

Revue de l'Association Francophone Internationale de Recherche Scientifique en Education  
www.la-recherche-en-education.org

N° 4 (2010), pp. 49-59

## Impact de la « nouvelle » gouvernance sur la gestion des établissements d'enseignement

*Lise Bessette*

Université du Québec à Montréal  
bessette.lise@uqam.ca

*Gérald Boutin*

Université du Québec à Montréal  
boutin.gerald@uqam.ca

### **Résumé**

Depuis une dizaine d'années, les établissements d'enseignement se voient aux prises avec une pensée unique axée sur la rentabilité, les résultats attendus, au risque d'occulter les valeurs fondamentales de la société. Interpellés par cette situation, les auteurs de cet article passent en revue les principales définitions de la « nouvelle gouvernance », soulignent son inscription dans la mondialisation, et enfin dressent un bilan des retombées de ce mode de gestion sur le fonctionnement des organismes scolaires et universitaires.

**Mots-clés :** Gouvernance – Mondialisation – Gestion – Education – Etablissement – Enseignement

### **Introduction**

Le thème de « gouvernance » prend de plus en plus d'importance dans les préoccupations et le discours des politiques, des communicateurs et des chercheurs de différents champs disciplinaires depuis plus d'une décennie. Bien que sa définition demeure encore floue, la « nouvelle » gouvernance des établissements d'enseignement suscite un intérêt croissant aussi bien sur la scène internationale que locale. Néanmoins, quelle que soit l'approche considérée, il se dégage un consensus sur le fait que le mode de fonctionnement des institutions publiques se trouve au cœur de la problématique de la gouvernance, et cela même s'il n'en constitue qu'un élément. L'attention accordée à ce thème découle des liens qui existent entre, d'une part, la qualité des institutions éducatives et plus généralement le système de valeurs de la société, et d'autre part, les conditions de vie de la population. La gouvernance influençant les différentes dimensions du bien-être d'une population, elle constitue un axe majeur des préoccupations politiques. Son influence sur les établissements d'enseignement ne peut être passée sous silence. Ce phénomène comporte plusieurs dimensions. Selon Bouvier (2007), il s'agit d'un mouvement international qui concerne tous les domaines de l'activité humaine et au bout du

compte touche de plein fouet le contenu de l'éducation et ses modes d'évaluation à tous les paliers.

Dans le dessein d'y voir plus clair, nous nous pencherons d'abord sur la notion même de *gouvernance* que Smouts (1998), pour sa part, qualifie d' « *attrape-tout* ». Après avoir tenté d'en saisir le sens véritable, nous serons mieux mesure d'analyser son impact sur la gestion des établissements d'enseignement et sur l'éducation en général. Cette démarche nous conduira nécessairement à l'amorce d'une réflexion critique sur les limites de ce courant.

## 1. La notion de gouvernance

Loin d'être le fruit du hasard, le terme de gouvernance apparaît dans la langue française au début du 13<sup>e</sup> siècle comme équivalent de celui de gouvernement<sup>1</sup> et désigne l'art et la manière de gouverner. Le terme passe en anglais à « *governance* » au siècle suivant avec la même signification, pour tomber ensuite en désuétude. De plus en plus utilisé depuis le début des années 1990, il est porteur de plusieurs sens et en constante évolution. Ses acceptions les plus courantes sont nombreuses. Citons à titre indicatif la référence à la gouvernance des entreprises ou « *corporate governance* », la gouvernance globale, la gouvernance nationale et enfin la gouvernance locale. De façon générale, la gouvernance est souvent décrite comme *une démarche qui consiste à établir des conditions de fonctionnement et d'organisation à partir d'une conception axée sur la rentabilité, les résultats attendus*.

Son grand retour s'effectue à la fin des années 1980 et se retrouve dans le discours de la Banque mondiale. D'autres agences de coopération emboîtent le pas dont le Fonds monétaire international (FMI) et le Programme des Nations unies pour le développement (PNUD) (Cassin, 2001). Faut-il rappeler que la gouvernance néolibérale vise à notamment à restaurer le pouvoir de la société civile afin ne pas laisser une place excessive aux pouvoirs publics nationaux et internationaux considérés selon Senarclens (1998 : 200) comme trop bureaucratiques ? Smouts (1998)<sup>2</sup>, directrice de recherche au CNRS, explique que la « *bonne gouvernance* », c'est « *un outil idéologique pour une politique de l'Etat minimum* »<sup>3</sup>

Selon la Banque mondiale (1992), la gouvernance serait synonyme d'une gestion saine du développement. Elle la définit comme la manière dont le pouvoir est exercé dans la gestion des ressources économiques et sociales d'un pays. Chatti *et al.* (2007), de leur côté, entendent par gouvernance : « *les traditions et les institutions par lesquelles l'autorité est exercée dans un pays pour le bien commun* ». Cette dernière définition comporte plusieurs aspects : caractère démocratique des institutions politiques, instabilité politique et violence, efficacité des pouvoirs politiques, poids des réglementations, primauté du droit et lutte contre la corruption. Les mêmes auteurs (2007) font remarquer que les éléments d'une bonne gouvernance, tels qu'ils apparaissent dans la littérature, comportent « *un environnement favorable à l'accumulation du capital et par la suite à la croissance économique* ». On le voit, en dépit des nombreuses tentatives pour définir cette notion, les résultats demeurent évasifs et ne débouchent pas sur une acception clairement établie.

Tout bien considéré, la gouvernance, entendue dans son sens le plus large, porte sur la mise en place et l'administration de règles de vie concernant l'ensemble des citoyens. Cette notion s'est inscrite dès le début de sa résurgence dans le cadre de la mondialisation. Elle se déploie entre deux extrêmes : d'un côté, une approche autoritaire, étatique, de l'autre, une approche davantage participative.

### **1.1. L'origine de ce mouvement est à prendre en considération**

La gouvernance, sous son acception moderne, prend sa source dans le néolibéralisme promu notamment par l'école de Chicago dont l'idéologie a été diffusée dans le monde entier. Les politiques publiques, ainsi influencées, nous ont conduits à la crise économique et financière actuelle. À cette enseigne, de nombreux auteurs se sont préoccupés de la place que devrait tenir la propriété eu-égard au développement de la société envisagée sous l'angle socio-économique. C'est ainsi que pour Friedrich von Hayek (1944), Weaver (1948), Kirk (1953), Strauss (1953) et Friedman (1962), « être libre, c'est être libre de l'ingérence de l'État » qui doit essentiellement se limiter à fixer le cadre permettant le libre jeu du marché. Pour sa part, Friedman insiste sur la répartition des ressources, l'investissement et le travail en laissant aux organismes caritatifs le soin de remplacer les programmes publics à l'intention des personnes défavorisées. Comme on peut facilement le constater, il est difficile de saisir le sens de la notion de gouvernance sans la recadrer dans un contexte plus vaste qui fait état entre autres de la mondialisation et des notions qui lui sont afférentes.

## **2. Les concepts sous-jacents et contributifs**

Afin d'en mieux saisir le sens, il nous paraît utile, sinon indispensable, de prendre en considération deux concepts qui lui sont sous-jacents et contributifs. Nous mettrons ainsi l'accent sur la mondialisation et la performance.

### **2.1. Mondialisation**

Il existe aujourd'hui une forte tendance à l'homogénéisation, à vouloir partout gérer les affaires de l'État de la même façon, particulièrement en ce qui concerne l'éducation. Ce mouvement est relié de très près à la mondialisation qui comporte essentiellement deux grands courants : le néolibéralisme, envisagé comme synonyme d'une mondialisation marchande, et le mondialisme qui en rappelle la dimension idéologique (Passet, 2001), porteuse de convictions et de systèmes de valeurs renvoyant à des pratiques sociales.

En d'autres termes, la mondialisation entendue dans son sens large constitue un enjeu considérable tant sur le plan politique qu'économique. Sous l'influence de moyens technologiques de plus en plus perfectionnés, de la nouvelle proximité, ce mouvement prend un essor de plus en plus important. Nous assistons aujourd'hui, dans ce domaine, à une véritable accélération et en même temps à de nombreuses dérives qui exigent des mises à jour innombrables.

#### **2.1.1 Mondialisation et gouvernance de l'éducation**

La gouvernance des établissements d'enseignement ne fait pas exception à ce courant d'ensemble. La plupart des modèles de gestion proposés à l'heure actuelle tendent presque tous vers une certaine uniformisation. Bon nombre de gestionnaires et de politiques préconisent une gestion des établissements scolaires calquée sur des démarches issues du monde des affaires. Cette tendance se manifeste notamment dans le contexte d'enquêtes internationales organisées par l'Organisation de Coopération et de Développement Économique (OCDE) [enquête PISA<sup>4</sup>] et par l'International Economic Association (IEA) [enquête IALS<sup>5</sup>, PIRLS<sup>6</sup>, TIMSS<sup>7</sup>], etc. De cette façon, les pays et les institutions d'enseignement entrent en confrontation, tout en se référant à un modèle unique qui leur est par ailleurs imposé. À travers le monde s'est instauré un ordre compétitif international qui n'est pas sans avoir un impact sur les systèmes éducatifs. Les liens entre mondialisation et marchandisation de l'éducation deviennent de plus en plus évidents.

Aujourd'hui, ces deux réalités revêtent des facettes que l'on peut regrouper sous les catégories suivantes : commercialisation de l'espace scolaire; production de services et produits éducatifs payants; mise en marché de l'enseignement public et privé et standardisation du produit éducatif (Laval 2003). « *La mondialisation incite les gouvernements et les institutions à utiliser les universités comme de véritables outils au service du développement économique et du positionnement stratégique, tant sur le plan local que mondial* » Morin (2008). L'éducation et la formation sont ainsi considérées d'abord et avant tout comme des instruments au service de l'économie. L'Organisation mondiale du commerce (OMC)<sup>8</sup>, la Banque mondiale (BM), l'Organisation de coopération et de développement économique (OCDE) et la Commission européenne ont été créées par les dirigeants des pays industrialisés pour servir en priorité leurs intérêts. Soulignons au passage les nombreuses publications issues de ces organismes dont la visée porte essentiellement sur l'adaptation des systèmes éducatifs à l'économie, elles s'inscrivent dans une logique managériale directement inspirée de l'entreprise privée à but lucratif.

Cette façon de procéder encourage le monde de l'entreprise, hanté par l'impératif de l'efficacité, à exiger de celui de l'éducation la mise en circulation de savoirs opérationnels, concrets, « *à consommer dans l'immédiat* ». L'éducation est devenue ainsi une marchandise comme une autre : en un mot, il s'agit de trouver la formule gagnante afin de répondre aux impératifs commerciaux. L'OMC est sans doute l'organisation qui va le plus loin dans ce sens. À ses yeux, on devrait même aller jusqu'à transformer les établissements d'enseignement en points de services où les étudiants, clients ou consommateurs, feraient leurs choix selon les pressions du marché de l'emploi.

Cette conception managériale de l'éducation a suscité bon nombre de réactions de la part notamment des sociologues des organisations (Cités, n° 37). Ces derniers dénoncent sans équivoque une telle situation. De leur côté, les acteurs du monde de l'éducation, confrontés à des réformes qui témoignent d'une obsession comptable et évaluatrice relative aux dépenses en éducation<sup>9</sup>, s'en inquiètent également. Le système éducatif s'essouffle à vouloir répondre à des demandes qui s'avèrent disproportionnées. Étrangement, certains banquiers, soucieux, disent-ils, du taux élevé du décrochage, proposent leurs propres solutions en se réclamant du titre d'« *acteurs philanthropiques* » au service de leurs concitoyens.

À cet égard, l'exemple du Groupe d'action sur la persévérance et la réussite scolaires au Québec<sup>10</sup> est révélateur. Son va même jusqu'à proposer de rehausser le taux de réussite scolaire à 80 %. Dans cette optique, il invite à faciliter la transition vers la formation professionnelle, l'inclusion dans le système éducatif de mesures incitant à la réussite scolaire qui, dorénavant est à la portée de tous.

## **2.2. Évaluation /Compétence**

Deux autres concepts retiennent également l'attention : celui de l'évaluation et celui de la compétence. Le premier de ces deux concepts est plus que jamais à l'ordre du jour. De plus en plus, des dispositifs destinés à mesurer la valeur de tel geste ou action professionnelle voient le jour dans le domaine de l'éducation et notamment celui de la gestion. C'est ainsi que les gestionnaires se retrouvent à devoir évaluer de façon perpétuelle le personnel qui travaille sous leur gouverne et tenus à l'imputabilité et à la reddition de compte (Ménard, 2009).

C'est par ce biais que s'est instaurée une véritable *obsession des compétences* (Boutin, 2004 ; Hirtt, 2009) dans l'enseignement. Ce courant milite également en faveur d'un ensemble de

comportements uniformisés qui caractériseraient le *gestionnaire idéal* (référentiel<sup>11</sup>). De là, des retombées dont les effets pervers se font sentir de plus en plus dans tous ces domaines. Plusieurs observateurs ont noté, à ce sujet, une certaine stéréotypie dans les comportements : crainte de l'innovation, pratiques répétitives, sans compter les exigences exacerbées de l'administration.

### 2.3. *Autonomie du gestionnaire*

Mais qu'en est-il de l'autonomie du gestionnaire lui-même ? Qu'attend-on de lui ? Sera-t-il considéré comme un technicien applicateur de règles ou comme un professionnel en mesure d'émettre un jugement éthique ? Et c'est là précisément que le bât blesse. Le gestionnaire qui tend à remplir son rôle de la meilleure façon possible n'a pas toujours, et loin de là, la marge de manœuvre nécessaire. De plus, la question pourtant capitale ou essentielle de l'existence de la disparité des milieux, est trop souvent ignorée. Tenant compte tenu de la réalité des milieux, de leurs caractéristiques propres, on voit effectivement mal comment il pourrait être possible d'imposer à des gestionnaires une seule façon d'agir. Dans les faits, l'appareil d'État, par sa lourdeur bien connue, ne finit-il pas par occulter la nécessité d'innover dans le domaine de la gestion ? La décentralisation qui est proclamée, haut et fort, ne serait-elle pas en fin de compte une main mise du pouvoir central sur les unités locales ? Toutes ces questions se posent avec une acuité indiscutable.

Qui plus est, la notion de reddition de comptes, qui s'inscrit dans le prolongement de la performance et de l'efficacité, s'avère de plus en plus prégnante en éducation. Considérant celle-ci comme un produit dont le gestionnaire doit assurer la vente, *l'approche marchande*, inspirée de l'idéologie néolibérale, impose une façon de gérer l'éducation qui finit par laisser croire qu'il n'y a pas de différence entre efficacité et qualité. Très souvent l'efficacité est mesurée à l'aune des comportements observables. À la limite, on donne l'impression que tout peut s'acheter ! En un mot, il existe aujourd'hui toute une économie des savoirs qui n'est pas sans lien avec une gouvernance qui se veut avant tout « efficace ». Cette loi du marché banalise la question pourtant fondamentale de la valeur et de la pertinence des savoirs. Ainsi donc, les ventes de services, de curricula clés en main aux pays en développement sont devenues monnaie courante.

De la même façon, il convient de s'interroger sur le lien entre l'efficacité et la qualité des services dans le domaine de l'exploitation du « capital humain », des « ressources humaines ». C'est ainsi qu'une gouvernance axée en priorité sur les résultats met à mal les relations qui existent entre patrons et employés. De plus en plus, on exige du personnel en place des performances qui dépassent souvent largement ses capacités réelles<sup>12</sup>. La réalisation des *compétences attendues* se fait alors au détriment des personnes, ce qui s'appelle familièrement « *presser le citron* ». Les prestations professionnelles sont la plupart du temps enchâssées dans des bilans ou portefeuilles de compétences. De tels instruments, s'ils sont utilisés à mauvais escient, risquent de nuire plutôt qu'aider (Boutin, 2004). Pour ne pas être en reste, l'OCDE a élaboré un *Programme pour l'évaluation Internationale des compétences des adultes*<sup>13</sup>.

Il en va de même pour les nombreuses comparaisons entre institutions d'enseignement : palmarès des écoles (Institut Économique de Montréal publié dans la revue *L'Actualité*), des universités (*Academic Ranking of World Universities* publié par l'Université Jiao Tong de Shanghai). Tout se passe comme s'il était possible de mesurer les performances des institutions dont les différences (milieu, statut, contexte, moyens disponibles) sont pourtant mul-

tiples. Une telle façon de procéder encourage le conformisme et risque de décourager les institutions qui arrivent en queue de peloton et même de donner l'illusion à celles qui arrivent en tête une valeur ajoutée. On peut vraiment se demander quelle est la valeur des critères qui se retrouvent à la base de cette comparaison, les buts visés par un tel exercice ainsi que les retombées.

### 3. L'impact sur la gestion des établissements d'enseignement

L'impact du courant dont il vient d'être question, autrement dit, de cette nouvelle façon de concevoir l'administration publique, se révèle évident. Cette problématique revêt une importance capitale : elle pose la question de savoir quel type de gestion est le plus porteur. Au cours des dernières années de nombreux auteurs se sont penchés sur les modalités les plus pertinentes relatives au domaine en question. Le passage d'une gestion autocratique à un modèle de gestion qui se veut plus participatif ne saurait se faire sans un profond changement de mentalité.

Le domaine de la gestion scolaire se partage aujourd'hui entre deux grands courants : la gestion centrée sur le processus et la gestion centrée sur les résultats<sup>14</sup>. Le premier type de gestion part d'une conception de la personne qui se veut humaniste. Selon cette conception, l'être humain posséderait des éléments clés auxquels il pourrait se référer pour régler la plupart des problèmes qu'il rencontre. Le second type mettrait l'accent sur les résultats à atteindre : la personne est considérée comme un usager, un simple bénéficiaire. On comprend dès lors que dans le premier cas le citoyen est perçu comme un participant à part entière alors que dans le second cas, on ne voit en lui qu'un administré ou un producteur. S'agissant de l'éducation, les visées seront différentes selon les perspectives qu'on adoptera. Jusqu'à récemment, l'éducation a été surtout perçue comme un enjeu d'ordre national. Bouvier (2007) explique avec justesse que les systèmes éducatifs contemporains se retrouvent sous l'influence des évolutions internationales, des réformes politiques et administratives des pays, des enquêtes et palmarès, des logiques de résultats et de performances, des pressions socio-économiques et culturelles, des groupes organisés. En fait, avec la globalisation de l'économie et la marchandisation de l'éducation qui s'en est suivie, l'éducation relève de plus de la gouvernance mondiale. Il n'est donc pas étonnant que les chercheurs en éducation comparée soulignent souvent la disparité des résultats produits par divers systèmes éducatifs dans le monde. Kavanagh (2006)<sup>15</sup> rapporte que Mundy<sup>16</sup>, à l'instar d'autres chercheurs, déplore le fait que les grandes institutions d'aide multilatérale continuent d'aborder l'éducation avec une mentalité qu'elle qualifie de rétrograde, qu'on se contente de l'accès à l'école primaire pour les pays en développement alors que dans les pays riches les populations reçoivent une éducation universitaire. Des institutions, comme la Banque mondiale, reconnaissent maintenant que la communauté internationale a un rôle à jouer dans la prestation d'une plateforme financière et conceptuelle stable pouvant soutenir les efforts de chaque pays au chapitre de l'éducation pendant que l'OCDE encourage les pays dits développés à la comparaison et à la compétition entre eux versus les programmes PIAAC<sup>17</sup>, PISA<sup>18</sup>, AHELO<sup>19</sup>, pour ne nommer que ceux-là.

Pour leur part, Smith *et al.* (1999) ont analysé les orientations actuelles et futures liées à la réforme de la gouvernance éducative au Québec<sup>20</sup>. Henchy (2003)<sup>21</sup>, lui, explique qu'à défaut de pouvoir agir sur l'ensemble complexe de facteurs sociologiques et économiques qui expliquent les résultats imparfaits du système éducatif, l'État québécois a suivi la tendance des pays occidentaux en éducation en réformant les structures de gouvernance ainsi que les curricula et les programmes nationaux, en les redéfinissant selon la logique des compétences

transversales et selon les impératifs de la gestion par résultats et de la reddition des comptes. Levin (2005) émet l'opinion que la montée en puissance de la scolarité sur les agendas politiques a entraîné des positions plus agressives du gouvernement provincial, une plus grande présence du gouvernement fédéral, une pléthore de mouvements sociaux, et beaucoup l'attention des médias. La gestion, pas plus que la pédagogie, n'étant neutre, on comprendra facilement que l'adhésion au courant de la « nouvelle gouvernance » va transformer largement la gestion des établissements d'enseignement.

Enfin, Lucier (2003) fait remarquer que les chefs d'État et les réformateurs montent volontiers au front, concernant l'éducation, avec l'assurance d'exprimer la volonté populaire et de contribuer au progrès de la nation, en proposant des références inédites en éducation, entre autres, celles de la globalisation et de la mondialisation. Cet auteur considère que se détachent ainsi des paradigmes issus de plusieurs horizons tels, la responsabilisation des acteurs, la gestion par résultats, la mesure de la performance, l'imputabilité des décideurs et des intervenants, l'accent sur la compétence acquise et vérifiée, l'élaboration de nouvelles mesures et de nouveaux indicateurs, le subventionnement par approche contractuelle et l'élaboration de plan de réussite.

À cet égard, il est également intéressant de rappeler les propos de l'ancien ministre de l'Éducation nationale monsieur Darcos. Celui-ci estime également que la gouvernance se situe au cœur de la stratégie européenne en matière d'éducation et de formation en affirmant que

*[...] La performance, c'est d'abord celle du système éducatif dans son ensemble. Il s'agit là d'un enjeu essentiel, notamment pour les décideurs politiques dont la mission est à mon sens de faire émerger des systèmes de plus en plus performants, capables de qualifier un nombre croissant de jeunes à des niveaux toujours plus élevés (Darcos, 2008)<sup>22</sup>.*

Une fois de plus, la performance sert de point de référence. Certes l'école a toujours pour fonction de préparer les jeunes à la vie en société, à prendre la place qui leur revient mais à quel prix peut-on se demander. Il ne faut donc pas s'étonner que se lèvent des boucliers pour dénoncer cette propension vers un pragmatisme primaire (Boutin, 2006).

## Conclusion

Il ne se passe pas une journée sans que les médias relèvent de nombreuses critiques en direction des administrations publiques, leur reprochant notamment leur manque d'efficacité et leur coût exorbitant. Comment s'étonner alors qu'elles cherchent à se donner une nouvelle crédibilité en adoptant de nouvelles règles de gestion regroupées sous le vocable de « bonne gouvernance »<sup>23</sup>. Les règles de gestion sont bien évidemment enchâssées dans des ensembles beaucoup plus vastes que ceux qui ont trait à de simples rappels de bonne gouvernance. Le mouvement de la nouvelle gouvernance fait partie intégrante de la mondialisation : il exerce, de par le monde, une influence considérable sur la plupart des secteurs de l'activité humaine et particulièrement sur celui de l'éducation. Après avoir passé en revue un certain nombre de définitions de ce concept, nous avons tenté d'en faire ressortir l'impact sur les principaux modes de gestion de l'éducation. Il nous est apparu évident que l'empreinte du néolibéralisme sur l'éducation se manifestait largement dans le domaine de la gestion scolaire. Le fait, pour les systèmes éducatifs, de recourir au même vocabulaire que celui en usage dans le monde de l'industrie et du commerce n'est pas insignifiant. Bien au contraire, il marque un souci de rentabilité et d'efficacité qui tend à négliger celui de la qualité et de la pertinence.

À l'heure actuelle, la tendance à vouloir transformer les savoirs en une industrie, une marchandise, devrait mobiliser l'intérêt de tous ceux qui optent pour une plus grande démocratisation de l'éducation. Nous en sommes arrivés à une croisée des chemins. Le choix ne semble pouvoir se faire à première vue qu'entre deux options : une gestion de processus ou une gestion fondée sur les résultats attendus. La donne est plus complexe que cela : il s'avère impossible de trancher de façon manichéenne une telle question.

### Notes

1. Le Robert, *Dictionnaire Historique de la Langue française*, Paris 1992.
2. Marie-Claude Smouts, « Du bon usage de la gouvernance en relations internationales », *Revue internationale des sciences sociales*, Unesco, Paris, n° 155, mars 1998.
3. Le Barreau du Québec, affirmant que le gouvernement québécois a récemment adopté des mesures musclées ayant des impacts importants sur les établissements d'enseignement, proposait à ses membres une formation leur permettant de comprendre les principaux éléments de gouvernance obligatoires afin qu'ils puissent mettre en œuvre les bonnes pratiques de gouvernance pouvant s'appliquer aux différents établissements d'enseignement.
4. Programme international pour le suivi des acquis des élèves.
5. International Adult Literacy Survey.
6. Programme international de recherche en lecture scolaire.
7. Trends in International Mathematics and Science Study.
8. Sur son site, l'OMC se présente ainsi : « C'est une organisation qui s'emploie à libéraliser le commerce. C'est un cadre dans lequel les gouvernements négocient des accords commerciaux. C'est un lieu où ils règlent leurs différends commerciaux. » Consulté le 10 avril 2009 à l'adresse suivante : [http://www.wto.org/french/thewto\\_f/whatis\\_f/tif\\_f/fact1\\_f.htm](http://www.wto.org/french/thewto_f/whatis_f/tif_f/fact1_f.htm)
9. Les dépenses publiques mondiales en éducation dépasseraient largement l'ordre des mille milliards de dollars par an.
10. Ce groupe est présidé par L. Jacques Ménard de BMO Groupe financier de la Banque de Montréal.
11. Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport, *La formation à la gestion d'un établissement d'enseignement – Les orientations et les compétences professionnelles*. Document 69-2177, produit par le Gouvernement du Québec, 2008.
12. Citons, à titre d'exemple, le combat très vif qui oppose d'une part le courant de l'intégration scolaire à celui de l'inclusion dans le même domaine. Alors que ceux qui militent en faveur du premier courant prennent en compte la capacité de l'enseignant de la classe ordinaire à accueillir un nombre raisonnable d'élèves en difficulté d'apprentissage et de comportement, cette préoccupation n'apparaît qu'en filigrane dans le discours de ceux qui adhèrent au mouvement de l'inclusion totale (Boutin et Bessette, 2009).
13. Ce programme est disponible sur le site de l'OCDE. En ligne : [http://www.oecd.org/document/60/0,3343,fr\\_2649\\_33927\\_34602300\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/document/60/0,3343,fr_2649_33927_34602300_1_1_1_1,00.html)
14. Nous approfondirons cette question dans un article ultérieur.
15. [http://www.idrc.ca/fr/ev-95710-201-1-DO\\_TOPIC.html](http://www.idrc.ca/fr/ev-95710-201-1-DO_TOPIC.html)
16. Karen Mundy est professeure agrégée et titulaire de la chaire de recherche du Canada en régie globale et variations pédagogiques comparatives à l'Institut d'études pédagogiques de l'Ontario, Université de Toronto.
17. Programme pour l'évaluation Internationale des compétences des adultes.



18. Programme international pour le suivi des acquis des élèves.
19. Assessment of Higher Education Learning Outcomes.
20. W. J. Smith, W. F. Foster et H. M. Donahue, "The Transformation of educational governance in Québec: A reform whose time has finally come", p. 207.
21. N. Henchy, "The New Curriculum Reform: What Does it really mean?", p. 228.
22. « Gouvernance et performance des établissements scolaires en Europe ». Discours - Xavier Darcos 6/11/2008 <http://www.education.gouv.fr/cid22891/-gouvernance-et-performance-des-etablissements-scolaires-en-europe.html>
23. Voir l'article de D. Monière dans le journal *Le Devoir* du 12/09/08, "Les vraies conditions d'une « bonne gouvernance » des universités".

### **Bibliographie**

- ABOUBACAR Yenikoye Ismael. *Comment analyser la gouvernance ? Définir les indicateurs de bonne gouvernance*. Paris : L'Harmattan, 2007.
- BESSETTE L. « Mondialisation et internalisation des activités universitaires », Communication en atelier au Colloque international *Les universités au temps de la mondialisation et de la compétition pour l'excellence* tenu à Paris VIII du 11 au 14 mai 2008. En ligne : [http://www.univ-paris8.fr/colloque/mai/Communications/Besette\\_L\\_Colloque\\_Paris8\\_mai09.pdf](http://www.univ-paris8.fr/colloque/mai/Communications/Besette_L_Colloque_Paris8_mai09.pdf)
- BOUTIN G. « Le triomphe du pragmatisme » dans *L'inconvénient* N° 40, 2006. En ligne : <http://www.inconvénient.ca/auteurs.shtml>
- BOUTIN G. « L'approche par compétences en éducation : un amalgame paradigmatique » dans *Connections*, vol 1, n° 81, p. 25-41, 2004.
- BOUVIER A. *La gouvernance des systèmes éducatifs*. Paris, PUF, 2007.
- CASSEN B. « Le piège de la gouvernance » dans *Le monde diplomatique*, Paris, 28 juin, 2001.
- CHATTI M. *Pouvoir(s) et politique(s) en Océanie – Actes du XIX<sup>e</sup> colloque CORAIL*. Paris : L'Harmattan, 2007.
- DE SENARCLENS P. *Mondialisation, souveraineté et théorie des relations internationales*. Paris : Armand Colin, 1998.
- DESTATTE P. *La nouvelle gouvernance en Wallonie : les parties prenantes au cœur même de la conception de l'évaluation*, 2002. En ligne : [http://www.google.ca/search?q=la+nouvelle+gouvernance+en+Wallonie&rls=com.microsoft:fr-ca&ie=UTF-8&oe=UTF-8&startIndex=&startPage=1&rlz=1I7ADRA\\_fr&redir\\_esc=&ei=pvGsS8iZG8-XtgetjPy9Dw](http://www.google.ca/search?q=la+nouvelle+gouvernance+en+Wallonie&rls=com.microsoft:fr-ca&ie=UTF-8&oe=UTF-8&startIndex=&startPage=1&rlz=1I7ADRA_fr&redir_esc=&ei=pvGsS8iZG8-XtgetjPy9Dw)
- DONNEA F.-X. *La bonne gouvernance et la lutte contre la corruption – Condition du développement*. Discours prononcé devant l'Assemblée générale de l'Union Interparlementaire, 2005. En ligne : <http://www.donnea.irisnet.be/pdf/duip090405.pdf>
- FRIEDMAN M. *Capitalism and Freedom*. Paris : Laffont, 1962.
- HIRTT N. (2009). « L'approche par compétence : la mystification pédagogique » dans *L'école démocratique*, 2009. En ligne : <http://www.skolo.org/spip.php?article1099>.
- KIRK R. *The Conservative Mind*. Thèse de doctorat. Université Saint-Andrews, Écosse, 1953.
- LAVAL C. « Comme si l'école était une entreprise » dans *Le Monde diplomatique*. Juin 2003.
- LAVAL C. *L'école n'est pas une entreprise*. Paris : La Découverte, 2003.

- LENIHAN D. G. *Cybergouvernement, fédéralisme et démocratie : la nouvelle gouvernance*, 2002. En ligne : [http://kta.on.ca/pdf/CG9\\_fr.pdf](http://kta.on.ca/pdf/CG9_fr.pdf)
- LEVIN B. « Governing Education » dans *Canadian Journal of Sociology Online* July-August 2005, Toronto : University of Toronto Press.
- LUCIER P. *Notes pour l'allocation présentée, en tant que sous-ministre de l'Éducation, à la Chaire Fernand-Dumont sur la culture le 19 novembre 2003.*
- MENARD S. « Étouffés par la bureaucratie » dans *Le Journal de Montréal* du 21 octobre 2009. En ligne : <http://fr.canoe.ca/infos/quebeccanada/archives/2009/10/20091021-44800.html>
- MORIN S. « Mondialisation et internationalisation en enseignement supérieur ». *Revue Options politiques*. Mars 2008.
- PASSET R. *Éloge du mondialisme par un « anti » présumé*. Paris : Fayard, 2001.
- PELLETIER G. *Gouvernance en éducation : régulation et encadrement*. Collectif sous la direction de G. Pelletier. Bruxelles : De Boeck, 2009.
- SENARCLENS P. *Mondialisation, souveraineté et théories des relations internationales*. Paris : Collin, 1998.
- SMOUTS M.-C. « Du bon usage de la gouvernance en relations internationales » dans *Revue internationale des sciences sociales*, n° 155, mars, 1998.
- STRAUSS L. *Natural Right and History* Paris : Plon, 1953.
- VON HAYEK F. *La route de la servitude*. Paris : Librairie de Médicis, 1944.
- WEAVER R. *Ideas Have Consequences*. Chicago : University of Chicago Press, 1948.

### Resumen

Durante la última década, las instituciones educativas se enfrentan con un solo pensamiento basado en la rentabilidad, los resultados esperados, atienden a ocultar los valores fundamentales de la sociedad. Preocupado por algo, los autores de este artículo analizan las definiciones principales de la « nueva gobernanza», resalte su entrada en la globalización, y preparar una evaluación del impacto de esta gestión sobre el funcionamiento de las organizaciones escolares y académicos.

También se pretendió contribuir para aclarar la existencia de condiciones para el surgimiento de las políticas locales de educación, en el cuadro de una descentralización gradual del sistema educativo.

**Palabras-clave:** Gobernanza – Globalisation – Administración – Educación – Establecimiento de enseñanza

### Abstract

Since around ten years, educational establishments see each other battling against a unique thought centred on the profitability, the expected results, at the risk of darkening the fundamental values of the society. Called by this situation, the authors of this article review the main definitions of the “new governance”, underline its inscription in the globalization, and finally draws up balance sheet effects from this mode of management on the functioning of the school and university.

**Key-words:** Governance – Globalization – Management – Education – Educational establishment

**Resumo**

Durante a última década, as instituições educativas estão a ser confrontados com um único pensamento baseado na rentabilidade, os resultados esperados, o risco de obscurecer os valores fundamentais da sociedade. Desafiado por isso, os autores deste artigo de revisão as principais definições de «nova governação», destaque da sua entrada em globalização, e, em seguida, preparar uma avaliação do impacto dessa gestão sobre o funcionamento das organizações escolares e universidades.

**Palavras-chave:** Governação – Globalização – Gestão – Educação – Estabelecimento educacional