus-France beschikken over netwerken voor buitenlandse studenten die in Nederland en Frankrijk gestudeerd hebben in de vorm van een Holland/French Alumni Association waarbinnen contacten en opgedane kennis tijdens het studieverblijf kunnen worden uitgewisseld. Naast het promoten van de universiteit en het wijzen op carrière mogelijkheden, gebruikt de universiteit de alumni ook als 'ervaringsdeskundigen' om mobiliteit te stimuleren. Ze delen hun buitenlandervaring met

bachelor- en masterstudenten om hen te overtuigen van de toegevoegde waarde van een verblijf in het buitenland. Van deze 'tool' wordt zowel in Frankrijk als in Nederland nog niet veel gebruik gemaakt. In Nederland en Frankrijk bepalen hoger onderwijsinstellingen zelf hun strategie. De overheid kan hooguit subsidie geven.

Groei en bloei

Universiteiten kunnen met een actief alumniebeleid een belangrijke rol spelen in het verdere professionele leven van hun oud-studenten. Zo kunnen afgestudeerden gebruik blijven maken van faciliteiten die de universiteit biedt, zoals korting op evenementen, gebruik van de bibliotheek en deelnemen aan universitaire activiteiten. De universiteit daarenboven kan haar investering goed terugverdienen. Met alumni als ambassadeurs van de universiteit zijn zij waardevol voor de werving van buitenlandse – studenten en dragen zo bij aan versteviging van de internationale positionering van de universiteit. Ze

kunnen de 'zoekende' student overtuigen aan 'hun' universiteit te komen studeren. Hun eigen studie - en daaruit volgende - carrière als overtuigend argument gebruiken. Een actief alumniebeleid leidt dus, met profijt voor zowel de universiteit als voor de alumnus, tot een klassieke win-win situatie. De verantwoordelijke universiteit en haar al even verantwoordelijke alumni staan zo garant voor beider groei en bloei.

L'alumnus : un investissement payant!

Les alumni. Chaque université souhaite en avoir le plus grand nombre possible. Un étudiant devient un ancien alumnus au moment où il quitte l'université une fois son cycle d'études terminé et par conséquent, diplôme en poche. Sur ce diplôme apparaissent non seulement le nom de l'étudiant mais également celui de l'université ou de l'école. C'est l'image de marque aussi bien de l'établissement que de l'étudiant. Une université responsable a pour ambition de faire de son mieux pour former des étudiants diplômés. Elle souhaite donc aussi suivre l'étudiant dans sa carrière après ses études.

Renommée

Dans certains cas, le nom de l'établissement est important dans le démarrage d'une carrière des diplômés. C'est le cas, entre autre, des grandes écoles françaises. Le lien particulier entre les anciens étudiants et ces établissements est particulièrement fort et durable. Dans les universités françaises, le lien est moins important. De plus en plus d'universités et d'écoles supérieures néerlandaises ont une association d'anciens étudiants ou en crée une. Aux Pays-Bas, les études elles-mêmes sont plus importantes que le lieu où les études ont été effectuées. Il est également important que l'étudiant ait été actif à côté de ses études. Un étudiant créera plus facilement des liens avec le département où il a fait ses études qu'avec l'université. C'est pourquoi de nombreuses universités ont leur association d'anciens étudiants par discipline, par faculté.

Les universités des sciences appliquées

Les universités des sciences appliquées sont devenues plus actives dans leur politique de gestion des anciens étudiants quand M. Doekle Terpstra président de l'Association néerlandaise des universités des sciences appliquées (HBO-Raad) en a fait un de ses fers de lance en 2005. La politique de gestion des anciens étudiants a été placée dans le cadre de l'emancipation des écoles. Elle doit surtout permettre aux anciens étudiants de ressentir une certaine fierté d'avoir étudié et d'être issu d'un établissement en particulier. Cette politique permet aussi à ces universités encore jeunes de se créer une tradition. L'école moderne par excellence possède un vrai réseau de contacts dans la région au sein de laquelle elle cherche justement à se profiler. L'université répond ainsi à la demande émise par les créateurs d'emplois locaux et réciproquement, les partenaires régionaux défendent le droit d'existence et les intérêts spécifiques de l'école, lui permettant ainsi de mieux s'ancrer dans le territoire où elle s'est implantée.

Internationalisation

Depuis que l'internationalisation est la priorité du monde de l'enseignement supérieur et de la recherche aux Pays-Bas, les anciens étudiants sont de plus en plus fréquemment enrôlés comme ambassadeurs à l'étranger. On leur demande de s'appuyer sur leur propre parcours au sein de l'établissement pour convaincre les étudiants étrangers des avantages économiques du pays d'accueil et faire miroiter les possibilités de carrière sur lesquelles débouchent les études dans la région ou au niveau national. Cette

tactique n'est d'ailleurs pas uniquement destinée à attirer des étudiants étrangers mais tout autant à « appâter » des étudiants des Pays-Bas. Ce travail d'approche se traduit par des conférences données par des anciens ou par des activités et réunions organisées par les cercles d'alumni en collaboration avec les universités. Il faut reconnaître que les associations d'alumni sont d'une manière générale bien plus attachées à promouvoir leur propre université que leur pays. Ces associations sont et finalement restent des réseaux réunissant anciens étudiants maintenant diplômés, étudiants toujours en cours de cycle, enseignants et personnel encadrant.

Mobilité

La politique des alumni existe également au niveau de l'ensemble des établissements de nos deux pays. Des organisations comme le Nuffic et Campus France disposent de réseaux pour les étudiants étrangers ayant étudié en France ou aux Pays-Bas. Cette Holland ou French Alumni Association permet de nouer des contacts, d'échanger informations et conseils pendant le séjour à l'étranger des étudiants en mobilité. En dehors de leurs efforts pour promouvoir l'université et les perspectives de carrières en fin d'études, les alumni sont également incités à tenir le rôle « d'experts du vécu », d'étudiants particulièrement expérimentés et donc à même de stimuler la mobilité des plus jeunes. Ils partagent leurs propres expériences vécues avec des étudiants en licence ou en master dans l'espoir de les convaincre qu'un séjour d'études ou un stage à l'étranger apporte à leur CV une réelle valeur ajoutée. Cet outil particulier que constitue l'implication des alumni dans la

stimulation de la mobilité étudiante n'est – en France comme aux Pays-Bas – pas encore utilisé de façon toujours conséquente et pourrait sans aucun doute être encore mieux exploité. Il n'existe pas à l'heure actuelle de politique nationale en matière de gestion des alumni, les établissements d'enseignement supérieur sont, à ce niveau et dans les 2 pays, tout à fait libres de leurs choix et stratégies. Le gouvernement peut à la limite attribuer des subventions.

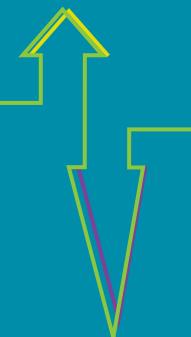
Croissance et rayonnement

En s'appuyant sur une bonne gestion de ses alumni, l'université peut jouer un rôle important dans la vie professionnelle de ses étudiants diplômés. Pour ce faire, elle met à leur disposition tous ses services (des cycles de conférences à l'accès à la bibliothèque) ainsi qu'un réseau leur ouvrant les portes vers le marché du travail. En retour, l'université peut tirer un réel profit de l'investissement accompli dans la mesure où ces alumni deviennent ses ambassadeurs dans le pays comme à l'étranger et participent efficacement à son attractivité comme au renforcement de sa position à l'international. Utilisant comme arguments le déroulement de leurs propres études et la carrière dans laquelle ils se sont engagés, ces anciens sauront convaincre les étudiants encore hésitants à venir étudier dans « leur » université. L'ancien élève tout autant que son université a donc tout à gagner de la mise en place d'une politique active de gestion des alumni au sein de l'établissement. Partenaires étroits, l'université responsable et ses alumni tout aussi responsables sont les meilleurs garants de la croissance et du rayonnement de l'établissement.



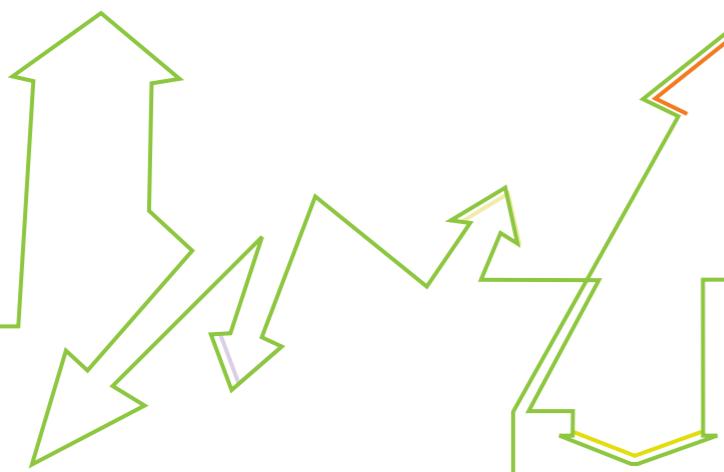
Zelfstandigheid
& bedrijfsvoering

Autonomie
& gestion



Zelfstandigheid & Bedrijfsvoering

- Kleinere besturen met directe invloed
- Personeelsbeleid in eigen beheer
- Onderwijs & Onderzoek internationaal gepromoot
- Internationalisering als troef in zichtbaarheid
- Kennisclusters: samen sterker



Nederland

Financierder, faciliteerde en toezichthouder. Dat zijn de rollen die de Nederlandse overheid in de loop der jaren heeft aangenomen. Gespeeld op afstand bovendien. Instellingen bepalen zelf het beleid, dat begint met een efficiënt (zelf-)bestuur. De verzelfstandiging van hogeronderwijsinstellingen heeft ertoe geleid dat de huidige situatie op het gebied van bedrijfsvoering er als volgt uit ziet:

1. Bestuur Universiteiten

- > **College van Bestuur:**
- centrale bestuursorgaan universiteit.
 - 3 leden: voorzitter, rector magnificus, derde bestuurslid.
 - fulltime bestuurders.
 - verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn vastgelegd in de WHW.

> Raad van Toezicht:

- ziet toe op het College van Bestuur.
- 3 tot 5 leden benoemd door de minister.
- benoemt de leden van het College van Bestuur.
- beoordeelt bestuurs- en beheersreglement, instellingsplan en begroting.

Hogescholen

> College van Bestuur

- ten hoogste drie leden, waarvan één voorzitter.
 - leden benoemd door de minister van OCW op advies van de bestuursraad.
 - stelt met instemming van de minister van OCW en de bestuursraad het bestuursreglement vast.
- > **Bestuursraad**
- bestaat uit een voorzitter en ten hoogste elf leden.
 - voorzitter en leden worden benoemd door de minister van OCW.
 - houdt toezicht op en adviseert het CvB.

2. Personeelsbeleid

- het bestuur bepaalt het personeelsbeleid, voert het personeelsbeheer, regelt de rechtspositie van het personeel.
- collectieve afspraken over functie en salaris op basis van een functiewaarde-ringssysteem.
- rechten en plichten van werkgevers en werknemers staan in de CAO Nederlandse Universiteiten.
- voor de hogescholen is dit geregeld in de CAO Hoger Beroeps Onderwijs.
- de verenigingen van universiteiten (VSNU), hogescholen (HBO-raad) treden hierbij op als werkgeversorganisaties.
- alle vacatures worden door de instelling zelf gepubliceerd en ingevuld.

- ingezet in de concurrentiestrijd met andere instellingen.
- niet meer voor instellingsdoeleinden gebruikt, moet dit worden voorgelegd aan de minister van OCW. Deze kan gebouwen en terreinen terugvorderen.

4. Internationalisering

- internationalisering en mobiliteit zijn belangrijke issues geworden.
- mobiliteit richt zich op alle lagen van de organisatie: op managementniveau, voor docenten, ondersteunend personeel, en natuurlijk op de studenten.
- instellingen bepalen eigen beleid op het gebied van internationalisering.
- nationale campagne om Nederlands HO op de kaart te zetten.
- hoger onderwijs wordt 'brand'.

Autonomie & Gestion

- Des directions d'établissement restreintes ayant une influence directe
- Gestion locale du personnel
- Promotion de l'enseignement et de la recherche sur un plan international
- Internationalisation et meilleure visibilité
- Pôles de connaissance: plus fort ensemble

Pays-Bas

Financier, facilitateur et surveillant. Voici les rôles que le gouvernement a endossés au fil du temps. A distance, sans s'immiscer de manière trop directe. Les établissements définissent eux-mêmes leur politique, cela commence par une gestion efficace. La route vers l'autonomie des établissements de l'enseignement supérieur a contribué à créer la situation actuelle suivante dans le domaine de la gestion:

1. Direction Universités

> Conseil d'administration:

- direction de l'université
 - 3 membres: président, recteur magnifique et un 3ème membre
 - autonomie et compétences sont définies dans la WHW (loi sur l'enseignement supérieur)
 - gestionnaire à temps plein
- > **Conseil de surveillance:**
- surveille le conseil d'administration.
 - 3 à 5 membres nommés par le ministre.
 - nomme les membres du conseil d'administration.
 - donne son avis sur le règlement de la direction, le projet d'établissement et le budget.

Universités des sciences appliquées

> Conseil d'administration:

- 3 membres maximum dont un président.
 - les membres sont nommés par le ministre sur avis du conseil d'administration
 - fixe le règlement avec l'aval du ministre et du conseil d'administration
- > **Conseil de Supervision:**
- est constitué d'un président et de 11 membres maximum
 - président et membres sont nommés par le ministre
 - conseille et contrôle le conseil d'administration

2. Gestion du personnel

- la direction définit la gestion du personnel, détermine le statut juridique du personnel.
- conventions collectives sur la fonction et le salaire sur la base d'un système de valeur de fonctions.
- droits et obligations des employeurs et employés sont inscrits dans les conventions collectives des universités néerlandaises.
- les universités des sciences appliquées, ont leurs propres conventions collectives.
- la conférence des présidents d'universités (VSNU), et l'Association néerlandaise des universités des sciences appliquées (HBO-raad) fonctionnent comme des organisations patronales.

- toutes les offres d'emplois sont établies et publiées par l'établissement lui-même.

3. Biens immobiliers

- les établissements sont propriétaires de leurs bâtiments et terrains.
- utilisés comme produit de marketing, ils constituent la carte de visite de l'établissement.
- renforcent le rayonnement de l'établissement dans un contexte de mise en concurrence.
- si'ils ne sont plus utilisés, il faut en avertir le ministre de l'éducation. Ce dernier peut alors réclamer la restitution des bâtiments et des terrains.

4. Internationalisation

- l'internationalisation et la mobilité font partie des priorités.
- la mobilité concerne tous les niveaux de l'organisation: au niveau du management, des enseignants, du personnel encadrant et bien sûr des étudiants.
- les établissements définissent eux-mêmes leur propre politique dans le domaine de l'internationalisation.
- lancement d'une campagne nationale pour renforcer la visibilité de l'enseignement supérieur néerlandais.
- l'enseignement supérieur devient une « marque ».

Internationale zichtbaarheid

Klein, maar ambitieus. Dat is Nederland op het gebied van hoger onderwijs en onderzoek. Om mee te kunnen doen met de grote topuniversiteiten in de wereld, moet Nederland zich profileren. Dit gebeurt op instellingsniveau en op landelijk niveau. De overheid denkt mee, financiert mee, maar heeft niet het laatste woord. Dat hebben de instellingen zelf. Door middel van een beeldmerk en branding, probeert men Nederland op de kaart te zetten. Om de talentvolle student te lokken en de excellente onderzoeker te strikken.

Groot aanbod is aanlokkelijk

Aan het Nederlands hoger onderwijs studeren in 2008 ruim 570.000 studenten. Ongeveer 50.000 van hen komen uit het buitenland. Het aantal internationale cursussen en opleidingen heeft inmiddels de 1300 overschreden. Nederland is daarmee de grootste aanbieder van Engelstalig hoger onderwijs op het Europese vasteland. De 50.000 studenten komen, zo blijkt uit

onderzoek, af op de kwaliteit van het onderwijs en de kosmopolitische sfeer. Omgekeerd hebben de Nederlandse instellingen voor hoger onderwijs buitenlandse studenten nodig, omdat zij alleen door internationale netwerkvorming wetenschappelijk en didactisch op peil kunnen blijven.

Branding met tulip en molen

Het doel van de branding is om het specifieke karakter van het Nederlands hoger onderwijs zichtbaar te maken. Kwaliteit en internationale gerichtheid komen tot uiting in de campagne "Study in Holland, open to international minds". Het beeldmerk zelf is bedoeld om dit in één oogopslag zichtbaar te maken. Daarom combineert het traditionele Nederlandse symbolen, zoals de tulip en de molen met die van hoger onderwijs en onderzoek. Omdat niet gekozen is voor traditionele windmolens, maar voor een modern model dat elektrische energie opwekt, wordt een brug geslagen naar de wetenschapsbeoefening en research, die worden weergegeven door de elektrische

lamp en de erlenmeyer. Het boek en de beide afstudeercaps staan voor studie, onderwijs en het behalen van een academische graad, succes en ambitie.

De Nuffic (Nederlandse organisatie voor internationale samenwerking in hoger onderwijs) heeft het proces van de totstandkoming begeleid in nauwe samenwerking met de onderwijsinstellingen, de koepelorganisaties VSNU en HBO-raad, de Neso-kantoren in het buitenland en het ministerie van OCW. Bij de keuze van het uiteindelijke ontwerp speelden buitenlandse studenten een doorslaggevende rol. Het nieuwe beeldmerk zal prominent deel uitmaken van alle uitingen in de Study in Holland-campagne, die de Nuffic jaarlijks organiseert om het Nederlands hoger onderwijsaanbod wereldwijd onder de aandacht te brengen.

... voor Nederlandse instellingen

Instellingen voor hoger onderwijs kunnen het beeldmerk gebruiken ter ondersteuning van eigen internationale activiteiten, naast

Visibilité internationale

Petit mais ambitieux. Voilà les Pays-Bas dans le domaine de l'enseignement supérieur et de la recherche. Pour faire face aux meilleures universités du monde, les Pays-Bas doivent savoir tirer leur épingle du jeu. Une politique concertée est menée aussi bien au niveau des établissements qu'au niveau national. Le gouvernement participe à la réflexion, aide financièrement, mais n'a pas le dernier mot. Ce sont les établissements qui l'ont. Les Pays-Bas veulent montrer qu'ils comptent véritablement en valorisant une image de marque. Pour attirer les étudiants talentueux et les meilleurs chercheurs.

Attirer par la diversité

En 2008, l'enseignement supérieur néerlandais comptait plus de 570 000 étudiants. 50 000 d'entre eux viennent de l'étranger. Les établissements proposent plus de 1300 formations et cursus internationaux. En Europe, les Pays-Bas sont le pays où l'on compte le plus d'enseignements en anglais. Les 50 000 étudiants étrangers viennent aux Pays-Bas pour la qualité de l'enseignement et pour l'ambiance cosmopolite. Inversement, les établissements néerlandais ont besoin des étudiants étrangers car ils ne peuvent maintenir un certain niveau scientifique et didactique que grâce à leur réseau international.

Un logo avec un moulin et une tulipe

Le but d'un logo est de rendre visible le caractère spécifique de l'enseignement supérieur néerlandais. La campagne actuelle

« *Study in Holland, open to international minds* » promeut la qualité de l'enseignement et l'internationalisation. Un logo doit constituer un signe distinctif immédiatement reconnaissable. C'est pour cela que les symboles traditionnels des Pays-Bas comme les tulipes et les moulins ont été associés à ceux de l'enseignement supérieur et de la recherche. On a choisi une éolienne qui produit de l'électricité plutôt qu'un moulin à vent traditionnel afin de jeter un pont vers le monde de la science et de la recherche, symbolisées par la lampe électrique et la fiole Erlenmeyer. Le livre et les deux toques de diplômés symbolisent le succès, l'ambition, les études, l'enseignement et l'obtention d'un grade académique.

Le Nuffic (organisation néerlandaise pour la coopération internationale en enseignement supérieur) a mené à bien ce processus en étroite collaboration avec les établissements d'enseignement supérieur, la VSNU et le HBO-raad, les Neso (antennes du Nuffic à l'étranger) et le ministère de l'éducation. Les étudiants étrangers ont joué un rôle déterminant dans le choix du projet final. Le nouveau logo sera présent dans la campagne intitulée « *Study in Holland* » que le Nuffic organise chaque année pour promouvoir au niveau international l'enseignement supérieur néerlandais.

Un logo à l'usage de tous les établissements

Les établissements d'enseignement supérieur peuvent utiliser le logo pour soutenir leurs propres activités internationales, à côté de leurs propres logos. A condition que leurs programmes pédagogiques soient accrédités par la NVAO et qu'ils respectent des exigences

hun eigen logo's. Vereiste is wel dat hun internationale studieprogramma's zijn geaccrediteerd door de Nederlands-Vlaamse Accreditatie Organisatie (NVAO) en dat zij voldoen aan extra eisen, die staan in de gedragscode over opvang en onderwijs aan buitenlandse studenten.

(Bron: Ruifrok, www.Nuffic.nl)

Voorbeeld:

Internationalisering op de Hogeschool INHolland

Internationaal karakter

INHolland wil maatschappelijk betrokken professionals opleiden die na hun afstuderen met begrip voor hedendaagse ontwikkelingen aan hun loopbaan beginnen. Dit vanuit de gedachte, dat zonder besef van het internationale karakter van veel beroepsituaties, de hedendaagse afgestudeerde niet ver komt. De door buitenlandervaring opgedane competenties zijn cruciaal voor

de studenten om later hun draai te vinden op de geïnternationaliseerde (en geglobaliseerde) arbeidsmarkt.

Bewuste studenten

Internationalisering is een belangrijk kenmerk en verplicht onderdeel in elke opleiding van INHolland. Dat uit zich concreet in de vorm van internationale componenten in de opleidingsprogramma's, in Engelstalige opleidingen en in de inzet van buitenlandse docenten en de deelname van buitenlandse studenten aan de cursussen. Belangrijk is dat studenten ook zelf voor enige tijd in het buitenland verblijven voor stage of voor studie.

Verplicht

Voor elke student is internationalisering een verplicht onderdeel van hun studie. Studenten moeten minstens 30 ECTS verwerven in een internationale omgeving. De Schools formuleren hun beleid zo dat zoveel mogelijk studenten een deel van de opleiding in het buitenland kunnen volgen.

Omgekeerd ontvangt INHolland ook veel studenten uit het buitenland. Er komen steeds meer Engelstalige opleidingen. Docenten moeten voldoen aan hoge maatschappelijke standaarden van beheersing van het Engels en beschikken over de nodige interculturele competenties. Buitenlandse studenten worden nooit toegelaten om financiële motieven, maar alleen op grond van hun persoonlijke motivatie. Voor studenten die van buiten de EU komen, wordt een beurzenstelsel ontwikkeld dat voorziet in prikkels voor een actieve studieparticipatie.

Buitenlandse partners

Op instellingsniveau worden strategische samenwerkingsverbanden aangegaan volgens het model van de London South Bank University. Dat wil zeggen: met intensieve contacten tussen docenten, lectoren en substantiële uitwisseling van studenten.

Vrije keuze

Naast samenwerking op instellingsniveau staat het Schools en opleidingen vrij inter-

supplémentaires établies dans un code de conduite spécifique concernant l'accueil et les cours délivrés aux étudiants étrangers.

[Source: www.Nuffic.nl]

Exemple:

La politique d'internationalisation de la Hogeschool INholland

Un caractère international

INholland a pour ambition de former de jeunes professionnels concernés par la société qui les entoure, conscients des développements actuels et pouvant, diplômes en mains, débuter une carrière professionnelle. Le processus d'internationalisation et de globalisation constitue l'un des plus importants développements de la société contemporaine. Ce processus influence la société dans son ensemble et presque tous les secteurs d'activités. L'impact en est même souvent déterminant pour permettre l'exercice de telle ou telle profession. Sans une réelle prise de conscience du caractère international de nombreuses situations professionnelles, un jeune diplômé n'ira pas très loin de nos jours. Les compétences acquises lors de séjours à l'étranger sont fondamentales pour permettre aux étudiants de trouver leurs marques face à un marché du travail ouvert sur l'international et géré par un monde économique globalisé.

Des étudiants conscients des enjeux

L'internationalisation est une caractéristique importante et un volet obligatoire dans chaque formation de INholland. Cela se traduit concrètement par une orientation internationale des programmes de formations, par les formations en anglais ou par l'intervention de professeurs étrangers et la participation d'étudiants étrangers aux cours. Il s'avère essentiel que les étudiants effectuent également un séjour à l'étranger, court ou long, lors d'un stage ou pour suivre des cours dans un établissement.

Obligatoire

Tout étudiant d'INholland doit obligatoirement s'intégrer dans un environnement international. Les étudiants doivent acquérir un minimum de 30 ECTS à l'étranger. Les Schools [facultés] conçoivent une politique qui vise à envoyer le plus grand nombre d'étudiants suivre une partie de leur formation à l'étranger. Réciproquement, INholland reçoit également de nombreux étudiants étrangers. Le nombre de formations proposées en anglais s'accroît. Les enseignants doivent répondre à de rigoureux critères de maîtrise de l'anglais et maîtriser les compétences interculturelles nécessaires. Les étudiants étrangers ne sont jamais acceptés pour des raisons financières, mais bien sur la seule base de leur propre motivation. Pour les étudiants issus de pays non membres de l'UE, un système de bourses a été mis en place pour susciter une active participation étudiante.

nationale samenwerkingsverbanden aan te gaan die van belang zijn voor studenten of die leiden tot docentenuitwisselingen. De dienst Internationale Zaken heeft hierin een adviserende en ondersteunende rol. Om gebruik te kunnen maken van aanwezige expertise en netwerken, en om te voorkomen dat in een land meerdere contacten lopen zonder dat betrokkenen dat van elkaar weten, wordt er met enige regelmaat een overzicht van alle bestaande samenwerkingsverbanden gepubliceerd.

INHolland en Frankrijk

Vrijwel alle Schools van INHolland hebben samenwerkingsverbanden met Franse partnerinstellingen. Nog steeds kiezen veel studenten echter voor een Engelstalig gebied om hun buitenlandervaring op te doen. De reden hiervoor is de - vaak terugkerende - taalbarrière. Studenten geven aan bang te zijn in Frankrijk het onderwijs niet te kunnen volgen. Het is zo dat sommige Franse universiteiten zelfs de aanmeldingsformulieren alleen in het Frans

ter beschikking hebben. Het is echter ook zo dat studenten vaak niet op de hoogte zijn van het feit dat steeds meer Franse opleidingen wel Engelstalig onderwijs aanbieden. Bovendien kunnen studenten altijd voor vertrek een cursus Frans volgen.

Aantrekkelijkheid

Een helder internationalisering beleid is zowel voor studenten, voor docenten als voor de hogeronderwijsinstelling als geheel van groot belang. Buitenlandervaring bereidt de student voor op de hedendaagse arbeidsmarkt. Mobiliteit geeft docenten de mogelijkheid hun eigen ervaringen als voorbeeld en stimulans te gebruiken, en zo studenten te motiveren om ook naar het buitenland te gaan. Een hogeronderwijsinstelling die zich profileert als internationale speler, met een aantrekkelijke internationale gerichte onderwijscultuur, met docenten met interculturele competenties, wordt zo een aantrekkelijke instelling voor een breed binnen- en buitenlands publiek.

Frankrijk

Bedrijfsvoering bij universiteiten

Efficiëntie. Het is al vaker genoemd. Het sleutelwoord in de veranderingen die de LRU met zich meebrengt met betrekking tot de bedrijfsvoering. Willen hervormingen goed en snel aanslaan, dan dient een adequaat bestuur zich hiervoor in te zetten. Om een dynamisch personeelsbestand op te bouwen en excellente mensen aan te trekken, is er een nieuw flexibel personeelsbeleid nodig. Daarnaast de gebouwen, voorheen in handen van de staat, nu eigendom van de universiteiten. Op al die gebieden een eigen politiek kunnen voeren die gericht is op het buitenland, dat is belangrijk.

1. Bestuur en medezeggenschap

- Met de LRU wordt de Président van een universiteit meer baas dan mediator. Hij blijft gekozen uit docent-onderzoekers. Voor een periode van vier jaar, met één verlengingsmogelijkheid.
- De bestuursraad is met de helft terug-

“Als docente Frans bij de ‘School of Communication & Media’ ben ik zeer gericht op het promoten van de studenten voor een studie of stage in Frankrijk. Waar ik kan, ben ik voor hen of geef ik ze informatie. Ook bied ik de studenten de mogelijkheid mee te doen met een internationaal examen Frans. En heb ik me weer opgegeven voor docentenmobilitéit; goed voorbeeld doet goed volgen!” Drs. Retta van Groeningen MA, Docente, School of Communication & Media, Hogeschool INHolland

gebracht tot 20 à 30 leden waaronder studenten, 7 of 8 personen van buiten de universiteit, waarvan er weer 2 of 3 vertegenwoordigers uit de regio zijn en minstens 1 directeur van uit het bedrijfsleven. De Président wordt gekozen door de leden van het Conseil d’Administration, dat wil zeggen door de vertegenwoordigers van de studenten, wetenschappelijk personeel en docent-onderzoekers.

Hij stelt het meerjarencontract van de universiteit op en zit de drie raden voor. De CEVU wordt geraadpleegd ter evaluatie van het onderwijs en heeft verplicht één student als vice-voorzitter die zich bezighoudt met vraagstukken rond het studentenvoorzieningen.

• De wetenschappelijke raad geeft advies

over de keuze van het wetenschappelijk personeel en stelt hiervoor selectiecomités samen die gaan over het aannamebeleid rond docent-onderzoekers. Het garandeert de verbinding tussen onderwijs en onderzoek op alle niveaus binnen de opleidingen. De studentenvertegenwoordiging in het *doctorat* wordt zo versterkt.

2. Personeelsbeleid

- Universiteiten zullen zelf banen kunnen creëren en opheffen.
- Gebaseerd op kwalificaties van de CNU kiezen de universiteiten hun vaste docenten en onderzoekers.
- De commissies van specialisten zullen worden vervangen door selectiecommissies,

in het leven geroepen door de Conseil d’Administration en samengesteld uit docent-onderzoekers en ander personeel van vergelijkbare status uit bijvoorbeeld het bedrijfsleven.

• De voorzitter kan rechtstreeks ambtenaren aanstellen met een vast contract om technische of bestuurlijke functies te vervullen.

• Het maximale percentage tijdelijk medewerkers is vastgesteld in het vierjaarlijkse contract opgesteld door de instelling.

Partenaires étrangers

Au niveau de l’établissement, des relations de coopération stratégique sont mises en place sur le modèle de la London South Bank University. Cela se traduit par des contacts intensifs entre enseignants, maîtres de conférences et d’importants échanges entre étudiants.

Libre choix

En dehors des liens de coopération au niveau de l’établissement, s’établissent des relations internationales entre Schools et formations, collaborations tout aussi bénéfiques aux étudiants qu’aux échanges entre enseignants. Le service des relations internationales tient à ce niveau un rôle de conseil et de soutien. Afin d’archiver toutes les expertises et réseaux existants et pour canaliser les contacts établis de part et d’autre et donc de mieux transmettre l’information auprès de tous, une liste de l’ensemble des contacts existants est régulièrement mise à jour et publiée.

INHolland et la France

Presque toutes les Schools d’INHolland ont des liens avec des partenaires français. La première destination choisie par les étudiants pour un séjour à l’étranger reste encore une région anglophone. La raison de ce choix demeure encore et toujours la barrière linguistique. Les étudiants se disent inquiets de ne pouvoir être capables de suivre des cours en langue française. Il est vrai que certaines universités persistent à proposer des formulaires d’inscription en français uniquement mais il est tout aussi vrai que les étudiants néerlandais ignorent tout des nombreuses filières proposées en anglais dans les universités françaises. Les étudiants qui cherchent à s’intégrer dans une formation française peuvent également suivre avant leur départ un cours de français.

Attrayant

Une politique à l’international claire est primordiale pour les étudiants, pour les enseignants, comme pour l’établissement dans son ensemble. Une expérience à l’étranger prépare les étudiants à la confrontation avec le marché du travail contemporain. En s’im-

pliquant personnellement dans un programme de mobilité, les enseignants se rendent eux-mêmes crédibles en s’appuyant sur leurs propres expériences pour motiver les étudiants à faire de même et effectuer un séjour à l’étranger. Un établissement de l’enseignement supérieur, se profilant comme acteur à l’international, offrant un climat international propice à un environnement éducatif de qualité, recrutant des enseignants reconnus ayant des compétences interculturelles devient alors un établissement attrayant pour un large public national et international.

France

Politique des universités

L’efficacité est le mot-clé dans les changements apportés par la LRU dans la gestion de l’université. Si l’on veut que les réformes soient rapidement appliquées, alors il est nécessaire de mettre sur pied de bonnes équipes de direction afin de constituer des effectifs dynamiques et d’attirer d’excellents enseignants-chercheurs. La LRU devrait permettre une nouvelle gestion du personnel plus flexible. Le patrimoine est désormais géré par les universités elles-mêmes, alors qu’autrefois, il était entre les mains de l’Etat. Il est également indispensable de créer une politique spécifique orientée vers l’étranger.

1. Direction

- Avec la LRU, le président d’une université devient un patron. Ses pouvoirs sont renforcés. Il est toujours choisi parmi les

enseignants-chercheurs pour une période de 4 ans, une fois renouvelable.

• Le conseil d’administration a été réduit de moitié et représente désormais de 20 à 30 membres. Il comprend également des étudiants et 7 à 8 personnalités extérieures, parmi lesquelles 2 ou 3 représentants des collectivités territoriales, dont un du conseil régional, et au moins un chef d’entreprise ou cadre dirigeant. Le président est élu par les membres élus du conseil d’administration, c’est-à-dire les représentants des étudiants, des personnels et des enseignants-chercheurs. Il prépare et met en œuvre le contrat pluriannuel d’établissement, il préside les trois conseils de l’université.

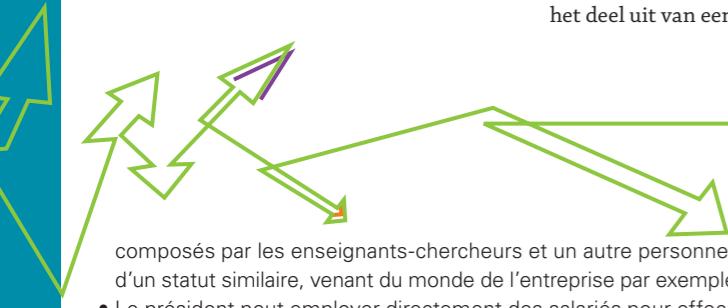
• Le CEVU est consulté sur l’évaluation des enseignements et comprend obligatoirement un vice-président étudiant chargé des questions de vie étudiante.

• Le conseil scientifique donne son avis sur le recrutement des enseignants-chercheurs. Il assure la liaison entre l’enseignement et la recherche à tous les niveaux de formation. La représentation des étudiants de troisième cycle y est renforcée.

2. Gestion du personnel

- Les universités pourront créer elles-mêmes leurs emplois et éventuellement les supprimer.
- Les universités choisiront leurs enseignants titulaires sur la base des qualifications du CNU.
- Les commissions des spécialistes sont remplacées par des comités de sélection, institués par le Conseil d’Administration et

« Ma propre implication en tant que professeur de français à la ‘School of Communication’ consiste à promouvoir les stages ou les études en France auprès des étudiants. Là où je le peux, j’interviens, je facilite un trajet, un échange et j’informe les étudiants. Par ailleurs, j’offre aux étudiants la possibilité de passer un examen de français reconnu internationalement. De plus, je me suis à nouveau inscrite à un programme de mobilité pour enseignants, convaincue par la valeur de l’exemple donné. » Drs. Retta van Groeningen MA Enseignante, School of Communication & Media Rotterdam INHolland



3. Onroerend goed

- De universiteiten kunnen eigenaar worden van hun gebouwen.
- Deze overdracht zal gratis zijn en begeleid door een overeenkomst.
- De instellingen kunnen eveneens een deel van hun onroerend goed verkopen.
- Ze mogen dan vrij beschikken over het geld dat deze transacties oplevert.

4. Internationalisering

- De criteria voor efficiëntie en concurrentie zijn aangepast door de rankings.
- Gezien de grote invloed van de Shanghai-ranking, moeten Franse universiteiten zo zichtbaar mogelijk zijn op het internationale toneel.
- De wet op autonomie van de universiteiten vormt een antwoord op het gebrek aan internationale zichtbaarheid van de Franse universiteit.
- Geeft aan de instellingen de mogelijkheid om hun eigen strategie vast te stellen op het gebied van internationalisering.

Samen internationaal zichtbaarder

Groot, ambitieus en niet zichtbaar genoeg. Dat is Frankrijk op het gebied van internationalisering. Dit ondanks dat de kwaliteit van de Franse instellingen hoog is en wereldwijd wordt erkend. Meer zichtbaarheid. Dat is de hoofdreden achter de invoering van de LRU. Het Franse hoger onderwijs op de kaart zetten. CampusFrance helpt hieraan mee. Als nationale organisatie voor de promotie van het Franse hoger onderwijs in het buitenland. CampusFrance werkt onder de vlag van het ministerie van Buitenlandse Zaken en het ministerie van Hoger Onderwijs en Onderzoek.

CampusFrance wijdt zich aan de internationale mobiliteit van studenten en onderzoekers, plaatst het Franse onderwijsysteem in een Europese context, heeft meer dan 100 bureaus in 75 verschillende landen, werkt samen met alle hogeronderwijsinstellingen in Frankrijk. CampusFrance heeft activiteiten in heel Europa. Zo maakt het deel uit van een Europees consortium

samen met de Duitse DAAD, de Nederlandse Nuffic en de British Council, dat symposia en beurzen organiseert over universitaire samenwerking binnen Europa en met de rest van de wereld. Daarnaast voert het verschillende studies en analyses uit met betrekking tot de promotie van universitaire mobiliteit.

Om het Franse onderzoek te stimuleren en aantrekkelijk te maken voor buitenlandse excellente onderzoekers, is er de Wet op Onderzoek van 2006 die de oprichting van de PRES aankondigde.

Voorbeeld:

Internationalisering PRES de Lyon

Kerngetallen PRES de Lyon

- 20 instellingen
- 120.000 studenten
- 16 onderzoeksscholen
- 11.500 docent-onderzoekers

3. Biens immobiliers

- Les universités peuvent devenir propriétaires de leurs bâtiments.
- Ce transfert (passation) sera gratuit et encadré par une convention.
- Les établissements peuvent également vendre une partie de leurs biens immobiliers.
- Ils peuvent alors disposer librement de l'argent que cela engendre.

4. International

- Les classements ont modifié la manière de se profiler et de se concurrencer sur le plan international.
- Vu la grande influence du classement de Shanghai, les universités françaises doivent être plus visibles.
- La loi sur l'autonomie des universités donne une réponse à ce manque de visibilité.
- Les établissements ont la possibilité d'établir leur propre stratégie.

CampusFrance

Grande et ambitieuse, mais pas assez visible. Voilà la France dans le domaine de l'international. Pourtant, la qualité des établissements français est réelle et reconnue. En tant qu'organisation natio-

- 5.148 promovendi

- 550 publieke en private laboratoria
- 800 proefschriften verdedigd per jaar

Herkenbare wetenschappelijke output

Bij de oprichting van de PRES Université de Lyon zijn onderzoek en internationalisering in het hart van de missie van de nieuwe universiteit geplaatst. Alle onderzoekschenen van de deelnemende instellingen zijn ondergebracht in een Graduate School – het Collège Doctoral de l'Université de Lyon. Dit heeft een positief effect op de herkenbaarheid van de wetenschappelijke output, doordat alle publicaties en promoties vallen onder dezelfde noemer en ondertekend worden met: Université de Lyon. Voor internationale zichtbaarheid een must. De samenvoeging van universiteiten, grandes écoles en bedrijven tot de Université de Lyon biedt ook voordeelen op het gebied van infrastructuur en voorzieningen die nu gezamenlijk door de deelnemende instellingen worden gebruikt, beheerd en verbeterd.

Een aantrekkelijke omgeving

Voor het onderwijsaanbod geldt dat ook: het gezamenlijk aanbieden en ontwikkelen van masters. Daarnaast wil de Université de Lyon meer buitenlandse docenten en onderzoekers aan zich verbinden, goede monitoring voor hun afgestudeerden en hun aansluiting op de arbeidsmarkt en goede valorisatie van de onderzoeksactiviteiten bewerkstelligen.

Het internationalisering beleid heeft twee doelen: vergroten van de naamsbekendheid van de Université de Lyon en verbeteren van de internationale positie van het onderzoek.

1. Grotere naamsbekendheid

De Université de Lyon werkt hierin samen met de regio Rhônes-Alpes en de gemeenten Lyon en St-Etienne. Zij positioneren zich internationaal, bijvoorbeeld door gezamenlijk te presenteren op de wereldtentoonstelling in Shanghai in 2010. Op nationaal niveau is de Université de Lyon lid van de CPU, erkend door de

CEF's en CampusFrance, waarmee de universiteit ook toegang heeft tot Internationale Collèges Doctoraux in Frankrijk. De Université de Lyon is als zodanig ook lid van de European University Association – EUA.

Met bundeling van instellingen krijgt de Université de Lyon een wetenschappelijk gamma waarmee ze zich kan meten met de grote universiteiten in de wereld. Dat leverde onder meer op dat het Amerikaanse MIT samenwerking zocht met Lyon voor deelname aan het PERSEE portal, dat vrije toegang biedt tot peer reviewed artikelen in de geesteswetenschappen.

De Université de Lyon gaat haar opleidingsaanbod in de bachelor- en masterfase vergroten om zo de beste internationale studenten aan te trekken. Daarom biedt zij inmiddels al enkele internationale masters aan zoals MSc in Bioscience, MSc Physics and Chemistry en de MSc Nanoscale Engineering. Ook het opzetten van cotelles de thèse komt langzaam op gang.

- 11 500 enseignants-chercheurs
- 5 148 doctorants
- 550 laboratoires publics et privés
- 800 theses soutenues chaque année

Visibilité scientifique à l'international

Avec la création du PRES, l'université de Lyon met la recherche ainsi que l'international au cœur de ses missions. Toutes les écoles doctorales des établissements membres constituent le collège doctoral de l'université de Lyon. Cela produit un effet positif sur la reconnaissance de la production scientifique. Toutes les publications et les soutenances tombent sous le même dénominateur et portent la même signature: « Université de Lyon ». C'est un must pour la visibilité internationale. La jonction des universités, des grandes écoles et des entreprises avec l'université de Lyon apporte des avantages dans le domaine des infrastructures et des équipements qui sont maintenant utilisés, gérés et améliorés communément.

Un environnement attractif

C'est un plus également pour la qualité et la diversité de l'enseignement. Le PRES permet le développement commun de masters. Parallèlement, l'université de Lyon souhaite attirer plus d'enseignants et de chercheurs étrangers, mieux suivre l'insertion professionnelle des étudiants diplômés et valoriser les activités de recherche menées en commun.

Cette politique d'internationalisation a deux objectifs: accroître sa notoriété et favoriser l'assise internationale de la recherche.

1. Accroître la notoriété de l'université

Au niveau régional, l'étroite coopération avec la région Rhône-Alpes et les communautés urbaines de Lyon et de Saint-Étienne favorise la mise en œuvre de cette politique d'attractivité. Elle se positionne au niveau international en se présentant à l'exposition universelle de 2010 à Shanghai. Au niveau national, la reconnaissance de l'université de Lyon est désormais acquise auprès de la CPU, des CEF et de Campus France permettant ainsi l'accès aux collèges doctoraux franco-internationaux. L'université de Lyon est aussi membre de l'EUA (Association Européenne des Universités).

En rassemblant tous les établissements d'enseignement supérieur et de recherche de Lyon, l'université de Lyon peut offrir un éventail scientifique qui la hisse au niveau des grandes universités du monde. Ainsi, le MIT (Massachusetts Institute of Technology) souhaite une collaboration avec Lyon dans le cadre du portail PERSEE de numérisation et mise en ligne de revues.

L'université de Lyon va augmenter son offre de formations en licence et master pour attirer les meilleurs étudiants internationaux. Elle propose actuellement des masters internationaux comme le master BioSciences, le master physique et chimie, le master Nanoscale Engineering. Elle signe des conventions-cadre en matière de cotutelle de thèses.

De Université de Lyon presenteerde zich op internationale fora als de Frans-Canadese ontmoetingsdagen in Québec en de EAIE Antwerpen 2008. Verdere acties staan gepland naar Japan, Brazilië en China. De regio Rhônes-Alpes is via Université de Lyon vertegenwoordigd in India met de Antenne de la région Rhône-Alpes in Delhi.

Kerncijfers Internationalisering

- 12.500 buitenlandse studenten.
- 96 verschillende nationaliteiten.
- 225 cotutelles de thèse.

2. Verbeteren van de internationale onderzoekspositie

Behalve dat met de start van de Université de Lyon het onderzoekspotentieel enorm is toegenomen, wil de universiteit in de ondersteuning aan onderzoekers deze winst behouden en vergroten. Zij wil buitenlandse gastonderzoekers beter faciliteren en ontvangen. Dat gebeurt via EURAXESS in St. Etienne. Zij ontvangt de onderzoekers, informeert en begeleidt hen en biedt een

cursus Frans voor beginners aan. Ook het faciliteren van de uitgaande mobiliteit wordt verbeterd met de inrichting van het Mobiliteitscentrum aan de Université de Lyon. Bij dit centrum kunnen onderzoekers terecht voor informatie, visa en andere administratie, financieringsmogelijkheden en het aanbod in het buitenland. Tot slot wil de Université de Lyon de ondersteuning in het kader van Europese programma's verbeteren.

Conclusie

De Université de Lyon is zeker een academische gemeenschap in wording, maar het is nog geen sine qua non dat alle deelnemende instellingen zich internationaal als vanzelfsprekend als Université de Lyon presenteren, omdat een aantal van hen eigen internationaliseringstrategieën hebben en fungeren binnen andere – internationale – netwerken onder hun eigen naam.



L'université de Lyon s'est présentée en commun avec ses établissements membres aux rencontres franco-qubécoises organisées par CampusFrance au Québec ainsi que l'EAIE à Anvers en septembre 2008. D'autres rencontres sont prévues au Japon, au Brésil et en Chine. La région Rhône-Alpes est, par l'intermédiaire de l'université de Lyon, représentée en Inde (Delhi) avec l'antenne de la région Rhône-Alpes.

Chiffres-clés à l'international

- 12 500 étudiants étrangers
- 96 nationalités
- 255 thèses en cotutelle

2. Favoriser l'assise internationale de la recherche et des études

Le potentiel de recherche a beaucoup augmenté à l'université de Lyon et l'université souhaite le conserver et le développer davantage. Elle veut faciliter et améliorer l'accueil des chercheurs étrangers notamment grâce à EURAXESS à Saint-Étienne qui accueille les chercheurs, les informe et les accompagne et offre un cours de français aux débutants. La mobilité sortante des chercheurs est largement facilitée. C'est la mission du centre de mobilité de l'Université de Lyon. Il informe et conseille sur les modalités administratives (statuts, visas, protection sociale), sur les financements, sur les offres de postes à l'étranger. Enfin, l'université de Lyon souhaite améliorer l'aide dans le cadre de programmes européens.

Conclusion

L'Université de Lyon est en train de devenir une communauté académique. Cependant, un petit bémol, tous les établissements membres ne se présentent pas à l'international comme étant l'université de Lyon, car un certain nombre de leurs stratégies à l'international fonctionne au sein d'autres réseaux sous leur propre nom.

“Lyon kent een universitaire geschiedenis, is succesvol in het doen van aanvragen, beschikt over een zeer gunstige sociaal-economische omgeving en krijgt steun van de lokale partners. Wij beschikken over alles wat nodig is om succesvol te worden.”

Lionel COLLET, président de la PRES « université de Lyon » et de l'université Lyon 1 - interview - www.millenaire3.com

« Lyon a tout de même une histoire universitaire, des succès dans les appels d'offre, un environnement socio-économique très favorable, un soutien de la part des collectivités locales. Nous disposons de tout ce qu'il faut pour réussir. » Lionel COLLET, président du PRES « université de Lyon » et de l'université Lyon 1 – interview – www.millenaire3.com

Engels: dé taal van de zelfstandige universiteit?

Toen ik op 3 oktober 2008 terug naar Gent spoerde, zocht ik een titel voor mijn artikel. Dat was niet zo moeilijk.

Als eindredacteur van het blad *Septentrion*¹. *Arts, lettres et culture de Flandre et des Pays-Bas*¹ bevindt ik me weliswaar al jaren op de passerelle tussen de Nederlands- en de Franstalige cultuur, maar de wereld van universiteiten en hogescholen ken ik niet meer zo goed. Mijn studentijd aan de Gentse universiteit en de vier jaar waarin ik er als wetenschappelijk medewerker was verbonden aan de vakgroep Nederlandse letterkunde: die periode is al lang voorbij. De inhoud van het artikel? Dat was ook eenvoudig. Ik zou de organisatoren van de "Rencontres" - terecht - overladen met lof voor zo veel organisatietalent en ik zou een korte terugblik geven op de interes-

sante tweedaagse. Maar wat heeft de lezer daaraan, begon ik me af te vragen. Zou het niet veel beter zijn iets te schrijven over wat me het meest was opgevallen?

Voor ik van wal steek, even dit. Ik heb niets tegen de taal van Shakespeare, Shelley, Keats Wordsworth, Coleridge en zo vele anderen. Ik heb zelfs aan de universiteit Engels gestudeerd. Maar toch moet me iets van het hart. "For God's sake", waarom heeft het Engels, met name in het hoger onderwijs in Nederland, de status van absolute onschendbaarheid verworven? Zoals tijdens de "Rencontres" met enige trots werd gemeld, wordt de overgrote meerderheid van de masteropleidingen er eentelijk in het Engels gegeven. Over de bacheloropleidingen waren er geen cijfers vorhanden. In een tijd waarin universiteiten en hogescholen gebiologeerd lijken door internationale, vergelijkende indexen zou het gebruik van het Engels in het Nederlandse hoger onderwijs een belangrijke troef zijn. En hoe moet je anders buiten-

landse studenten aantrekken? Snel werd er nog aan toegevoegd dat Frankrijk dringend aan een inhaalbeweging toe was. Die Franse docenten spreken zowaar Frans, was al enkele studenten van de Technische Universiteit Eindhoven opgevallen.

Uiteraard is het Engels een nuttige *lingua franca* en wie ben ik om te ontkennen dat het doceren in het Engels een welgekomen "service" kan zijn voor buitenlandse studenten? Maar toch. Totnogtoe dacht ik dat het kennen van verschillende talen voor elke student een vorm van rijkdom was. Als je als Nederlander ook een krant kan lezen in het Frans of het Duits zal je snel beseffen dat het evangelie niet per se uit pakweg Washington of Londen hoeft te komen. Voor een Franse jongere die niet alleen Engels of Spaans leert maar bij voorbeeld ook Nederlands, gaat een verrassend boeiende wereld open. Elkaars land en cultuur leren kennen, was dat aanvankelijk niet het idee achter de verschillende Europese uitwisselingsprogramma's? Onderigens,

in landen als Italië of Spanje - twee lukraak gekozen voorbeelden - zal je zelfs op maturiveau niet snel een docent vinden die les geeft in het Engels. Toch trekken die landen verhoudingsgewijs heel wat buitenlandse studenten aan. Ik zou het en passant ook kunnen hebben over de kwaliteit van het docentenengels in Nederland en andere landen, maar laat ik niet te cynisch worden.

Het hoger onderwijs in Nederland is razendsnel verengelst. Het is nu enkel nog wachten tot het Engels er verder doordringt in het voortgezet onderwijs. Want de kinderen moeten toch goed voorbereid zijn op de universiteit of hogeschool, niet waar? Tijdens de eerste dag van de "Rencontres" sprak M. van der Wende, hoogleraar "International Education" aan de Vrije Universiteit Amsterdam, over de taak en de rol van de Nederlandse universiteiten en hogescholen. Plots had ze het over "Nederland en de andere Angelsaksische landen". Zomaar een lapsus?

Hans Vanacker

¹ Het trimestriële tijdschrift *Septentrion* wordt uitgegeven door de Vlaams-Nederlandse vereniging "Ons Erfdeel vzw". Het blad is volledig in het Frans gesteld en wil de cultuur van Nederland en Vlaanderen presenteren aan het Franstalige publiek. Hetzelfde huis geeft ook *The Low Countries* uit, een Engelstalig jaarboek over Nederland en Vlaanderen. Zie www.onserfdeel.nl en www.onserfdeel.be en <http://septentrionblog.onserfdeel.be>.

L'anglais: LA langue de l'université autonome?

Regagnant en train ma bonne ville de Gand, le 3 octobre 2008, je me demandais comment j'allais intituler le présent article. Cela n'était pas très difficile.

Si, en tant que secrétaire de rédaction de la revue *Septentrion. Arts, lettres et culture de Flandre et des Pays-Bas*¹, je me trouve depuis de nombreuses années à la croisée des cultures française et néerlandaise, je dois avouer, en revanche, que je ne connais plus très bien le monde des universités et de l'enseignement supérieur en général. Mes années d'études à l'université de Gand et les quatre années passées dans cette même université comme chargé de recherche au département de littérature de langue néerlandaise sont déjà loin derrière moi. Alors, quid du contenu de cet article? Mon exposé allait prendre une tournure très simple. Je m'étais proposé de louer à juste titre les talents d'organisation des responsables des « Rencontres » et revenir sur ces deux journées intéressantes. Mais je me demandais quel intérêt le lecteur y verrait. Ne vaudrait-il pas mieux consacrer quelques lignes à ce qui m'avait le plus marqué?

Avant de me mettre à la besogne, une petite remarque préliminaire. Je n'ai rien contre la langue de Shakespeare, Shelley, Keats, Wordsworth, Coleridge et tant d'autres. J'ai d'ailleurs moi-même étudié l'anglais à l'université. Toutefois, je ne saurais passer sous

silence une question qui ne cesse de me tarauder. Pourquoi, pour l'amour de Dieu, l'anglais a-t-il acquis, notamment dans l'enseignement supérieur aux Pays-Bas, le statut d'inviolabilité absolue? L'immense majorité des masters s'y dispensent exclusivement en anglais, ce qui fut confirmé non sans quelque fierté au cours des « Rencontres ». En revanche, pour ce qui concerne les formations de licence, des données chiffrées n'étaient pas disponibles. À une époque où universités et établissements d'enseignement supérieur semblent en quelque sorte conditionnés par les indices comparatifs à l'échelle internationale, l'emploi de l'anglais dans l'enseignement supérieur néerlandais serait, à en croire des voix autorisées, un atout important. Comment attirer autrement des étudiants étrangers? Et on s'était empressé d'ajouter que dans ce domaine la France avait des retards à combler. Quelques étudiants de la Technische Universiteit Eindhoven avaient même remarqué que des enseignants français s'exprimaient effectivement en français.

Il est incontestable que l'anglais est une *lingua franca* utile et comment oserais-je nier que l'enseignement dispensé en anglais soit un service hautement bénéfique aux étudiants étrangers? Il n'empêche: j'ai toujours pensé que, pour tout étudiant, le plurilinguisme ne peut être qu'une source de richesse. Si, en tant que Néerlandais, vous êtes capable de lire un journal en français ou en allemand, vous vous apercevez assez rapidement que l'Évangile ne doit pas nécessairement vous parvenir de Washington ou de Londres. Un monde étonnamment fascinant s'ouvre devant un jeune Français qui, outre l'anglais ou l'espagnol, apprend aussi le néerlandais, par

exemple. Découvrir le pays et la langue de ses voisins, n'est-ce pas là l'idée de base sur laquelle se sont établis les divers programmes d'échanges européens? D'ailleurs, dans des pays tels que l'Italie et l'Espagne - je les choisis au hasard - on aura du mal à trouver, au niveau des masters, des professeurs donnant leurs cours en anglais. Pourtant, ces pays attirent, proportionnellement, quantité d'étudiants étrangers. Je pourrais, en passant, m'étendre sur la qualité de l'anglais pratiqué par les enseignants tant aux Pays-Bas que dans d'autres pays, mais je m'interdis de céder au cynisme.

Aux Pays-Bas, l'enseignement supérieur s'est anglicisé à un rythme d'enfer. À présent, on n'a plus qu'à attendre la déferlante de l'anglais dans l'enseignement secondaire. Il s'agit en effet de bien préparer les enfants aux études universitaires ou supérieures, n'est-ce pas? Au cours de la première journée des « Rencontres », M. van der Wende, professeur d' « International Education » à la Vrije Universiteit Amsterdam, traita de la mission et du rôle des universités et des établissements d'enseignement supérieur aux Pays-Bas. À un moment donné, elle parla des « Pays-Bas et des autres pays anglo-saxons ». Simple lapsus?

Hans Vanacker

¹ La revue trimestrielle *Septentrion* est éditée par l'association flamand-néerlandaise « Ons Erfdeel vzw ». La revue est intégralement rédigée en français et entend présenter la culture de Flandre et des Pays-Bas aux lecteurs francophones. La même association édite également *The Low Countries*, des annales rédigées en anglais, traitant elles aussi des Pays-Bas et de la Flandre. Voir www.onserfdeel.nl et www.onserfdeel.be (des sites Internet trilingues) et <http://septentrionblog.onserfdeel.be>.



Zelfstandigheid & financiën

Autonomie & finances

Nederland

- Lumpsumfinanciering: veel vrijheid, maar ook grote verantwoordelijkheid.
- De Nederlandse overheid stuurt met bekostiging op afstand.
- De minister brengt de laatste jaren een beetje sturing terug.
- Nederlandse universiteiten en hogescholen zijn eigenaar van hun gebouwen, bij verkoop terug te vorderen door minister.
- Het wervend vermogen van Nederlandse universiteiten en hogescholen neemt toe als gevolg van eigen initiatieven.
- De lasten voor huisvesting en gebouwen lopen steeds verder op.
- Daling in uitgaven voor onderzoek en ontwikkeling: 2,05 % (1990) naar 1,7 % (2007) van het BBP. Nederland zit hiermee onder het EU-gemiddelde.

Frankrijk

- Franse studenten, docenten en onderzoekers lijken weinig op te hebben met veranderingen van de LRU.
- Demonstraties leggen het hele universitaire bestel lam.
- In de PRES wordt samengewerkt aan verbetering van zichtbaarheid en positionering.
- Met de LRU: grotere slagkracht en meer financiële armslag voor de Franse universiteiten.
- De LRU voorziet in een sterker bestuur: Franse universiteiten maken eigen begroting.
- De uitgaven voor onderzoek en ontwikkeling daalden: 2,3 % (1990) naar 2,1 % (2006) van het BBP. Frankrijk zit daarmee boven het EU-gemiddelde.

Pays-Bas

- L'attribution d'une enveloppe globale (Lumpsumfinancing): beaucoup de liberté, mais aussi une plus grande responsabilité.
- Le gouvernement néerlandais gère les finances à distance.
- Ces dernières années, le ministre lâche un peu de lesté.
- Les universités et les universités des sciences appliquées néerlandaises sont propriétaires de leurs bâtiments mais le ministre peut les récupérer gratuitement s'ils ne correspondent plus à leur fonction initiale en matière d'enseignement et de recherche.
- La capacité de recruter des universités et des universités des sciences appliquées augmente grâce aux propres initiatives.
- Les coûts de logement et des bâtiments des universités néerlandaises et des établissements professionnels supérieurs continuent d'augmenter.
- Les dépenses pour la recherche et le développement ont chuté: de 2,05% (1990) à 1,7 % (2007) du PIB. Les Pays-Bas se situent en dessous de la moyenne européenne.

France

- Les étudiants, les enseignants -chercheurs et les chercheurs ne semblent pas accepter les changements apportés par la LRU.
- Des grèves paralySENT les universités françaises en 2009.
- Avec l'apparition de PRES, les universités françaises et les grandes écoles travaillent ensemble pour améliorer leur visibilité et leur positionnement.
- La mauvaise position internationale des universités françaises dans les classements a engendré grâce à la LRU une plus grande combativité et une plus grande liberté de manœuvre financière.
- La LRU permettra de constituer des équipes de direction plus forte.
- Les dépenses pour la recherche et le développement ont diminué: de 2,3% (1990) à 2,1% en 2006. La France se situe au dessus de la moyenne européenne.

Nederlandse instellingen en hun financiële middelen

De Nederlandse overheid is de grootste financierder van haar universiteiten en hogescholen. De hoogte van de zogeheten lumpsumfinanciering is afhankelijk van het aantal ingeschreven studenten. Instellingen krijgen ook geld per aangegeven diploma en, voor universiteiten, per promotie. De middelen voor onderzoek die de Nederlandse universiteiten krijgen, worden berekend op basis van verschillende parameters. Universiteiten krijgen geoormerkte gelden van NWO, die de haar toebedelde middelen inzet voor de vergroting van de kwaliteit van het onderzoek aan Nederlandse universiteiten.

Hogescholen en universiteiten incasseren daarnaast de collegegelden (1.620 euro voor 2009/2010 - ca. 600.000 studenten = 1 miljard euro) en verwerven steeds vaker gelden van derden, zoals de Europese Unie, uit eigen ondernemerschap, van bedrijven en uit fondsen. Nederlandse universiteiten

en hogescholen krijgen in toenemende mate te maken met de last van meer studenten en het eigenaarschap van hun gebouwen. Een steeds groter deel van het budget gaat naar de huisvestingslasten. Instellingen lenen steeds vaker op de markt om nieuwbouw te kunnen plegen. De toename van studenten - tot 2020 wordt verwacht dat de aantallen fors groeien - vragen om aanpassingen in onderwijsconcepten en onderwijsvormen. Geld hiervoor is niet voorzien.

De financiering van Franse instellingen

Franse universiteiten krijgen middelen van de staat in de vorm van een vaste rijksbijdrage (*Dotation Globale de Fonctionnement*), bedoeld voor algemene zaken en onderhoud van onroerend goed. Daarnaast krijgen de universiteiten een bijdrage voor de doelen die zij vastleggen in een vierjarig contract (*contrat quadriennal*) dat universiteiten overeenkomen met de minister. Ook de collegegelden (ca. 230 euro voor 2009/2010 - 2,3 miljoen studenten = een

half miljard euro) gaan naar de universiteiten, evenals subsidies, beloningen en geld van de regio.

De overheid betaalt tot nu toe de salarissen en is eigenaar van de gebouwen. Met de LRU komt hier verandering in. Universiteiten krijgen meer zeggenschap over aanstellingen, beloningen en vacatures. De overheid wil het eigenaarschap van de universitaire gebouwen overdragen aan de universiteiten. Maar de financiële situatie van Franse universiteiten is slecht. Jarenlang is er niet geïnvesteerd in gebouwen en is er weinig onderhoud gepleegd. Dit terwijl de steeds sterker toenemende studientallen, de toenemende digitalisering en mondialisering hier wel om vroegen.

De financiering van de Franse grandes écoles komt soms ook van andere ministeries dan het ministerie van onderwijs, zoals dat van defensie of van industrie. Studenten betalen er veel hogere collegegelden (tot 10.000 euro - ca. 17.000 studenten). Ook

Les établissements néerlandais et leurs moyens financiers

Le gouvernement néerlandais contribue le plus aux finances des universités et des universités des sciences appliquées. Le niveau de l'enveloppe globale dépend du nombre d'étudiants inscrits. Les établissements reçoivent aussi de l'argent en fonction du nombre de diplômes décernés. Pour les universités, cela dépend aussi du nombre de doctorats soutenus. Les moyens dont peuvent bénéficier les universités néerlandaises pour la recherche sont calculés sur la base de différents paramètres. Les universités reçoivent des subventions du NWO qui donnent les moyens pour augmenter la qualité de la recherche des universités néerlandaises.

Les universités des sciences appliquées et les universités encassent l'argent des droits d'inscription des étudiants (1620 euros par étudiant en 2009/2010 - soit environ 600 000 étudiants = 1 milliard d'euros) et se voient attribuer toujours plus de fonds des tiers comme de l'Union Européenne, des entreprises, de divers fonds publics et privés et de ses propres activités.

Les universités et les universités des sciences appliquées sont de plus en plus confrontées aux problèmes induits par une augmentation du nombre d'étudiants et par la gestion de leur patrimoine. Une partie de plus en plus importante du budget est destinée aux bâtiments. Les établissements empruntent de plus en plus pour pouvoir construire de nouveaux locaux. L'augmentation des étudiants qui devrait être forte jusqu'en 2020 implique d'adapter les enseignements. Il n'est pas prévu de financement pour ces postes de dépense.

Le financement des établissements français.

Les universités françaises reçoivent de l'Etat sous la forme de subventions (Dotation globale de fonctionnement) destinées notamment à l'enseignement et à l'entretien des biens immobiliers. De plus, les universités reçoivent une subvention pour des projets qu'elles définissent dans un contrat de quatre ans (contrat quadriennal), ce contrat est convenu entre université et ministre. L'argent des inscriptions universitaires (environ 230 euros pour 2009/2010 - 1,3 millions d'étudiants) va aux universités, de même que les subventions, les primes et les subventions des régions (notamment contrat de projets Etat-Région). Jusqu'à maintenant, le gouvernement payait les salaires et était propriétaire des bâtiments. La LRU apporte des changements. Les universités ont plus de pouvoir sur les recrutements, les primes et les offres d'emploi. Le gouvernement ne souhaite plus être propriétaire des bâtiments et veut transmettre cette responsabilité aux universités. Mais la situation financière des universités françaises est mauvaise. Durant de nombreuses années, aucun investissement n'a été fait dans les bâtiments et très peu d'entretien a été réalisé, alors que ce serait plus que nécessaire.

Le financement des grandes écoles françaises provient aussi parfois d'autres ministères que le ministère de l'enseignement supérieur comme celui de la défense ou de l'industrie. Les étudiants paient des droits d'inscription bien plus élevés qu'à l'université (jusqu'à 10 000 euros). Les entreprises participent aussi aux revenus des grandes écoles.

het bedrijfsleven draagt bij aan de inkomsten van grandes écoles.

Sturen met geld

In Nederland is van de universitaire budgetten door de minister 100 miljoen euro overgeheveld naar NWO. NWO dient hiermee excellente onderzoekers te stimuleren. De Nederlandse universiteiten zijn niet gelukkig met de overheveling van 100 miljoen van hun budgetten naar NWO. Zij zijn nu afhankelijk van de verdeling die NWO toekent aan de gelden, in plaats van zelf dat deel van het budget te beheren.

Om ervoor te zorgen dat er minder studenten uitvallen in de bachelorfase, startte de Nederlandse overheid het SIRIUS programma, waarmee tot 2011 een bedrag oplopend tot 75 miljoen euro gemoeid is. Om meer allochtone studenten binnen te halen en te houden, is er tot 2011 een bedrag oplopend tot 20 miljoen euro beschikbaar gesteld. Het Mozaïek-programma van NWO stimuleert alloch-

tone onderzoekers met 4 miljoen euro voor 2010.

De Franse minister heeft tot 2012 een bedrag van 5 miljard euro uitgetrokken voor de Opération Campus. In eerste instantie zullen 10 excellente campussen profiteren van de extra middelen om hun onroerend goed nieuw leven in te blazen. Uiteindelijk zal meer dan 60% van de universiteiten en een toenemend aantal grandes écoles hierin meedoen. Zij krijgen middelen om zich internationaal en zichtbaar te presenteren en zich te afficher en als aantrekkelijke plaatsen voor de wetenschappelijke gemeenschap. De minister stelde daarnaast 16 miljoen beschikbaar voor de virtuele campus om wifi en podcast op alle universiteiten mogelijk maken. De Franse regering besloot eveneens tot het doen van een grote staatslening (*grand emprunt*) van 11 miljard euro die voor een groot gedeelte ten goede zal komen aan de universiteiten.

Een groter wervend vermogen

Nederlandse universiteiten en hogescholen zijn in toenemende mate in staat om hun wervend vermogen te vergroten. Universiteiten stimuleren ondernemerschap bij hun studenten en onderzoekers, richten houdstermaatschappijen op die toezien op het behoud van intellectueel eigendom bij de instelling. Samen met hogescholen ontstaan er in het land science parks, waarin ook startups en bedrijven met gevestigde namen zitten.

In Frankrijk moeten de Pôles de Compétitivité de relatie tussen universiteit en industrie en bedrijfsleven bevorderen. Ook ondernemerschap wordt hier gestimuleerd. Veel meer dan voorheen zijn Franse universiteiten bezig met het kijken in hoeverre hun opleidingen aansluiten op de wensen van de arbeidsmarkt.

Personnel: omliggende kaders

Binnen de universiteiten in Nederland wordt de functie die men vervult en het

bijbehorende functieniveau bepaald door middel van een zogenaamd UFO-profiel. Dit systeem van Universitair Functie-ordenen (UFO), ingevoerd in 2003, bepaalt de taken die een werknemer krijgt en welke competenties hieraan verbonden zijn. Het salaris dat een werknemer aan een Nederlandse universiteit ontvangt, wordt gebaseerd op deze functieordering. Het exacte salaris wordt bepaald door inschatting. Via een schaalverdeling opgesteld op basis van de CAO van de VSNU (Vereniging van Universiteiten) wordt bepaald in welke schaal een werknemer valt. Bij goed functioneren en al naar gelang het aantal dienstjaren en de opgedane ervaring, stijgt de werknemer in salaris en in schaal. Voor hogescholen geldt een soortgelijk systeem.

In Frankrijk worden de salarissen van universitair personeel vastgesteld door middel van een salarisschaal. Een universitair docent ontvangt een vastgesteld bruto salaris aan het begin van zijn carrière dat kan oplopen tot een vastgesteld

maximum aan het einde van de loopbaan. Het salaris is niet gebaseerd op resultaten maar op een nationale schaalindeling. Met de invoering van de LRU zal dit systeem veranderen. Er zullen vergoedingen 'naar verdiensten' worden overgemaakt aan de docent-onderzoeker in plaats van een vastgesteld salaris. Het universitair personeel maakt zich over deze ontwikkeling ernstige zorgen. Grandes écoles zijn veel flexibeler in het aanstellen van hun docenten en hun beloning.

Kennisvalorisatie in Leiden

- Beschermen van de onderzoeksmissie van de universiteit, haar publicaties en haar intellectuele eigendom.
- De naam van de Universiteit Leiden vestigen als een uitmuntende, ondernemende universiteit voor het onderzoek en onderwijs van alle faculteiten.
- Een groter maatschappelijk profijt van onderzoek op klinisch, cultureel, sociaal en technologisch gebied.
- Meer regionale economische ontwikke-

ling en internationale erkenning van de Leidse regio als een centrum van ondernemende bedrijvigheid.

- Het binnen 7 jaar bereiken en overtreffen van onderzoeksgewogen benchmarks voor technologieoverdracht activiteiten van de leidende Amerikaanse universiteiten.

Dat zijn de doelen die de Universiteit Leiden met haar innovatiebeleid wil bereiken. Met interdisciplinaire onderzoeken en expertisecentra en Graduate Schools kiest de Universiteit Leiden voor meer nadruk op onderzoeksamenwerking op nationaal en internationaal niveau. Een aantal van deze centra is sterk gericht op de medische wetenschappen en de life sciences. Leiden participeert eveneens in nationale topinstututen zoals het National Genomics Initiative met daarin zeven centres of excellence en het Topinstituut Pharma. Daarnaast kent de universiteit samen met het Leiden Universitair Medisch Centrum, een aantal internationaal erkende toponderzoeksgroepen.

L'argent, le nerf de la guerre

Aux Pays-Bas, le ministre a transféré 100 millions d'euros du budget des universités à la NWO (Organisation pour la recherche scientifique néerlandaise). Avec cet argent, la NWO doit stimuler d'excellents chercheurs. Les universités néerlandaises ne sont pas satisfaites de ce transfert financier. Elles sont dépendantes du partage qu'effectue la NWO au lieu de gérer elles-mêmes leur partie de ce budget.

Pour éviter qu'un trop grand nombre d'étudiants échoue durant la licence, le gouvernement néerlandais a lancé le programme SIRIUS. Un montant allant jusqu'à 75 millions d'euros sera investi jusqu'en 2011. Afin d'attirer et de garder plus d'étudiants issus de l'immigration, un budget allant jusqu'à 20 millions d'euros sera débloqué jusqu'en 2011. Le programme Mosaïque du NWO stimule les chercheurs issus de l'immigration (4 millions d'euros pour 2010).

Le ministre français a alloué jusqu'en 2012 un budget de 5 milliards d'euros pour l'opération Campus. Dans un premier temps, dix campus d'excellence bénéficieront de moyens supplémentaires pour revitaliser leur patrimoine. On leur donne les moyens d'être mieux visibles à l'international et de se montrer plus attractifs vis-à-vis du milieu scientifique. Le ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche a également débloqué 16 millions d'euros pour les campus virtuels: il s'agit notamment d'équiper toutes les universités de wifi. L'Etat français a également lancé en 2010 un grand emprunt national qui bénéficiera aux universités (11 milliards d'euros).

De plus grandes capacités de recrutement

Les universités et les écoles supérieures néerlandaises sont de plus en plus capables d'augmenter leur capacité de recrutement. Les universités stimulent l'entrepreneuriat auprès de leurs étudiants et chercheurs, mettent en place des sociétés qui protègent la propriété intellectuelle au sein des établissements. Aux Pays-Bas, les universités abritent des parcs scientifiques ainsi que des start-ups et des entreprises bien établies.

En France, les pôles de compétitivité doivent encourager les relations entre les universités et les industries et les entreprises. On stimule également l'entrepreneuriat. Bien plus qu'autrefois, les universités françaises cherchent à mieux définir les débouchés de leurs formations.

Personnel: un cadre bien défini

Au sein des universités néerlandaises, la fonction et le niveau du personnel sont déterminés par le profil UFO (Universitair Functie-ordenen). Ce système, introduit en 2003, définit les tâches attribuées à un employé et ses compétences. Le salaire qui est versé par l'université est basé sur cette convention entre l'employeur et l'employé. Le salaire exact est déterminé en fonction d'une grille de salaire. Une échelle établie sur la base du CAO (convention collective de travail) de la VSNU (vereniging van nederlandse universiteiten / associations des universités) permet de définir l'échelon de l'employé. Avec de bons résultats, des années de service et de l'expérience, le salaire et l'échelon de

l'employé augmenteront. Les universités des sciences appliquées fonctionnent de la même manière.

En France, les salaires du personnel universitaire sont déterminés en fonction d'une échelle salariale. Un enseignant universitaire touche un salaire au début de sa carrière qui évolue vers un salaire maximum en fin de carrière. Le salaire ne dépend pas des résultats mais suit une grille nationale. Cependant, avec la LRU, ce système devrait changer et des primes pourront être versées aux enseignants-chercheurs méritants, ce qui inquiète fortement le personnel des universités. Les grandes écoles sont plus flexibles en matière de recrutement des enseignants et de leur salaire.

Valorisation de la connaissance au sein de l'Université de Leyde

Les principaux buts que l'université de Leyde s'est fixés en matière de politique d'innovation sont les suivants:

- Protéger les missions de recherche de l'université, ses publications et sa propriété intellectuelle
- Asseoir l'Université de Leyde en tant qu'université d'excellence en matière de recherche et d'enseignement
- Accroître le bénéfice social de la recherche dans les domaines cliniques, culturels, sociaux et technologiques
- Valoriser la région de Leyde afin d'en accroître le développement économique régional et la reconnaissance internationale et de l'affirmer comme un centre d'activité dynamique
- Rejoindre et dépasser dans 7 ans les universités américaines

les plus en vue en s'inspirant de leur technique de gestion de la qualité de la recherche et de leurs activités en matière de transfert de technologie

En matière de recherche, l'université de Leyde met l'accent sur la coopération à un niveau national et international en valorisant la recherche interdisciplinaire, les centres d'expertise et les Graduate Schools. Un certain nombre de ces laboratoires se consacrent en priorité aux sciences médicales et aux sciences de la vie. Leyde accueille également des instituts nationaux reconnus tels que le National Genomics Initiative qui comporte 7 laboratoires d'excellence et un institut pharmaceutique renommé. L'université en collaboration avec le Centre Universitaire Médical de Leyde héberge un certain nombre d'équipes de recherche extrêmement réputées.

Théorie de la valorisation

La théorie de la valorisation de la recherche de l'université de Leyde repose sur le Drivers 3D Model de Bob Smailes (Ce chercheur de l'Université d'Edimbourg a créé le ERI – Edinburgh Research and Innovation). D'après cette théorie, un accroissement du développement économique engendre des revenus supplémentaires et des progrès sociaux. Un produit qui n'arrive pas sur le marché ne génère aucun développement économique, et donc aucun avantage social ni profit financier. Chaque année, l'université de Leyde donne comme objectif de réaliser 100 découvertes, de déposer 30 brevets et 20 découvertes sous licence, de créer 5 start-ups

“Universiteiten kunnen er financieel en in hun ranking baat bij hebben om te investeren in jonge onderzoekers vanaf masterniveau.” Stelling werkgroep 2 Excellentie en valorisatie van onderzoek, Frans-Nederlandse Ontmoetingsdagen 2008

Valorisatietheorie

De Leidse onderzoekstheorie over de valorisatie van onderzoek stoeft op het Drivers 3D Model van Bob Smales (University of Edinburgh, waar hij het Edinburgh Research and Innovation – ERI – opstartte). Deze theorie stelt dat meer economische ontwikkeling een grotere opbrengst en meer maatschappelijk voordeel oplevert. Immers, producten die de markt niet bereiken, leveren geen economische ontwikkeling op, geen maatschappelijk voordeel en geen financiële winst. De Universiteit Leiden wil meer productie en meer impact door elk jaar 100 nieuwe vindingen, 30 octrooiaanvragen, 20 gelicenceerde uitvindingen, 5 spin-outs en 5 start-ups te realiseren.

Innovatiestrategieën

- Het stimuleren van een ondernemend klimaat. Door onderzoekers te wijzen

op het belang van ondernemerschap en hen ook belonen voor het blijk geven van dit ondernemerschap. Door studenten en promovendi te onderwijzen in ondernemerschap.

- Het inrichten van een technology transfer bureau (LURIS): een ondersteunende infrastructuur, die toegang geeft tot (pre)seed gelden en zorgt voor het stroomlijnen van processen.
- Publiek-private partnerschappen en samenwerkingsverbanden faciliteren. Door het bedrijfsleven onderwijs en onderzoek te laten sponsoren.
- Optimaal gebruik maken van het Leidse Bio Science Park. Dat bestaat sinds 1984 en focust op bio- en moleculaire life sciences en op biofarmaceutische productie. Het omvat 8 kennisinstellingen met bijna 3.000 medewerkers in onderwijs en onderzoek in life sciences en ca. 60 bedrijven met evenzoveel mensen in dienst.

- Profiteren van de deelname aan de LERU (League of European Research Universities).

LURIS en onderzoeksvalorisatie

Het technology transfer bureau, de Leiden University Research & Innovation Services (LURIS), kwam er in oktober 2005. De LURIS bestaat uit een internationaal team van 12 relatieveerders, marktdeskundigen, juristen, subsidie-adviseurs en patentmanagers. Het vormt een integraal onderdeel van de universiteit, maar werkt ook voor het Leids Universitair Medisch Centrum (LUMC). De LURIS houdt zich bezig met onderzoekscontracten met het bedrijfsleven, de bescherming van intellectueel eigendom, vergunningen, creëren van bedrijven, gedeelde faciliteiten en advisering. Binnen de LURIS draait alles om de vraag: hoe krijg ik de uitvinding van Leidse onderzoekers op de markt? De LURIS

biedt ondersteuning bij het identificeren van vindingen van Leidse onderzoekers. Het bureau evalueert deze vindingen, beschermt indien de moeite waard en/of exploiteert ze. Voor de exploitatie zijn twee opties denkbaar: uitlicentiëren of een bedrijf oprichten.

Overheidshulp bij onderzoeksvalorisatie

De Nederlandse overheid biedt financiële steun aan kennisinstellingen en bedrijven bij het exploiteren van kennis via het Subsidieprogramma Kennis Exploitatie (SKE). De subsidies zijn bedoeld voor de begeleiding van (techno)starters, hetter beschikking stellen van apparatuur, om commerciële mogelijkheden te onderzoeken, de markt te verkennen en octrooien aan te vragen. De term technostarters is ingevoerd door het ministerie van Economische Zaken en is van toepassing op beginners die van nieuwe technologische ontwikkelingen een commercieel succes willen en kunnen maken.

Ook Leiden kreeg een SKE-subsidie toegekend voor haar Leeuwenhoekstartersprogramma. Het gaat om een programma voor technologieoverdracht en oprichting van high-tech bedrijven in de Leidse regio. Het is een publiek-privaat gefinancierd partnerschap tussen de Rabobank, bedrijven en venturecapitalists die samenwerken in het Leidse Bio Science Park. Met een looptijd van 2006 tot en met 2009 heeft het programma een budget van 5,9 miljoen euro, waarvan 2,5 miljoen overheidssteun. Leeuwenhoekstarters krijgen hulp bij scouting en screening, bescherming van hun IP, toegang tot facility sharing, worden gecoacht en krijgen (pre)seed geld. Dit pre-seed geld wordt verstrekt in de vorm van leningen. Vooral in de life sciences gaat het om ‘high capital demand’, waarbij grote investeringen nodig zijn voor dat een product op de markt kan komen. Leiden wil de mogelijkheden voor deze start-ups vergroten door gebruik te maken van seedfunds in de life sciences en andere disciplines, door samenwerking

met banken en venture capitalists (durfkapitalisten).

Leiden Life meets Science

Tenslotte startte de Universiteit Leiden, in samenwerking met bedrijven, gemeente en regio een tienjarig actieprogramma onder het motto ‘Leiden Life meets Science’. Met dit actieprogramma dient er meer aandacht te komen voor marketing en acquisitie, onderwijs en arbeidsmarkt, nieuwe bedrijvigheid en technologieoverdracht, faciliteiten en infrastructuur, internationale samenwerkingsverbanden en gezamenlijke ontwikkeling en strategie. De integrale bedrijvenontwikkelingsstrategie is grotendeels ingevoerd. Er wordt continu geïnvesteerd in het verstevigen van het onderzoek in de sleutelgebieden. Het aantal partnerschappen met de private sector stijgt. De Leidse activiteiten hebben er tot nu toe tot geleid dat er een effectieve vermarkting van onderzoek plaatsvindt.

et 5 entreprises spin-off (jeunes entreprises créées au sein d'une université).

Afin d'atteindre ces objectifs, l'Université de Leyde recourt à différentes stratégies innovantes:

- Stimuler un climat d'entrepreneuriat. En parvenant à convaincre les chercheurs de l'importance de l'esprit d'entreprise et en les récompensant. En initiant au cours de leur formation les étudiants et les théssards à cet esprit d'entreprise.
- Instaurer un bureau de transfert technologique (LURIS). Ce bureau sert d'infrastructure d'appui, donne accès aux financements « pre-seed » et s'assure de la rationalisation des processus.
- Faciliter les partenariats et des alliances entre le public et le privé en permettant le subventionnement de l'enseignement et de la recherche par les entreprises.
- Valoriser au maximum le Bio-Science Park qui existe depuis 1984 et qui s'est spécialisé dans le biomoléculaire et la production biopharmaceutique. Il est composé de 8 laboratoires où travaillent 3000 employés en recherche et enseignement dans les sciences de vie et accueille environ 60 entreprises qui ont recruté un nombre équivalent de salariés.
- Profiter de la participation de l'université aux activités de la LERU (League of European Research Universities).

LURIS et la valorisation de la recherche.

Le bureau de transfert technologique « Leiden University Research and Innovation Services » (LURIS) a ouvert ses portes en octobre

2005. Il est constitué d'une équipe internationale de 12 gestionnaires, experts, juristes, conseillers et managers de brevets.

LURIS fait partie de l'université, mais travaille aussi pour le Centre Universitaire Médical (LUMC). LURIS s'occupe notamment des contrats de recherche avec l'industrie, de la protection de la propriété intellectuelle, des brevets, de la création des entreprises, des équipements partagés et a un rôle de conseil. La question centrale qui préoccupe le LURIS est la suivante: comment les inventions des chercheurs de Leyde peuvent-ils trouver un débouché? Le bureau évalue ces inventions, les protège si nécessaire et les exploite. Pour valoriser l'invention deux voies sont possibles: la sous-traitance des brevets ou la création d'entreprises.

Aide publique à la valorisation de la recherche

Le gouvernement néerlandais accorde un appui financier aux établissements de formation et de recherche et aux entreprises via le programme Exploitation de Connaissance – SKE. Ces subventions sont destinées au soutien de (techno)starters, à la mise à disposition d'équipement, à l'examen de la faisabilité, à la recherche de débouchés commerciaux et au dépôt des demandes de brevets qui sont transférables aux (techno)starters.

Leyde s'est vue accorder une subvention SKE à un programme intitulé « Leeuwenhoek ». Il s'agit d'un programme favorisant le transfert de technologies et la création d'entreprises high-tech dans la région de Leyde. Ce partenariat public-privé associe la Rabobank, des entreprises et des investisseurs au sein du Bio

Science Park de Leyde. Le programme a une durée de 4 ans (2006 à 2009) et dispose d'un budget de 5,9 millions euros, dont 2,5 millions du gouvernement. Les starters Leeuwenhoek reçoivent un important soutien: on les aide à protéger leur propriété intellectuelle, on leur donne accès aux équipements partagés, elles sont coachées et reçoivent des pre-seed. Cet argent leur est donné sous forme de prêt. Ce sont surtout les sciences de la vie qui demandent de grands investissements avant que le produit puisse être introduit sur le marché. Leyde veut promouvoir ce type de startup en faisant appel à des capitaux d'amorçage (seed funds) dans les sciences de vie et aussi dans d'autres disciplines, en coopérant avec des banques et en sollicitant des investisseurs (venture capitalists).

Leiden Life meets science

L'université de Leyde en collaboration avec des entreprises, la commune et la région a imaginé un programme d'action pour les 10 ans à venir intitulé « Leiden Life Science meets Science ». Il s'agit de porter une attention particulière au marketing et aux acquisitions, à la formation et au marché du travail, aux activités nouvelles et au transfert de technologie, aux équipements et aux infrastructures, aux alliances internationales et au développement. La stratégie intégrale de développement des entreprises est désormais très largement appliquée. Il y a un investissement continu dans le renforcement de la recherche dans les domaines clés de la connaissance. Et il y a un accroissement du nombre de partenariats

avec le secteur privé. Ces activités encouragées par Leyde ont mené à une plus grande efficacité de la politique d'introduction des produits de la recherche sur le marché.

I'Université de Bourgogne, service de la recherche et des études doctorales: une conduite stratégique pour de nouveaux partenariats

Actuellement, les diplômés en master en France trouvent un emploi assez bien qualifié et qui correspond en général à leur diplôme et leurs compétences. Or, ce n'est plus le cas pour les doctorants fraîchement diplômés. Ils sont confrontés à un manque de reconnaissance. Ils trouvent difficilement, hors de l'université ou d'un laboratoire, un emploi qualifié correspondant à leur niveau de formation. Leur intégration professionnelle est bien souvent entravée. Un jeune chercheur qualifié qui ne trouve pas de travail dans le monde de l'enseignement et de la recherche, se retrouve au chômage ou doit se contenter d'un emploi qui ne correspond pas à son niveau de qualification.

Il n'est pas aisés de décrocher un emploi dans le secteur privé. En France, la structure et l'organisation de l'enseignement supérieur et de la recherche déterminent l'encadrement du doctorant et du postdoc. Le monde économique y joue un rôle limité. La plupart des entreprises ne cherchent pas de postdocs et n'embauchent pas de doctorants. C'est sans doute le résultat

« Les universités tirent un profit financier de leur investissement dans les jeunes chercheurs dès le niveau master, mais cela contribue aussi positivement à leur classement. » Citation atelier 2
Excellence et valorisation de la recherches, Rencontres franco-néerlandaises 2008

Universiteit van Bourgogne, onderzoeksbureau: een beleidslijn voor nieuwe partnerschappen

Op dit moment vinden afgestudeerde masters in Frankrijk – als zij geluk hebben – goed gekwalificeerde banen die passen bij hun diploma en hun competenties. Eenmaal gepromoveerd, is dit echter niet meer het geval. Dan is er in toenemende mate een erkenningsprobleem, dat het moeilijker maakt om buiten de universiteit of het onderzoeksinstituut een passende baan te vinden. Beroepsintegratie wordt hiermee niet bevorderd. Een jonge gekwalificeerde onderzoeker die niet in de onderwijs- en onderzoekswereld aan de slag kan, is nu vaak werkloos of vindt een baan onder zijn of haar niveau.

Omdat in Frankrijk de structuur en de organisatie van het hoger onderwijs en onderzoek bepalend is voor de inkadering van de promovendus en de postdoc, is het voor hen moeilijk om in de private sector een baan te vinden. De meeste bedrijven

zoeken niet naar postdocs en stellen geen promovendi aan. Dat komt door onbekendheid. De meeste bedrijven hebben geen idee welke competenties en kennis een postdoc heeft, noch van wat de wetenschappelijke en valorisatielwaarde van een promovendus kan zijn voor het bedrijf. Zij zijn niet op zoek naar een gepromoveerde geograaf, maar naar een ingenieur die ook verstand heeft van cartografie. Aan de andere kant besteden universiteiten en onderzoekscentra weinig tot geen aandacht aan het ontwikkelen van ondernemerschap als vanzelfsprekende competentie in het promotietraject. Een competentie die de onderzoeker meer kans biedt op een functie binnen het bedrijfsleven. Er bestaat in Frankrijk overigens al wel een effectief instrument dat deze aansluiting op het bedrijfsleven bevordert en dat nog verder ontwikkeld zou kunnen worden: CIFRE (*Conventions Industrielles de Formation par la Recherche*), dat voorkomt uit een partnerschap tussen een universiteit en een bedrijf en de mogelijkheid biedt

aan een promovendus om direct ervaring op te doen in het bedrijfsleven. Eenmaal zijn diploma op zak, biedt dit de promovendus ook andere, betere mogelijkheden.

Optimalisatie van valorisatie

Met een beroep op de buitenwereld en het bedrijfsleven via netwerken en in de kenniseconomie zullen onderzoekers moeten leren zich beter te verkopen. Universiteiten moeten er op hun beurt zorgen dat onderzoekers fatsoenlijk terecht kunnen in de private sector.

Het leggen van contacten tussen deze beide werelden is echter geen sinecure en stuit vooral op weerstand in de universiteiten. Medewerkers en studenten zien al gauw het doembeeld van de commercie binnen hun universiteit en daarmee het verlies van hun autonomie en hun wetenschappelijke onafhankelijkheid. Met nieuwe strategische partners zoeken universiteiten naar manieren om excellent onderzoek te valoriseren.

de l'ignorance. La majorité des entreprises n'ont aucune idée des compétences et des connaissances d'un postdoc et encore moins de la valeur scientifique d'un doctorant pour l'entreprise. Une entreprise ne cherche pas un géologue-docteur mais un ingénieur qui a des connaissances en cartographie. D'un autre côté, les universités et les laboratoires ne consacrent pas assez d'attention à l'entrepreneuriat qu'ils ne considèrent pas comme une compétence allant de soi dans le parcours du doctorant. Il existe cependant en France un dispositif fort efficace qui permet cette insertion et qui devrait être développé plus encore: une thèse CIFRE (*Conventions Industrielles de Formation par la Recherche*), qui résulte d'un partenariat entre une université et une entreprise, donne l'occasion à un doctorant de se confronter directement au monde du travail et de s'ouvrir des portes une fois le diplôme soutenu.

Optimaliser la valorisation des compétences

En faisant appel au monde de l'entreprise, par l'intermédiaire de réseaux, les chercheurs devraient pouvoir mieux se vendre. Les universités doivent prendre conscience du fait qu'elles doivent permettre une meilleure insertion de leurs chercheurs dans le privé. Il est vrai qu'établir des contacts et des liens entre l'université et le monde de l'entreprise provoque des résistances chez les universitaires et les étudiants qui craignent l'entrée des entreprises dans les universités et donc une perte de leur autonomie et leur indépendance académique. L'université de Bourgogne par exemple cherche de nouveaux partenaires stratégiques pour valoriser de la meilleure façon possible l'excellence dans la recherche.

Une carrière en dehors de l'université

Les chercheurs devraient recevoir plus de soutien de l'université à laquelle ils sont liés, afin de valoriser leurs compétences et de les éveiller à l'entrepreneuriat et à la communication. En France, cela signifie qu'un cadre légal et pertinent devra être établi pour surmonter les obstacles. Il est nécessaire que les universités s'y prennent très tôt et que les plus jeunes chercheurs soient confrontés le plus tôt possible à cet état d'esprit en suivant des formations de qualité dans les labos, les entreprises, les universités et les organismes de recherche.

Un chercheur a plusieurs missions:

- Etablir et réaliser un projet de recherche
- Exploiter et disséminer les résultats de ses recherches
- Travailler à la valorisation scientifique, économique et culturelle de sa recherche

Il existe souvent un conflit d'intérêts entre ces différentes compétences. L'université s'efforce à coordonner la recherche entre l'ensemble des acteurs, tandis que les équipes opèrent s'en formant se préoccupent des finalités économiques.

Carrière buiten de wetenschap

Onderzoekers zouden van de instelling waaraan ze verbonden zijn meer steun moeten krijgen om hun competenties met betrekking tot ondernemerschap en communicatieve vaardigheden te ontdekken en te ontwikkelen. In Frankrijk betekent dit dat er een degelijk wettelijk kader moet komen, dat de juiste mogelijkheden biedt en obstakels uit de weg haalt. Universiteiten moeten hier in een vroeg stadium mee beginnen, met de jongste onderzoeker dus. Dat kan door het creëren van voldoende en voorstaande opleidingsmogelijkheden die toegankelijk zijn voor jonge onderzoekers in de onderzoekscentra, bij bedrijven, in universiteiten en onderzoeksinstellingen.

De onderzoeker heeft een aantal taken:

- Het schrijven van een onderzoeks-projectvoorstel.
- Taken rondom exploitatie en verspreiding van onderzoeksresultaten.
- Het werken aan wetenschappelijke,

economische en culturele valorisatie van zijn onderzoek.

Hier botsen de nogal de sterk uiteenlopende competenties: de universiteit stuurt bijvoorbeeld sterk op de coördinatie van het onderzoek, terwijl de onderzoeker vaak vanuit een solo positie opereert.

Communicatie is een sleutelbegrip

Onderzoekers moeten over hun onderzoek met verschillende gremia en op verschillende niveaus kunnen communiceren.

- Op congressen en seminars.
- Voor studenten in de collegezaal.
- In wetenschappelijke én populair-wetenschappelijke artikelen.
- In onderhandeling over bijvoorbeeld subsidies.

• Voor journalisten als er media aandacht is. Onderzoekers die hier goed in zijn, krijgen zo meer ook meer aandacht van collega-onderzoekers en verbeteren en vergroten hun netwerk. Niet elke onderzoeker beschikt over goede communicatieve competenties. Training of opleiding kan in

dat geval helpen. Instellingen die vinden dat onderzoekers hierin moeten worden getraind, dienen hiervoor middelen te reserveren. Zo zullen onderzoekers inderdaad in staat zijn adequaat te communiceren én een internationaal netwerk op te bouwen. Daarbij is voor de Franse situatie de aandacht voor het Engels explicet. Het loont om te investeren in actieve en passieve taalbeheersing van het Engels. Dat geldt zeker voor de Nederlands-Franse betrekkingen waar nu veel potentieel onbenut blijft.

Onafhankelijk toezicht

Een degelijk en onafhankelijk toezicht op het promotietraject is een ander aandachtspunt. De universiteit van Bourgogne wil hiervoor een promovendiraad instellen. Deze raad functioneert als linking pin die zorgt voor een goede afstemming tussen de plek waar de onderzoeker werkt, het onderzoekscentrum, de administratie en het beleid van de universiteit. De raad is vakbekwaam en beschrijft in een statuut de eisen die worden verbonden aan

Le mot-clé: la communication

Il est important qu'un chercheur sache communiquer sur sa recherche avec des interlocuteurs différents et à des niveaux différents:

- Au cours de colloques et de séminaires
- Face aux étudiants dans un amphi ou une salle de cours
- Dans des articles scientifiques et de vulgarisation
- Lors des négociations concernant l'attribution de subventions
- Avec éventuellement des journalistes

Les chercheurs sachant communiquer ont droit à plus d'attention de leurs collègues-recherches et ainsi ils bonifient et étoffent leur réseau. Comme ce n'est pas un don naturel dont dispose tout chercheur, il faut de l'entraînement et une formation adéquate. Les établissements qui souhaitent former leurs chercheurs en ce sens doivent consacrer une enveloppe budgétaire spécifique. Ainsi, les chercheurs sauront maîtriser au mieux la communication et pourront construire un réseau international qui leur permettra de donner une plus grande ouverture à leurs travaux. La maîtrise de l'anglais s'avère dans ce contexte indispensable. Il est nécessaire de s'investir dans la maîtrise passive et active de cette langue, surtout dans les relations franco-néerlandaises où jusqu'à maintenant un grand potentiel est sous utilisé à cause de questions linguistiques.

Evaluer et contrôler en toute indépendance

Il est également essentiel d'évaluer et de contrôler correctement le parcours du doctorant. C'est pourquoi l'Université de Bourgogne a tenu à mettre en place un conseil de doctorants. Le conseil fonctionne également en tant que structure charnière et donc veille à l'adéquation entre le lieu de travail du doctorant, le labo de recherche, l'administration et la stratégie de l'université. Le conseil dispose de compétences qui lui permettent d'établir les exigences nécessaires au bon déroulement du parcours du doctorat afin d'en assurer la qualité. Au sein du conseil siègent également des représentants des laboratoires de recherche. C'est ainsi que naissent des partenariats entre les universités et ces laboratoires afin de profiter au mieux ces différents parcours d'enseignement et de recherche. Ces partenariats donnent accès à une meilleure coopération européenne.

Pour conclure

Il est important de bien préparer un chercheur à une carrière en dehors du monde de l'enseignement supérieur et de la recherche. D'autant plus que 80 % d'entre eux ne deviendront pas des professeurs d'université. Investir dans la formation des chercheurs est indispensable, mais il faut aussi permettre aux entreprises de s'ouvrir aux chercheurs qui ont fait leur doctorat dans des établissements d'enseignement supérieur. Les entreprises doivent également se rapprocher des postdocs afin de mieux évaluer ce que ces derniers peuvent leur offrir.

« Les jeunes chercheurs entrepreneurs ont besoin de développer leurs capacités scientifiques, dirigeantes et entrepreneuriales pour réussir. » Citation atelier 2, Rencontres franco-néerlandaises 2008

“Jonge ondernemende onderzoekers hebben wetenschappelijke, management- en ondernemingsvaardigheden nodig om écht succesvol te zijn.” Stelling werkgroep 2, Frans-Nederlandse ontmoetingsdagen 2008

de kwaliteit en het resultaat van het promotieonderzoek. In de raad zullen ook vertegenwoordigers van de onderzoekslabs zitten. Zo ontstaan er partnerschappen tussen universiteiten en deze laboratoria, die de onderzoeks- en opleidingprojecten voorbereiden. Zij zijn de toegang tot Europese projecten en samenwerking.

Tot slot

Het is belangrijk dat onderzoekers, naast het doen van onderzoek, voorbereid worden op een carrière buiten de hogeronderwijs- en onderzoekswereld. Immers, zo'n 80% van hen wordt geen hoogleraar. Investeren in de opleiding van onderzoekers is nodig. Daarnaast dient het Franse bedrijfsleven zich toegankelijker op te stellen ten aanzien van aan Franse instellingen gepromo- veerde onderzoekers. Bedrijven moeten zich meer verdiepen in de mogelijkheden die postdocs hen kunnen bieden.



Colofon / Colophon:

Hoofdredactie / Directeurs de publication: Thomas Beaufils, Petra van Dijk

Teksten / Textes:

Marieke de Bakker, Thomas Beaufils, Petra van Dijk, Anièce Heijnen, Lidwien Poorthuis

Vertalingen / Traduction:

Nettie Abbring, Thomas Beaufils, Petra van Dijk, Anièce Heijnen, Martine Lacroix-Chaineaud, Lidwien Poorthuis

Aan dit nummer hebben bijgedragen / Ont contribué à ce numéro:

Janco Bonnink, Vrije Universiteit Amsterdam

Petra van den Berg, Universiteit Leiden

Etienne Cazan, Campus France

Norah Dei Cas, Université de Lille 3

Franck Dubois, Université de Bourgogne

Harry Koopman, Avans Hogescholen

Salah Maouche, Université de Lille 1

Elisabeth Persoud, Université de Lyon

Patricia Pol, Université de Paris 12

Ellen Ruifrok, Nuffic

Emmanuelle Simonneau, Réseau franco-néerlandais (2004 - 2008)

Hans Vanacker, Ons erfdeel

Marianne Wals, Réseau franco-néerlandais (2008 - 2009)

Marijk van der Wende, Vrije Universiteit Amsterdam

Druk / Impression: Roto Smeets Utrecht

Uitgave / Édition: januari / janvier 2010

Oplage / Tirage: 3.000

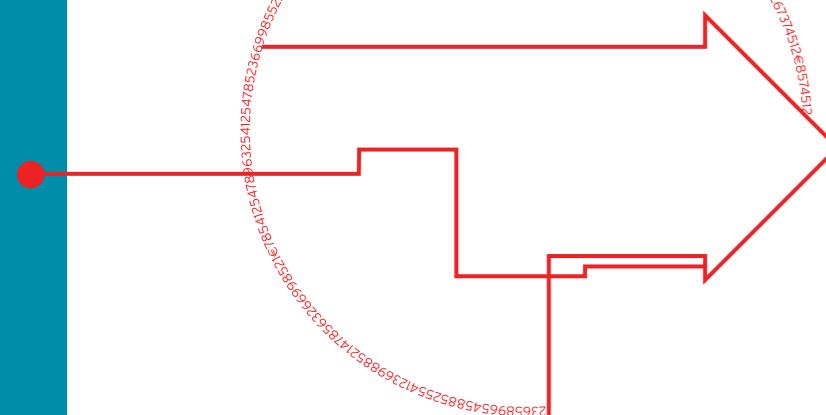
Vormgeving / Infographie: subsoda

Fotografie / Photographie: Peter Oey, subsoda

Dankwoord / Remerciements:

De Frans-Nederlandse Academie/Het Réseau franco-néerlandais bedankt de Universiteit van Straatsburg en de MISHA (Maison Interuniversitaire des Sciences de l'Homme - Alsace) zeer hartelijk voor hun warme ontvangst en de hulp die zij hebben geboden bij de organisatie van onze Frans-Nederlandse Ontmoetingsdagen in 2008.

Le Réseau Franco-Néerlandais/la Frans-Nederlandse Academie remercient chaleureusement l'université de Strasbourg et la MISHA (Maison Interuniversitaire des Sciences de l'Homme - Alsace) pour leur accueil et le soutien qu'elles ont apporté à l'organisation de nos Rencontres franco-néerlandaises 2008.







Frans - Nederlandse Academie
Drift 8 | 3512 BS Utrecht
Nederland

Réseau Franco - Néerlandais
Service des Relations Internationales
Université Lille 3 | BP 60149
59653 Villeneuve d'Ascq Cedex
France

www.frnl.eu