

## Les récentes réformes du système d'enseignement supérieur au Japon – Déréglementation, renforcement de l'autonomie et assurance de la qualité – Jun OBA<sup>1</sup>

### Résumé

Ce document a pour objectif de présenter l'évolution récente de l'enseignement supérieur japonais. Il rend compte notamment des trois réformes les plus importantes survenues depuis les années 1990. La première réforme qui date de 1991 concerne la déréglementation relative à la formation universitaire. Elle a permis à chaque établissement de définir ses programmes d'enseignement pour mieux répondre aux différentes demandes qui lui étaient adressées, et l'a obligé à se responsabiliser davantage en ce qui concerne la garantie de la qualité de l'offre de formation. La deuxième réforme porte sur la réorganisation des universités nationales. Celles-ci ont été constituées en 2004 en établissements autonomes de droit public et leur marge d'autonomie a été considérablement étendue. La troisième réforme est la mise en place d'un système d'accréditation en 2004. Toutes les universités, publiques et privées confondues, se voient désormais exiger une accréditation dans le principe tous les sept ans par une agence agréée par l'État. Bien entendu, toutes ces réformes se situent dans le contexte japonais et n'ont pas reproduit quelconques modèles importés, mais elles ont été réalisées en se nourrissant plus ou moins d'expériences étrangères. Pour terminer, l'auteur présente quelques éléments de réflexion comparative sur les réformes universitaires entre le Japon et d'autres pays.

### I Une brève présentation du système d'enseignement supérieur japonais

#### 1. Les institutions d'enseignement supérieur et leurs effectifs

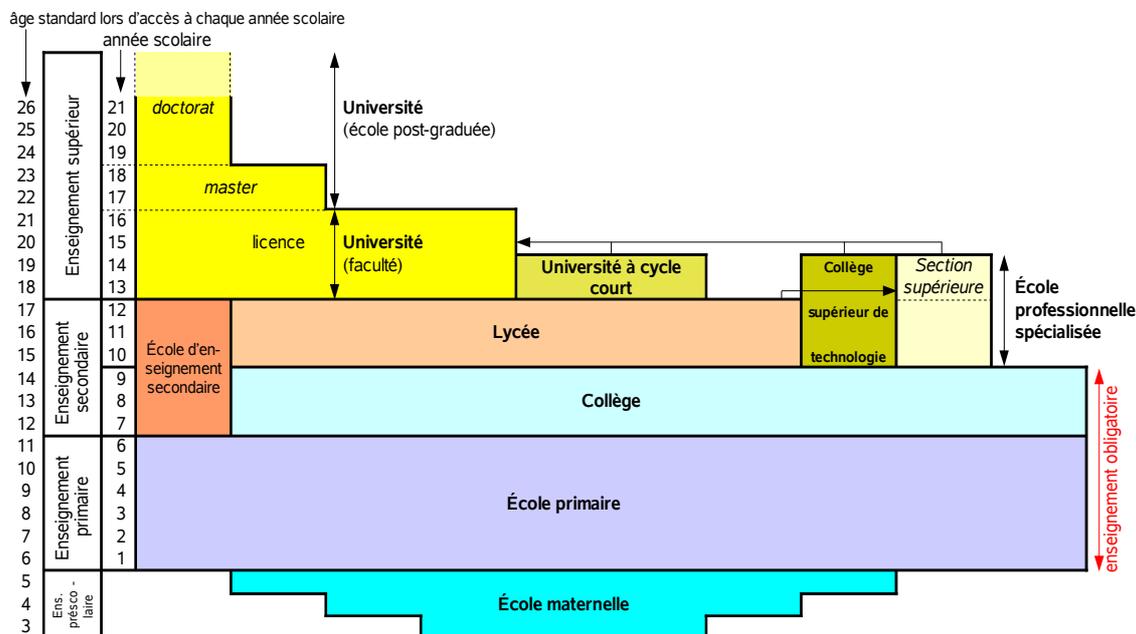
Au Japon, l'enseignement supérieur se définit comme la formation post-secondaire sanctionnée par un grade. Celle-ci est assurée par deux types d'institutions : universités (*Daigaku*) et universités à cycle-court (*Tanki-daigaku*)<sup>2</sup>. L'accès à ces institutions est conditionné par un examen d'entrée, ouvert aux sortants d'un lycée après 12 ans d'étude primaire et secondaire (Graphique 1). Un *numerus clausus* est appliqué à toutes les études universitaires (cycle court inclus). Le nombre de places disponibles dans chaque établissement est réglementé par filière<sup>3</sup> par le Ministère de l'Éducation, de la Culture, des Sports, de la Science et de la Technologie (MEXT). Les critères d'admission sont

1 Maître de conférences à l'Institut de recherche pour l'enseignement supérieur, Université de Hiroshima, Japon. E-mail : oba@hiroshima-u.ac.jp

2 À part celles-ci, en tant qu'institutions offrant un enseignement post-secondaire, il y existe les collèges supérieurs de technologie intégrant le second cycle du secondaire et les premières deux années du supérieur, orientés fortement vers le monde industriel, ainsi que les écoles professionnelles spécialisées (section supérieur). Étant donné la marginalité des premiers (moins d'un pour cent des effectifs étudiants) et le caractère non-supérieur des dernières, ces institutions ne seront pas prises en considération dans notre réflexion.

3 Les 17 filières retenues sont : 1) lettres, 2) sciences de l'éducation et puériculture, 3) droit, 4) économie, 5) sociologie et bien-être public, 6) sciences naturelles, 7) technologie, 8) agriculture, 9) médecine vétérinaire, 10) médecine, 11) odontologie, 12) pharmacologie, 13) économie domestique, 14) beaux arts, 15) musique, et 16) santé et hygiène.

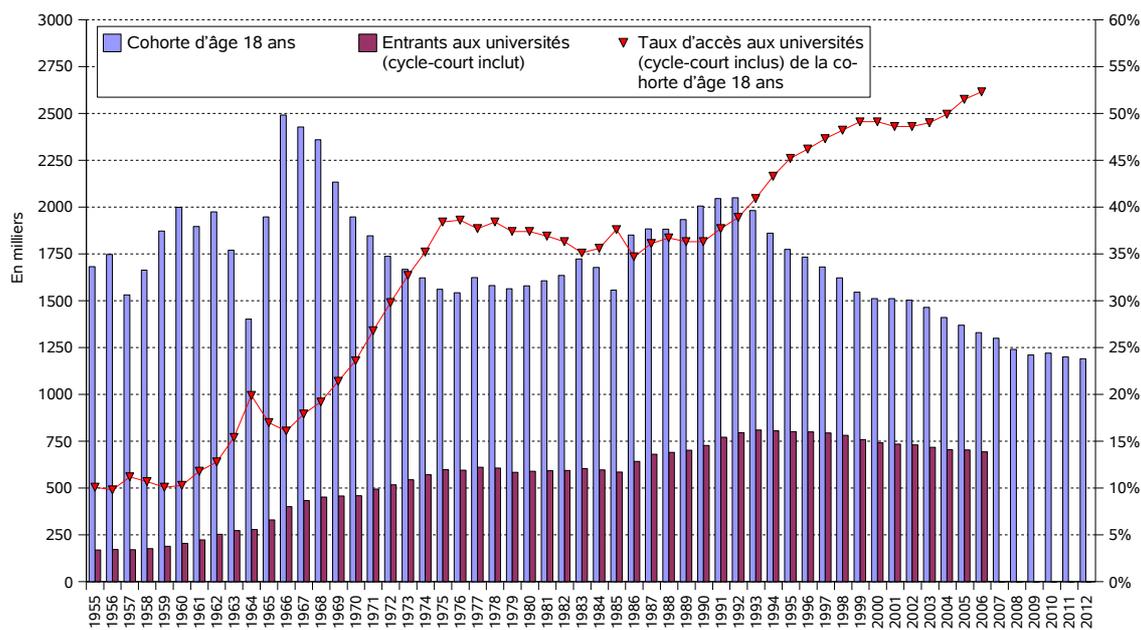
propres à chaque établissement, mais le MEXT organise des examens par le biais du Centre national d'examens d'entrée universitaire, et les établissements peuvent utiliser les résultats de ces examens pour sélectionner les candidats. Le degré de difficulté de l'admission varie en fonction des établissements et selon les filières.



**Graphique 1 Le système scolaire japonais**

Les universités (cycle court inclus) peuvent être établies par l'État, les collectivités locales et les personnes morales scolaires<sup>4</sup> reconnues par l'État. En date du 1er mai 2006, il y avait 744 universités (87 nationales dépendantes de l'État, 89 publiques dépendantes de collectivités locales et 568 privées dépendantes de personnes morales scolaires), et y étaient inscrits 2 859 mille étudiants (628 mille dans les nationales, 128 mille dans les publiques et 2 102 mille dans les privées)<sup>5</sup>. Quant aux universités à cycle court, leur nombre s'élevait à 469 (8 nationales, 40 publiques et 421 privées) et les effectifs étudiants s'élevaient à 202 mille (1 mille, 12 mille et 190 mille inscrits respectivement). Aujourd'hui, plus de la moitié de la cohorte de jeunes accèdent aux études supérieures. En cinquante ans, le taux d'accès aux universités (cycle court inclus) a plus que quintuplé pour passer de 9,8% en 1956 à 52,3% en 2006 (Graphique 2). Toutefois, même si ce taux continue à augmenter, le nombre d'entrants aux institutions d'enseignement supérieur est en baisse depuis 1994<sup>6</sup> à cause d'une décroissance de la population jeune. Par conséquent, l'accès à des études supérieures est beaucoup plus largement ouvert aux jeunes qu'avant, même si certaines universités réputées restent très sélectives. En effet, nombre d'universités et université à cycle court ont aujourd'hui des difficultés à atteindre leur capacité d'accueil, et même certains établissements ont déjà fermé leur porte faute de candidats.

4 Il s'agit d'une sorte de fondation d'utilité publique avec la personnalité juridique.  
 5 Toutes les données statistiques sont, sauf indications contraires, issues du MEXT dans ce document.  
 6 Le nombre de candidats avait déjà commencé à diminuer en 1992.



**Graphique 2 Population âgée de 18 ans et accès à l'enseignement supérieur**

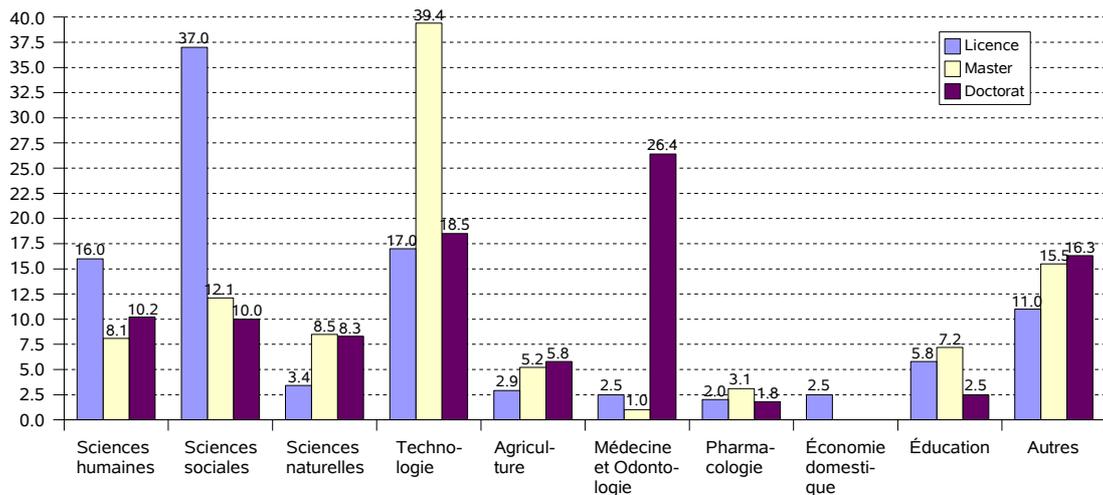
## 2. L'enseignement universitaire

L'enseignement universitaire se divise en trois cycles d'études. Le premier cycle conduit à l'obtention d'une licence après quatre années d'études, sauf dans les facultés de médecine, d'odontologie et de médecine vétérinaire qui sont organisées en six ans<sup>7</sup>. La licence permet à l'étudiant d'accéder au marché du travail ou de poursuivre des études de deuxième cycle. Celui-ci conduit à l'obtention d'un master, généralement après deux années d'études à temps plein et la rédaction d'un mémoire ou un travail d'étude sur un sujet. Le troisième cycle prépare notamment à une carrière de chercheur. Les étudiants peuvent acquérir un doctorat après au moins trois années d'études, y compris la rédaction d'une thèse. L'enseignement du cycle licence est assuré par les facultés (*gakubu*) et celui des cycles master et doctorat par les écoles post-graduées (*daigaku-in*)<sup>8</sup>.

Au niveau de la faculté, en 2006, les sciences sociales à elles seules accueillent plus d'un tiers des étudiants (37%). Après celles-ci, 17% des étudiants sont inscrits en technologie et 16% en sciences humaines (Graphique 3). Ces trois filières représentent 70% des étudiants. Les autres filières dites traditionnelles (éducation, sciences naturelles, agricultures, médecine, pharmacologie, etc.) représentent respectivement moins de 10%. Ces dernières années, les filières non-traditionnelles, telles que les filières interdisciplinaires et les filières professionnalisées, ont progressé, et leur part s'élève en 2006 à 11%, contre 5% en 1995. Cela est principalement dû au fait que les universités ont tâché d'adapter leurs programmes aux attentes de la société, ceci ayant été fortement encouragé par une dérégulation en matière de programmes universitaires en 1991 (voir ci-après). Quant aux écoles post-graduées, en cycle master, les étudiants en technologie sont majoritaires avec une part de 39% et en cycle doctoral, les étudiants en médecine et odontologie le sont avec une part de 26% (Graphique 3).

<sup>7</sup> En plus de celles-ci, à partir de 2006, les facultés de pharmacologie sont en phase de passage de quatre années d'études à six années d'études.

<sup>8</sup> Ces deux types de composantes de base sont différentes selon les statuts, mais le plus souvent les enseignants cumulent les fonctions de ces deux niveaux pour une certaine discipline.



**Graphique 3 La répartition des étudiants des universités par filière et par cycle en 2006**

La durée de la scolarité à l'université tend à se prolonger et la part des étudiants s'inscrivant dans les écoles graduées est en augmentation (9,1% en 2006 contre 4,2% en 1990). En outre, la professionnalisation de l'enseignement post-gradué a abouti, en 2004, à la création d'un système d'école professionnelle, s'inspirant des *professional schools* aux États-Unis. Celui-ci comprend, par exemple, des écoles de droit, des écoles de commerce et des écoles de comptabilité. Prochainement, certaines écoles d'éducation seront constituées en écoles professionnelles pour former des enseignants du primaire et du secondaire qualifiés.

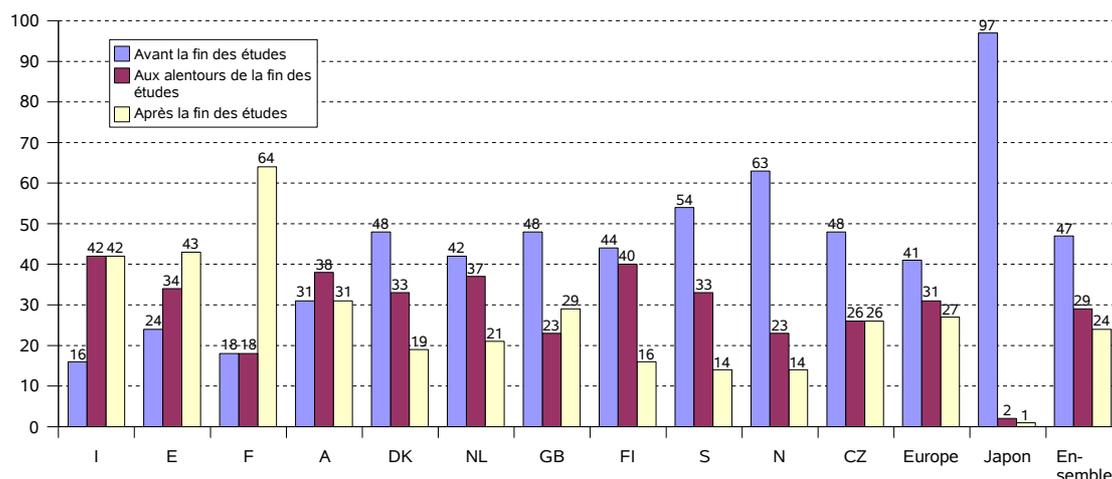
L'assurance qualité de l'enseignement universitaire dépend en premier lieu des Normes d'institution des universités (arrêté ministériel) qui définissent les moyens nécessaires pour un programme d'enseignement, incluant le nombre de personnel, le bâtiment, l'équipement, et le contenu de l'offre de formation. Chaque établissement ou demandeur de création d'un nouvel établissement, doit obligatoirement demander une autorisation d'ouverture de programmes au ministère, sauf dans les cas de modification légère. Après l'autorisation, durant une période d'observation (4 ans dans le principe), le fonctionnement du programme est régulièrement contrôlé par le MEXT. À l'expiration de cette période, avant 2004, la qualité de l'enseignement était essentiellement due aux démarches qualité de chaque établissement. Toutefois depuis 2004, un système d'accréditation a été mis en place par l'État, et toutes les universités doivent en principe passer une accréditation institutionnelle tous les sept ans dans une agence d'accréditation.

### 3. L'orientation et l'insertion professionnelle des étudiants

Au bout du cycle licence, la plupart des étudiants seront diplômés : le taux de réussite final<sup>9</sup> se situe aux alentours de 90%. En 2006, il y a eu 558 mille diplômés de licence, dont 67 mille (12%) sont passés aux cursus master et 356 mille ont trouvé un emploi (64%). La quasi-totalité des étudiants désirant entrer dans la vie professionnelle après les études commencent les activités de recherche d'un emploi durant leur scolarité (Graphique 4) et, dans la plupart des cas, en trouvent un avant la fin de leurs études. En avril 2006, 95,3% des nouveaux diplômés désirant obtenir un emploi sont entrés dans la vie professionnelle<sup>10</sup>.

<sup>9</sup> Le taux d'obtention de la licence cumulé sur quatre à huit ans, durée maximale d'inscription.

<sup>10</sup> Toutefois, ce chiffre doit être relativisé, car certains étudiants ne trouvant d'emploi choisissent de



**Graphique 4 La période du début des activités de recherche d'un emploi par les étudiants diplômés en année scolaire 1994-1995 dans des pays européens et au Japon**

Source : Teichler U. (ed.) (2000) *Higher Education and Graduate Employment in Europe*. TSER EGS-SOE2-CT97-2023.

D'autre part, le développement de l'enseignement supérieur a engendré un bon nombre de problèmes liés au changement démographique des étudiants, tels que l'accès d'étudiants mal préparés à des études supérieures et le déclassement des diplômes universitaires (Oba, 2007). Parmi ces problèmes, citons ceux du *Freeter*<sup>11</sup> et du *NEET*<sup>12</sup> qui font particulièrement l'objet de soucis. La population *Freeter* s'est considérablement accrue dans les années 1990, pour atteindre 2,17 millions en 2003, dont environ un tiers était diplômé du supérieur. Face à une telle situation précaire des jeunes, de plus en plus d'institutions accordent de l'importance à l'orientation professionnelle des étudiants.

#### 4. Le financement et le gouvernement des universités

##### (1) Le financement

Le financement des universités est, en principe, partagé par les opérateurs (le MEXT ou des collectivités locales) et les bénéficiaires pour les universités nationales et publiques ; pour les privées, il est à la charge des bénéficiaires, celles-ci étant par ailleurs subventionnées par l'État (à l'ordre de 12% de leur frais total de fonctionnement). Les droits de scolarité<sup>13</sup> sont assez élevés même pour les universités nationales et publiques. Pour l'année fiscale/scolaire 2006 (d'avril 2006 à mars 2007), les droits de scolarité standard des universités nationales sont fixés par l'État à 817 800 yens (environ 5 640 euros : euro = 145 yens), respectivement 535 800 yens pour les frais de scolarité et 282 000

poursuivre des études en école post-graduée.

11 Mot alliant *Free* et *Arbeiter*. Ce dernier, signifiant « travailleur » en allemand, s'emploie au Japon pour désigner les jeunes (notamment des étudiants) qui travaillent à temps partiel. D'après la définition du Ministère de la Santé et du Travail, ce sont des jeunes entre 15 et 34 ans qui ne sont pas scolarisés et n'ont pas d'emploi fixe (les femmes au foyer ne sont pas comprises).

12 *Not in Education, Employment or Training*. C'est une notion conçue initialement au Royaume Uni, et s'emploie généralement au Japon pour désigner les jeunes chômeurs ne cherchant pas d'emploi.

13 Les droits de scolarité sont composés des frais de scolarité à régler annuellement ainsi que des droits d'inscription qui ne sont demandés que lors de l'entrée à l'université. De plus, les universités privées demandent aux étudiants une participation aux frais d'installations et d'équipements.

yens pour les droits d'inscription. Les droits de scolarité des universités publiques sont approximativement identiques à ceux des universités nationales, mais parfois discriminatoires selon le lieu de résidence. Ils sont plus élevés dans les universités privées, s'élevant en moyenne à 1 305 956 yens (environ 9 006 euros, les frais d'installations et d'équipements inclus) selon les statistiques de 2005.

Par ailleurs, la répartition des fonds publics se fait de plus en plus sur la base concurrentielles. Concernant les subventions aux universités privées, le MEXT a augmenté les subventions spéciales octroyées sur base compétitive, au détriment des subventions générales allouées aux établissements en fonction des critères prédéterminés, tels que le nombre d'étudiants. Dans le domaine de la recherche, le financement public fait particulièrement l'objet d'une concurrence sans cesse plus grande. De plus, les universités sont confrontées à la concurrence accrue qu'exercent d'autres fournisseurs d'activités de recherche en matière de financement pour la recherche appliquée et le développement.

## **(2) Le gouvernement des universités**

L'université est dirigée par un président. Celui-ci est élu pour la plupart par les enseignants et nommé par le Ministre de l'Éducation pour les universités nationales, par le gouverneur ou maire pour les universités publiques, ou par le conseil d'administration pour les universités privées. Un conseil de faculté, composé essentiellement de membres enseignants, est mis en place dans chaque composante académique pour délibérer sur les sujets importants.

Ces dernières années, toutefois, le système d'élection présidentielle par les enseignants et la délibération par le conseil de faculté ont fait l'objet de critique à cause entre autres des pratiques corporatives des enseignants, retardant les prises de décisions et rendant les institutions moins sensibles aux besoins de la société. En effet, un certain nombre d'universités ont supprimé le système de vote. En outre, depuis 2004, le président de chaque université nationale est sélectionné par une commission restreinte dont la moitié des membres au moins doivent être des personnes extérieures<sup>14</sup> (voir ci-après). Par ailleurs, la même année, la compétence et la responsabilité du conseil d'administration des universités privées, qui n'étaient pas très claires vis à vis de celles des instances académiques, ont été révisées de sorte que celles du premier soient affirmées.

## **II La réforme éducative dans les années 1990**

### **1. La déréglementation relative à l'enseignement universitaire en 1991**

En 1991, le Monbusho<sup>15</sup> a révisé la règle régissant le contenu de l'enseignement universitaire. Avant cette réforme, les matières enseignées dans les universités devaient être classifiées en quatre catégories : « culture générale », « enseignement spécialisé », « langues étrangères », et « éducation physique et à la santé ». Le nombre d'unités de cours à être dispensés dans chaque catégorie était défini par un arrêté ministériel, et toutes les universités organisaient leurs programmes d'enseignement en fonction de cette règle.

Sur la base d'une recommandation du Conseil de l'Université<sup>16</sup>, le ministère a amendé

<sup>14</sup> Toutefois, la plupart des universités nationales gardent encore le système de vote, mais elles ont tendance à restreindre le vote à ceux qui sont concernés par l'administration universitaire.

<sup>15</sup> Ministère chargé de l'éducation. Celui-ci a été remplacé par le MEXT en 2001.

<sup>16</sup> Conseil consultatif auprès du Ministre de l'Éducation, composé de membres universitaires et non-universitaires, pour délibérer des aspects fondamentaux de l'enseignement supérieur. Il a été

les Normes d'institution des universités (arrêté ministériel) et a significativement élargi la discrétion des universités concernant l'organisation d'enseignement. Le texte de ladite recommandation du conseil mentionne que : « Le fait que chaque institution organise et pratique des programmes caractéristiques sur la base de l'idéal et de la mission de formation de celle-ci, en répondant d'une manière satisfaisante aux besoins sociaux et scientifiques, enrichit l'enseignement universitaire dans son ensemble, et contribue à former des ressources humaines qualifiées demandées par la société ». Désormais, l'obtention de 124 crédits ou plus est la seule condition requise par les nouvelles normes pour la délivrance d'un diplôme.

## 2. Les réformes éducatives entreprises par les universités

Le Conseil de l'Université et le Monbusho espéraient un développement des enseignements universitaires, très variés, en fonction des besoins locaux. Contrairement à leur espérance, la réforme d'enseignement s'est pourtant avérée contribuer au premier lieu à une domination de l'enseignement spécialisé, pas nécessairement professionnalisant, dans la plupart des universités. Nombre d'universités ont fermé leurs écoles de culture générale<sup>17</sup> dans les années 1990. Le concept humboldtien dominait encore dans les universités japonaises.

Cependant, durant cette période, la massification de l'enseignement supérieur a davantage progressé. Alors que le taux d'accès au supérieur était de 36,3% en 1990, celui-ci a atteint 49,1% en 2000, et en 2005, a finalement dépassé 50%, ligne délimitée par M. Trow entre l'enseignement supérieur de masse et l'enseignement supérieur universel, pour atteindre 51,5%. Les universités ont commencé à se confronter à un effectif d'étudiants encore plus divers et parfois complètement inadaptés à la formation universitaire traditionnelle. Par ailleurs, dans les années 1990, un durcissement du marché du travail a engendré une plus grande difficulté à trouver un emploi chez les diplômés.

Vers la fin des années 1990, les universités ont mis en place nombre d'outils pédagogiques, souvent introduits des États-Unis, pour améliorer la qualité de l'enseignement afin d'assurer le devenir professionnel de leurs diplômés, autrement dit leur employabilité. Parmi les outils pédagogiques introduits pendant cette période, citons la formation pédagogique des enseignants (*faculty development* ou *staff development* en anglais), la présentation du syllabus, la semestrialisation des cursus, le système des valeurs numériques (*grade point average (GPA)* en anglais), l'assistant à l'enseignement (*teaching assistant* en anglais), et l'évaluation des enseignements par les étudiants. En outre, les formations immédiatement utiles dans le milieu professionnel, telles que l'informatique et l'anglais, ont été enrichies.

Depuis les années 2000, l'État a mis en place de nombreux dispositifs de soutien aux universités pour faire avancer les initiatives des universités. En 2003, le MEXT a lancé un « programme de soutien à l'enseignement distinctif » pour encourager et diffuser les excellentes pratiques pédagogiques. L'année suivante, le ministère a mis en œuvre un autre programme de soutien appelé « Programme de soutien aux initiatives répondant

---

créé en 1987 et intégré dans le Conseil central de l'Éducation en 2001.

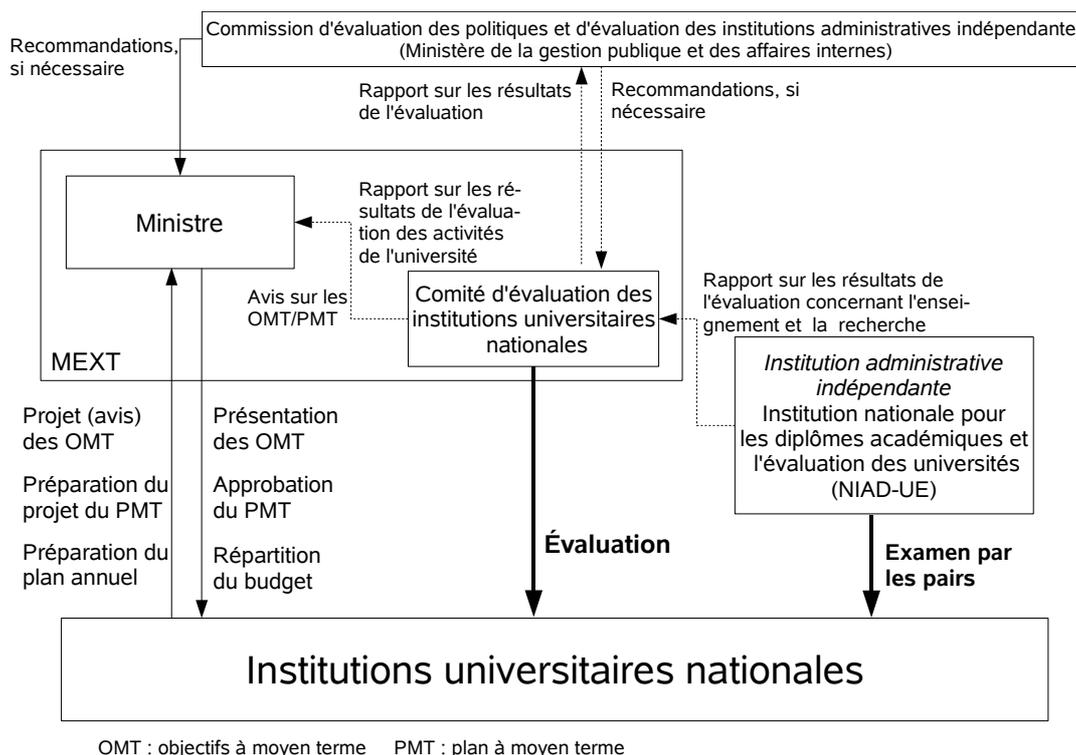
17 Composante universitaire offrant des enseignements de culture générale (y compris les langues étrangères et l'éducation physique et à la santé) pour tous les étudiants inscrits dans différentes facultés en première et deuxième années de l'université. Elle a été institutionnalisée selon le modèle américain après la deuxième guerre mondiale, en intégrant les cursus des classes préparatoires du lycée sous l'ancien système.

aux besoins éducatifs contemporains » afin de soutenir les nouvelles initiatives pédagogiques entreprises pour répondre aux divers attentes sociétales envers l'enseignement supérieur.

### III La constitution en établissements autonomes des universités nationales en 2004 – une réforme organisationnelle sans précédent

#### 1. La présentation du nouveau système des universités nationales<sup>18</sup>

En 2004, les universités nationales, qui étaient un service du MEXT, ont été constituées en établissements autonomes de droit public (institutions universitaires nationales : IUN). Ceux-ci jouissent d'une autonomie agrandie et sont censés développer leur stratégie pour un meilleur enseignement-recherche. Le budget est maintenant alloué à chaque établissement sous forme de crédits globalisés sans préciser l'usage, sur la base du plan à moyen terme (PMT) préparé par l'université et approuvé par le MEXT, celui-ci étant élaboré selon les objectifs à moyen terme (OMT) définis par le Ministre de l'Éducation sur la base de l'opinion de chaque établissement (Graphique 5). La durée des OMT/PMT est de six ans. Les membres du personnel ne sont plus fonctionnaires mais employés de l'université, ce qui flexibilise la gestion du personnel permettant diverses activités des enseignants (collaborations avec des entreprises, par exemple) et le recrutement du personnel académique et non-académique qualifié, incluant des étrangers.

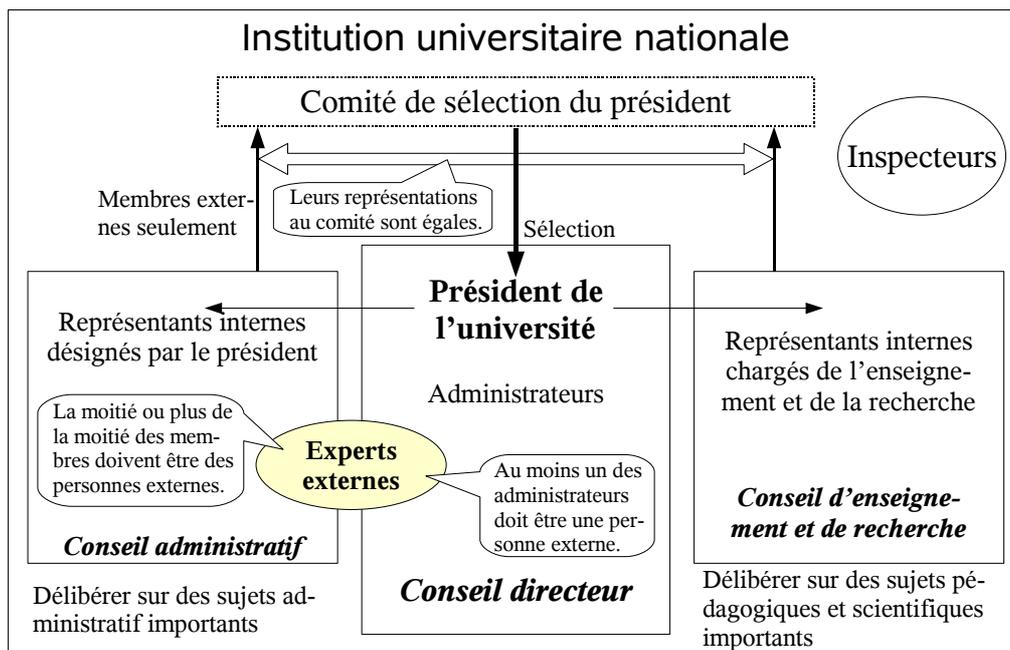


Graphique 5 Le système de pilotage des institutions universitaires nationales

Les nouvelles universités nationales sont dotées d'une plus grande autonomie, et elles comptent à cet effet sur des équipes de direction renforcées (Graphique 6). Le président sera nommé par le Ministre de l'Éducation sur la base de la proposition par l'IUN

18 Pour de plus amples informations concernant cette politique, veuillez consulter Oba (2005a).

concernée. La proposition susmentionnée sera élaborée par un comité de sélection du président constitué par des membres internes et externes, tandis qu'avant l'autonomisation par le conseil<sup>19</sup>, elle était faite sur la base du vote par les enseignants. Autour du président, ultime décideur, trois organes délibérants sont installés : (1) conseil directeur, (2) conseil administratif, et (3) conseil d'enseignement et de recherche. Le gouvernement de l'université est partagé par ces trois organes, qui sont tous placés sous l'autorité du président, étant centré sur le conseil directeur et finalement sur le président. D'autre part, la participation des personnes externes a été institutionnalisée. Celles-ci participent à la gestion universitaire et aussi à la sélection du président de l'université.



**Graphique 6 Le gouvernement de l'institution universitaire nationale**

Face au renforcement de l'autonomie, un système d'évaluation a tout de même été mis en place pour effectuer une évaluation externe a posteriori (Graphique 5 ci-avant). Les universités nationales seront institutionnellement évaluées par le MEXT, en étant assistées par l'Institution nationale pour les diplômes académiques et l'évaluation des universités (NIAD-UE)<sup>20</sup>, après la période (6 ans) des OMT/PMT. Pendant cette période, les universités nationales présentent chaque année leur bilan des activités incluant un rapport sur les travaux d'auto-évaluation.

En outre, les universités nationales seront évaluées par une commission dans le Ministère de la Gestion publique et des Affaires internes en tant qu'établissements autonomes de droit public. Cette évaluation ne sera effectuée qu'au bout de la période des OMT/PMT, mais ses résultats pourront fortement influencer une nouvelle réorganisa-

19 Organe délibérant sur les sujets importants de l'université nationale, composé des directeurs des composantes académiques et des membres enseignants désignés par le président. Après l'autonomisation de l'université nationale, le conseil d'enseignement et de recherche a pris le relais de l'ancien conseil, mais le champ de sa compétence a été beaucoup rétréci.

20 C'est une institution administrative indépendante sous l'autorité du MEXT, dont les missions sont d'évaluer les conditions et les activités d'enseignement de recherche aux universités, ainsi que d'évaluer les résultats de diverses études non-universitaires au niveau supérieur et de décerner des grades universitaires aux apprenants reconnus avoir satisfait les exigences académiques.

tion des universités nationales.

## **2. La mise en application de la réforme<sup>21</sup>**

Le changement de statut des universités nationales a été réalisé sans incident, même si les préparations pour celui-ci avaient été un gros travail pour toutes ces universités. Plus de trois ans sont passés depuis la réforme, et un certain nombre de changements remarquables sont observés dans certaines de ces universités. Nous nous intéresserons dans ce document particulièrement aux changements concernant l'enseignement<sup>22</sup>.

### **(1) L'administration centrale**

#### **a. Présidents et conseils**

Traditionnellement, les présidents d'université ont été élus par l'ensemble des enseignants avant la validation de leur candidature par le conseil et ensuite la nomination par le Ministre de l'Éducation. Après l'autonomisation des universités nationales, même si les présidents sont toujours nommés officiellement par le ministre, les sélections se font en comité restreint auquel participent des membres externes du conseil administratif. Même si la plupart des universités nationales ont gardé le système de vote, celui-ci tend à restreindre l'effet et la portée du vote. Désormais, certaines catégories de personnes sont exclues du droit de vote dans nombre d'universités. Parfois, mais exceptionnellement pour le moment au moins, certains comités de sélection n'ont pas respecté les résultats du vote et sélectionné le candidat classé en deuxième position. Les universités les plus radicales en cette matière, telles que l'Université de Tohoku, ont abandonné le système de vote<sup>23</sup>.

Afin d'affirmer la présidence, nombre d'universités ont réduit le nombre de divers comités auxquels participaient des enseignants pour prendre des décisions administratives. En revanche, un certain nombre d'adjoints au président et de chargés de mission ont été nommés pour assister les présidents. Quant aux secrétariats, auparavant dirigés par les secrétaires-généraux nommés par le ministre, ceux-ci ont parfois été émiettés et restructurés sous l'autorité des vice-présidents. Cela a notamment été le cas de grandes universités.

Pour ce qui est de la participation des experts externes, la plus grande partie viennent de la communauté des affaires dont la proportion s'élève à plus d'un tiers des membres des deux conseils accueillant des personnes en dehors de l'université (Graphique 7). Ensuite se situent les personnes venant d'établissements de recherche et de développement, etc. s'élevant à 18% pour les conseils directeurs et à 14% pour les conseils administratifs. Toutefois, selon une enquête<sup>24</sup>, la plupart des membres externes des conseils directeurs venant de la communauté des affaires n'exercent qu'à temps partiel. Quant aux conseils administratifs, la fréquence des réunions varie considérablement entre les établissements, allant de deux à douze fois par an (5,1 fois en moyenne). Même si plus de

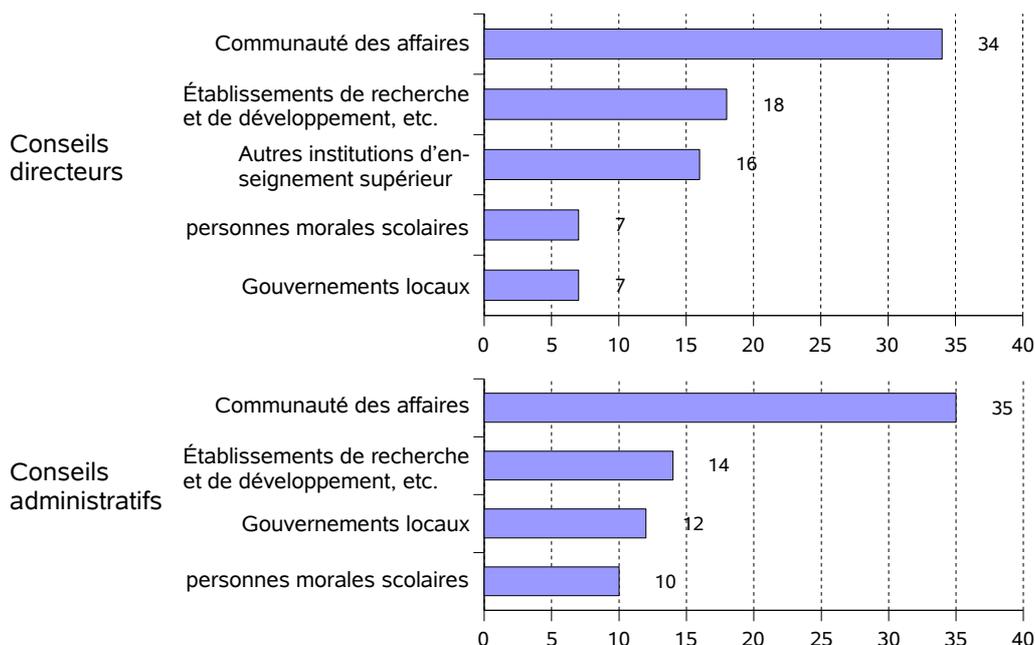
21 Sauf indication particulière, la description de cette section se base sur les comptes-rendus des rapports annuels des IUN (incluant les institutions interuniversitaires de recherche) des années 2004 et 2005, établis par le comité d'évaluation.

22 Au sujet d'autres aspects de la mise en application de la réforme (managérial notamment), voir Oba (2006).

23 Cette décision a été reçue avec surprise par la communauté académique, d'autant plus que l'Université de Tohoku était une université de recherche anciennement classée dans la catégorie des universités impériales.

24 Le journal *Nikkei* daté du 9 mai 2005.

trois quarts des membres externes (78%) trouvent la fréquence suffisante, 17% d'entre eux souhaitent en avoir plus : ceux-ci estiment qu'il y a trop de sujets à discuter, qu'il y a peu d'opportunités pour exprimer leurs opinions, ou qu'ils ne disposent pas d'informations détaillées sur les universités. Près d'un quart (24%) des membres externes pensent que leurs opinions ont un effet limité dans l'administration universitaire. Les résultats de l'enquête semblent révéler un sentiment de déception ou de malaise de la part des membres externes, et ce sentiment tend à augmenter<sup>25</sup>.



**Graphique 7 Les experts externes par catégorie professionnelle**

Source : JANU (2004)

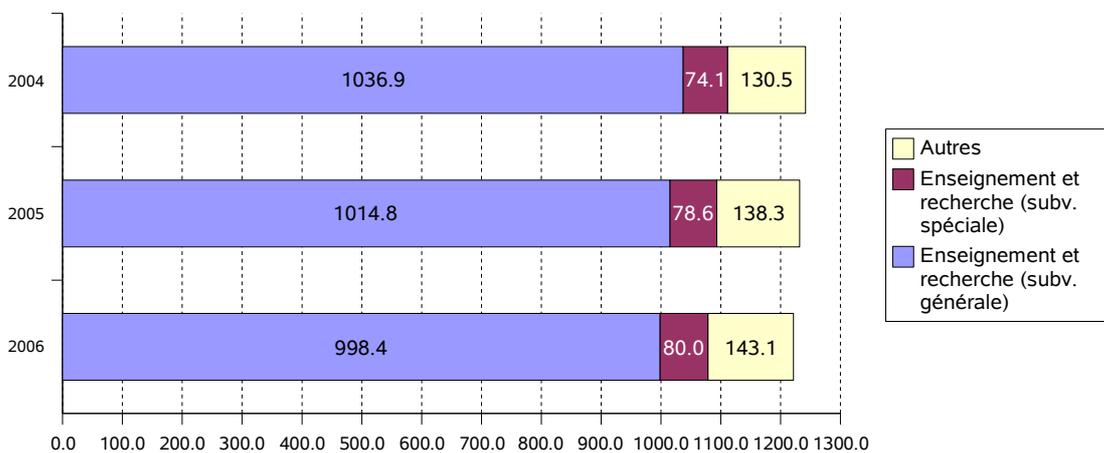
#### b. Financement et gestion des ressources humaines

Toutes les universités ont adopté une politique budgétaire renforçant le budget à la disposition du président. Plus de deux tiers des présidents disposent de postes ou budget de personnel. Par ailleurs, plus de la moitié des universités ont mis en place un dispositif pour vérifier la pertinence de l'utilisation des ressources. L'Université d'Ehimé, par exemple, évalue rigoureusement les résultats des projets financés par le budget discrétionnaire du président et, en fonction de cette évaluation, révisé l'allocation des ressources. Certaines universités (au nombre de huit en 2005) ont mis un système d'évaluation des enseignants et établi un lien entre les résultats et la rémunération (partiel pourtant pour le moment).

La rationalisation de l'utilisation des ressources est une priorité : la subvention de fonctionnement allouée par l'État diminue d'un pour cent par an, mis à part le salaire des enseignants. Entre 2004 et 2006, dans son ensemble, la subvention de fonctionnement a

<sup>25</sup> En comparaison avec la même enquête réalisée l'année précédente, moins de membres externes trouvent que les conseils administratifs jouent un rôle principal dans la gestion universitaire (62% contre 66%) ou dirigent la réforme universitaire (53% contre 60%). Par ailleurs, plus de membres externes craignent que les conseils ne deviennent une simple formalité avant la prise de décision par les conseils directeurs (40% contre 35%).

été réduite de 20 milliards de yen (Graphique 8). Face à cette situation critique, les universités ont entrepris diverses mesures pour optimiser et rationaliser leurs activités, en restructurant les organes administratifs, en externalisant certains services, en appelant aux membres du personnel à tenir compte de la situation financière, en réduisant le salaire du président, en limitant l'utilisation des chargés de cours, en réduisant le financement de la recherche réparti uniformément aux enseignants, etc.



**Graphique 8 L'évolution de la subvention de fonctionnement**

Source : JANU (2006)

Les enseignants sont davantage encouragés à obtenir des ressources externes. Les universités ont amorcé des activités génératrices de revenu, incluant la coopération industrie-académie, l'industrialisation des résultats de la recherche, l'utilisation des propriétés intellectuelles, et appel à donation. Ces efforts ont porté leurs fruits. Par exemple, le nombre d'entreprises créées à partir d'activités des universités nationales de 143 en 2001 à 738 en 2005 (JANU, 2006), et ont presque triplé la somme provenant des recherches conjointes et contractuelles. La plupart des universités ont installé un bureau ou une société de transfert de technologie pour gérer les propriétés intellectuelles créées à l'université. L'Université de Tohoku, par exemple, a mis en place un Centre d'Incubation pour la Création de Nouvelles Industries (NICHe), responsable de l'industrialisation des résultats de la recherche et ayant un rôle de recherche entraînant des activités de développement technologique et un autre rôle de lien entre l'industrie et les milieux universitaires. NICHe collabore avec le bureau de licence technologique, Tohoku Technoarch Co., Ltd. qui gère la commercialisation des résultats de la recherche universitaire<sup>26</sup>. Toutefois, malgré les efforts universitaires, les recettes de ces activités restent marginales.

## (2) Enseignement et services aux étudiants

### a. Les structures académiques et les programmes

La politique de renforcement de l'autonomie des universités nationales privilégie une révision continue de leurs structures académiques, et les encourage à rechercher de manière autonome des structures appropriées pour une meilleure utilisation des ressources disponibles. En 2004, parmi les 93 institutions, 43 ont déclaré réviser périodiquement leurs structures de formation-recherche, en mettant en place des unités à durée déterminée, etc. Même s'il paraît toujours difficile de transférer des moyens, en évaluant les

<sup>26</sup> <http://www.tohoku.ac.jp/french/13.html> (consulté en avril 2007)

besoins réels des composantes de base (facultés et écoles post-graduées), des domaines les moins demandés aux plus demandés, certaines universités ont montré leur intention de réviser leurs structures académiques sur la base de l'évaluation des résultats dans le futur.

Les universités nationales ont privilégié des programmes franchissant les frontières disciplinaires afin de mieux répondre aux besoins de la société et de renforcer l'excellence scientifique. Dans nombre d'universités, une grande partie des moyens discrétionnaires du président, par ailleurs en augmentation depuis la réforme, ont été utilisés pour développer les démarches interdisciplinaires qui dépasseraient les structures existantes rassemblant des chercheurs de différentes composantes et parfois de l'extérieur. Concernant l'enseignement, les démarches interdisciplinaires sont plus marquantes en première année et, à moindre degré, en deuxième année. Ces années sont le plus souvent consacrées à l'étude de la culture générale ou à l'introduction à la vie étudiante.

Par ailleurs, un nombre croissant d'universités nationales établissent un centre d'étude de la formation universitaire. Même si les dénominations sont multiples, la mission principale des centres est de soutenir l'amélioration de l'offre de formation. Leurs activités incluent en général la formation pédagogique des enseignants, l'évaluation des enseignements par les étudiants, et la recherche sur la démarche-qualité de la formation. S'y ajoutent parfois la formation de la culture générale, l'évaluation des enseignants, la gestion des données statistiques concernant les enseignements et les enseignants, le soutien aux étudiants en difficulté d'apprentissage, et autres fonctions pédagogiques. D'autre part, ces centres travaillent collectivement dans le cadre de l'Association des centres d'étude de la formation universitaire. À présent, 30 centres (dont un est l'Institut national de Recherche en Politiques éducatives du MEXT) y sont associés. Par ailleurs, nombre d'universités ont développé divers centres en vue de services aux étudiants, incluant les centres polyvalents de services et de soutien aux étudiants, les centres de l'orientation professionnelle, et les centres de consultation étudiante. Dans ces centres, divers spécialistes ont été recrutés et parfois, ceux-ci portent le titre d'enseignant (professeur, maître de conférences, etc.)<sup>27</sup>.

#### b. La participation des étudiants et les services aux étudiants

Dans les nouvelles universités nationales, une plus grande participation des étudiants à la vie pédagogique est observée. Au Japon, à la différence de nombre de pays européens, la participation aux instances délibérantes n'est pas institutionnalisée, et jusqu'il y a peu, l'innovation pédagogique n'impliquait guère d'étudiants. Aujourd'hui, l'évaluation des enseignements par les étudiants est faite dans toutes les universités nationales, et de plus en plus d'entre elles inscrivent les résultats de ces évaluations dans la démarche collective pour réfléchir sur la réforme de l'offre de formation (59% en 2004 contre 48% en 2001). De plus, dans certaines universités, des étudiants participent à un organisme de réflexion pédagogique (comité d'évaluation des enseignements, comité d'amélioration pédagogique, etc.), traditionnellement réservé aux enseignants. Dans l'Université d'Okayama, par exemple, un Comité d'étudiants et de membres du personnel sur l'amélioration de l'enseignement est organisé, dans lequel 38 membres parmi les

---

27 Ce fait brouille la distinction traditionnelle entre le personnel enseignant (personnel académique) et le personnel non-enseignant (personnel administratif) du fait que ces spécialistes ne s'engagent guère dans des activités d'enseignement et de recherche dites disciplinaires. Ce phénomène s'observe dans les systèmes universitaires du monde face aux complications des tâches requises aux universités (Whitchurch, 2004 ; Lombardi, Craig, Capaldi and Gater, 2002).

56 sont étudiants (en janvier 2005), et délibère sur l'amélioration pédagogique, les programmes d'enseignement, la création de nouveaux cursus, etc.

Par ailleurs, les services aux étudiants – soutien académique et social – ont été renforcés. La Loi sur les institutions universitaires nationales (Article 22) inscrit les services aux étudiants au deuxième rang de leurs activités après la fondation et la gestion d'une université nationale et devant les autres activités d'importance. Dans les universités japonaises, et plus particulièrement dans les universités nationales, les services aux étudiants sont longtemps restés sous-développés. Toutefois, la massification de l'enseignement supérieur requiert que l'administration universitaire s'investisse davantage dans ces activités. Parmi les efforts déployés en ce sens, on compte le développement de la consultation et d'autres services d'aide, la nomination des tuteurs, et l'organisation du support mutuel par groupe. L'Université de Kanazawa, par exemple, a développé un système de « support mutuel par groupe » avec la participation de sept étudiants gradués bénévoles, qui avaient reçu une formation en matière de *counselling*. Ceux-ci ont donné des conseils aux utilisateurs de ce service sur divers aspects de la vie universitaire.

### **3. Les conséquences initiales et les enjeux de la réforme**

Il est encore tôt pour tirer un bilan global de la réforme. Toutefois, les effets de la réforme sur l'enseignement-recherche et surtout sur l'administration universitaire sont perceptibles. Mais ces effets sont inégaux et différenciés plutôt qu'universels. Certaines universités tirent le meilleur profit de la marge d'autonomie étendue, en maîtrisant leurs missions et stratégies, leurs moyens d'action et leur fonctionnement avec une forte participation du personnel et des étudiants et en collaboration avec la communauté locale, alors que d'autres universités sont toujours en phase de consultation interne pour effectivement mettre en application leur plan d'action. Dans d'autres universités, les directions exercent l'autorité sur les composantes académiques, causant une profonde scission entre celles-ci et la présidence.

Les défis sont multiples afin d'atteindre le but de la réforme. Un des principaux défis de la réforme est le développement du personnel – académique et non-académique, ce qui entraînera une professionnalisation du personnel et un changement des mentalités. Ce défi a également été signalé lors de l'évaluation de la politique de contractualisation en France (Frémont et al., 2004) : celle-ci a des caractères communs avec la réforme des universités nationales japonaises (Oba, 2005b). Par ailleurs, la coopération interne et entre les universités ainsi qu'avec le MEXT constitue un autre défi. Celle-ci est d'autant plus importante que les universités nationales s'opéraient directement sous l'autorité ministérielle et n'ont pas développé un système de collaboration interne et interinstitutionnelle. De plus, après l'autonomisation des universités nationales, le MEXT se tient à distance de celles-ci. Force est de constater qu'il faut développer une nouvelle forme de collaboration pour mutualiser les ressources et partager les meilleures pratiques.

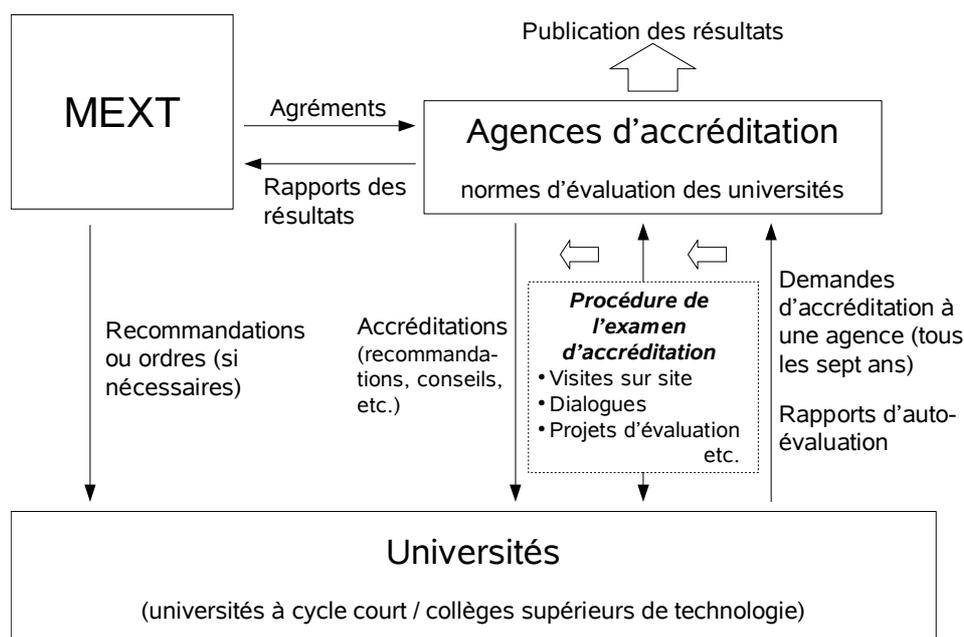
## **IV La mise en place d'un système d'accréditation des universités en 2004 – un effort pour une meilleure qualité de l'enseignement supérieur**

### **1. Le renforcement de l'autonomie des universités et la mise en place d'un système d'accréditation**

En 2003, le MEXT a encore déréglementé l'enseignement universitaire. Les universités

publiques et privées n'ont plus besoin de demander une autorisation ministérielle pour modifier leur structure des composantes académiques de base si la modification n'entraîne pas de changement de filières des diplômes concernés par cette modification.

L'année suivante, le ministère a mis en place un système d'accréditation (Graphique 9). Cette politique s'inscrivait dans la réforme administrative mettant plus l'accent sur l'évaluation a posteriori. Ce nouveau système envisage d'améliorer continuellement la qualité de l'enseignement et de la recherche, et de garantir la qualité de l'offre de formation universitaire sur le plan national et international. Toutes les universités doivent passer une accréditation institutionnelle tous les sept ans (tous les cinq ans pour les écoles professionnelles) dans une agence d'accréditation.



**Graphique 9 Le système d'accréditation institutionnelle**

Les agences d'accréditation ne relèvent pas de la fonction publique, mais elles doivent être agréées par le MEXT<sup>28</sup>. Le ministère doit répondre favorablement à la demande d'agrément lorsque celle-ci répond aux critères suivants :

1. Les normes d'évaluation des universités et les méthodes d'évaluation de l'agence sont convenablement adaptées pour faire des accréditations adéquates.
2. L'agence dispose de moyens et d'une organisation permettant de procéder à des accréditations de manière impartiale et avec précision.
3. Les établissements faisant l'objet d'évaluation par l'agence ont des opportunités de donner leurs avis sur les résultats des évaluations avant leur publication et remise au ministère.
4. L'agence est une personne morale (y compris société civile ou fondation sans la personnalité juridique qui précise son responsable ou gestionnaire) disposant d'une base financière suffisante pour procéder à des accréditations de manière effective et régulière.
5. Par ailleurs, l'agence ne risque pas de faire obstacle à un fonctionnement impar-

<sup>28</sup> Concernant les écoles professionnelles, en cas de faute d'agences d'accréditation agréées dans les domaines disciplinaires, elles peuvent demander une accréditation d'une agence reconnue sur le plan international et désignée par le ministre.

tial et effectif des accréditations.

L'accréditation concerne non seulement les enseignements, mais tous les aspects de l'université. Chaque institution choisit une agence d'accréditation qui lui semble convenir le plus à ses missions. Celle-ci procède à des activités d'évaluation en fonction de ses propres normes d'évaluation, en s'appuyant sur la participation des collaborateurs, dont la plupart sont universitaires. Les résultats des évaluations par les agences d'accréditation ne seront pas directement liés à la répartition des moyens publics, mais ils seront rendus publics et rapportés au MEXT. Chaque institution est censée réviser ses activités et structures en place et entreprendre des mesures nécessaires le plus rapidement possible sur la base du rapport d'évaluation qui lui est remis. Si le ministère reconnaît des négligences graves auprès d'une institution après l'évaluation, il peut lui émettre une recommandation ou un ordre de se conformer aux normes ministérielles.

## **2. Les premiers éléments d'accréditation institutionnelle**

En date d'avril 2007, trois agences ont été agréées par le MEXT pour l'accréditation des universités, dont une publique (nationale) et deux privées : Institution nationale pour les diplômes académiques et l'évaluation des universités (NIAD-UE, institution administrative indépendante<sup>29</sup>), Association de l'accréditation des universités du Japon (JUAA, fondation d'utilité publique avec la personnalité juridique), et Institution japonaise pour l'évaluation de l'enseignement supérieur (JIHEE, fondation d'utilité publique avec la personnalité juridique). S'y ajoute une Association japonaise pour l'accréditation des universités à cycle court (JACA, fondation d'utilité publique avec la personnalité juridique), chargée exclusivement d'accréditation d'universités à cycle court.

Entre les années fiscales 2004 et 2006, les quatre agences ont procédé à 217 cas d'évaluation universitaire (cycle court inclus), concernant environ 18,6% des institutions. Pour l'année fiscale 2004, 34 universités ont été évaluées par la JUAA. Parmi ces 34 universités, 32 ont été accréditées, mais toutes ces universités ont reçu des conseils et 22 d'entre elles se sont vues octroyées une accréditation avec recommandations<sup>30</sup>. Par ailleurs, deux demandes ont été suspendues pour cause de non-conformité aux normes d'évaluation, même si les demandeurs satisfaisaient aux Normes d'institution des universités du MEXT. L'année suivante, les 25 demandeurs d'accréditation à la JUAA ont tous reçu une accréditation, dont 10 avec recommandations. En outre, les trois autres agences d'accréditation ont commencé à fonctionner cette même année. Le tableau ci-dessous montre les résultats des examens d'accréditation entre 2004 et 2006 pour les quatre agences.

---

<sup>29</sup> Voir la note en bas n° 20.

<sup>30</sup> À la différence des conseils dont la mise en application est soumise à la décision de chaque institution, celles-ci concernent les éléments qui ne se conforment pas aux normes d'évaluations, et leur mise en œuvre est obligatoire. Dans les deux cas, les universités concernées doivent présenter un rapport de suivi trois ans après l'accréditation à la JUAA.

Agence	Nombre d'examens d'accréditation / Résultats		Année fiscale		
			2004	2005	2006
JUAA	Nombre d'examens d'accréditation		34	25	47
	Résultats	Accréditation	32	25	46
		- avec des conseils	32	25	45
		- avec des recommandations	22	10	13
		En suspens	2	0	1
	Refus	0	0	0	
NIAD-UE	Nombre d'examens d'accréditation (université / université à cycle court)		-	4/2	10/1
	Résultats	Satisfaisant aux normes d'évaluation	-	4/2	10/1
		- aspects susceptibles d'amélioration	-	4/2	10/1
		En suspens	-	0/0	0/0
	Insatisfaisant aux normes d'évaluation	-	0/0	0/0	
JIHEE	Nombre d'examens d'accréditation		-	4	16
	Résultats	Accréditation	-	4	16
		- avec des avis indicatifs	-	4	15
		- aspects susceptibles d'amélioration	-	0	1
		En suspens	-	0	0
	Refus d'accréditation	-	0	0	
JACA	Nombre d'examens d'accréditation		-	30	44 <sup>31</sup>
	Résultats	Accréditation	-	30	44
		- défis d'amélioration et de développement	-	30	42
		- éléments nécessitant une amélioration rapide	-	0	0
		En suspens	-	0	0
	Refus d'accréditation	-	0	0	

**Tableau 1 Les résultat des examens d'accréditation en 2004 et 2005**

Après trois ans de processus d'accréditation, on observe un certain nombre de problèmes<sup>32</sup>, comme par exemples la disposition d'un nombre suffisant d'évaluateurs, la formation de ceux-ci, la variation du nombre de demandes d'une année sur l'autre, la coopération entre les agences d'accréditation, une mauvaise compréhension du rôle de l'auto-évaluation de la part des universités, la mise en œuvre d'une meilleure accréditation que l'évaluation par le marché, l'effectivité de l'accréditation sur la qualité de l'enseignement et de la recherche, la définition de la mission de l'accréditation, la révision

31 Une institution a retiré sa demande d'accréditation après l'examen. Ce nombre ne prend pas en compte cette institution.

32 D'après les interventions faites le 30 juin 2006 à la Commission du système universitaire, Section des universités du Conseil central de l'éducation, par des représentants des agences d'accréditation.

continue des normes d'évaluation répondant aux attentes changeantes de la société, l'assurance de la cohérence de l'ensemble des actions accréditatives, la divergence entre différentes agences, le problème lié au masse-média, etc. Les agences d'accréditation font remarquer entre autres la difficulté de s'assurer d'un nombre suffisant d'évaluateurs qualifiés pour les procédures d'accréditation, et signalent une nécessité pour la collaboration entre les agences d'accréditation et le soutien par l'État à cet égard. En outre, elles déclarent considérer l'auto-évaluation comme la partie la plus importante du processus d'assurance de la qualité, et exhortent les universités à en prendre conscience. Cette importance accordée à l'auto-évaluation a été également évoquée dans le processus d'harmonisation de l'assurance de la qualité en Europe (CNE, 2006).

## V Conclusion

Dans ce qui précède, nous avons vu que les universités japonaises vivaient le temps des réformes depuis les années 1990. Ces réformes allant dans le sens d'un agrandissement de l'autonomie universitaire et d'un renforcement de l'évaluation s'alignaient sur les réformes entreprises partout dans le monde (OCDE, 2003). Ce changement a été amorcé par un environnement de plus en plus complexe entourant les universités (Eckel and Kezar, 2006), et il n'est plus désormais opportun que les pouvoirs publics les gèrent directement.

Comme énumérés dans le rapport de l'OCDE mentionné plus haut, l'enseignement supérieur japonais a aussi un grand nombre de défis à relever même après cette période. En effet, ces défis sont multiples : l'assurance qualité de l'offre de formation, une meilleure préparation des étudiants à l'insertion professionnelle, les problèmes liés au financement incluant l'égalité d'accès à l'enseignement supérieur, le renforcement de l'autonomie universitaire et la mise en place d'un gouvernement efficace en leur sein, l'apport des universités au développement local et national dans un contexte de décentralisation incluant une meilleure collaboration entre l'industrie, les universités et le gouvernement, l'adaptation de l'offre de formation à l'évolution de l'apprentissage tout au long de la vie, l'internationalisation et la mondialisation de l'enseignement supérieur, etc.

Parmi les particularités japonaises notamment vis-à-vis des pays européens, mentionnons le taux de réussite élevé des étudiants et le taux d'emploi élevé à la fin d'étude. Dans nombre de pays, ces taux constituent d'importants indicateurs de la performance des institutions d'enseignement supérieur. Même si ces taux beaucoup plus élevés au Japon que dans les pays européens doivent être relativisés comme mentionné plus haut, une simple comparaison des valeurs entre le Japon et les pays européens placerait en effet le Japon loin devant au palmarès des systèmes nationaux universitaires en cette matière. Cependant, le problème se situe ailleurs au Japon. Les jeunes sortants de l'enseignement supérieur, avec un diplôme ou non, ne trouvant pas d'emploi lors de leur sortie du système éducatif, ne trouveront un emploi fixe que très difficilement et resteront le plus souvent longtemps dans la précarité. La deuxième chance est beaucoup plus limitée pour eux par rapport aux jeunes européens. Cela suppose par conséquent d'engager une réflexion sur la mise en place d'un système d'alternance et, plus essentiellement, le développement de la formation tout au long de la vie. Celui-ci est d'autant plus nécessaire que les compétences demandées par le marché du travail dans la société du savoir continuent à évoluer (Yonezawa et Kosugi, 2006).

Par ailleurs, la population en diminution constitue un défi particulier pour les universités. On prévoit qu'un certain nombre d'établissements cesseront d'exister dans les années qui viennent, d'autant que certaines universités ont déjà fermé leurs portes. Il est vrai que la qualité de l'offre de formation sera davantage décisif pour le sort de chaque établissement. En effet, le système national d'assurance qualité a été mis en place et d'autres initiatives et dispositifs instaurés par des établissements et divers organismes, notamment le MEXT, sont opérationnels. Toutefois, le choix des candidats ne se fait pas toujours selon la qualité de l'offre de formation (pas nécessairement stricto sensu, les autres services inclus), mais dépend largement de la popularité de l'établissement ou du programme, autrement dit selon la logique de marché, qui n'est pas toujours établie en fonction de la qualité de l'offre de formation. Malheureusement, dans l'économie libérale, nous n'avons pas de moyens efficaces de juguler ce problème.

Les universités représentent un très grand potentiel pour le développement d'un pays. La mise en œuvre de la restructuration et la modernisation du système national, orientées le plus souvent par le « nouveau management public » (*new public management* en anglais), requiert un effort coordonné de tous les acteurs de la société, l'université étant une importante partie prenante de ce processus. L'assurance qualité de son offre de formation et sa capacité d'innovation sont des enjeux majeurs de ce processus. De plus, comme évoqué dans la stratégie de Lisbonne, la recherche universitaire constitue un élément déterminant de la compétitivité du pays. Dans la marge d'autonomie croissante, les universités doivent effectuer des choix stratégiques et mettre en œuvre des réformes internes en développant différentes compétences – administratives et pédagogiques. L'État doit, en plus de la mise en place d'un cadre réglementaire, apporter son soutien à la modernisation des universités, tout en faisant attention à la garantie de leur autonomie.

Afin d'exploiter le potentiel des universités au maximum en surmontant de nombreux obstacles, comme ceux venant d'être décrits, il est nécessaire de disposer d'un cadre coordonné et cohérent – politique, administratif, institutionnel, associatif, et d'autres niveaux – pour une meilleure configuration du système universitaire. Par ailleurs, au sein des universités, une direction efficace et professionnelle d'une part et une large participation de la communauté universitaire (personnel et étudiants) et des partenaires d'autres part sont primordiales. Ces deux éléments créent souvent des tensions, mais une gouvernance partagée (*shared governance* en anglais) sera la meilleure solution pour la plupart des universités (Birnbaum, 2003 ; Frémont et al., 2004) dans le monde.

## Références

- CNE = Comité national d'Évaluation (2006) *Références et lignes directrices pour le management de la qualité dans l'espace européen de l'enseignement supérieur – Traduction proposée par le Comité national d'évaluation*. Auteur, Paris.
- Eckel P.D. and Kezar A. (2006) The Challenges Facing Academic Decision Making : Contemporary Issues and Steadfast Structures. In *The Shifting Frontiers of Academic Decision Making : Responding to New Priorities, Following New Pathways*. Edited by Eckel P.D., Praeger, Westport, 1-14.
- Frémont A. et al. (2004) *Les universités françaises en mutation: la politique de contractualisation (1984-2002)*. Documentation française, Paris.

- JANU = Japan Association of National Universities (2004) *JANU Quarterly*. Winter 2004 Vol.1, Author, Tokyo.
- JANU = Japan Association of National Universities (2006) *JANU Quarterly*. Winter 2006 Vol.6, Author, Tokyo.
- Lombardi J.V., Craig D.D., Capaldi E. and Gater D.S. (2002) *University Organization, Governance, and Competitiveness*. TheCenter, Gainesville.
- Oba J. (2005a) *The Incorporation of National Universities in Japan : Initial Reactions of the New National University Corporations*. Higher Education Management and Policy Vol.17, No.2, 105-125. (La revue est disponible également en français.)
- Oba J. (2005b) Development of Autonomy in French and Japanese Universities : A Comparative Study on the French Contractual Policy and the Incorporation of Japanese National Universities. *Higher Education Research in Japan*. Vol.2, 21-38.
- Oba J. (2006) *Incorporation of National Universities in Japan and its Impact upon Institutional Governance*. paper presented at the RIHE COE international seminar on the University reforms in Eastern Asia : Incorporation, privatisation, and other structural innovations. (disponible à <http://home.hiroshima-u.ac.jp/oba/>)
- Oba J. (2007) L'enseignement dans les universités japonaises et l'employabilité de leurs diplômés. In *Actes du CIMQUSEF'2006*. IRCAM, Rabat, 278-294.
- OCDE = Organisation de coopération et de développement économique (2003) Évolution des modes de gouvernance dans l'enseignement supérieur. In *Analyse de politiques d'éducation*. édité par l'OCDE, Éditions OCDE, Paris, 65-87.
- Whitchurch C. (2004) Administrative Managers – A Critical Link. *Higher Education Quarterly*. Vol.58, No.4 (October 2004), 280-298.
- Yonezawa A. et Kosugi R. (2006) Education, Training, and Human Resources : Meeting Skill Requirements. In *Japan, Moving Toward a More Advanced Knowledge Economy Volume 1: Assessment and Lessons*. Édité par Shibata T. The World Bank, Washington, D.C., 105-125.