

Entre contrôle étatique et développement d'un marché

Le financement de l'enseignement supérieur en Russie

Between State control and development of a market. Funding higher education in Russia.

La financiación de la enseñanza superior en Rusia : ¿Se puede conciliar el mantenimiento del control estatal y el desarrollo de un mercado ?

Tatiana Kastouéva-Jean



Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/ries/3685>

DOI : 10.4000/ries.3685

ISSN : 2261-4265

Éditeur

Centre international d'études pédagogiques

Édition imprimée

Date de publication : 15 avril 2014

Pagination : 69-77

ISBN : 978-2-85420-603-6

ISSN : 1254-4590

Référence électronique

Tatiana Kastouéva-Jean, « Entre contrôle étatique et développement d'un marché », *Revue internationale d'éducation de Sèvres* [En ligne], 65 | avril 2014, mis en ligne le 15 avril 2016, consulté le 06 janvier 2020. URL : <http://journals.openedition.org/ries/3685> ; DOI : 10.4000/ries.3685

© Tous droits réservés

Entre contrôle étatique et développement d'un marché

Le financement de l'enseignement supérieur en Russie

Tatiana Kastouéva-Jean

L'APRÈS-URSS : LA MASSIFICATION ET LA PRIVATISATION DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR

À l'époque soviétique, l'enseignement supérieur, qui accueillait entre 15 à 20 % des élèves sortant du cycle secondaire, était entièrement public et pris en charge par l'État. Depuis la chute de l'URSS, une triple évolution caractérise le secteur : la chute des financements publics, la multiplication de services et cursus payants et la massification/démocratisation de l'accès à l'enseignement supérieur. Si les autres pays développés ou émergents ont pu connaître les mêmes phénomènes depuis deux décennies, en Russie, la brutalité du premier et l'ampleur des deux derniers se sont révélés spectaculaires.

En effet, la demande pour les diplômes universitaires – qui ont une forte valeur professionnelle et sociale en Russie –, a connu une croissance exponentielle depuis la chute de l'URSS. La Russie devance les pays de l'OCDE par le taux de diplômés de l'enseignement tertiaire parmi les 25-64 ans : ils sont 53 % contre 32 % en moyenne dans les pays de l'OCDE¹. Si, en 1993-1994, 626 établissements d'enseignement supérieur (EES), privés et publics confondus, formaient 2,6 millions d'étudiants, en 2013, ils étaient 1 046 (plus de 3 000 avec leurs succursales) à former plus de six millions de personnes.

Cette croissance des effectifs a eu lieu dans des conditions de réduction drastique des ressources publiques. Le financement de l'enseignement supérieur par l'État a été divisé par trois entre 1992 et 1998. Dans les années 1990, époque dite « de transition », les EES publics parvenaient à peine à assurer leurs frais de fonctionnement et à verser les salaires du personnel. Dès 1992, l'État a ouvert le secteur aux financements privés en adoptant la Loi sur l'éducation. Cette loi a autorisé la création des établissements non-publics qui sont apparus en grande quantité depuis : aujourd'hui, 437 universités privées forment un sixième (930 000) des étudiants russes. Elle a aussi accordé aux établissements publics le droit de diversifier leurs ressources. C'est ainsi qu'ils se sont mis à

1. OCDE, *Education at a Glance 2013. OECD Indicators*, tableau A1.3a, p. 37.

louer une partie de leurs locaux, à créer de multiples succursales à travers le pays et à ouvrir des filières payantes² qui accueilleraient ceux qui n'avaient pu accéder à des places « budgétaires » (prises en charge par l'État), attribuées sur des critères académiques. Les universités techniques ont créé des cursus, hors de leur spécialisation d'origine, pour attirer une demande solvable. La demande croissante est donc allée de pair avec une offre de plus en plus abondante. Au total, presque 60 % des étudiants russes, secteurs privé et public confondus, prennent aujourd'hui entièrement en charge les frais de leurs études. La majorité des places payantes concerne les formations les plus populaires parmi les étudiants, en économie, en management, en droit et en finance. En revanche, l'État s'efforce de maintenir un nombre de places budgétaires dans les formations d'ingénieur, qui attirent peu de candidats en raison de perspectives salariales peu attrayantes.

La massification de l'enseignement supérieur combinée à la diffusion des services payants a permis aux universités de survivre pendant les années de « vaches maigres ». Paradoxalement, cette opportunité s'est transformée en piège au fil des années. Dans un contexte de crise démographique³, même un candidat faible peut accéder aux études supérieures, le nombre de places dans les universités dépassant depuis 2006 le nombre de personnes sortant du cycle secondaire. Il est difficile pour une université de le renvoyer même en cas d'échec, justement parce que les droits d'inscription sont devenus une source de revenu importante pour les universités russes, au point de représenter parfois la moitié des ressources d'un établissement.

Une nouvelle attitude à l'égard de l'enseignement supérieur se propage alors : il est vu par certaines catégories d'étudiants comme un service qui leur est dû, sans efforts autres que financiers de leur part. Cette attitude a largement alimenté la diffusion des pratiques de fraude ou d'achat de diplômes. Certains enseignants, mal payés, arrondissaient leurs fins de mois en donnant des cours privés, en jouant les facilitateurs à l'entrée des universités ou pendant les études. Un certain progrès dans la lutte contre ces pratiques a été fait grâce à l'introduction du test national de fin d'études secondaires (EGE) qui, depuis, 2009, a remplacé les examens d'entrée.

Le manque de financement et la faiblesse des salaires des enseignants ont eu plusieurs conséquences négatives : vétusté des infrastructures et des équipements, baisse de la qualité des formations, vieillissement du corps enseignant. L'espace éducatif russe a commencé à perdre de son attractivité, y compris auprès de sa « clientèle » traditionnelle de la Communauté des États indépendants (CEI) ou de la Chine, ce qui le privait de revenus apportés par les exportations de services éducatifs. La situation commence à évoluer depuis le milieu des années 2000.

2. Il s'agissait de filières entièrement payantes ou de création de places payantes dans les filières budgétaires.

3. À la suite d'un faible taux de naissance dans les années 1990, le nombre de jeunes entre 15-19 ans s'est réduit de 11,2 millions en 2007 à 7,6 millions en 2012.

UN RETOUR EN FORCE DE L'ÉTAT DEPUIS LE MILIEU DES ANNÉES 2000

Entre 2000 et 2008, les conditions économiques se sont améliorées grâce à la rente énergétique. Le taux de croissance du PIB (produit intérieur brut) était alors de 7 % par an en moyenne. Après avoir assisté avec impuissance, pendant plus d'une décennie, à la dégradation des conditions dans différents secteurs, l'État russe commence à les reprendre progressivement en main. Le financement public⁴ de l'enseignement supérieur est passé de 22 milliards de roubles en 2000 à 402,4 milliards de roubles en 2011 en prix courants. En outre, la part de l'enseignement supérieur dans les dépenses totales pour l'éducation nationale a augmenté de 13 % à 23 % durant la même période, ce qui prouve qu'il est devenu une priorité pour le gouvernement.

La nouvelle importance accordée au secteur s'explique par l'évolution de sa perception, d'abord par les autorités politiques et, ensuite, dans les milieux d'expertise et la communauté universitaire. Avec un retard sur les pays occidentaux, la rhétorique sur l'« économie de la connaissance » devient centrale en Russie (sous l'influence d'organisations proches de la Banque mondiale et de l'OCDE, comme le Haut collège d'économie, HCE). Sous l'influence de ce discours, la vision de la mission de l'université a beaucoup évolué : elle est désormais placée non seulement au cœur de la vie éducative, culturelle et sociale, mais encore de l'entrepreneuriat, de l'innovation et de la modernisation économique. En 2012, dans l'un de ses articles pré-électorales, V. Poutine estimait que « le retour à l'innovation de l'économie russe doit commencer par les universités, qui sont des centres de recherche fondamentale et des pôles de formation des cadres innovants⁵. »

Pour cela, le cycle complet d'innovation doit désormais être développé dans les universités, de la recherche fondamentale à la commercialisation du produit final. Cela suppose une coopération étroite des universités avec les centres de recherche et les entreprises, ainsi que la création d'incubateurs d'entreprises, techno-parcs, start-ups, etc. Le gouvernement a lancé plusieurs grandes initiatives, bien dotées financièrement, pour soutenir l'université dans ce rôle, qui devraient permettre aussi d'atteindre plusieurs objectifs au plan international : améliorer le positionnement des universités russes dans les classements internationaux, augmenter le prestige de la Russie, attirer des étudiants étrangers et, par conséquent, des financements supplémentaires.

Si l'État est désormais capable d'investir plus de ressources dans l'enseignement supérieur, le traitement n'est plus égal pour toutes les universités. Dans

4. Les universités russes sont essentiellement financées par l'échelon fédéral. Moins de 4 % des financements viennent des budgets régionaux en 2010. D. Nikolaev, D. Chugunov, *The Education System in the Russian Federation*, Education Brief 2012, The World Bank Study, p. 54.

5. *Vedomosti*, 30 janvier 2012.

le cadre du « nouveau management public », l'État russe explore de nouveaux modes de répartition des financements qui mettent les établissements en compétition. Le financement sur projet s'accroît par rapport au financement annuel, dont les principes subissent aussi un changement radical : une loi de 2010 transforme les établissements publics en établissements autonomes. Les universités peuvent désormais disposer librement de leurs ressources extrabudgétaires et d'une autonomie de gestion accrue grâce à un budget global, mais ne bénéficieront plus de la responsabilité subsidiaire de leurs fondateurs, en cas d'endettement des établissements. Les tutelles ne sont plus obligées de couvrir les besoins minimaux des établissements, mais les financent sur commandes (*zadania*), qui s'expriment en nombre de places budgétaires⁶. Les budgets des établissements ne sont donc plus stables d'une année à l'autre, compte tenu de la baisse de la population étudiante.

Le nouveau type de financements permet à l'État de concentrer les ressources sur les établissements les plus prometteurs. Les établissements sélectionnés (certains sur appel d'offres, d'autres sur critères régionaux et les troisièmes sur des considérations politiques), ont touché des subsides importants qui devraient leur permettre d'effectuer une percée aux plans national et international. Cette politique amène à une différenciation croissante entre les établissements.

UNE DIFFÉRENCIATION QUI S'ACCENTUE ENTRE LES ÉTABLISSEMENTS

Depuis le milieu des années 2000, des processus de sélection aboutissent à la création d'une nouvelle hiérarchie entre les universités russes. Les écarts de financements entre les leaders et les autres se sont creusés. Ce processus a commencé avec le choix sur concours des 57 ESS « innovants », dans le cadre du projet national Éducation, lancé en 2005. Il s'agit du plus grand projet de soutien financier public aux ESS de l'histoire postsoviétique. Au total, 30 milliards de roubles (750 millions d'euros) budgétaires ont été déboursés, destinés essentiellement à moderniser la base matérielle et technique des établissements et à améliorer la qualification professionnelle du personnel.

Par la suite, trois nouveaux « labels d'excellence » ont été créés. Premièrement, neuf « universités fédérales » sont créées dans les régions, par fusion de deux ou plus EES. Chacune a reçu 5 milliards de roubles du budget fédéral, soit 125 millions d'euros sur 5 ans, outre le financement annuel de base. Deuxièmement, les vingt-neuf « universités de recherche nationales » sont appelées à servir les besoins des secteurs de pointe en cadres ainsi qu'en recherches

6. Pour plus de détails, voir les travaux de C. Sigman, notamment, « Le nouveau management public en Russie. Les tribulations d'une transposition », dans *Gouvernement et action publique*, n° 3, 2013, p. 441-460.

innovantes et à être compétitives au niveau mondial sans être tenues aux besoins des régions. Elles sont créées sur la base d'un seul établissement (et ses succursales), considéré comme leader dans son domaine. Chacune a reçu 1,8 milliard de roubles (45 millions d'euros) pendant cinq ans.

Enfin, le troisième groupe ne comprend que deux leaders nationaux, l'Université d'État de Moscou et celle de Saint-Petersbourg. Le statut particulier qu'elles ont reçu en novembre 2009 n'apporte pas de changement majeur à leur fonctionnement, mais consacre leur place historiquement privilégiée dans le système russe : elles sont financées par une ligne spécifique du budget fédéral. À l'été 2013, une dernière initiative d'excellence a concerné quinze universités, dont cinq au moins devraient rejoindre le Top-100 des universités mondiales à l'horizon 2020, comme l'a souhaité le président Vladimir Poutine. Le financement total de ce projet se chiffre à 9 milliards de roubles (225 millions d'euros).

Au total, la quarantaine d'universités leaders ne représentent que 5 % de l'ensemble des universités russes, mais elles incarnent les nouvelles tendances dans le secteur et drainent des ressources fédérales considérables, financières et autres. Par exemple, 30 % de toutes les places budgétaires au niveau des masters seront réparties entre ces universités. Les subsides fédéraux importants leur ont permis de moderniser la base matérielle et technique, d'acheter des équipements et de créer des laboratoires ultra-modernes à faire pâlir d'envie les chercheurs de l'Académie des sciences de Russie et ses homologues occidentaux. Ces universités ne sont ainsi plus en « mode de survie » économique. Certaines ont pu même abandonner les activités qui représentaient une source de revenus non négligeable, mais jetaient le doute sur la qualité des formations : elles ont fermé les filières qui ne correspondaient pas à leur profil ou renoncé aux cursus du soir et par correspondance. Cependant, le premier bilan de la réalisation des programmes de développement apparaît pour l'instant mitigé : les indicateurs chiffrés des universités leaders prouvent qu'elles auraient atteint seulement 42 % de leurs objectifs en 2013⁷.

Si les dépenses du budget fédéral pour les universités ont sensiblement augmenté, les montants des financements restent pourtant insuffisants pour assurer une percée internationale. Pour prendre l'exemple d'un autre pays émergent qui est la Chine, les 39 universités choisies dans ce pays dans le cadre du « Projet 985 » ont reçu en moyenne 125 millions de dollars chacune⁸. Les universités russes ont reçu des financements de deux à quatre fois moins importants.

Autre point de comparaison, les dépenses par étudiant en Russie restent faibles. Elles sont de 8 000 dollars en moyenne dans le pays et à peine plus élevées dans les universités leaders, tout en variant sensiblement entre les

7. *Poisk*, n° 41 (1271), 11 octobre 2013.

8. Q. Hui Wang, Q. Wang, N. Cai Liu, « Building World-Class Universities, in China: Shanghai Jiao Tong University », dans Ph. Altbach, J. Salmi (dir.), *The Road to Academic Excellence: The Making of World-Class Research Universities*, World Bank Publications, 2011, p. 35.

établissements. Comparé à d'autres pays développés (en moyenne 14 000 dollars dans les pays de l'OCDE en 2011 30 000 dollars aux États-Unis) ou émergents (16 300 dollars à Shanghai Jiao Tong University, 40 000 dollars à l'Université nationale de Singapour⁹), ce montant semble trop faible pour bâtir des universités de rang mondial.

Les universités privées en Russie sont dans une situation difficile depuis leur création : ayant eu du mal au début à s'imposer dans un pays où l'enseignement a été public pendant des décennies, elles ont été les premières à souffrir du creux démographique et, par conséquent, de la réduction de leurs revenus. En revanche, depuis quelques années, leur existence semble mieux prise en compte par le gouvernement : elles bénéficient aussi de commandes publiques pour la formation des cadres et ont obtenu le droit de participer aux appels d'offres publics (sans, pour autant, en avoir gagné un seul pour l'instant).

Outre la volonté d'optimiser le réseau universitaire, d'éliminer des établissements et des succursales de mauvaise qualité, de stimuler la concurrence dans le secteur et d'avoir des leaders capables de se défendre dans la compétition internationale, la politique de différenciation s'explique par des considérations financières. L'État russe cherche à réduire sa participation en poussant les universités à s'autofinancer, notamment, par la commercialisation des résultats de leur R&D et par des coopérations plus poussées avec les entreprises.

LES ENTREPRISES RUSSES MISES À CONTRIBUTION

À l'époque soviétique, les rapports entre les universités et les entreprises étaient assez étroits. Ils s'organisaient essentiellement autour de trois axes : stages d'études, financement des cursus de certains étudiants par les entreprises qui les embauchaient à la sortie et, enfin, affectation imposée aux diplômés après leurs études. Après la disparition de l'URSS, les entreprises russes se sont massivement désintéressées des coopérations avec les universités. Les employeurs critiquaient la déconnexion des universités des besoins de l'économie réelle, l'obsolescence des enseignements et la baisse de la qualité des diplômés. Déçues par le système éducatif traditionnel, les grandes compagnies publiques et privées (Severstal, Lukoil, Rushydro, Gazprom, RusAl) ont préféré investir dans des formations internes (universités d'entreprises).

La tendance centrifuge a commencé à s'inverser depuis le milieu des années 2000, sous l'influence de deux principaux facteurs : le manque de cadres qualifiés et les difficultés de recrutement lié à la crise démographique, d'une part, et les pressions exercées par le gouvernement pour un rapprochement entre universités et entreprises, d'autre part. La crise démographique a généré une concurrence de plus en plus forte entre les entreprises, qui mettent en place

9. *Idem*, annexe 11B.

des stratégies variées, afin de « capter » des candidats le plus tôt possible (dès la deuxième ou troisième année d'études) et de se faire mieux connaître des étudiants. Les coopérations avec les universités en matière de formations initiales visant l'embauche se renforcent.

Les grandes compagnies publiques comme Gazprom, Rosneft, Rosatom sont traditionnellement les plus actives dans les coopérations avec les universités proches de leurs secteurs. Il peut s'agir de financements de stages pour les étudiants, de bourses portant le nom de l'entreprise, d'allocations pour les doctorants et les jeunes enseignants, d'achats d'équipements pour des salles de conférences, laboratoires et bibliothèques, etc. Les rectorats sont friands de ces « coopérations stratégiques » avec de grands sponsors qui rehaussent la situation financière et le prestige des universités. Il faut noter que les entreprises russes ne bénéficient pas d'exonérations fiscales lorsqu'elles financent des formations.

En 2010, pour favoriser le rapprochement, l'État a lancé un appel d'offres (arrêté gouvernemental 218) : il propose de cofinancer à hauteur de 50 % la R&D commune entre une entreprise et une université. Cette démarche est sans précédent en Russie : l'État assume ainsi une partie des risques, en stimulant simultanément la demande et l'offre de R&D. Au total, 158 projets sont actuellement financés ainsi, à hauteur de plus de 28 milliards de roubles (700 millions d'euros) du budget fédéral. La politique volontariste de l'État dans le secteur fait objet d'interprétations multiples. Pour les uns, elle est justifiée et il n'existe aucune alternative à cette impulsion par le haut. Pour d'autres, il y a un risque de dépendance par rapport aux ressources budgétaires, qui peut nuire au développement naturel des liens horizontaux entre universités et entreprises.

Selon l'OCDE, la part du financement de l'enseignement supérieur par les entreprises représente en Russie 8 %, l'essentiel étant assuré par le budget fédéral (64,6 %) et les ménages (27,4 %). La contribution de l'État est proche de la moyenne des pays de l'OCDE (70 %), mais la répartition est différente par rapport aux États-Unis (38,1 % pour l'État, 45,3 % pour les ménages et 16,6 % pour les entreprises), dont le modèle inspire le gouvernement russe. Le capital privé est donc appelé à augmenter sa participation, en allégeant ainsi le fardeau du budget public. Tous les généreux appels d'offres publics pour les universités lancés dernièrement exigent l'apport de fonds propres à hauteur de 20 à 40 % (obtenus grâce aux entreprises, aux collectivités territoriales, à la vente des produits de la R&D universitaire, etc.). Par exemple, la Stratégie du développement économique et sociale de la Fédération de Russie jusqu'à 2020 (adoptée en 2008), prévoit l'augmentation de la part des revenus des universités russes rapportée par la R&D à 25 % (15 % aujourd'hui). Certaines universités leaders ont mis en place des fondations (*endowments*) et pratiquent une levée de fonds (*fundraising*) active, en utilisant leurs réseaux d'anciens élèves (*alumni*).

Une certaine contestation de ces approches est exprimée prudemment dans une société russe politiquement verrouillée : l'accent mis sur l'auto-financement et la vente des produits de R&D est dénoncé comme ne correspondant pas à la tradition russe et menaçant à terme la mission première des universités, qui est l'enseignement. Côté entreprises, la crise financière a donné un sérieux coup de frein aux coopérations avec les universités : selon l'institut de sondage Levada, la part des compagnies qui déclarent coopérer avec les EES s'est réduite entre 2008 et 2012, de 44 % à 33 %.

LA CONTRIBUTION DES FAMILLES

Selon les statistiques officielles, le montant cumulé des services éducatifs payé par la population pour l'enseignement supérieur a augmenté de 41,5 milliards de roubles (1 milliard d'euros) en 2000 à 326,6 milliards de roubles (8 milliards d'euros) en 2010. Il s'agit donc du deuxième poste de recettes pour les universités russes aujourd'hui, après les financements publics. Le prix des études varie fortement entre les établissements et les régions : de 300 à 8 000 euros l'année. La grande majorité choisit les cursus en fonction des moyens dont elle dispose.

La différenciation croissante entre les établissements accentue les inégalités sociales. Les étudiants des niveaux sociaux moins favorisés et à faible revenu ont moins de chance de faire leurs études dans les universités leaders. Cela s'explique par le fait que les droits d'inscription sont plus élevés dans les « universités à label », tandis que l'attribution des places budgétaires sur des critères d'excellence académique favorise aussi indirectement les jeunes issus de familles aisées.

Il faut préciser que le recours à l'emprunt pour financer la scolarité est peu développé en Russie. Cette possibilité existait dans les années 2000 auprès de certaines banques pour certains établissements publics d'élite. Le taux d'intérêt était élevé (11,5 % en 2009) et le renouvellement semestriel du crédit était conditionné aux notes obtenues. La crise financière de 2008-2009 a quasiment anéanti ce type de prêt. Depuis quelques mois, le gouvernement tente de ranimer ce canal de financement : à partir de 2014, un taux annuel de 7 % sera appliqué et la présentation des notes ne sera plus nécessaire.

La situation des enseignants s'avère tout aussi inégale : outre les variations régionales sensibles, les universités leaders peuvent offrir des rémunérations et des conditions de travail plus intéressantes et attirer ainsi les meilleurs enseignants. Le cas du Haut collège d'économie à Moscou est révélateur : lauréat de toutes les initiatives d'excellence, cet établissement a progressivement rassemblé les meilleurs enseignants, chercheurs et praticiens et les cherche désormais sur le marché international. Il en résulte des différences dans la qualité des enseignements. Des études sociologiques se multiplient qui concluent à une rupture sociale. Cependant, le problème est absent du débat public. Les

rare forces politiques (comme le Parti communiste) qui soulèvent la question de la justice sociale sont marginalisées dans la décision politique et considérées comme nostalgiques du système soviétique.

DÉFIS FINANCIERS D'AVENIR

L'enseignement supérieur russe a donc actuellement trois segments : le public gratuit (le plus prisé par les étudiants et leurs familles) ; le public payant (où les étudiants reçoivent la même formation que les heureux élus de la première formule, mais moyennant finances) et, enfin, le secteur non public, concurrent direct de ce « deuxième cercle », car il se situe sur les mêmes « créneaux » (droit, économie, gestion) du marché éducatif et vise une même clientèle solvable, mais insuffisamment préparée pour réussir les concours de l'enseignement public gratuit. Grâce à l'élargissement des options, la Russie est progressivement devenue un pays leader en matière d'accès à l'enseignement supérieur. Cependant, elle présente de sérieux déséquilibres en termes de qualité des enseignements et d'équité sociale.

Le principal effort de financement de l'enseignement supérieur russe est porté par l'État et par les familles. La continuité de cette structure des recettes peut fragiliser les établissements. L'État a, certes, fait un effort financier considérable pour les universités depuis 2005. Cependant, le niveau de l'effort financier public ne pourra pas être constant. Dès cette année, la Russie connaît un net ralentissement de la croissance économique (1,3 % fin 2013) et devra limiter les dépenses budgétaires. En outre, le gouvernement continue de lutter contre les établissements et les succursales jugés de piètre qualité. Les financements discrétionnaires sur commande pourraient être un instrument efficace dans cette lutte.

En ce qui concerne les familles, le creux démographique contribue à la réduction de la demande. Dans ces conditions, des fermetures, des réorganisations ou des fusions d'établissements s'imposent pour gérer les capacités excédentaires. Ces processus sont déjà en cours : entre 2008 et 2012, une centaine d'établissements a disparu (essentiellement à la suite des fusions), et le nombre d'étudiants s'est contracté de 1,5 million. La compétition entre les universités pour les jeunes talents est de plus en plus forte. Une université russe peut, par exemple, avoir des coopérations étroites avec une centaine d'écoles secondaires à la fois, afin de capter directement les élèves à la sortie. Dans un contexte de chute de la demande et d'offre pléthorique, la qualité des formations devrait devenir un argument principal dans la compétition entre les établissements. Ce serait là une bonne nouvelle pour l'enseignement supérieur russe. Le manque de financements publics et privés devrait pousser le secteur à évoluer vers la recherche d'une plus grande qualité des formations, une gestion plus souple et efficace des ressources et de nouvelles formes de coopération avec les entreprises.

