Les tâches des Secrétaires Généraux et du personnel d'encadrement administratif

M. Luc Ziegler

Secrétaire Général de l'Université de Compiègne (France)

M. Daniel Altiné

Université Quisqueya (UniQ)

M. Luc Ziegler

Secrétaire Général de l'Université de Compiègne

La place et le rôle du Secrétaire Général à l'Université : Le Secrétaire Général est-il autonome ?

Formuler ainsi la question peut engendrer deux risques:

- * D'abord celui de tomber dans le rite de l'exorcisme, voire d'une psychanalyse à caractère existentiel;
- * Ensuite celui de donner le sentiment que le métier ou la corporation est tenté par le nombrilisme, et davantage préoccupé de gérer ses états d'âme que de gérer les établissements.

Nous nous efforcerons d'éviter ces deux écueils.

I - Le cadre juridique de l'autonomie du Secrétaire Général

Etre autonome c'est "se gouverner par ses propres lois et disposer librement de soi" (Petit Larousse); le Secrétaire Général d'Université n'est donc pas totalement autonome, sur le plan légal et sur le plan statutaire.

1- Sur le plan légal

La loi du 26 janvier 1984 organise le service public de l'Enseignement Supérieur qui comprend toutes les formations postsecondaires.

En son sein, les établissements publics à caractère scientifique, culturel et professionnel occupent une place centrale :

Cette même loi accorde au Secrétaire Général une reconnaissance officielle (article 59 alinéa 1),

- il est nommé par le Ministère de l'Éducation Nationale, sur proposition du Président.
 - il est chargé de la gestion de l'établissement, sous l'autorité du Président,
 - le Président peut lui déléguer sa signature (article 27 dernier alinéa).

Cette formulation est synthétique voire lapidaire. Toutefois, on voit bien que, placé dans une subordination hiérarchique vis-à-vis du Président, le Secrétaire Général d'Université ne détient de pouvoirs juridiques, notamment ceux de signer des actes administratifs ou des pièces financières, que tant qu'ils lui sont attribués par ce même Président.

2- Sur le plan statutaire

Le décret du 30 novembre 1970 prévoit que le Secrétaire Général d'Université exerce les fonctions de chef des services administratifs dans les Universités.

A noter que, pour certains établissements (IUFM, Grands Etablissements ou ENS), c'est un autre texte qui s'applique, celui des Secrétaires Généraux d'administration scolaire et universitaire (SGASU). Dans l'un et l'autre cas, les dispositions sont très approchantes.

Le Secrétaire Général d'université est nommé sur un emploi par le Ministre de l'Education Nationale sur proposition du Président.

Aucune disposition légale ou règlementaire ne confère expressément une réelle autonomie au Secrétaire Général. Il est dépendant du Président de l'Université.

II. La tradition institutionnelle

1- Un principe général d'organisation

Ce qui vient d'être dit à propos du Secrétaire Général est l'illustration de la mise en œuvre d'un principe fondamental de l'organisation de l'administration

du système éducatif français.

L'autorité administrative y est toujours confiée à des enseignants, qui ont une l'égitimité leur permettant de diriger l'administration : Recteurs d'Académie, Inspecteurs d'Académie-directeurs des services départementaux, Chefs d'établissement des collèges et des Lycées, Présidents d'Université, voire Directeurs d'administration centrale, tous, à quelques exceptions près, sont des enseignants (cf. même, l'exemple des Minis-tres qui insistent, dès leur nomination, sur leur appartenance présente ou passée au corps enseignant...).

Les personnels dits administratifs, "non-enseignants", sont d'appui donc subordonnés.

Il appartient au Secrétaire Général d'être un administrateur.

2. Une fonction dérivée

La fonction de Secrétaire Général est essentiellement une fonction dérivée. Son autorité procède de celle du chef d'établissement et sa marge d'autonomie dépend très exactement de la nature des rapports qui se constituent entre eux. De façon générale, le Secrétaire Général agit en vertu d'une délégation du Président et reste sous son autorité: il agit en son nom, il est tenu de lui rendre compte.

Cette délégation est explicite, elle peut aussi être implicite :

- elle est explicite en ce qu'elle résulte d'un arrêté du Président qui peut plus ou moins déléguer sa signature: la teneur de cette délégation peut être considérée comme un indicateur du degré de confiance accordé par le Président au Secrétaire Général:
- cette délégation peut aussi être implicite et résulter de la pratique des rapports entre le Président (mais aussi le reste de l'équipe présidentielle) et le Secrétaire Général: vis-à-vis de l'ensemble de l'Université, la délégation implicite peut également être considérée comme un bon indicateur de la crédibilité du Secrétaire Général dans l'Université.

Cet état de choses souligne l'importance du rapport de confiance qui doit exister dans le couple Président-Secrétaire Général qui doit fonctionner comme un binôme complémentaire.

3- Le "biotope professionnel" du Secrétaire Général

a) L'environnement du Secrétaire Général

C'est celui de l'établissement.

- L'établissement est autonome en matière pédagogique, scientifique, administrative et financière. La loi le prévoit. Cette autonomie lui est accordée en tant qu'elle est au service de l'exercice de ses missions de service public: elle lui permet de définir sa politique de formation, de recherche et de documentation :
 - dans le cadre de la règlementation nationale,
 - dans le respect de ses engagements contractuels.
- L'établissement est géré démocratiquement au sein des trois conseils règlementaires : le Conseil d'Administration, le Conseil Scientifique et le Conseil des Etudes et de la Vie Universitaire.

Par rapport au Secrétaire Général, les acteurs principaux de l'établissement sont le Président et son équipe, les personnels enseignants, les personnels "IATOS", les étudiants et les personnalités extérieures.

• Le Président et le gouvernement de l'Université

C'est le Président qui dirige l'Université. En particulier c'est lui seul qui prend les décisions assurant l'administration de l'Université. A la fois élu et enseignant-chercheur, il a une double légitimité vis-à-vis tant de l'intérieur que de l'extérieur de l'établissement. Assisté des conseils, il fixe le cap, arbitre entre les possibles, bref, définit la politique de l'Université. On peu ditre, qu'à son côté, le Secrétaire Général, non-enseignant et non élu, est un "technicien généraliste à compétences transversales".

• Les personnels de l'Université

Très schématiquement, cohabitent dans l'Université deux catégories de personnels dont les règles de fonctionnement sont intrinsèquement différentes:

- les universitaires, principalement enseignants-chercheurs qui forment le groupe dominant de l'établissement et d'où est généralement issu le Président. Ils constituent un réseau fonctionnant selon le principe de collégialité. - les personnels "non-enseignants" ou "IATOS", sont majoritairement constitués par des personnels administratifs. Ils constituent un groupe, peut-être plus hétéroclite que le précédent, qui fonctionne selon le principe hiérarchique.

A noter que le Secrétaire Général est traditionnellement responsable des lATOS, le Président attend de lui qu'il en assume la charge. Ce faisant, le Secrétaire Général doit prendre en compte l'influence sur eux de la proximité du réseau collégial, voire de l'osmose qui peut exister çà et là et qui interfère avec les relations hiérarchiques classiques. Sauf à dépendre du bon vouloir de ses subordonnés, il doit veiller en particulier à ne pas confondre laxisme et paix sociale, et ainsi garder une certaine autonomie vis-à-vis d'eux.

A l'interface des deux catégories, ci-dessus évoquées, se trouve le Secrétaire Général :

- une grande partie de la problématique de son rôle aux côtés du Président est contenue dans la formule du doyen Vedel qui a pu dire des universitaires qu'ils "étaient des individualistes forcenés qui n'entendaient pas être gouvernés mais tout juste administrés";
- cet état de choses offre au Secrétaire Général l'occasion de "gérer" deux groupes de culture, de tradition, de comportements et d'intérêts très différents, le tout dans un contexte d'évolution sensible du monde universitaire.

b) L'évolution du cadre des fonctions du Secrétaire Général

Certains sociologues des organisations, qui ont étudié les processus de prise de décision et de gouvernement dans l'enseignement supérieur, ont pu dire des Universités qu'elles étaient un exemple typique "d'anarchie organisée".

Une anarchie organisée se caractérise par :

- l'absence de buts partagés et cohérents,
- le manque de contrôle sur les processus,
- une participation intermittente à la décision.

Cette analyse est-elle toujours pertinente?

• L'Université compte de plus en plus dans la société et elle a aussi de plus en plus de comptes à rendre à la société.

• Depuis quelques années, la cohérence globale d'établissement prévaut dans les relations avec le ministère: reconnaissance des Présidents comme interlocuteurs naturels des autorités, contractualisation, globalisation des crédits attribués par l'Etat, etc..., et ce, au détriment de l'ancienne tradition des relations bilatérales par disciplines universitaires. La communauté universitaire prend progressivement conscience de l'importance des fonctions de direction et de gestion. Face à cette transformation, le Président, secondé par le Secrétaire Général, devient de plus en plus souvent, à la fois animateur, gestionnaire, négociateur, coordonnateur, chef de l'entreprise universitaire, etc... Cette évolution s'accompagne de l'exigence d'un changement de perspective pour le Secrétaire Général qui exerce désormais un rôle central dans la détermination et la mise en œuvre de la logique d'établissement.

Cette lecture là, met en lumière que la "marge de manœuvre" du Secrétaire Général peut être importante quand certaines conditions sont remplies (cf. infra).

III. Le champ d'action du Secrétaire Général

1. Il est variable d'une université à l'autre

L'absence de véritable définition des attributions du Secrétaire Général fait que le contenu de ses responsabilités varie d'une université à l'autre. C'est le corollaire de l'autonomie de l'établissement.

Ce champ d'action est variable en fonction de certains paramètres:

- les relations Président-Secrétaire Général, liées à la personnalité respective de chacun et au degré de confiance réciproque entre les deux : le domaine d'intervention du Secrétaire Général suppose, pour exister, que le Président reconnaît et admet le caractère fonctionnel de la dualité Président/Secrétaire Général;
- le rôle réel du Secrétaire Général dans l'équipe présidentielle (qui peut être plus ou moins étoffée, plus ou moins homogène),
- la taille de l'établissement (en petite ou moyenne université, on constate que le domaine du Secrétaire Général peut s'étendre à une grande partie des attributions du Président, dans le cadre des orientations définies par lui et régulièrement discutées pour assurer la cohérence des actions quotidiennes),

- la structure centralisée ou décentralisée, héritage de l'histoire et de la culture de l'établissement. La capacité d'agir du Secrétaire Général est étroitement liée à celle du Président.

2- Le contenu du champ d'action du Secrétaire Général

Le Président de l'Université est avant tout un universitaire. Lorsqu'il accède à sa nouvelle charge, sauf exception, il n'est pas professionnel de l'administration et de la gestion, son expérience le situe naturellement plutôt du côté de l'enseignement et de la recherche, traditionnellement ses domaines "d'élection"...

La latitude d'action du Secrétaire Général sera nécessairement moins grande dans des domaines tels que la carrière des enseignants-chercheurs, l'organisation de l'enseignement et de la recherche. En revanche, dans d'autres domaines, le Secrétaire Général, en tant que technicien de l'administration et de la gestion, exercera des responsabilités plus naturelles, le Président conservant évidemment un pouvoir d'évocation. Dans ces domaines, le Secrétaire Général est autonome avec obligation de résultats; autrement dit, il dispose d'une autonomie liée ou, si l'on préfère, d'une compétence liée.

Ainsi en est-il des domaines suivants :

- l'organisation générale des services centraux,
- la gestion des personnels IATOS,
- les questions juridiques et statutaires,
- la préparation et du suivi des conseils, des commissions, etc...
- la gestion du parc immobilier et du patrimoine,
- la gestion des activités des services intérieur et technique,
- la gestion administrative des étudiants, et enfin
- la gestion financière, en particulier :
 - pour maîtriser les coûts,
 - pour concevoir et mettre en œuvre des systèmes de répartition interne des crédits entre composantes,
 - pour installer des outils d'évaluation et de pilotage.

Dans ces domaines, la marge d'action suppose, non pas que l'on fait ce que l'on veut, mais plutôt, qu'en tant qu'expert de la gestion de l'établissement, on a la capacité d'influencer utilement les choix stratégiques, évidemment personnalisés par le Président.

3- La fonction de régulation du Secrétaire Général

A l'expérience, on note que le Secrétaire Général a une responsabilité permanente supplémentaire. Tout le monde attend de lui qu'il l'assume tant elle découle naturellement de l'exercice des missions qui lui sont confiées,... sans être prévue expressément. Il s'agit de la fonction de régulation.*

La régulation consiste à assurer le fonctionnement correct d'un système complexe. Or, l'université est assurément un système complexe :

- cette fonction recouvre son rôle traditionnel de chef-d'orchestre de différentes gestions garant de la pérennité de l'administration: il assure la continuité du service public en faisant en sorte que les services qui dépendent de lui continuent à fonctionner, quelles que soient les échéances ou le contexte;
- cette fonction concerne aussi, et de plus en plus, son rôle de médiateur, de facilitateur, ou de gestionnaire de "l'interstitiel".

A ce titre, il intervient plus précisément :

- dans la gestion des conflits;
- dans la lutte contre la tendance naturelle au cloisonnement des services et autres entités de l'établissement;
 - dans la synthèse faite en permanence entre le souhaitable et le possible;
- dans l'effort sans relâche pour introduire dans l'établissement quelques principes de *management*, la définition de procédures de fonctionnement, le souci de la qualité et le respect du client, etc...;
- à travers les aptitudes qu'il peut avoir en matière d'animation, de communication ou de sensibilisation sur tel ou tel aspect de la vie de l'université (ainsi l'encouragement à la mobilité interne), dans les relations entre services administratifs et enseignants (élus ou pas), comme facilitateur de communication ou "traducteur-interprète". En effet, la logique de fonctionnement des uns et des autres peut être assez différente, voire parfois carrément opposée;
- dans telle ou telle mission de représentation que peut lui confier le Président.

Le Secrétaire Général est chargé, d'une part de veiller au respect de la légalité, c'est-à-dire de l'application de la loi externe "permanente" (si les

^{*} Ces réflexions s'appliquent, en contrepoint, au Président puisque lui-même et le Secrétaire Général ont des missions complémentaires et qu'ils forment un binôme.

Universités sont autonomes, leur autonomie s'exerce dans le cadre de la règlementation nationale et dans le respect de leurs engagements contractuels), d'autre part il doit mettre en œuvre la loi interne "provisoire", liée à l'exercice du mandat de tel Président... et donc aux attentes qui en résultent.

Dans ce contexte, le Secrétaire Général est donc moins jugé sur ses seules qualités d'administrateur chargé de faire respecter la légalité au sens strict, que sur sa capacité à prendre rapidement des décisions attendues. Aujourd'hui, il faut gérer mais de préférence dans le sens espéré. Ce n'est pas toujours aisé lorsque les intérêts ne sont pas convergents au sein de l'établissement.

Conclusion : le métier de Secrétaire Général

Le contexte d'amplification de la difficulté de la gestion accentué par la raréfaction des crédits, par l'accroissement de l'autonomie, et son lot de conséquences, nécessite une administration nouvelle qui demande des gestionnaires renouvelés. Or, dans l'Université, le seul professionnel de la gestion suffisamment "généraliste", est le Secrétaire Général. C'est en grande partie sur lui que repose l'évolution administrative des établissements.

Le Secrétaire Général est-il en mesure de conduire cette transformation?

- Oui, à condition de ne pas confondre "le politique" et "l'administratif"; il importe donc que sa compétence administrative soit effectivement reconnue;
- oui, à la condition que le Secrétaire Général sache démontrer son aptitude à s'adapter, à faire preuve de souplesse et d'imagination.

Le Secrétaire Général doit améliorer en permanence son professionnalisme pour être en mesure d'assurer les tâches nouvelles. Bref, il doit se transformer ou disparaître: l'alternative est claire; elle s'énonce comme suit: un gestionnaire renouvelé ou le renouvellement du gestionnaire...

C'est à ce prix seulement que son métier sera reconnu et qu'il méritera une capacité d'influence, d'organisation et de structuration indispensable à l'équilibre même des universités et à la pondération des pouvoirs de diverses natures, politique, scientifique ou mandarinal qui s'y affrontent pour le meilleur ou pour le pire.

Deux aphorismes pour conclure; ils invitent à la modestie:

Luc Ziegler

- "Tu as droit à l'action, mais seulement à l'action et jamais à ses fruits: que les fruits de ton action ne soient point ton mobile" (tiré de "La Baghavad-Gitâ", II, 47);
- "Le Secrétaire Général, à l'université, est multicompétent; mais c'est un artisan; jamais un courtisan; et encore moins un partisan".

M. Daniel Altiné

Université Quisqueya (UniQ)

Tâches des Secrétaires Généraux et du personnel d'encadrement administratif

Le Secrétaire Général

L'Université Quisqueya ne dispose pas encore d'un Secrétariat Général. Cependant, il est prévu dans les statuts de l'Institution et, dans le cadre d'une structuration progressive des activités, le besoin d'un Secrétaire Général se fera rapidement sentir.

D'emblée, disons que la conception que l'on se fait d'un Secrétaire Général à l'UniQ tranche singulièrement de la vision Française et Européenne d'une telle fonction. Notre conception se rapproche plutôt de celle qui prévaut en Amérique du Nord selon laquelle le Secrétaire Général est la mémoire de l'Institution.

Selon les statuts de l'UniQ, le Secrétaire Général est un officier, un administrateur qui devra s'occuper du Secrétariat de l'Université, particulièrement du Haut Conseil, du Conseil Académique et du Rectorat. C'est le gardien du Sceau de l'Institution, des papiers, documents des instances susmentionnées. Il est nommé par le Haut Conseil.

Le Secrétaire Général devra notamment :

- enregistrer les délibérations, actes et décisions du Haut Conseil, du Conseil Académique et du Rectorat;
- certifier les copies d'actes, de diplômes et de tous les autres documents officiels émanant de l'Université, à l'exclusion des bulletins ou relevés de notes qui émanent du bureau du registraire;

- certifier tout extrait des registres du Haut Conseil, du Conseil Académique et du Rectorat;
 - signer diplômes et attestations délivrés par l'UniQ et apposer le sceau ;
 - attester des équivalences de diplômes ;
 - superviser l'application des procédures en vue de l'attribution des grades ;
- éditer les annuaires des composantes de l'université et toute autre publication officielle et en assurer la diffusion ;
- participer, sous l'autorité du Vice-Recteur chargé des études, à l'organisation des opérations d'admission de nouveaux étudiants à l'université.

C'est donc un personnage extrêmement important. Mais ce n'est ni l'architecte ni l'exécuteur des plans stratégiques et politiques de l'université tel que vu par les européens.

Le personnel d'encadrement administratif

Cette catégorie est constituée de l'ensemble des employés dont les activités viennent en soutien au développement de la fonction académique de l'université.

Ce personnel est actuellement fort de 18 membres pour un ratio personnel administratif/étudiant de 1 pour 56. Un tel ratio peut sembler raisonnable au prime abord, cependant, l'absence de système d'information permettant de générer l'information pour la gestion du système de crédit utilisé à l'UniQ fait problème. En fait, les différentes composantes sont "sous-staffées".

Clôture du symposium

M. Erick Nabajoth

Rapporteur Vice-Président de l'Université des Antilles et de la Guyane Responsable des Relations Internationales

M. Erick Nagajoth

Rapporteur Vice-Président de l'Université des Antilles et de la Guyane Responsable des Relations Internationales

Synthèse des débats

Deux jours de débats intenses, se situant dans la foulée de la première réunion relative à la mise en place de l'autoroute Université des Antilles et de la Guyane - Universités d'Haïti. Il s'agissait, pour l'ensemble des participants, à l'initiative de l'AUPELF-UREF, à travers des échanges d'expériences, de participer à l'œuvre de redynamisation de l'enseignement supérieur haïtien.

La variété des expériences et des démarches fut un élément déterminant dans l'intérêt des débats (1). S'il faut formaliser les échanges qui ont eu lieu, plusieurs directions semblent se dégager. Comment bâtir un Enseignement Supérieur? Question importante s'il en est, qui a permis la confrontation des perspectives et le repérage d'un certain nombre de thèmes et de tâches à accomplir. Cependant, la construction d'un Enseignement Supérieur soulève également une autre question tout aussi importante, celle de la Gestion des Universités. Il importe en effet, de pouvoir dégager les axes de l'organisation et du fonctionnement du système mis en place. Sur cette question, également, les échanges furent particulièrement stimulants entre les différents intervenants.

¹⁾ Etaient présents, au titre des étrangers: Mme H. HAUGADES, Sous-Directeur de la contractualisation et de la programmation au Ministère français de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche; Mr. B. EMONT, Chargé de Mission auprès du Délégué aux Relations Internationales, Ministère français de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche; Mr. L. ZIEGLER, Secrétaire Général de l'Université de Technologie de Compiègne, France; Mr. A. GOUAZE, Doyen de la Faculté de Médecine de Tours, France; Mr. P. ZECH, de l'Université Lyon I, France; Mr. F. NABAJOTH, Vice-Président Université des Antilles et de la Guyane, responsable des Relations Internationales; Mr. M. LOUIS, Vice-Président du Conseil Scientifique, Université des Antilles et de la Guyane; Mr. A. BODSON, Université Libre de Bruxelles, Belgique; Mme. M. PELLETIER, Doyenne des Etudes de premier cycle, Université du Québec à Montréal; Mr. M. DOUCET, Université de Moncton.

I. Comment bâtir un enseignement supérieur ?

La problématique de la construction d'un Enseignement Supérieur nécéssite que l'on se penche, au moins, sur deux questions. Il importe, en effet, de fixer un cadre juridique et institutionnel pertinent et de fixer une procédure d'évaluation. Les enjeux sont de taille: ce n'est que grâce à une telle démarche qu'il est possible de rendre lisibles les formations universitaires, d'organiser éventuellement les passerelles entre elles et de réfléchir sur les procédures d'équivalence de diplômes.

A. Fixer un cadre juridique et institutionnel pertinent

L'exposé de Monsieur Bernard Emont, passant en revue la pratique française, a permis de présenter un système évoluant au cœur d'une dialectique autonomie/centralisation. La prise en compte de l'histoire du système d'enseignement supérieur français a mis en relief l'élaboration progressive d'un cadre "flexible et adaptable", pour reprendre une formule utilisée par l'intervenant. Partant du Moyen-Age pour arriver à la loi JOSPIN, en passant par les Lois Edgard FAURE et SAVARY, Bernard Emont a tenté de décrire un système réglant à tour de rôle les problèmes de structures, d'organisation et de statut des personnels.

La liberté et l'autonomie du Moyen-Age ont vite débouché sur un système inféodé au pouvoir royal, lequel système, avec le Premier Empire, fonctionnera à base de centralisation et sous monopole impérial. C'est ce système qui, progressivement, verra un développement de ses implantations, une extension de ses publics et un accroissement de son autonomie. Grâce à la loi Edgard FAURE, les liens entre l'Université et la collectivité sont précisés, alors qu'il appartiendra à la loi SAVARY d'opérer une unification des corps enseignants et une unification des doctorats. La loi JOSPIN, pour ce qui la concerne, tente d'apporter des solutions au problème de la massification de l'enseignement supérieur.

C'est tout ceci qui permet l'apparition d'un système qui se doit de faire face aux nécessités des politiques nationales, tout en ayant une certaine souplesse de façon à s'adapter à des situations locales. Le statut des enseignants-chercheurs met en place des critères nationaux de qualification, faisant l'objet d'un texte. Les particularités tiennent à l'existence d'une évaluation confiée à des pairs, à l'existence de Commissions de Spécialités au niveau des Etablissements, à l'absence de notation administrative et à la liberté totale de pensée. S'agissant des diplômes, ils sont également tributaires de cette dialectique "autonomie/centralisation". En effet, à côté des diplômes nationaux, existent les diplômes d'université, qui relèvent de la volonté propre de chaque établissement. Enfin, du point de vue structurel, l'Université dispose de trois Conseils ayant chacun des attributions propres : le Conseil d'Administration, le Conseil

Scientifique et le Conseil des Etudes et de la Vie Universitaire, les trois se réunissant pour désigner le Président de l'Université assisté d'un Bureau, ce qui fait parler du "Gouvernement de l'Université". A noter qu'au sein de cette structure universitaire, les Unités de Formation et de Recherche (UFR) et les Instituts disposent d'une assez large autonomie.

La situation Haïtienne ne correspond nullement à ce schéma organisationnel. Monsieur Michel Hector ira même jusqu'à parler, pour décrire cette situation, du "vide juridique haïtien". L'inscription constitutionnelle de 1987 a permis d'affirmer, il est vrai, l'autonomie de l'Université et la liberté de l'Enseignement Supérieur. De là découle un dédoublement rapide entre le secteur public et le secteur privé. S'il est vrai que, dans les textes, l'approbation technique de l'Université d'Etat d'Haïti (U.E.H.) est nécessaire pour le développement du secteur privé, dans la pratique, cette condition est rarement réalisée. Par ailleurs, Michel Hector note également l'absence de cadre général d'organisation de l'Université.

C'est l'existence de ce contexte particulier qui explique la mise en place de la "Commission sur l'Enseignement Supérieur", qui se fixe un certain nombre d'objectifs que l'on peut regrouper autour de quatre grandes préoccupations :

- Comment garantir la liberté de l'Enseignement Supérieur ?
- Comment garantir l'excellence de l'Enseignement Supérieur ?
- Comment lier l'Enseignement Supérieur au développement du pays ?
- Comment lier l'Enseignement Supérieur à l'activité de recherche ?

Tout cela pour dire qu'en filigrane, la question est posée de savoir, par delà les institutions, qu'est-ce-que l'Enseignement Supérieur en Haïti? La composition de la Commission sur l'Enseignement Supérieur traduit, à ce propos, la volonté de n'écarter personne de cette réflexion, puisque différents secteurs sont représentés: l'U.E.H., les institutions publiques non intégrées à l'U.E.H., les institutions privées d'enseignement supérieur et les professionnels.

B. Fixer une procédure d'évaluation

Les questions d'évaluation ont permis l'émergence d'un vrai débat. En effet, les expériences étrangères qui ont été présentées ont témoigné de la diversité des solutions en vigueur. Par ailleurs, s'il est vrai qu'il ne semble pas y avoir de méthode globale en Haïti, il n'empêche que les solutions imaginées sur le terrain, en particulier à la Faculté d'Agronomie, laissent poindre quelques pistes de réflexion et de travail qui méritent d'être approfondies.

1. La diversité des méthodes étrangères.

Deux pratiques ont été exposées, l'une, française, par Mme Huguette Haugades, mettant l'accent sur la réglementation; l'autre, canadienne, par Mme Micheline Pelletier, rhettant l'accent sur l'autonomie.

La règlementation à la française s'exprime, en grande partie à travers une évaluation, conduisant à des homologations et à des habilitations. Cette évaluation est aussi bien une évaluation de la recherche, une évaluation des formations et une évaluation des enseignants-chercheurs. On voit poindre, aujourd'hui, des techniques nouvelles d'évaluation qui, si elles présentent un grand intérêt, ne semblent pas encore avoir trouvé toute leur place dans le dispositif général d'évaluation.

L'évaluation de la recherche est affaire de groupes d'experts par discipline. Elle évalue équipes et laboratoires, permettant de déboucher sur une habilitation. A noter, à ce propos, que la recherche n'est pas qu'universitaire et que des organismes comme le CNRS et l'INSERM y contribuent largement.

L'évaluation des formations tient au fait que, dans le cadre de la tutelle de l'Etat, les formations, pour exister, doivent obtenir une habilitation tributaire du respect d'une maquette réglementaire de base. L'autonomie va cependant jouer dans le cadre de l'organisation des enseignements. Des renseignements doivent être transmis, relatifs à l'insertion professionnelle, à la cohérence de la formation avec le dispositif de recherche de l'Etablissement. Pour ce qui concerne les diplômes particuliers que sont les diplômes d'ingénieur, l'habilitation de la formation est de la compétence de la Commission du Titre d'Ingénieur.

L'évaluation des enseignants-chercheurs tient au fait que la fonction d'enseignant-chercheur nécessite que soient remplies un certain nombre de conditions de diplômes et de publications pour pouvoir candidater sur des emplois. Par ailleurs, de véritables concours sont organisés, permettant d'opérer une sélection parmi les candidats admis à postuler, les Commissions de Spécialités et le CNU jouant un rôle déterminant

Institution nouvelle, le Comité National d'Evaluation cherche sa place au sein de ce dispositif. Indépendant du Ministère de tutelle, il jette un regard sur les établissements dans tous les aspects de leur fonctionnement. Ce comité ne dispose pas de moyens, ce qui fait qu'à la question de savoir s'il conduit l'établissement à réfléchir sur lui-même, la réponse est nécessairement mitigée.

Se pose également aujourd'hui la question de la gestion prévisionnelle, tant il

est vrai qu'il est souvent difficile d'opérer une adéquation entre les emplois et les flux d'étudiants. Cette question va réapparaitre fréquemment tout au long du symposium.

Enfin, la mise en place de la politique contractuelle permet l'élaboration d'un nouveau partenariat entre l'Etat et les Etablissements. Il faut signaler, à cet égard, que sur les 4 milliards distribués dans le cadre de l'enseignement supérieur, seuls 200 millions sont répartis au titre de la politique contractuelle. C'est dire que même si elle a un grand intérêt, elle n'a pas encore atteint son plein développement.

Toute autre est la démarche canadienne, que l'on peut qualifier de large autonomie. Cette autonomie est académique et administrative: une fois un programme mis en place, l'université en a la pleine juridiction et peut en décider aussi bien le maintien que la fermeture. Les choix financiers, pour le fonctionnement, sont variables: il peut s'agir d'une base per capita à l'entrée ou d'un financement aux sorties de diplômes. Il est toutefois remarqué que les choix financiers faits agissent sur le fonctionnement. Cependant, une nouvelle démarche d'évaluation tend à se développer, à l'image de "l'assessment movement" des Etats-Unis. On assiste ainsi à un mécanisme d'évaluation des savoirs à l'entrée, pendant la formation et à la sortie. A l'issue de ces examens, deux possibilités s'ouvrent: soit il y a redistribution des sommes en fonction des résultats; soit des sommes sont ajoutées pour renforcer les secteurs où il y a quelques difficultés. On s'apercoit que les conséquences sont nettement différentes suivant la démarche qui est choisie. Dans le cadre de cette démarche, Mme Micheline Pelletier fait état du projet de Loi prévoyant la publicité obligatoire sur les salaires des cadres supérieurs ainsi que sur les taux de diplômés.

Quant à l'évaluation des programmes d'études, Mme Micheline Pelletier fait état de l'accent mis sur l'apprentissage, par rapport à l'enseignement. Cette question va soulever de nombreuses interrogations, qui lui permettront de préciser sa pensée, relativement aux rapports entre l'apprentissage et l'enseignement. La "Conférence des Recteurs et des Principaux des Universités du Québec" (CREPUQ) joue un rôle essentiel dans l'évaluation, grâce à la mise en place d'une Commission de vérification. Elle permet la mise en place d'une procédure en deux temps: d'abord, une autoévaluation, et ensuite, une étude du rapport par des experts d'autres Universités.

La procédure d'évaluation, ainsi mise en place, permet de vérifier le taux de diplômés, le taux de professeurs permanents, l'adéquation entre les cours et les objectifs du programme, l'adéquation entre les objectifs du programme et les besoins de la société, la fréquentation du programme ainsi que l'encadrement des étudiants dans leur programme. Cette procédure d'évaluation doit intégrer la participation de tous les enseignants.

Erick Nagajoth

A noter que tout cela s'opère dans un contexte où, sur les 7 Universités du Canada, une seule est publique.

2. Haïti: de l'absence de méthode globale à des pistes de travail

L'Université d'Etat d'Haïti (UEH) laisse évoluer en sont sein des facultés qui, chacune, disposent de leurs structures et reposent sur des réalités propres. Le système est rendu encore plus complexe par le fait de la multiplication des universités privées. Comme signalé précédemment, c'est ce contexte particulier qui nécessite la mise en place d'une Commission d'évaluation.

La Faculté d'Agronomie, dans ce cadre général, a réussi a présenter un système cohérent. Il passe par la mise en place d'un Conseil de Direction de la Faculté. S'agissant de l'évaluation des professeurs, un projet est en cours d'élaboration permettant l'évaluation par la Direction et les Etudiants, prévoyant également la mise en place de 2 ans de probation pour les nouveaux enseignants, ainsi que des procédures d'autorecrutement: les lauréats des différentes formations sont retenus pour aller en spécialisation, de façon à revenir au sein de la Faculté.

Quant aux étudiants, leur évaluation passe par la mise en place de procédures de contrôle aussi bien sur le plan théorique que sur le plan pratique. Cette évaluation se double d'une évaluation des cours qui, aux dires de Jean-Vernet Henry, sont issus d'un programme qui date d'une dizaine d'années. A ce stade, l'évaluation provient, tout à la fois, de l'appréciation des étudiants en fin de cursus, des enseignants et des employeurs.

Pour ce qui la concerne, l'Université Quisqueya (UniQ), en matière d'évaluation, choisit une démarche qui consiste à s'ouvrir sur l'extérieur pour réaliser cette opération.

II. Qu'est-ce que la gestion des universités ?

La question de la gestion a été une question prégnante, parcourant l'ensemble des débats et prenant différentes formes toutes aussi stimulantes les unes que les autres. Gérer l'université nécéssite que l'on s'interroge sur les structures sur lesquelles on se penche. De même, cette gestion implique que l'on se penche sur une politique de développement, sur une politique de gestion des ressources ainsi que sur les rapports avec l'environnement.

A. Quelle structure pour les universités ?

La question des structures a permis des échanges particulièrement incisifs, témoins des multiples solutions apportées à cette question. On note une grande diversité dans les rapports entretenus par les Facultés et les Universités. Comme il a été signalé précédemment, le système français laisse une large autonomie aux U.F.R. et Instituts au sein de l'Université, sans que l'on puisse traduire cette autonomie par l'indépendance, le cadre réglementaire général étant là pour éviter toute dérive dans ce sens.

La démarche mise en œuvre dans le cadre de l'Université de Moncton laisse apparaître des structures particulières. M. Doucet, présentant la structure administrative de l'Université de Moncton, insiste sur les organes essentiels que sont le Conseil des Gouverneurs, le Sénat Académique, le Chancelier, le Recteur et la Faculté.

Le Conseil des Gouverneurs, de 27 membres choisis dans la communauté, choisit le Comité Exécutif, nomme les dirigeants et adopte le budget. Par ailleurs, il appartient, au Sénat Académique de contrôler les études, l'enseignement, ainsi que l'ensemble des activités universitaires. L'ensemble des Doyens y siège d'office, alors que les professeurs qui y siègent sont élus par leurs pairs. Dans ce système, le Chancelier a une fonction symbolique : il lui appartient en particulier, de présider les cérémonies officielles. Quant au Recteur, nommé par le Conseil des Gouverneurs, il est le premier administrateur de l'université, responsable du respect des statuts et supervisant les personnels et les biens. Il est assisté d'un Vice-Recteur à l'Administration et à la Recherche et d'un Vice-Recteur à l'Administration et aux Ressources Humaines. La Faculté apparaît comme l'unité universitaire et administrative regroupant départements et écoles ayant des affinités. Les Doyens et Vice-Doyens y sont nommés par le Conseil de l'Université après avis du Recteur. Cette structure relève du Vice-Recteur à l'Enseignement et à la Recherche, alors qu'il appartient à l'Assemblée de Faculté de définir les orientations avec le Conseil de Faculté.

En ce qui la concerne, l'Université Quisqueya a mis en place une organisation de laquelle ressortent une structure de direction, une structure académique et une structure administrative.

La structure de direction s'appuie entre autres, sur la liaison qui est faite avec la fondation Educat-UniQ. Cependant, l'essentiel du pouvoir de gestion est concentré au niveau du Haut Conseil, à qui il appartient de nommer les Doyens de Faculté. On y retrouve les membres fondateurs au nombre de 7, les représentants du groupe Educat, les représentants de l'Université, les représentants de la société civile, le Recteur et le

Vice-Recteur. A ce stade, on note l'existence du Conseil Académique, structure de gestion à caractère bicaméral.

La structure académique se décompose en Facultés, Départements, Collège Universitaire, Centres Régionaux et Centres d'Études avancées.

La structure administrative met l'accent sur la place du Secrétaire Général et du Bureau de Planification, s'occupant de la cohérence de l'ensemble du système.

En réalité, derrière cette diversité structurelle, tous les systèmes décrits soulèvent à peu près les mêmes questions. Il y a, en effet, un défi à relever. Il consiste à mettre en œuvre une politique générale assurée par tous, dans le respect de l'autonomie. Dans le même temps, il importe de ne pas confondre l'autonomie et l'indépendance. Certains, comme Monsieur Gousse, iront jusqu'à poser la question de savoir quelle autonomie on veut.

La question des structures trouve un développement particulièrement stimulant au cours des échanges portant sur la place et le rôle des Secrétaires Généraux. Mme Myrtho Célestin, du Ministère de l'Éducation nationale haïtien, fait du Secrétaire Général le "poto mitan" de l'organisation universitaire. Il lui appartient, ni plus ni moins, de jouer le rôle essentiel dans la reconstruction de l'Université d'Etat d'Haïti. En effet, il doit initier les tâches stratégiques, identifier les partenaires nationaux et internationaux dans le cadre de la relance de l'U.E.H., offrir un cadre d'intervention concerté, préparer le canevas de la modernisation, participer au Plan National d'Education, aller à la recherche de financement.

M. Luc Ziegler, Secrétaire Général de l'Université Technologique de Compiègne, développe une démarche qui, d'une certaine manière, présente quelques similitudes avec la première. Il met, certes, l'accent sur l'existence d'un cadre juridique qui affirme que le Secrétaire Général, " sous l'autorité du Président de l'Université, (est) chargé de la gestion de l'Université". Partant de là, il met en relief la relation de confiance qui doit exister entre le Secrétaire Général et le Président, dans la mesure où c'est pour l'essentiel ce dernier qui le choisit. Ainsi désigné le Secrétaire Général apparait comme le "Chef d'Orchestre", qui s'intéresse tout à la fois à la Direction des Ressources Humaines, à la Gestion Financière, à la coordination de la Gestion Informatique et à l'Administration des Etudes. Ainsi se voit décrit un individu entièrement disponible qui assure la préparation et le suivi des différents conseils et qui peut même dans de petites Universités, se voir confier des actions de tutorat.

La démarche de l'Université Quisqueya est sensiblement différente sur cette question. Le Secrétaire Général y est présenté comme un administrateur qui s'occupe

du Haut Conseil, du Conseil Académique et du Rectorat. Il dispose également du sceau de l'Université et a une fonction de "registraire".

Autant dire que par delà les différences que l'on peut noter, souvent il y a plus un problème d'intitulé qu'un problème de fonctions, chacun s'accordant pour reconnaitre le rôle central du Secrétaire Général. Il convient certainement de mieux préciser les compétences et les domaines d'intervention des Recteurs, Secrétaires Généraux et Doyens pour éviter quelques confusions sémantiques.

B. Quelle politique de développement?

Le symposium, à propos de la politique de développement, a multiplié les questionnements aussi bien sur la planification du développement que sur le financement de celui-ci. La première question a été abordée en grande partie par les intervenants haïtiens, principalement M. Charles Cadet du CTPEA et Ariel Azaël de l'Université Quisqueya, alors que le deuxième thème a vu des échanges d'expériences, à partir des exemples belges, canadiens et français.

1. Planifier le développement en Haïti : une problématique qui interpelle

Sur cette question, l'Université Quisqueya met en place un Bureau de la Planification dont la mission consiste à se préoccuper aussi bien de planification académique, que physique et financière. Des études sont lancées en vue de déterminer les besoins de la collectivité. La mise en œuvre, datant de 1990, permet le développement de la Faculté d'Agronomie et d'Environnement et de la Faculté d'Economie. Elle prend une autre dimension avec le développement de la Faculté des Sciences de l'Éducation de la Faculté d'Économie et de la Faculté de Génie et l'accord de partenariat avec la société Educat qui permet la mise en place du Plan Directeur de l'UniQ. M. Azaël fera remarquer, à ce propos, que la crise qui dure depuis 3 ans, freine la mise en place de ce plan et qu'à l'heure actuelle, la stratégie consiste à consolider les acquis de Quisqueya, tout en mettant en place les premières structures de recherche et la cellule de pilotage. Période difficile que la période actuelle, compte tenu de l'absence de pratique de ce genre d'exercice et du nombre élevé de vacataires qui participent à l'œuvre d'enseignement.

C'est à une véritable réflexion théorique que se livre M. Charles Cadet sur ce même problème. Notant que le processus de planification date de deux décennies en Haïti, il n'en remarque pas moins l'absence de planification de l'enseignement supérieur. De ce fait, il esquisse quelques pistes pour la planification, prenant en compte le changement de situation qui offiriait quelques chances à cette planification, à condition de définir quelques priorités.

Le changement de situation tient à une crise de l'enseignement supérieur tant au niveau quantitatif qu'au niveau qualitatif. Le décalage, nous dit-on, est extrêmement important entre le nombre de bacheliers et le nombre d'entrants à l'université. Par ailleurs, aussi bien ces bacheliers que les étudiants en fin de cursus semblent avoir un niveau relativement faible, en particulier à cause de l'absence de recherche et de l'absence de rigueur. Quant aux enseignants, ils subissent de fortes pressions au niveau du marché du travail.

M. Charles Cadet n'en considère pas moins que la planification en Haïti a des chances de réussite, en particulier à cause des changements dans les conditions environnementales. Le retour à un ordre démocratique, le développement d'institutions publiques, la situation de reprise économique, sont autant d'éléments qui risquent d'interpeller l'enseignement supérieur, en particulier dans ses rapports avec le marché du travail.

A partir de là, des priorités sont présentées. Il s'agit d'opérer une démocratisation de l'enseignement supérieur, de faire face à l'absence d'un corps professoral permanent et de dynamiser la recherche en rompant l'isolement de certains chercheurs, d'élaborer un plan de développement des moyens logistiques et d'améliorer les conditions du financement avec des pratiques imaginatives dans le cadre de la coopération internationale. Notons, enfin qu'aux yeux de l'intervenant, une telle planification ne peut être que participative.

Toutes ces propositions vont soulever bien des questions. Le problème des enseignants permanents revient constamment. La gestion des ressources humaines en Haïti équivaut, d'une certaine manière, à gérer la pénurie. A l'origine, s'agissant de répondre à un besoin professionnel, on assiste à un développement des écoles. Dans ce contexte, les enseignants sont confrontés à des problèmes quantitatifs et qualitatifs: l'enseignant est d'abord un professionnel; certaines disciplines ne trouvent pas d'enseignants. Tout celà pour dire qu'il faut bâtir une tradition d'enseignement bien audelà des problèmes financiers que ceux-ci, incontestablement, rencontrent, comme ont su bien le montrer un certain nombre d'intervenants. L'Université Quisqueya, en la matière, a engagé un processus. Son ratio est de 1 enseignant permanent pour 50 étudiants. Elle a, par ailleurs, élaboré un barème de paiement des enseignants ainsi qu'un code de fonctionnment académique, avec comme ambition d'assurer la formation de la relève. De même, une interrogation se fait jour sur les moyens de la planification. Certains intervenants, partant de leur expérience, en viendront à s'interroger sur le pourquoi du développement du nombre d'étudiants et attirent l'attention sur la nécéssité d'un véritable audit de la situation. On peut considérer, cependant, que les JOUFCA avaient permis de jeter les bases essentielles de cet audit. La question, plus délicate, de la suppression de l'aide à la mobilité individuelle, pour éviter l'exode des cerveaux, est également soulevée.

2. Comment financer le développement?

Les échanges d'expériences ont pu montrer la diversité des situations prévalant à l'étranger. Ainsi la pratique québequoise, telle que la décrit le rapport PARENT, signale une situation assez particulière. La subvention par étudiant représente 50 % des coûts, contre 22 % dans les universités anglophones. Les frais de scolarité constituent 26 % du financement, mais 48 % des étudiants disposent de bourses. Des conventions sont passées, permettant l'envoi d'étudiants à l'étranger et assurant, par la suite leur retour en poste. Actuellement le ratio étudiants à temps complet / enseignants à temps complet est de 13/1. Si le système québécois bénéficie de plus de 2 milliards de crédits, 63,9 % proviennent de l'Etat.

Le système belge se présente sous une forme différente. M. Serge Bodson, de l'Université Libre de Bruxelles (ULB), présente une démarche qui, tout à la fois, vise à financer les activités d'enseignement et de recherche et à assurer des investissements universitaires.

Dans le premier cas, pour assurer le financement, il est tenu compte du nombre d'étudiants, des orientations d'études par rapport au coût par étudiant et de l'évolution des goûts des étudiants. L'intervenant met l'accent sur les risques d'une telle démarche qui peut amener, d'une année à l'autre, à une planification d'économies suivant une planification d'extensions dans le même domaine. Il insiste donc sur la nécessité qu'il y a à stabiliser les financements en partant de la moyenne des 5 dernières années.

S'agissant des investissements universitaires, la question essentielle tient à la recherche des moyens de la réhabilitation et de la construction. Tous ces moyens sont calculés également sur une base normative. Deux (2) ans de négociations ont permis de définir des besoins réels et d'élaborer un plan de sept (7) ans. L'instauration depuis trois (3) ans, d'un Conseil des Recteurs, a permis de structurer un organe de contrôle et de prospective, chargé de faire des propositions aux autorités ministérielles.

Le débat permet d'apporter quelques informations complémentaires sur le système français. L'analyse rapide du budget de 1992 permet de constater que, sur une enveloppe globale de l'ordre de 42 milliards de francs, seuls environ 8 milliards transitent par les établissements, dans la mesure où les enseignants et les non enseignants sont pris en charge directement par l'Etat et où l'action sociale (bourses et aide du CNOUS) représente environ 17 %. Par ailleurs, 93 % des sommes attribuées aux universités le sont par le biais du système SANREMO, 7 % relevant de la politique contractuelle, ce qui nous renvoie aux remarques formulées précédemment. Enfin, il est fait remarquer que les subventions de l'Etat recouvrent 52 % du budget des

établissements, les droits universitaires n'en représentant que 10 %. A noter que l'intervention d'autres ministères est tout à fait possible en matière de financement.

C. Quels rapports des Universités avec leur environnement?

Les Universités se trouvent en situation d'avoir des rapports avec un environnement immédiat mais, également, d'entretenir de véritables relations internationales. M. Zech, de l'Université Lyon I, pose le canevas des rapports des Universités et des Collectivités dans sa région, alors que M. Bernard Emont présente la démarche française de Relations Internationales.

1. Une expérience française de rapports avec les collectivités

La notion de collectivités doit être entendue ici au sens large. En effet, il est question d'examiner les rapports aussi bien avec les villes, les départements et la région, qu'avec les organismes professionnels, et de nouer des relations avec l'industrie et les organisations commerciales.

C'est dans ce cadre que s'est opérée une véritable contractualisation des rapports avec la région Rhône-Alpes, qui touche aussi bien les activités de formation que les activités de recherche. C'est sur cette base que l'on a pu observer le développement d'un certain nombre d'enseignements professionnels, passant entre autres par le biais des Instituts Universitaires de Technologie, des maîtrises de sciences et techniques, des formations d'ingénieurs délivrées quelquefois dans le cadre des Instituts Universitaires Professionnalisés, de la formation des maîtres dans le cadre des Instituts Universitaires de Formation des Maîtres.

Comme signalé par l'intervenant, le multipartenariat a quelque contradictions. Il s'agit d'une démarche volontariste dans un contexte où le dialogue avec les organismes professionnels n'est pas toujours facile. Le développement de la formation continue peut apparaître comme un moyen de dépasser la méfiance des organismes professionnels. Par ailleurs, il peut exister des contradictions entre l'Université et les Collectivités, de même que des contradictions entre Collectivités. Se situant, par ailleurs, dans une région où il existe plusieurs universités, ce multipartenariat peut voir également naître des contradictions entre les universités. S'il est vrai par ailleurs, que la formation par la recherche peut favoriser l'adaptabilité, quelle est la situation des équipes de recherche qui n'entrent pas dans le cadre de la politique régionale?

Tout ceci n'empêche que 2/3 des investissements, en matière de contractualisation, proviennent de la région et des départements, des difficultés subsistant au niveau des municipalités importantes. Quant à l'industrie, elle participe pour 1/3 dans les contrats de recherche, dans un contexte où les grandes industries disposent de leurs propres structures. La création de filiales privées à l'université permet la mise en place de relais pour faciliter la coopération. L'intervenant fait tout de même

remarquer qu'il existe un risque : la disparité entre les régions peut entraîner une disparité entre les universités.

2. La démarche française de relations internationales

L'accent a été mis sur le rôle du Ministère des Affaires Etrangères et du Ministère de la Coopération, les autres apparaissant beaucoup plus comme des relais de la politique. Pour reprendre les propos de M. Bernard Emont, cette politique peut être caractérisée comme celle des "3P.": perfectionnement, participation, partage. Elle se fixe deux grandes priorités: des priorités d'ordre géographique, des priorités d'ordre thématique. Dans le premier cas, on met en avant l'Europe, les pays industrialisés, le pourtour de la Méditérrannée et les pays de la Francophonie. Dans le premier cas, il s'agit de s'intéresser au Droit et à l'Administration, à la diffusion de la langue française, à l'information scientifique et technique et au soutien à l'information technologique. Dans le même temps, les grands programmes de l'Union Européenne sont soutenus, de même que la participation à une politique de très grands équipements.

Cette politique de relations internationales vise à renforcer les ressources humaines, que ce soit au niveau des enseignants, des coopérants ou des étudiants. Un certain nombre d'institutions participent à cet effort. C'est le cas, entre autres, du Centre National des Œuvres Universitaires et Scolaires (CNOUS), du CIEF et de la COREX. L'évolution va dans le sens de la décentralisation, avec la mise en place d'un réseau dans les universités.

Partant de cette présentation rapide, l'intervenant propose la définition d'une politique claire pour Haïti, avec un inventaire des besoins, des priorités sectorielles, des moyens et des ressources de financement possibles. L'intérêt, en la matière, est d'acquérir le savoir faire permettant de faire des montages pluriels.

On retrouve, là encore exprimée la nécessité de l'état des lieux permettant de sérier les problèmes.

En définitive, pour reprendre les propos d'André Gouazé, à chaque étape de la gestion "il y a des hommes" qu'il convient de ne pas oublier. Débats passionnants, atmosphère conviviale, pistes de réflexion entrouvertes. La participation la plus large possible est nécéssaire pour participer à cette œuvre exaltante de "construction", plus que de "reconstruction" de l'enseignement supérieur haïtien. N'oublions surtout pas, comme un intervenant a su le faire remarquer à plusieurs reprises, que le développement est aussi affaire culturelle et artistique et pas simplement affaire de marchandise.