



UNE ÉTUDE TEMPUS

FR

DOI 10.2797/38686

Séminaires régionaux sur la gestion des ressources humaines dans l'enseignement supérieur public dans les pays partenaires Tempus 2012 – 2013 Conclusions

Numéro 17 Novembre 2013

<http://eacea.ec.europa.eu/tempus>

Tempus

**SEMINAIRES REGIONAUX SUR LA GESTION DES
RESSOURCES HUMAINES DANS L'ENSEIGNEMENT
SUPERIEUR PUBLIC DANS LES PAYS PARTENAIRES TEMPUS
(2012 – 2013)
CONCLUSIONS**

Auteurs

Flora DUBOSC, Budapest – Hongrie, floradubosc@hotmail.com

Maria KELO, Bruxelles – Belgique, mariakelo@yahoo.co.uk

La présente étude a été réalisée dans le cadre du programme Tempus de l'Union européenne, qui est financé par la Direction générale du développement et de la coopération (DEVCO) et par la Direction générale de l'élargissement de la Commission européenne.

La présente publication ne reflète aucune position officielle. La Commission européenne et l'Agence exécutive ne peuvent être tenues responsables de l'usage qui serait fait des informations contenues dans ce document.

PREFACE

À l'heure où les réformes de l'enseignement supérieur dans les pays en transition se concentrent principalement sur les structures et les procédures, le comportement et l'attitude du personnel des établissements d'enseignement supérieur apparaissent souvent comme un obstacle majeur à ces réformes. En effet, l'expérience montre que le conservatisme et la réticence face au changement sont les premiers problèmes à résoudre lorsqu'il s'agit de concrétiser des politiques et des programmes de réforme.

La gestion des ressources humaines devient ainsi un défi majeur lorsqu'il s'agit de concevoir, de mettre en œuvre et de suivre les politiques, en particulier dans le secteur public, où les cadres juridiques et les règles administratives manquent souvent de souplesse et d'adaptabilité.

C'est dans ce contexte que notre agence a publié en 2012 une étude intitulée «Gestion des ressources humaines dans l'enseignement supérieur public dans les pays partenaires Tempus». Cette étude a été lancée dans le cadre du programme Tempus et réalisée par deux expertes indépendantes.

À la suite de la publication de cette étude, notre Agence a organisé, en collaboration avec les bureaux nationaux Tempus et les délégations de l'Union européenne concernés, une série de quatre séminaires régionaux entre 2012 et 2013 afin de discuter des résultats de l'étude en question et de les diffuser. Ces séminaires se sont effectivement avérés être un excellent forum pour

les membres de la communauté universitaire, les experts et les représentants ministériels des pays partenaires Tempus, en leur permettant de se pencher sur les développements en cours et sur les principaux défis rencontrés dans le domaine de la gestion des ressources humaines dans l'enseignement supérieur public et de fournir des exemples de bonnes pratiques et d'initiatives récentes. Les débats fructueux et la participation proactive des parties prenantes locales, qui ont présenté différents points de vue et opinions, ont confirmé l'importance de ce sujet et ont surtout contribué à sensibiliser les participants aux enjeux.

Le présent rapport offre une vue d'ensemble des principaux thèmes abordés lors des ateliers et dresse un tableau intéressant des réflexions en cours dans les pays concernés. Je suis convaincu que les recommandations et les conclusions présentées dans le rapport méritent davantage de réflexion et qu'elles encourageront une analyse plus approfondie au niveau national et régional.

Je me réjouis d'apprendre que le nouveau programme Erasmus+ (2014-2020) va continuer à soutenir les initiatives prises dans ce domaine en plaçant le renforcement des capacités des individus et des institutions au cœur de ses activités.

Brian Holmes
Directeur par intérim
Agence exécutive «Éducation, audiovisuel et culture», Bruxelles

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION	5
PARTIE I – GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DANS L’ENSEIGNEMENT SUPERIEUR PUBLIC DANS LES PAYS PARTENAIRES TEMPUS	9
GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DANS L’ENSEIGNEMENT SUPERIEUR PUBLIC	11
PRINCIPALES CONSTATATIONS	13
LE PERSONNEL ACADEMIQUE – DES INCITATIONS ET DE MEILLEURES CONDITIONS DE TRAVAIL POUR ACCROITRE LA MOTIVATION	13
LE PERSONNEL ADMINISTRATIF ET TECHNIQUE – UNE RESSOURCE ESSENTIELLE A LA MODERNISATION	16
LE PERSONNEL DE DIRECTION – UN BESOIN DE VERITABLES DIRIGEANTS POSSEDANT DES COMPETENCES DE GESTION ADAPTEES..	17
REFORMES ET POLITIQUES EN MATIERE DE RESSOURCES HUMAINES.....	18
ASPECTS REGIONAUX	21
ASIE CENTRALE.....	21
EUROPE ORIENTALE.....	22
SUD DE LA MEDITERRANEE	23
BALKANS OCCIDENTAUX	25
CONCLUSIONS	27
RECOMMANDATIONS	29
PARTIE II – SYNTHES REGIONALES	31
CENTRAL ASIA	33
EASTERN EUROPE	43
SUD DE LA MÉDITERRANÉE	51
WESTERN BALKANS	65

INTRODUCTION

En 2011, deux expertes indépendantes, Flora Dubosc et Maria Kelo, ont mené des recherches dans le cadre d'une étude intitulée «Gestion des ressources humaines dans l'enseignement supérieur public dans les pays partenaires Tempus»¹. Ces recherches reposent sur des informations recueillies au moyen 1) de questionnaires renseignés par les bureaux nationaux Tempus en coopération avec les autorités nationales et les délégations de l'Union européenne, 2) d'une enquête à laquelle ont répondu individuellement des membres du personnel participant à des projets Tempus et 3) de visites sur le terrain et d'entretiens menés dans neuf pays des régions couvertes par le programme Tempus (Asie centrale, Europe orientale, Maghreb, Proche-Orient et Balkans occidentaux).



Les auteurs de l'étude

Cette étude a eu pour mission d'examiner les paramètres au niveau macro intervenants dans la gestion des ressources humaines dans les établissements publics d'enseignement supérieur des 27 pays partenaires Tempus². L'idée était

d'examiner dans quelle mesure certaines conditions défavorables, comme l'existence de procédures de recrutement inappropriées ou l'absence de plans d'évolution de carrière peuvent entraver le potentiel de développement des ressources humaines dans l'enseignement supérieur. Dans plusieurs pays, les systèmes d'enseignement supérieur connaissent des difficultés en raison d'une croissance démographique négative, de la fuite des cerveaux et d'une concurrence intense pour le recrutement des meilleurs diplômés. Dès lors, la gestion des ressources humaines et le développement du personnel deviennent des thèmes importants que les systèmes d'enseignement supérieur et les établissements doivent aborder.

L'étude a eu pour objectif de donner un aperçu de la situation dans les pays partenaires Tempus concernant les questions liées à la gestion des ressources humaines dans l'enseignement supérieur public et de fournir un certain nombre d'exemples illustrant la façon dont les pays ou les établissements ont abordé les problèmes qu'ils ont rencontrés dans ce domaine. Il s'agissait avant tout d'aider les établissements et les décideurs politiques à définir des domaines de développement auxquels ils devront accorder de l'attention dans leurs pays, et à tirer profit de l'expérience des autres pour progresser.

À la suite de cette étude, l'Agence exécutive «Éducation, audiovisuel et culture» a organisé quatre séminaires régionaux dans chacune des régions couvertes par le programme Tempus:

- pour les pays des Balkans occidentaux, à Sarajevo, en Bosnie-Herzégovine, les 14 et 15 juin 2012 ;
- pour les pays d'Asie centrale, à Tachkent, en Ouzbékistan, les 8 et 9 octobre 2012 ;

¹ Agence exécutive «Éducation, audiovisuel et culture». «Gestion des ressources humaines dans l'enseignement supérieur public dans les pays partenaires Tempus», Une étude Tempus n° 10, juin 2012, EACEA, Bruxelles. (http://eacea.ec.europa.eu/tempus/tools/documents/is_sue10_human_resource_study_fr.pdf)

² Pays partenaires concernés par l'étude : Albanie, Algérie, Arménie, Azerbaïdjan, Biélorussie, Bosnie-Herzégovine, Croatie (seulement pour l'enquête en ligne), Égypte, ancienne république yougoslave de

Macédoine, Géorgie, Israël, Jordanie, Kazakhstan, Kirghizstan, Liban, Moldavie, Monténégro, Maroc, Fédération de Russie, Serbie, Syrie, Tadjikistan, territoires palestiniens occupés, Tunisie, Turkménistan, Ukraine, Ouzbékistan et Kosovo (cette désignation est sans préjudice des positions concernant le statut et est en conformité avec la RCSNU 1244 et avec l'avis consultatif de la Cour internationale de justice sur la déclaration d'indépendance du Kosovo).

- pour les pays d'Europe orientale, à Chisinau, en Moldavie, du 21 au 23 avril 2013 ;
- pour les pays du sud de la Méditerranée, à Nicosie, à Chypre, du 18 au 20 juin 2013.

Ces séminaires avaient pour objectif de présenter les résultats de l'étude Tempus «Gestion des ressources humaines dans l'enseignement supérieur public dans les pays partenaires Tempus» et d'encourager les représentants des universités, le personnel d'agences de l'enseignement supérieur, les représentants ministériels et les représentants des bureaux nationaux Tempus, à réfléchir et à échanger sur les principaux défis et tendances en matière de gestion des ressources humaines dans l'enseignement supérieur.

Au total, plus de 300 personnes ont participé à ces événements. Les retours d'informations qu'elles ont fournis ont confirmé les conclusions de l'étude et ont montré que le sujet était extrêmement pertinent pour les établissements d'enseignement supérieur dans les quatre régions, bien que seulement quelques pays aient développé des stratégies nationales susceptibles d'apporter un soutien concret aux établissements d'enseignement supérieur dans leur gestion des ressources humaines et de leur fournir des lignes directrices.

Organisation des séminaires

Chaque séminaire a été organisé selon le même format, à savoir une présentation des résultats de l'étude, suivie d'études de cas provenant de l'Union européenne et de pays partenaires Tempus. En outre, des ateliers ont été organisés en parallèle pour donner aux participants la possibilité de discuter plus en détail des problèmes de gestion des ressources humaines dans l'enseignement supérieur pour chaque pays. Lors d'une session plénière finale, les rapporteurs ont présenté les principaux résultats des groupes de travail, sur lesquels s'appuient les conclusions des quatre séminaires.

Avant chaque séminaire, les deux expertes qui ont mené l'étude ont présenté une synthèse des résultats pour la région concernée. Ces synthèses régionales avaient été transmises au préalable aux participants et ils ont servi de principaux documents de référence lors des ateliers. Les quatre synthèses régionales sont disponibles dans la deuxième partie de la présente publication. Des mises à jour y ont été apportées de façon à

refléter les changements qui ont eu lieu depuis leur première publication.

Les quatre séminaires régionaux ont reçu une note d'appréciation élevée de la part des participants. Ils ont donné l'occasion de partager des informations sur des sujets qui sont au cœur du débat sur la gestion des ressources humaines dans l'enseignement supérieur public, de mettre en place de nouveaux réseaux et de définir, au niveau régional, national et institutionnel, un programme pour de futures actions. Le format des séminaires a été apprécié, notamment parce qu'il a permis de discuter en petits groupes et de tirer des enseignements sur la base des exemples de bonnes pratiques présentés par des experts régionaux et européens.

Thèmes abordés

Les débats ont révélé qu'une conception étroite de la gestion des ressources humaines prévalait dans la plupart des pays et que dans la grande majorité des établissements, les fonctions du «service du personnel» étaient essentiellement techniques et ne s'étaient pas encore développées en tant qu'activités de planification stratégique ou de gestion. D'autre part, pour certains participants, l'idée même d'adopter un mode de gestion des ressources humaines similaire à celui d'une entreprise était un sujet de vive préoccupation. Un consensus général s'est néanmoins dégagé concernant le manque de sensibilisation à l'importance de la gestion stratégique des ressources humaines et au besoin d'initiatives aussi bien *bottom-up* que *top-down*.

Les questions financières, en particulier le manque de financement, ont également fait l'objet de nombreuses discussions et il semblerait que dans certains pays, le système d'allocation des crédits aux établissements d'enseignement supérieur, voire même le nombre d'universités, devraient être réexaminés. La nécessité d'attirer des financements extérieurs a elle aussi été largement admise, de même que le besoin de développer les compétences nécessaires pour y parvenir.

Les autres questions fréquemment abordées lors des discussions portaient par exemple sur le manque de transparence dans les procédures de recrutement, sur le manque de possibilités de formation, sur l'attention insuffisante accordée au développement et à la motivation du personnel (et particulièrement du personnel administratif) et sur le manque d'initiative de la part des

établissements dans le domaine de la gestion des ressources humaines. L'absence de stratégies au niveau des établissements, qui devraient être soutenues et orientées par des stratégies nationales, a également été soulignée en tant

qu'obstacle important ne permettant pas de répondre de façon appropriée aux problèmes liés aux ressources humaines dans les établissements d'enseignement supérieur.

**PARTIE I – Gestion des ressources humaines dans
l’enseignement supérieur public dans les pays partenaires
Tempus**

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DANS L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR PUBLIC

Le développement de la gestion des ressources humaines devient un défi majeur dans les établissements d'enseignement supérieur du monde entier. Les communautés universitaires complexes ont besoin de procédures appropriées en matière de gestion des carrières, ainsi que de politiques nationales soutenant les établissements dans le recrutement, la motivation et la fidélisation d'un personnel qualifié.

Dans les pays partenaires Tempus, les systèmes d'enseignement supérieur rencontrent de nombreuses difficultés liées au processus de transition économique et à la mondialisation. Ces difficultés ont trait à la qualité, au niveau des dépenses publiques consacrées à l'enseignement, à l'adéquation aux besoins du marché du travail et de la société, au besoin de mécanismes et de structures de gouvernance appropriés, et à l'accès à l'enseignement supérieur, en particulier pour les catégories défavorisées de la population.



*Session plénière - Tachkent (Ouzbékistan),
8 et 9 octobre 2012*

Comme cela a pu être remarqué dans de nombreux pays, la modernisation de l'enseignement supérieur n'est pas seulement une

question de politiques et de stratégies, d'organisations et de structures. Elle doit également tenir compte des comportements et des attitudes des acteurs. Dans leurs réflexions et leurs analyses sur la modernisation des universités, les experts et les spécialistes soulignent, parmi de nombreux autres obstacles, les contraintes humaines et la difficulté à convaincre le personnel de modifier ses comportements et d'adopter de nouvelles approches et méthodes. Les réformes structurelles échouent souvent à cause d'une absence d'engagement et de motivation de la part des différents acteurs.

Comme le montre l'étude «Gestion des ressources humaines dans l'enseignement supérieur public dans les pays partenaires Tempus», dans bon nombre de ces pays, les établissements d'enseignement supérieur sont confrontés à une pénurie de personnel (personnel académique et administratif) tant au niveau quantitatif que qualitatif. Les établissements manquent de ressources humaines compétentes pour relever comme il se doit les défis qui se présentent à eux. Des conditions de travail peu satisfaisantes influencent négativement l'attitude et le comportement du personnel et font obstacle à la modernisation de l'enseignement supérieur. Les projets Tempus sont particulièrement touchés par ce genre de problèmes lorsqu'ils s'efforcent de faire de la modernisation une réalité.

La gestion adéquate des ressources humaines devient dès lors un défi essentiel au sein des établissements et également au niveau national. De nouvelles approches de la gestion des ressources humaines sont actuellement introduites dans de nombreux pays afin de soutenir la modernisation de la gouvernance des systèmes et des établissements d'enseignement.

PRINCIPALES CONSTATATIONS

Les conclusions des séminaires régionaux sont pour la plupart directement tirées des discussions menées dans le cadre des ateliers. Chaque participant a pu prendre part à trois ateliers et a pu choisir parmi les quatre thèmes suivants, déjà identifiés au moment de l'étude :

1. Gestion des ressources humaines – personnel académique
2. Gestion des ressources humaines – personnel administratif et technique
3. Gestion des ressources humaines – recteurs et doyens
4. Politiques et réformes en matière de ressources humaines

Dans chaque atelier, il a été demandé aux participants de déterminer les problématiques liées à la gestion des ressources humaines, de formuler des recommandations pour les niveaux national et institutionnel, et d'identifier de bonnes pratiques dans les pays partenaires Tempus. L'objectif n'était pas de fournir des modèles ou des réponses absolues mais d'encourager la discussion et le débat et, ainsi, d'essayer de clarifier les points qui doivent être abordés d'un point de vue national, régional et interrégional.



Atelier - Chisinau (Moldavie), du 21 au 23 avril 2013

Les sections qui suivent fournissent un vaste aperçu des discussions menées sur les quatre thèmes retenus. Ces discussions sont dans un premier temps résumées de façon générale sur la base des quatre séminaires, puis elles sont détaillées région par région de façon à mettre en évidence certaines des caractéristiques régionales. Des problèmes similaires ayant été abordés sous

des thèmes différents et dans des séminaires différents, certaines répétitions entre les sections n'ont pu être évitées.

Le personnel académique³ – des incitations et de meilleures conditions de travail pour accroître la motivation

Des procédures de recrutement transparentes, de bonnes conditions contractuelles, de réelles possibilités de développement personnel et d'évolution professionnelle sont autant de facteurs importants dont il faut tenir compte si l'on veut attirer et fidéliser un personnel académique qualifié dans les établissements publics. De telles mesures sont à même de garantir non seulement la fidélité du personnel, mais également la mise à jour constante de leurs compétences et capacités, de manière à satisfaire aux exigences changeantes imposées au secteur de l'enseignement supérieur.

Les problèmes suivants, également relevés dans l'étude, ont été abordés pendant les séminaires :

1. les procédures de recrutement : fréquence élevée des recrutements internes et manque de transparence dans les procédures suivies, corruption et népotisme, recours à des méthodes et à des critères de sélection qui ne favorisent pas le recrutement des candidats les mieux adaptés pour le poste, cadres juridiques restrictifs ;
2. l'évolution professionnelle et la formation : absence de perspectives d'évolution professionnelle, période prolongée passée dans un même établissement, procédures d'évaluation de la performance inadéquates, possibilités de formation limitées, motivations et incitations insuffisantes ;
3. les conditions de travail : possibilités de recherche limitées, pression politique et manque d'autonomie, charge de travail excessive, durées de contrat variables, salaires peu élevés, nécessité d'occuper plusieurs emplois.

³ Professeurs, chargés de cours, chercheurs.

Ces problèmes touchent les pays partenaires Tempus à des degrés divers et des mesures différentes pour y remédier sont mises en œuvre. Les participants aux séminaires ont confirmé certaines tendances positives relevées dans l'étude, telles que l'existence de procédures de sélection plus ouvertes et transparentes, une attention plus particulière accordée à la formation du personnel et l'introduction d'incitations financières et de régimes de primes.

L'étude fait également observer que même si les salaires sont généralement jugés moins élevés que pour des postes équivalents en dehors de l'enseignement supérieur public, d'autres avantages, comme la stabilité de l'emploi, l'intérêt du travail et le prestige du statut social, sont toujours perçus comme des avantages importants concédés aux emplois académiques dans l'enseignement supérieur public. Il faut également remarquer que, dans de nombreux pays couverts par cette étude, le personnel académique apprécie de pouvoir travailler dans le milieu universitaire et considère l'enseignement comme une vocation.

Quant aux procédures de recrutement, il faut noter que, dans les pays partenaires Tempus, le personnel académique est en général recruté par la voie de procédures ouvertes et compétitives (concours). Toutefois, la tradition des recrutements en interne est toujours largement répandue, tandis que dans un petit nombre de pays, le recrutement relève directement des autorités nationales. Dans la plupart des pays Tempus, le personnel académique des établissements publics d'enseignement supérieur est directement engagé par les établissements ou leurs composantes. Les contrats sont généralement conclus pour une période déterminée, dont la durée est variable (en général cinq ans).

Lors des séminaires régionaux, les participants ont discuté des problèmes liés aux **conditions de travail du personnel académique**, en particulier de la charge de travail élevée qui les empêche souvent d'améliorer la qualité de leur enseignement et de développer leurs activités de recherche. Ils ont aussi abordé les salaires rigides et peu élevés offerts pour une telle charge de travail, obligeant à occuper plusieurs emplois et ayant en conséquence une incidence négative sur les conditions de travail et sur la qualité de l'enseignement. Il a également été souligné que les méthodes employées pour calculer les charges d'enseignement et définir les salaires étaient dans

de nombreux cas inadaptées à une utilisation rationnelle des ressources humaines dans les universités.

Autre question soulevée pendant les débats : **les procédures de recrutement du personnel académique**. Sur ce point, les principaux problèmes soulevés par les participants sont le manque d'autonomie des établissements et la nature plutôt traditionnelle et conservatrice du système, qui résiste fortement au changement. Combinés au faible niveau des salaires, ces facteurs peuvent conduire à un *turn-over* du personnel académique et ainsi empêcher l'élaboration et la mise en œuvre d'une stratégie des ressources humaines efficace. Le faible niveau des pensions de retraite a également été évoqué pour expliquer le vieillissement du personnel, qui peut être réticent à partir à la retraite.

Les participants ont souligné le fait que lors des procédures de recrutement, les exigences juridiques et normatives visaient principalement les documents formels à fournir par les candidats et dans une bien moindre mesure les documents concernant leurs compétences pédagogiques et leur expérience. De plus, bien que les postes soient en général pourvus au moyen de concours, en pratique, deux procédures de recrutement dominant : l'une est «interne», c'est-à-dire que les postes sont attribués à des personnes se trouvant déjà sur place, et l'autre est «externe». Il s'agit alors d'un véritable concours mais aussi, comme c'est souvent le cas, d'une simple procédure formelle où un poste destiné à une personne déjà identifiée est annoncé comme étant ouvert.



*Session plénière - Sarajevo (Bosnie-Herzégovine),
14 et 15 juin 2012*

Enfin et surtout, les participants se sont accordés à dire que les affiliations personnelles à l'établissement prévalent sur les qualités

professionnelles, réduisant d'autant plus les possibilités de recruter les meilleurs candidats.

Le manque de participation des étudiants au processus de recrutement a lui aussi été souligné, en précisant que lorsqu'ils y participent, ce n'est souvent que de façon assez formelle, et qu'ils ne sont pas nécessairement bien informés des procédures et des problématiques à prendre en considération.

Le troisième problème important abordé par les participants est **le développement professionnel du personnel académique**. Les mécanismes de développement professionnel qui existent actuellement s'inscrivent dans un système formel axé principalement sur les outils. Les domaines de développement professionnel sont limités et ne concernent souvent que l'informatique et les langues, au détriment, par exemple, des méthodes modernes d'enseignement. Qui plus est, même dans ce cadre restreint, certains établissements ne proposent aucune formation à leur personnel académique.

Les restrictions financières (de nombreux établissements ne reçoivent pas de financement suffisant de l'État et dépendent principalement des frais d'inscription versés par les étudiants) et le faible niveau de mobilité entre les établissements ont été signalés comme des obstacles importants à la mise en place d'un système efficace d'évolution professionnelle ainsi que comme une cause majeure de fuite des cerveaux.

En ce qui concerne **les recommandations au niveau national**, les participants ont proposé d'instaurer des systèmes de rémunération flexibles, basés sur la nature et le niveau des tâches d'enseignement (licence, master ou doctorat), ainsi que sur le profil de chacun. Ils ont plaidé pour l'introduction de systèmes plus souples pour les contrats et le calcul de la charge de travail, de façon à pouvoir accorder davantage de temps à la formation et au développement professionnel, ainsi qu'au développement de relations entre les établissements et les entreprises. Ils ont aussi recommandé la mise en place de seuils pour les conditions de promotion au niveau national.



Intervention d'un expert européen - Tachkent (Ouzbékistan), 8 et 9 octobre 2012

Les participants ont également formulé **des recommandations pour le niveau institutionnel**. Ils ont suggéré de rendre les postes académiques plus attractifs en fournissant une description claire des compétences et qualifications requises. Il a aussi été proposé d'améliorer la coopération entre les établissements en jouant sur la mobilité nationale et régionale du personnel académique, de façon à faciliter les échanges au sein des régions. Ils ont conseillé d'organiser des entretiens d'embauche et d'y faire participer des étudiants actifs et de niveau avancé afin de pouvoir également évaluer l'approche pédagogique et les compétences des candidats. Ils ont en outre plaidé pour une plus grande transparence des procédures de recrutement aussi bien au stade de l'annonce de l'ouverture du poste (fournir un maximum d'informations sur le profil du poste, un descriptif des compétences nécessaires, les critères de sélection, etc.) qu'au stade du concours. Ils ont souligné l'importance des activités de recherche en tant que base du développement professionnel du personnel académique et comme source de motivation. Il a aussi été suggéré d'axer davantage d'activités de formation sur les compétences pédagogiques. De plus, les participants ont proposé d'introduire des instruments visant à mesurer l'amélioration des compétences, ainsi que des systèmes d'évaluation cohérents permettant de déterminer les augmentations de salaire et les primes. Ils ont également recommandé la mise en place d'un système clair de récompense, afin de motiver le personnel enseignant et de faciliter l'établissement d'une culture d'amélioration de la qualité.

Le personnel administratif et technique⁴ – une ressource essentielle à la modernisation

Le personnel administratif, son degré d'engagement et ses compétences sont essentiels pour réussir à moderniser les établissements. Il est donc nécessaire d'accorder une attention particulière au recrutement, à la gestion des carrières et aux conditions de travail de cette catégorie de personnel. Toutefois, dans les pays étudiés, leur rôle n'est pas toujours jugé primordial pour le développement du secteur de l'enseignement supérieur.

L'étude montre que, de manière générale, les autorités nationales exercent un contrôle moins important sur le recrutement du personnel administratif et technique, et les concours sont moins répandus que pour les postes académiques. Ce sont habituellement les établissements qui prennent les décisions en matière de recrutement. En ce qui concerne les contrats de travail, on observe une nette tendance à proposer des contrats d'une durée plus longue au personnel administratif et technique qu'au personnel académique. Il convient également de noter que les salaires proposés au personnel administratif et technique sont davantage similaires aux salaires offerts en dehors de l'enseignement supérieur public. En outre, l'existence d'avantages sociaux relativement intéressants, la stabilité de l'emploi et des horaires de travail raisonnables rendent les postes administratifs et techniques relativement attrayants dans la plupart des pays.

Les discussions durant les séminaires ont confirmé les conclusions de l'étude selon lesquelles l'inadéquation des compétences, en particulier dans les domaines linguistiques et informatiques, constitue un problème en ce qui concerne le personnel administratif et technique. Néanmoins, l'élaboration de programmes de formation pour cette catégorie de personnel ne semble pas être prioritaire dans la plupart des pays étudiés.

Pour ce qui est des problèmes, les participants ont discuté des **conditions de travail du personnel administratif et technique** et ont mis en avant le manque de motivation, la peur de perdre son emploi, le statut social peu élevé et le manque de reconnaissance, ainsi que des conditions de travail

peu satisfaisantes (longues journées de travail et salaires peu élevés). Il a aussi été mentionné que les tâches administratives étaient trop souvent effectuées par du personnel académique non préparé ou non formé. Les participants ont également fait remarquer que dans de nombreux cas, les établissements d'enseignement supérieur manquaient soit de personnel, ou s'ils disposaient d'effectifs suffisants, le profil des personnes en poste ne correspondait pas à leurs besoins (compétences et qualifications insuffisantes).

En ce qui concerne **les procédures de recrutement du personnel administratif et technique**, les participants ont souligné le problème du népotisme (recrutement d'amis et de membres de la famille) et le manque de transparence. Certains pays sont aussi confrontés à un manque de candidats qualifiés pour les postes situés dans des universités de régions éloignées.

En ce qui concerne **le développement professionnel du personnel administratif et technique**, l'importance de la charge de travail a été citée comme l'un des obstacles empêchant les membres de cette catégorie de personnel de développer leurs carrières. Le manque de clarté des descriptifs de postes et l'absence d'une stratégie de développement de carrière (l'idée de passer d'un département ou d'une faculté à un(e) autre n'est même pas envisageable dans certains cas) ont également été soulignés. Dans un certain nombre de pays, l'un des points faibles rapportés était l'absence d'un système de suivi et d'évaluation du personnel administratif et technique. Les participants ont aussi souligné le manque de motivation du personnel administratif et technique et donc la nécessité de mettre en place un système de récompense et de promotion. De plus, on note un besoin évident de meilleures offres de formation (en informatique, en langues, en compétences générales et professionnelles, mais aussi de formations sur les réformes de l'enseignement supérieur et le processus de Bologne, par exemple).

Le manque de communication entre le personnel de direction et le personnel administratif, ainsi que l'insatisfaction des étudiants quant à la façon dont les tâches administratives sont effectuées, ont également été mentionnés lors de certaines discussions. Il a aussi été souligné que la mobilité interne faisait rarement partie de la politique de gestion des ressources humaines, les perspectives de carrière du personnel s'en trouvant dès lors réduites.

⁴ Personnel des départements académiques ou administratifs effectuant des tâches administratives et techniques.

A titre de **recommandations pour le niveau national**, les participants ont préconisé une augmentation des financements et le développement de programmes de formation pour le personnel administratif et technique, ainsi qu'une meilleure répartition des responsabilités à l'intérieur des établissements pour renforcer les échelons intermédiaires dans les établissements. Ils ont suggéré la définition de critères clairs et de limites d'âge pour le recrutement du personnel, la rédaction de fiches de postes concises et dynamiques dans lesquels les compétences requises seraient liées aux plans stratégiques des établissements. Ils ont proposé d'adapter les régimes d'imposition sur le revenu de certaines catégories de personnel de façon à permettre aux établissements de faire concurrence au secteur privé pour recruter les meilleurs candidats. Pour ce qui est du recrutement, ils ont suggéré de faire appel à des commissions indépendantes ou à des agences de recrutement afin d'empêcher le népotisme dans les pays où cette pratique pose problème. Ils ont aussi proposé l'introduction d'une législation ou de réglementations (comme c'est le cas en Géorgie) empêchant le personnel d'encadrement d'employer des membres de leur famille.



Atelier - Nicosie (Chypre), du 18 au 20 juin 2013

Dans leurs **recommandations pour le niveau institutionnel**, les participants ont proposé de développer des programmes de formation complets et des mécanismes de primes, ainsi que de définir des critères de promotion et des stratégies de développement professionnel. Il a également été suggéré de mettre en place des unités responsables de la gestion des carrières chargées d'établir des politiques de développement professionnel et des programmes pour le personnel administratif et technique, y compris la mobilité interne. Ils ont aussi souligné la nécessité de mettre en place des procédures de recrutement transparentes basées sur des critères

clairs, des systèmes de suivi et d'évaluation, des systèmes de promotion et de primes clairement définis et reposant sur des indicateurs transparents et mesurables, ainsi que des formations régulières. Ils ont suggéré que la charge de travail du personnel soit clairement définie, en tenant compte du temps nécessaire à la formation. La formation du personnel ne devrait pas seulement concerner l'informatique, les langues, ainsi que les compétences générales et professionnelles, mais elle devrait aussi aborder les réformes de l'enseignement supérieur et le processus de Bologne. Les participants ont aussi recommandé l'organisation régulière de réunions et une mise en relation de toutes les catégories de personnel, de façon à améliorer la coopération et, éventuellement, afin que se développe une culture du respect entre les différentes catégories de personnel. Des contacts plus rapprochés devraient également améliorer la circulation de l'information, conduire à une répartition adéquate des responsabilités (des responsabilités plus importantes peuvent être un outil efficace pour augmenter la motivation) et permettre de faire le lien entre les activités des services administratifs et la mission et les stratégies de l'établissement.

Le personnel de direction – un besoin de véritables dirigeants possédant des compétences de gestion adaptées

Le personnel de direction (les recteurs et les doyens) joue naturellement un rôle crucial dans le développement, le positionnement stratégique et la modernisation des établissements d'enseignement supérieur. Dès lors, la gestion de ces ressources humaines particulièrement déterminantes est logiquement très importante pour le succès des établissements et donc pour la modernisation des systèmes d'enseignement supérieur dans leur ensemble.

L'étude a relevé certains problèmes, qui ont été confirmés pendant les séminaires régionaux, en relation avec l'absence de concours pour les postes d'encadrement, la fréquente politisation de la procédure de sélection ou de nomination, l'absence de critères de sélection appropriés et transparents, l'absence d'offres pertinentes de formation professionnelle, ainsi que les diverses pressions politiques auxquelles le personnel de direction peut être soumis. Toutefois, des exemples intéressants de bonnes pratiques ont été relevés. Ils soulignent une volonté accrue de rendre les procédures transparentes et de sélectionner les candidats réellement les plus à

même de favoriser les objectifs stratégiques des établissements et leur modernisation.

Durant les séminaires régionaux, les participants ont également souligné les **problèmes** liés à la sélection et à la nomination du personnel de direction. Selon certains participants, les appartenances politiques et autres affiliations devraient être considérées comme un problème. Les participants ont aussi attiré l'attention sur les compétences parfois limitées du personnel de direction, notamment en ce qui concerne les langues étrangères, l'informatique, l'encadrement, la planification stratégique, ainsi que la gestion. Par ailleurs, l'absence de programmes de formation adaptés et, le cas échéant, la réticence du personnel de direction à prendre part à des formations ont été soulignées. Enfin, l'absence de réelles stratégies ou programmes de primes a été considérée comme préoccupante.

Pour pallier les problèmes relevés, les participants ont recommandé que la mise en place et l'utilisation de critères de recrutement précis, clairs et concrets dans le cadre des concours et des appels à candidatures soient imposées au **niveau national**. Il a également été suggéré que cette approche soit étendue aux responsables de département, qui sont perçus comme jouant un rôle essentiel dans la gestion des universités. Les participants ont aussi proposé que des programmes de formation s'adressant spécifiquement au personnel de direction soient développés au niveau national et, si besoin est, au niveau régional. Il a été considéré comme particulièrement important que les membres du personnel de direction puissent se rencontrer au niveau national ou régional pour échanger leurs expériences et leurs bonnes pratiques. Il a également été suggéré d'inclure les compétences managériales dans les prérequis pour les postes de direction et de développer des programmes ou des mécanismes destinés à évaluer et à accompagner le personnel de direction dans leurs fonctions.

Au niveau institutionnel, les participants ont suggéré que les candidats aux postes de direction soient évalués sur la base de leur contribution non seulement à la communauté académique, mais aussi aux différentes collectivités au sens large. Ils ont également suggéré que des politiques visant à reconnaître et à récompenser le personnel, ainsi qu'à lui permettre de développer ses compétences, soient créées et mises en place.

Réformes et politiques en matière de ressources humaines

Lors des discussions portant sur les **problèmes liés aux réformes et aux politiques en matière de ressources humaines**, les participants ont souligné la nécessité d'améliorer la gestion des ressources humaines dans les universités et ont noté que les mesures actuellement prises afin de mettre en œuvre des stratégies de ressources humaines au niveau des établissements étaient insuffisantes. Ils ont aussi estimé que les questions relatives aux ressources humaines n'étaient pas suffisamment abordées au niveau national et qu'elles étaient associées de façon inappropriée au développement et à la croissance économique.



*Session plénière - Nicosie (Chypre),
du 18 au 20 juin 2013*

Dans l'ensemble, les participants ont estimé que le rôle de l'enseignement supérieur et de ses ressources humaines n'était pas assez reconnu dans les politiques générales, en particulier en ces temps de faible croissance économique. Pour certains pays, les changements fréquents dans les stratégies et les réglementations ont été soulignés comme obstacles importants à la mise en œuvre et au suivi des réformes, quelles qu'elles soient, et comme source de difficultés pour le personnel. Les participants ont convenu que le niveau national devrait fournir un cadre stratégique dans lequel les établissements pourraient développer leurs propres activités et politiques, en conformité avec les règlements nationaux mais aussi avec les missions et les objectifs des établissements. Ils ont souligné la nécessité de créer un environnement qui encourage les initiatives des établissements et qui soutienne l'innovation et la créativité.

Il est vrai que, pour l'instant, seuls quelques-uns des pays partenaires Tempus ont développé des stratégies nationales en matière de gestion des

ressources humaines qui puissent aider concrètement et accompagner les établissements d'enseignement supérieur. Toutefois, certaines initiatives vont bientôt être mises en place dans différents pays, et des programmes nationaux qui ont été couronnés de succès ont été présentés comme exemples de bonnes pratiques pendant les séminaires.

Parmi les recommandations tirées des séminaires pour le **niveau national** nous retenons le développement de politiques nationales en matière de gestion des ressources humaines, ce qui inclut des pratiques de recrutement transparentes et ouvertes ainsi que des programmes de formation pour toutes les catégories de personnel. Les participants ont également plaidé pour la mise en place d'un dialogue dynamique entre les autorités nationales, les établissements et les autres parties prenantes lors du développement de stratégies pour l'enseignement supérieur. Si les établissements parvenaient à une plus grande autonomie, celle-ci pourrait être compensée par la mise en place d'organisations ou d'organismes indépendants (non ministériels) destinés à superviser leurs activités. Les participants ont aussi recommandé une plus grande promotion des systèmes d'assurance qualité pour la gestion des

ressources humaines dans l'enseignement supérieur public, afin d'améliorer la qualité de l'enseignement, de la recherche et de la gestion.

Pour ce qui est du **niveau institutionnel**, les participants ont souligné que les établissements devaient élaborer leurs propres stratégies de gestion des ressources humaines, dans les limites du cadre national et en fonction de leurs propres mission et objectifs. Il a également été signalé qu'au moins une partie des changements nécessaires pouvaient être mis en œuvre au niveau des établissements, et ce, même si les politiques ou les stratégies nationales n'étaient pas encore en place. Les participants ont préconisé le recrutement de professionnels des ressources humaines et l'utilisation efficace des ressources existantes. Ils ont aussi recommandé aux établissements d'améliorer leurs relations avec l'industrie, de façon à lutter contre les incidences négatives de la «fuite interne des cerveaux» (de l'enseignement supérieur public vers le secteur privé). Ils ont proposé l'établissement de centres de formation (pour la pédagogie et la gestion) et la mise en œuvre de mécanismes d'évaluation régulière pour juger l'adéquation des politiques en matière de ressources humaines par rapport aux stratégies des établissements.

ASPECTS REGIONAUX

Il est difficile de résumer de manière exhaustive caractéristiques spécifiques de chaque région, mais il est possible, pour chacune d'entre elles, de relever certains aspects particuliers qui sont typiques, particulièrement problématiques ou bien abordés correctement. Il est toutefois évident que bon nombre de ces difficultés sont communes à toutes les régions et ces points ne seront donc pas tous répétés dans la partie qui suit.

Asie centrale

Dans la plupart des **pays d'Asie centrale**, le manque d'attractivité des emplois dans l'enseignement supérieur constitue un problème majeur. Des salaires peu élevés, un nombre important d'heures de contact avec les étudiants et des avantages sociaux relativement peu intéressants contribuent à cette situation. De plus, les salaires peu élevés obligent souvent à exercer plusieurs emplois à la fois.

Les établissements prennent seuls les décisions relatives aux promotions et ils disposent d'une certaine liberté dans les nominations du personnel. Toutefois, les recteurs des établissements sont nommés par les autorités nationales. Au sein du personnel, l'équilibre entre les hommes et les femmes est relativement satisfaisant, malgré certaines variations dans la région.

Le pourcentage d'enseignants détenant un doctorat parmi le personnel senior est l'un des moins élevés des régions Tempus et les compétences linguistiques et informatiques sont considérées comme des domaines à traiter en urgence. En revanche, des possibilités de formation sont offertes au personnel académique de façon beaucoup plus systématique que dans les autres régions Tempus.

De nombreux pays de la région sont confrontés à une croissance démographique négative de l'ensemble de la population et ils devront réduire le nombre d'enseignants au cours des cinq prochaines années.

Les problèmes qui ont souvent été évoqués dans les discussions lors du séminaire régional étaient

liés, entre autre, au manque de transparence des procédures de recrutement, à l'attention insuffisante accordée au développement et à la motivation du personnel administratif, aux difficultés causées par la fuite des cerveaux, à l'absence d'initiatives de la part des établissements et aux changements fréquents de stratégies et de réglementations nationales.

Dans bon nombre d'ateliers, l'insuffisance des compétences et des qualifications du personnel a été citée comme l'un des principaux problèmes pour la région. En ce qui concerne le personnel académique, il semblerait qu'en l'absence de candidats compétents, les établissements d'enseignement supérieur soient obligés de recruter des personnes dont le niveau de qualification est inférieur au niveau requis. Les compétences du personnel administratif ne sont pas non plus d'un niveau suffisant par rapport aux besoins des établissements.



*Session plénière - Tachkent (Ouzbékistan),
8 et 9 octobre 2012*

Il a aussi été noté qu'une grande partie du personnel académique n'avait aucune expérience en dehors de l'établissement, et en particulier, aucune expérience internationale. Il a été recommandé que davantage d'opportunités soient offertes aux membres du personnel, pour qu'ils puissent connaître une expérience internationale et par la suite intégrer celle-ci dans le contexte local. Des exemples de bonnes pratiques venant d'Ouzbékistan et du Kazakhstan ont été présentés. En effet, dans ces deux pays, il existe des programmes nationaux d'études à l'étranger.

L'absence de stratégies au niveau institutionnel a été soulignée comme un obstacle important empêchant d'aborder de façon appropriée les questions relatives aux ressources humaines dans les établissements d'enseignement supérieur. Le rôle du programme Tempus a été mis en avant, par exemple en tant qu'outil fournissant une expertise en matière de réforme de l'enseignement supérieur. Il a été également souligné que le personnel administratif et technique, son engagement et ses compétences, étaient essentiels à la réussite de la modernisation des établissements. Toutefois, le recrutement, la gestion des carrières et les conditions de travail de cette catégorie de personnel ne sont en général pas suffisamment abordés.

A titre de recommandation, il a été suggéré qu'une coopération soit lancée entre les pays de la région en vue de l'organisation de programmes de formation communs pour le personnel de direction. Il a également été suggéré d'examiner la possibilité d'utiliser la Plateforme Asie Centrale pour l'Education (une initiative de la Commission européenne visant à soutenir le développement de l'éducation dans la région) pour échanger les bonnes pratiques et les expériences dans le domaine de la gestion des ressources humaines.

Europe orientale

Dans les **pays d'Europe orientale**, les emplois dans l'enseignement supérieur public ne sont pas considérés particulièrement attractifs. En raison de salaires peu élevés et d'avantages sociaux peu nombreux, ces emplois sont généralement moins attractifs que les alternatives éventuelles dans le secteur privé. La situation est particulièrement préoccupante pour les postes académiques, tandis que pour le personnel administratif et technique, les conditions sont perçues, en termes relatifs, comme étant plus attractives. La nécessité d'exercer plusieurs emplois à la fois est aussi un problème dans cette région.

En Russie, par exemple, les emplois dans l'enseignement supérieur ne sont pas jugés très attractifs en raison du nombre élevé d'heures de contact avec les étudiants, du manque d'opportunités pour les activités de recherche et de salaires peu élevés. Le pays tente toutefois de trouver de nouvelles manières d'attirer du personnel hautement qualifié dans le secteur, grâce, par exemple, à la création de nouveaux types d'établissements d'enseignement supérieur disposant d'un statut particulier, de budgets spéciaux et d'une liberté académique élargie.



Université hôte - Chisinau (Moldavie),
du 21 au 23 avril 2013

Dans plusieurs pays d'Europe orientale, les critères de recrutement sont déterminés par les autorités nationales, ce qui signifie que les établissements disposent de peu de liberté pour procéder à la sélection du personnel. De même, les établissements ont peu d'autonomie en ce qui concerne les décisions relatives aux salaires et à la mise en œuvre des primes. En revanche, les organes de direction peuvent souvent sélectionner directement le recteur, ainsi que d'autres membres du personnel de direction.

Il y a actuellement dans la région une part relativement faible de doctorants parmi le personnel académique de haut niveau et le manque de compétences en langues étrangères représente un obstacle à la modernisation du secteur. De plus, l'offre de formation systématique est très faible. Les projets européens sont alors considérés comme l'un des outils de formation les plus importants dont dispose le personnel des établissements d'enseignement supérieur.

La fuite des cerveaux à l'étranger est moins préoccupante que la concurrence nationale provenant du secteur privé. D'un autre côté, les établissements devront réduire le nombre d'enseignants au cours des dix prochaines années.

Lors du séminaire, les discussions ont été animées et elles ont montré que le sujet était particulièrement pertinent pour les établissements d'enseignement supérieur de la région, qui semblent relativement homogènes au niveau des problèmes rencontrés. Jusqu'alors, seuls deux pays de la région avaient commencé à réfléchir au développement de la gestion des ressources humaines dans l'enseignement supérieur et à mettre en œuvre des mesures et des politiques dans ce domaine (la Géorgie et l'Azerbaïdjan).

Le concept de développement professionnel en relation avec le milieu académique a conduit à des débats parfois houleux dans les groupes de travail. Pour certains participants, l'idée même d'une gestion des ressources humaines selon une approche plus stratégique, semblable à celle d'une organisation commerciale, était quelque chose de relativement nouveau.

Les discussions ont porté principalement sur les moyens permettant de rendre les procédures de recrutement plus ouvertes, d'étendre les possibilités de formation pour le personnel et, d'une façon générale, d'accorder plus d'attention au développement et à la motivation du personnel. Comme dans les autres régions, les établissements d'Europe orientale considèrent que le recrutement, la gestion des carrières et les conditions de travail du personnel administratif et technique font actuellement l'objet de trop peu d'attention.

L'absence de stratégies et d'initiatives au niveau institutionnel a été soulignée comme un obstacle important ne permettant pas d'aborder de façon appropriée les questions relatives aux ressources humaines dans les établissements d'enseignement supérieur.

Toutefois, certains développements positifs ont été soulignés lors du séminaire régional. En Russie, par exemple, les salaires ont récemment augmenté de façon notable et en Géorgie, les professeurs titulaires ne sont pas autorisés à travailler dans d'autres établissements. Certaines bonnes pratiques ont aussi été présentées. Par exemple, une des universités d'Azerbaïdjan invite un groupe composé des meilleurs étudiants et des plus actifs à participer aux entretiens d'embauche des candidats, et leurs avis sont pris en considération au moment de prendre une décision quant au recrutement. En Géorgie, les candidats aux postes académiques doivent donner des cours

magistraux devant des étudiants et des membres du personnel. En outre, des critères quantitatifs ont été introduits dans la procédure de sélection et une grille de notation par critères est utilisée.

Sud de la Méditerranée

Dans les pays du **Maghreb**, les postes dans l'enseignement supérieur sont jugés plus attractifs que dans les autres régions en raison de salaires relativement élevés et, dans certains cas, d'avantages sociaux très intéressants. Le personnel a généralement le statut de fonctionnaire et les critères de recrutement, les salaires et les promotions sont donc principalement déterminés par les autorités nationales. En raison de ces conditions favorables et de l'attractivité générale des postes dans les établissements d'enseignement supérieur, il y a peu de concurrence pour le recrutement des meilleurs candidats au niveau national, notamment de la part des entreprises privées. Dans la plupart des pays de la région, il y a un nombre élevé de docteurs dans le milieu universitaire et le niveau de compétence du personnel est jugé bon en général, même si les possibilités de formation du personnel sont rares. Le vieillissement du personnel académique n'est pas perçu comme un problème grave. L'équilibre entre les hommes et les femmes n'a en revanche pas encore été atteint et le pourcentage de femmes reste peu élevé, en particulier pour les postes académiques.

L'un des principaux défis à relever à l'avenir est lié au fait que les pays de la région vont devoir recruter massivement dans les prochaines années pour pouvoir faire face à l'augmentation du nombre d'étudiants.

Au **Proche-Orient**, l'attrait pour les carrières au sein d'établissements d'enseignement supérieur repose principalement sur la stabilité de l'emploi et les avantages sociaux. En revanche, les salaires ne sont pas jugés attractifs, ce qui oblige le personnel à occuper plusieurs postes. L'étude a montré qu'il s'agit en fait de la seule région où la plupart des pays signalent une diminution *de facto* du pouvoir d'achat ces dix dernières années, en raison d'une inflation qui augmente plus rapidement que les salaires. Pour le personnel administratif, l'attractivité des emplois dans les établissements d'enseignement supérieur semble plus importante, par rapport à d'autres alternatives, que pour le personnel académique.

Les critères de recrutement sont relativement stricts et souvent plus détaillés et plus complets que dans les autres régions Tempus. On note aussi une très forte proportion de docteurs aux postes académiques supérieurs.

D'une façon générale, la région est bien consciente de l'importance de la formation professionnelle continue. Les activités de formation reposent principalement sur les initiatives des établissements et sont souvent prises en considération dans les décisions relatives aux promotions. Certains des pays de cette région souffrent d'une grave fuite des cerveaux vers l'étranger, en particulier vers les pays voisins plus riches. Le déséquilibre dans la répartition entre les hommes et les femmes est problématique, en particulier aux postes académiques.

Les discussions qui ont eu lieu pendant le séminaire organisé pour les pays du sud de la Méditerranée (pays du Maghreb et du Proche-Orient) ont conduit à la formulation de certaines recommandations spécifiques à la région. Il a par exemple été suggéré de développer d'autres méthodes de formation pour le personnel académique, telles que la formation interne et les stages dans d'autres universités ou en collaboration avec des entreprises.



Atelier - Nicosie (Chypre), du 18 au 20 juin 2013

Certaines initiatives intéressantes ont été présentées pendant le séminaire : le programme de mobilité «PAROWN» mis en place en Égypte, qui offre aux jeunes membres du personnel académique la possibilité d'effectuer des périodes de mobilité à l'étranger pour suivre une formation ou effectuer des recherches ; l'augmentation des salaires du personnel académique décidée au Liban pour renverser le problème de la fuite des cerveaux ; l'introduction en Algérie d'un module de formation obligatoire sur «comment

enseigner» destiné au personnel académique ; les bourses et les programmes d'incitation mis en place en Palestine pour encourager le personnel académique à revenir au pays.

Pour ce qui est du personnel administratif et technique, les participants ont convenu que cette catégorie de personnel pourrait constituer, à condition d'être gérée et utilisée de manière optimale, une ressource humaine précieuse pour faire face aux difficultés que rencontrent actuellement les systèmes d'enseignement supérieur de la région. Ils ont également souligné qu'un des principaux problèmes semblait être de maintenir un niveau de motivation élevé dans cette catégorie de personnel. Dans toutes les sessions, les contrats de travail «trop sûrs» ont été mentionnés à maintes reprises par les participants comme un obstacle empêchant de maintenir la motivation. Le vieillissement du personnel administratif et technique, associé à l'absence de perspectives de développement professionnel et aux faibles possibilités de formation continue, aggrave davantage la situation.

Les participants ont discuté de certaines bonnes pratiques, telles que les centres de consultation et d'excellence existant en Égypte, considérés par le personnel technique comme un moyen d'accroître leur motivation et favorisant l'attractivité des postes.

En ce qui concerne le personnel de direction, les participants se sont accordés sur le fait que les universités tireraient parti de la diffusion d'un code de déontologie. Il a également été noté que ce dont la région avait réellement besoin était la mise en œuvre de bonnes pratiques et non pas de nouvelles réglementations. Un exemple de telle pratique a été relevé en Jordanie où six compétences essentielles sont prises en considération pour la nomination des recteurs. Bien qu'il ne s'agisse pas d'une liste définitive, cela a été perçu comme un excellent cadre dont l'utilisation pourrait être étendue à l'ensemble de la région. L'Égypte a fourni un autre exemple de bonne pratique. En effet, des cours spéciaux y ont été conçus à destination des recteurs d'universités pour les aider, par exemple, à s'occuper du financement et à dialoguer avec l'industrie.

Les participants ont fait remarquer que même lorsque des plans et des stratégies sont développés dans la région, bien souvent ils ne sont pas mis en œuvre ou du moins pas évalués. Ils ont aussi convenu qu'une réforme du droit du travail serait essentielle.

Balkans occidentaux

Dans la région des **Balkans occidentaux**, les emplois dans l'enseignement supérieur sont jugés relativement attractifs. Dans la plupart des pays de la région, les salaires sont considérés comme relativement bons et le nombre d'heures de contact avec les étudiants figure parmi les moins élevés de tous les pays Tempus. Le personnel des établissements d'enseignement supérieur est en moyenne plus jeune que dans les autres régions Tempus. L'une des caractéristiques communes de la région est qu'il existe très peu d'offre de formation systématique pour le personnel des établissements publics.

Dans la plupart des cas, les établissements prennent leurs décisions en matière de promotion et de recrutement de manière indépendante et ils peuvent également mettre en place des incitations financières. Le manque d'intégration des universités dans plusieurs pays est un obstacle à la réforme et à l'harmonisation des méthodes de gestion des ressources humaines au sein des établissements. Les procédures de sélection sont le plus souvent ouvertes à tous les candidats qualifiés et des changements importants visant à augmenter la transparence ont été opérés ces dernières années. Les recteurs sont élus par les établissements, selon un processus qui implique parfois tout le personnel et tous les étudiants.



*Université hôte - Sarajevo (Bosnie-Herzégovine),
14 et 15 juin 2012*

Pendant le séminaire de Sarajevo, le manque d'intégration des universités (qui a une incidence sur le rôle et les responsabilités du personnel de direction) a fait l'objet de longs débats, de même que la nécessité d'augmenter l'autonomie des universités, y compris en ce qui concerne les questions financières, tout en définissant clairement leurs responsabilités. Les difficultés causées par l'expansion du secteur de l'enseignement supérieur ont aussi été soulevées.

Les discussions ont fréquemment abordé la nécessité d'améliorer encore davantage la transparence des procédures de recrutement ainsi que les possibilités de formation. Le rôle du programme Tempus a particulièrement été souligné en ce qui concerne la formation du personnel, étant donné que bien souvent les seules possibilités de formation et de développement sont offertes dans le cadre des projets Tempus.

Il a également été suggéré d'examiner la faisabilité d'un programme régional de master en gestion des ressources humaines dans l'enseignement supérieur, afin de former des professionnels dans ce domaine.

Le fait que de nombreux universitaires n'ont pas d'expérience en dehors de leur établissement a été considéré comme un problème. Les participants ont recommandé une plus grande coopération entre les établissements, faisant appel à la mobilité nationale et régionale du personnel académique. Il a aussi été suggéré, puisque la plupart des pays ne connaît pas de barrière linguistique, que les réglementations nationales soient adaptées de façon à permettre au personnel académique de la région de postuler dans des établissements d'enseignement supérieur situés dans d'autres pays des Balkans occidentaux.

La fuite des cerveaux étant une source d'inquiétude pour de nombreux pays de la région, certains programmes nationaux ont été mis en place pour faire face à ce phénomène. Pendant le séminaire, le programme albanais «UNDP Brain Gain» a été présenté comme un exemple de bonne pratique incitant le personnel à revenir dans son pays d'origine, garantissant ainsi sa contribution au développement de l'enseignement supérieur.

CONCLUSIONS

Lorsque la Commission européenne et l'Agence exécutive «Éducation, audiovisuel et culture» ont lancé l'étude intitulée «Gestion des ressources humaines dans l'enseignement supérieur public dans les pays partenaires Tempus», l'objectif était tout d'abord d'examiner un thème qui n'avait jamais été abordé auparavant dans le cadre du programme Tempus. La collecte et l'analyse des données obtenues auprès des autorités nationales et du personnel des établissements d'enseignement supérieur ont donné lieu à un rapport exhaustif contenant des informations détaillées sur le recrutement, la gestion des carrières et les conditions de travail de différentes catégories de personnel.

Outre la collecte d'informations, un autre objectif important était d'initier un processus de réflexion et de discussion dans les pays concernés par l'étude. Il a été atteint grâce à l'organisation de quatre séminaires régionaux, auxquels ont participé plus de 300 universitaires, représentants ministériels et autres experts en éducation.

L'étude et les discussions menées lors des séminaires ont montré que certains problèmes étaient communs à la plupart des régions couvertes par le programme. Dans la majorité des pays, il serait nécessaire d'associer une plus grande réflexion stratégique à la gestion des ressources humaines, de développer une expertise spécialisée dans le recrutement, la formation et la gestion des carrières du personnel ainsi que de créer des conditions de travail attractives, afin de recruter et de fidéliser du personnel hautement qualifié et très motivé. Ces problèmes ont été observés à différents niveaux et de plus en plus d'initiatives sont mises en place afin d'y remédier.

Le principal avantage des séminaires régionaux a été de donner aux personnes concernées la possibilité de se rencontrer et de discuter de questions d'intérêt commun touchant au domaine de la gestion des ressources humaines. Les participants ont notamment apprécié les présentations d'exemples de bonnes pratiques venant de l'Union européenne et des pays partenaires, qui leur ont donné de nouvelles idées à exploiter éventuellement dans leur propre pays. Il ne fait en outre aucun doute que les contacts personnels établis pendant ces séminaires conduiront à une future coopération au niveau national, voire au niveau régional.

À titre de suivi de ces séminaires, les participants ont été encouragés à diffuser les résultats de l'étude et des séminaires dans leurs pays respectifs, ce qui fournira ainsi du matériel pour alimenter les discussions sur les politiques et contribuer aux réformes. Il a également été suggéré aux participants de saisir les occasions de soumettre des projets dans le cadre des programmes européens en matière d'éducation afin de développer des projets dans ce domaine.

À l'heure actuelle, on peut déjà observer que les séminaires ont eu un effet d'entraînement dans les différents pays partenaires, notamment grâce aux activités entamées par les bureaux nationaux Tempus et par les experts Tempus de la réforme de l'enseignement supérieur. L'étude a été largement diffusée et des événements ont été organisés au niveau national pour en présenter les résultats et discuter des recommandations avec les parties prenantes locales. Le processus a été lancé et il appartient maintenant aux acteurs concernés de chaque pays de faire en sorte que le débat se poursuive.

RECOMMANDATIONS

De nombreuses recommandations détaillées ont été formulées lors des séminaires pour les niveaux institutionnel, national et régional, et elles ne peuvent pas toutes être citées dans le présent rapport. Toutefois, elles relèvent pour la plupart des catégories plus larges présentées ci-dessous.

Les stratégies et mesures nationales pour le développement des ressources humaines

Les pays partenaires Tempus ont clairement besoin d'une stratégie et de mesures de soutien au niveau national pour le développement des structures et des méthodes en matière de gestion des ressources humaines. Cependant, ces stratégies et ce soutien doivent être associés à un niveau suffisant d'indépendance et d'autonomie des établissements, afin qu'ils puissent trouver les meilleures manières de réaliser leurs propres missions et objectifs internes.

Les stratégies au sein des établissements et la gestion des ressources humaines

En plus des stratégies nationales, les établissements doivent définir leurs propres stratégies internes en matière de gestion des ressources humaines. Ces stratégies doivent donner lieu à des plans d'action concrets et doivent faire référence à une conception large de la gestion des ressources humaines.

Appliquer des procédures de recrutement ouvertes et transparentes

Le recrutement du personnel à tous les niveaux, y compris au niveau des fonctions de direction, doit respecter des procédures ouvertes et transparentes. Il est nécessaire de garantir la sélection des meilleurs candidats et de veiller, autant que possible, à ce que les établissements restent libres de toute influence politique.

Créer des conditions de travail attractives

Bien que les conditions financières soient très importantes pour toutes les catégories de personnel, le personnel est également sensible à d'autres aspects, comme les conditions de travail, la liberté académique, la flexibilité et le sentiment

d'accomplissement. Dans certains cas, il peut donc suffire de peu pour faire une différence considérable au niveau institutionnel ou national, en améliorant et en soutenant les activités de recherche et en créant un environnement favorable aux approches innovantes en matière d'enseignement.

Motiver le personnel grâce à des incitations

Des conditions de travail peu favorables et un manque d'incitations et d'encouragement peuvent facilement nuire à la motivation du personnel et induire une résistance au changement. À cet égard, la possibilité d'offrir des incitations financières (ou d'autres types d'incitations) au personnel très performant peut engendrer des résultats positifs. Les mécanismes de primes et d'évaluation doivent être conçus non seulement pour le personnel académique, mais aussi pour le personnel administratif.

La formation et le développement du personnel

Afin d'améliorer la gestion des carrières et le développement organisationnel, les établissements doivent s'ouvrir à la notion de développement du personnel et, en combinaison avec d'autres initiatives portant sur les primes et la reconnaissance, proposer régulièrement des programmes de formation systématique à toutes les catégories de personnel. L'objectif global doit être de créer des environnements d'apprentissage dans lesquels tous les membres du personnel peuvent contribuer pleinement à la réussite de leur établissement. De plus, les formations doivent tenir compte des niveaux de compétence actuels et des besoins en développement du personnel grâce à des approches personnalisées. Les établissements doivent chercher à développer une «culture de la formation», dans laquelle la formation est perçue comme une occasion de s'épanouir.

Le personnel administratif

Souvent, le personnel administratif et technique ne semble pas être considéré comme un élément déterminant du fonctionnement des établissements et les discussions relatives aux

ressources humaines se concentrent principalement ou exclusivement sur le personnel académique. Cependant, dans la mesure où le personnel administratif et technique peut jouer un rôle essentiel dans la modernisation des établissements, cette catégorie ne doit pas être négligée lors des discussions relatives à la gestion des ressources humaines dans les établissements publics d'enseignement supérieur. Il faut accorder autant d'importance à l'évaluation, à la rémunération et aux programmes de formation du personnel administratif qu'à ceux du personnel académique.

Choisir les bons dirigeants

Les recteurs et les doyens jouent un rôle clé dans le développement des établissements d'enseignement supérieur et il convient de porter une attention particulière à la nomination des personnes adéquates à ces postes. De réels dirigeants dotés de compétences en gestion appropriées peuvent contribuer de manière importante au succès et à la modernisation des établissements, à condition qu'ils soient libres de toute influence politique et qu'une formation adaptée leur soit offerte.

S'ouvrir au recrutement international

Le recrutement de personnel à l'échelle internationale semble être relativement rare dans les pays Tempus et il est clair que des conditions peu attractives et des salaires peu élevés peuvent

nuire à l'attractivité de nombreux systèmes d'enseignement supérieur sur le marché international. Cependant, l'élimination des obstacles juridiques et structurels au recrutement à l'international et l'amélioration de la mobilité du personnel local pourraient avoir un effet positif important sur le développement du secteur. Lorsqu'ils sont possibles financièrement, les programmes visant à attirer les expatriés hautement qualifiés semblent donner des résultats positifs. De plus, ces programmes peuvent représenter une première étape dans l'internationalisation du recrutement du personnel.

Les projets et programmes internationaux

Dans de nombreux cas, les programmes de coopération internationaux et en particulier européens sont les seules opportunités de formation et de développement dont dispose le personnel des établissements d'enseignement supérieur dans les pays partenaires Tempus. Toutefois, il n'est ni suffisant, ni pérenne, de confier exclusivement le développement et la formation des ressources humaines à ces programmes. Si les projets internationaux peuvent incontestablement être utilisés pour initier de nouveaux systèmes ou processus, les autorités nationales et les établissements devraient assumer ensemble une plus grande responsabilité dans le développement des ressources humaines dans le secteur.