
La coopération universitaire russo-américaine : Quel nouveau modèle après l'aide technique ?



Andreï Kortounov

Août 2008

L'Ifri est, en France, le principal centre indépendant de recherche, d'information et de débat sur les grandes questions internationales. Créé en 1979 par Thierry de Montbrial, l'Ifri est une association reconnue d'utilité publique (loi de 1901). Il n'est soumis à aucune tutelle administrative, définit librement ses activités et publie régulièrement ses travaux.

Avec son antenne de Bruxelles (Ifri-Bruxelles), l'Ifri s'impose comme un des rares *think tanks* français à se positionner au cœur même du débat européen.

L'Ifri associe, au travers de ses études et de ses débats, dans une démarche interdisciplinaire, décideurs politiques et économiques, chercheurs et experts à l'échelle internationale.

Les opinions exprimées dans ce texte n'engagent que la responsabilité de l'auteur.

Centre Russie/NEI

© Droits exclusivement réservés – Ifri – Paris, 2008

IFRI

27 RUE DE LA PROCESSION
75740 PARIS CEDEX 15 – FRANCE
TEL. : 33 (0)1 40 61 60 00
FAX : 33 (0)1 40 61 60 60
E-MAIL : ifri@ifri.org

IFRI-Bruxelles

RUE MARIE-THERESE, 21
1000 BRUXELLES
TEL. : 32(2) 238 51 10
FAX : 32 (2) 238 51 15
E-MAIL : info.eurifri@ifri.org

SITE INTERNET : www.ifri.org

Russie.Nei.Visions

Russie.Nei.Visions est une collection numérique consacrée à la Russie et aux nouveaux États indépendants (Belarus, Ukraine, Moldova, Arménie, Géorgie, Azerbaïdjan, Kazakhstan, Ouzbékistan, Turkménistan, Tadjikistan et Kirghizstan). Rédigés par des experts reconnus, ces articles *policy oriented* abordent aussi bien les questions stratégiques et politiques qu'économiques.

Cette collection respecte les normes de qualité de l'Ifri (évaluation par des pairs et suivi éditorial).

Si vous souhaitez être informé des parutions par courrier électronique (ou obtenir des informations complémentaires), vous pouvez écrire à l'adresse suivante : info.russie.nei@ifri.org

Derniers numéros

– Kerry Longhurst, « Différencier la politique européenne de voisinage : quelles implications pour l'Ukraine ? », *Russie.Nei.Visions*, n° 32, juillet 2008 ;

– Adrian Dellecker, « *Caspian Pipeline Consortium*, baromètre du climat d'investissement en Russie ? », *Russie.Nei.Visions*, n° 31, avril 2008 ;

– Carole Sigman, « Impact du "Nouveau management public" sur l'enseignement supérieur russe », *Russie.Nei.Visions*, n° 30, avril 2008.

Auteur

Andreï Kortounov est historien et spécialiste des relations internationales. Il est directeur d'*INO-Tsentr* (Innovation-Recherche-Éducation) et de la Fondation *NewEurasia*. De 1982 à 1995, il a travaillé à l'Institut des États-Unis et du Canada (dont il a été le directeur adjoint de 1994 à 1995). Il a enseigné la politologie comparée à l'Université de Miami (1990), au *Lewis & Clark College de Portland* (1992) et à l'Université de Californie, à Berkeley (1993). Il a été le fondateur et le premier directeur de la Fondation publique pour les sciences sociales de Moscou (MONF). L'objectif de cette Fondation est de contribuer aux processus d'innovation dans le domaine des connaissances en sciences humaines et politiques. De 1998 à 2003, il a été directeur exécutif du programme « Développement de l'enseignement en Russie » lancé par l'Institut « Société ouverte » (Fondation Soros).

Sommaire

RESUME	4
LA COOPERATION UNIVERSITAIRE, OTAGE DES RELATIONS POLITIQUES	5
L'AIDE TECHNIQUE ET SES DEFAUTS	8
SPECIFICITES DE L'AIDE TECHNIQUE AMERICAINE	8
L'ACCUMULATION DES PROBLEMES.....	10
INADAPTATION AU NOUVEAU CONTEXTE RUSSE	11
STRATEGIES D'ENTREE DES UNIVERSITES AMERICAINES SUR LE MARCHÉ RUSSE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR	13
RECOMMANDATIONS POUR UNE STRATEGIE RUSSE	17
UNE STRATEGIE OFFENSIVE	17
L'EXPORTATION DES DIPLOMES	18
SURMONTER L'ASYMETRIE DE LA MOBILITE.....	20
COOPERATION DANS LE DOMAINE DU MANAGEMENT UNIVERSITAIRE	21
CONCLUSION	22

Résumé

Le présent article dresse le bilan de l'évolution de la coopération russo-américaine en matière d'enseignement supérieur depuis la fin de la Guerre froide. Il explique les principaux problèmes et enjeux de cette coopération, et conclut à la nécessité de passer du modèle d'aide technique à un nouveau modèle de coopération universitaire entre la Russie et les États-Unis. L'auteur formule des recommandations politiques destinées à améliorer l'intégration des universités russes au marché international de l'éducation.

La coopération universitaire, otage des relations politiques

La Russie et les États-Unis sont deux États dotés d'un important potentiel scientifique et éducatif. Chacun des deux pays a développé ce potentiel en fonction de ses traditions et de son héritage historique. Dans de nombreux domaines de l'enseignement et de la recherche, la Russie et les États-Unis se complètent.

La coopération soviéto-américaine, puis russo-américaine dans l'éducation a toujours été tributaire des relations politiques. Une coopération étroite en matière d'enseignement pourrait prévenir les éventuels différends politiques, mais, à l'heure actuelle, compte tenu de son importance limitée, elle est loin d'être un facteur déterminant dans les relations bilatérales.

Depuis la fin de la guerre froide, la coopération dans le domaine de l'enseignement entre la Russie et les États-Unis a connu deux périodes distinctes. La première va de 1992 à 2002 ; la seconde a commencé en 2003-2004 et continue à ce jour¹. Vers la fin de la première période (2001-2003), les relations politiques entre la Russie et les États-Unis étaient inscrites dans un contexte de partenariat stratégique. Les deux parties coopéraient en matière de lutte contre le terrorisme et la prolifération des armes de destruction massive, ainsi que dans le domaine de la sécurité énergétique. La perspective d'un rapprochement politique et idéologique entre l'Amérique et la Russie n'était pas exclue. On évoquait même la possibilité de voir la Russie intégrer, à long terme, les organisations transatlantiques. Quant à la persistance d'une certaine méfiance mutuelle, elle n'empêchait nullement l'aspiration de l'élite politique russe à un mode de vie occidental.

Ce contexte favorable a contribué au développement rapide de la coopération russo-américaine dans le domaine de l'enseignement supérieur. Cette coopération s'est développée autour de trois principaux axes :

Traduit du russe par Boris Samkov.

¹ Les experts divergent sur le début de la seconde étape. Certains estiment que le moment charnière a été l'« affaire Yukos » (automne 2003) ; d'autres considèrent que les relations russo-américaines se sont détériorées après la réélection de Vladimir Poutine (mars 2004) ; d'autres encore affirment que c'est la « révolution orange » ukrainienne qui a modifié la donne. Quoi qu'il en soit, on peut considérer que le changement de cap dans les rapports entre la Russie et les États-Unis date de 2003-2004.

– les programmes d'État américains d'aide technique à la Russie (partenariats universitaires et programmes d'échanges académiques individuels) ;

– l'action de fondations américaines privées présentes en Russie et finançant un nombre considérable de projets relatifs à l'enseignement supérieur (Fondations Ford, MacArthur, Carnegie, Soros, etc.) ;

- le lancement de projets « commerciaux » (dont les étudiants bénéficiaires doivent payer le coût) américano-russes dans le domaine de l'enseignement supérieur (programmes bilatéraux payants, comme des MBA ou des cours d'anglais et d'économie appliquée).

Il n'existe pas de données exactes sur les montants des investissements américains dans l'éducation supérieure russe. Néanmoins, les informations concernant certaines fondations et programmes permettent de faire des estimations. A la fin des années 1990, les budgets annuels de la Fondation Soros OSI (*Open Society Institute* – l'Institut pour la Société Ouverte) sur le programme de l'enseignement supérieur en Russie s'élevaient à environ 5-6 millions de dollars ; les budgets annuels des Fondations Ford, MacArthur et de la Corporation Carnegie s'élevaient à 3-4 millions de dollars pour chacune, sans compter les fonds alloués pour la coopération avec la Russie sur le territoire américain. Au début des années 2000, les sommes accordées par les fondations américaines privées aux VUZ russes s'élève à environ 25-30 millions de dollars par an. Les montants comparables ont été octroyés par les différentes structures gouvernementales des Etats-Unis.

Le second mandat de Vladimir Poutine dans son ensemble et, la période 2006-2007 en particulier, ont été marqués par une rupture brutale (et inattendue pour beaucoup d'observateurs) de la tendance positive qui prévalait jusque-là dans le dialogue politique russo-américain. Les désaccords fondamentaux opposant les deux pays sur l'évolution politique des pays de la Communauté des États Indépendants (CEI), sur la sécurité globale et régionale, ainsi que sur les questions relatives à la démocratie et aux droits de l'homme en Russie, ont conduit les observateurs à conclure à une « paix froide », si ce n'est au retour de la « guerre froide » dans les relations russo-américaines. Les premières tensions ont été suivies de désaccords de principe portant sur des questions aussi importantes que le rôle global des États-Unis dans le monde, l'élargissement des infrastructures militaires de l'Organisation du traité de l'Atlantique Nord (OTAN) en Europe centrale et orientale, l'implantation sur les territoires de la Pologne et de la République tchèque du système de bouclier antimissile américain, le dossier iranien, le processus de paix au Proche-Orient, etc.

La responsabilité de la dégradation des relations russo-américaines incombe aux élites politiques des deux parties. L'élite politique russe ne maîtrise pas encore l'art du *soft power* et tend même à revenir aux anciennes attitudes de « grande puissance », capable de s'opposer à l'Occident sur de nombreux dossiers. Quant à l'élite américaine, elle n'a toujours pas trouvé une façon adéquate de réagir aux nouvelles ambitions de la Russie.

Pour ce qui est de la société russe, on peut constater qu'elle ne partage pas, dans son ensemble, des sentiments anti-occidentaux². De même, la plupart des sondages réalisés aux États-Unis indiquent que les opinions anti-russes ne se sont pas propagées au-delà de l'élite politique. D'ailleurs, ces dernières années, on constate à nouveau un accroissement de l'intérêt porté à la Russie par la communauté américaine de l'enseignement et de la recherche. Cela se traduit par l'augmentation du nombre de filières consacrées à la thématique russe et par leur succès auprès des étudiants. Le nombre d'étudiants américains venant faire leurs études en Russie est également en hausse³. Par conséquent, le refroidissement des relations politiques n'a pas eu, jusqu'à présent, de conséquences néfastes sur la coopération universitaire. En témoigne la signature en mai 2006 d'un Mémoire bilatéral sur la coopération entre le ministère russe de l'Enseignement et de la Recherche et le département de l'Éducation des États-Unis⁴, ainsi que le lancement, à l'automne 2007, du programme russo-américain de partenariats universitaires⁵. Mais le risque d'une dégradation dans ce domaine persiste.

Dans ces conditions, il est particulièrement important de trouver des formes de coopération qui répondraient aux besoins des deux parties et qui seraient suffisamment solides pour résister aux fluctuations de la conjoncture politique. Il est évident que les modèles de coopération des années 1990 ne correspondent plus ni au « rapport de force » actuel, ni aux nouveaux défis que doivent relever les établissements d'enseignement supérieur (EES) russes et américains. Ces modèles, devenus obsolètes, ne font que freiner le développement de la coopération russo-américaine dans le domaine de l'enseignement supérieur (et aussi de la recherche).

² D'après les données du VTsIOM (sondage du 2 avril 2008, <wciom.ru/arkhiv/tematicheskii-arkhiv/item/single/9919.html>), la majorité des Russes considèrent que les relations de leur pays avec les États-Unis sont « normales, calmes » (36 %) ou « froides » (26 %). Plus rares sont ceux qui estiment que ces relations sont « bonnes, de bon voisinage » (7 %) ou « tendues » (12 %). Les perceptions « extrêmes » sont encore plus rares : 4 % des sondés estiment que ces relations sont « amicales » et 3 % les trouvent « hostiles » (3 %). Par ailleurs, la société américaine suscite plus de sympathie que la politique étrangère actuelle des États-Unis. Ainsi, d'après le Centre Levada (sondage du 7 juin 2007, <www.levada.ru/press/2007060701.html>), 76 % des personnes interrogées sont convaincues que les États-Unis abusent de leur rôle de « gendarme mondial ». Il est à noter qu'une proportion similaire d'Américains partagent le même avis à propos de la politique étrangère de leur pays.

³ Au début des années 2000, il y a eu environ un millier d'étudiants américains par an en Russie. Aujourd'hui leur nombre a presque doublé.

<opendoors.iienetwork.org/file_depot/0-10000000/0-10000/3390/folder/66745/Russia+2007.doc>.

⁴ Voir : <www.ed.gov/news/pressreleases/2006/05/05312006.html>.

⁵ Voir : <www.ed.gov/news/pressreleases/2007/10/10222007.html>.

L'aide technique et ses faiblesses

Depuis le début des années 1990, des programmes d'aide technique à l'enseignement supérieur sont conduits en Russie par des organisations gouvernementales et des fondations privées de bienfaisance américaines⁶. Au même moment, de nombreuses organisations basées aux États-Unis ont ouvert sur place des représentations disposant de ressources financières considérables⁷. À la fin des années 1990, les montants financiers de ces programmes ont atteint un pic. Aujourd'hui, on assiste à une certaine stabilisation et à une baisse progressive des montants de financement. En outre, les partenaires américains tentent actuellement de redéfinir la notion d'« aide technique » et de trouver de nouvelles formes de répartition et d'évaluation de son impact.

Spécificités de l'aide technique américaine

Dans les années 1990, le caractère de l'aide technique apportée à l'enseignement supérieur russe par les États-Unis correspondait à la fois à l'état de la société et des établissements d'enseignement supérieur russes, ainsi qu'à la perception qu'avaient les donateurs des possibilités et des limites de leur action. Les programmes américains avaient plusieurs spécificités expliquant la baisse progressive de leur efficacité :

– Dans un premier temps, l'aide technique pouvait être qualifiée comme étant « *de substitution* ». Elle était destinée à compenser le manque de soutien à l'enseignement et à la recherche de la part de l'État russe. C'est ce qui explique les grandes campagnes de diffusion de manuels et autres supports, la création de centres Internet et le soutien important aux chercheurs, enseignants, journalistes, etc.

– Dans un second temps, les programmes d'aide étaient tous *identiques*. Ils se résumaient à des mesures classiques : appels d'offre, allocations de bourses, formations courtes, stages, consultations et diffusion de l'expérience occidentale (essentiellement américaine) auprès de certains groupes ciblés. Or, cette expérience était peu adaptée au

⁶ La plupart de ces programmes ont été élaborés et lancés en 1991-1993, voire plus tôt pour certains. Le premier groupe actif en URSS a été la fondation Soros, présente dès 1987.

⁷ La mission USAID, les bureaux des fondations Ford et MacArthur, les divisions russes de l'*International Research & Exchanges Board* (IREX), du *National Council for Eurasian and East European Research* (NCEEER), du *Civilian Research & Development Foundation* (CRDF) et d'autres opérateurs de programmes d'aide américains.

contexte russe. Dans les « groupes ciblés », on trouvait de jeunes chercheurs et enseignants des plus grandes universités de Moscou et de Saint-Pétersbourg, représentants de la communauté naissante des experts de l'éducation et de certains médias spécialisés. À la différence des programmes de l'Union européenne, les organisations américaines ne coopéraient quasiment pas avec les autorités officielles. Elles considéraient en effet que les autorités fédérales avaient en grande partie perdu le contrôle sur les EES et le domaine de l'enseignement supérieur.

– Par ailleurs, l'accent était souvent mis sur les « *projets de démonstration* » : étaient financés des structures, des projets et des organisations destinés à devenir des « modèles », à être copiés et diffusés dans le reste du pays. Les EES publics russes se révélant inertes et peu préparés aux innovations dans le contenu des cours et dans la gestion universitaire, de nombreux programmes américains se sont concentrés sur la création et le financement d'un petit nombre d'universités privées. Ces dernières avaient vocation à devenir des pôles d'élaboration et de diffusion de « nouvelles technologies éducatives ».

– Enfin, le « marché » de programmes d'aide technique s'est trouvé *extrêmement segmenté*, chaque donateur ayant ses propres priorités et ne coopérant que très peu avec les autres. La coordination entre fondations de bienfaisance et programmes publics américains était particulièrement faible. D'ailleurs, même les programmes publics étaient mal coordonnés entre eux. Par exemple, le département d'État américain souhaitait promouvoir des programmes d'échanges et des stages individuels, tandis que le département de l'Éducation misait sur les partenariats institutionnels entre universités. Plusieurs autres problèmes peuvent être mentionnés : les programmes ne se distinguaient pas toujours suffisamment, entraînant le gaspillage des moyens financiers.

Il faut souligner que, tout au long des années 1990 (et au-delà), les universités américaines n'ont jamais considéré les EES russes comme des partenaires égaux dans les coopérations universitaires internationales. On estimait généralement que leur potentiel en matière d'enseignement et de recherche était insuffisant. En outre, on reprochait aux EES russes le manque de transparence dans la gestion, la faible diffusion des langues étrangères en général et de l'anglais en particulier, le poids excessif de la bureaucratie, la vétusté des équipements, etc. Par conséquent, les universités russes étaient considérées comme des *objets d'influence*, et non comme d'éventuels *partenaires de coopération*. C'est pourquoi, dans la majorité des cas, les universités américaines avaient recours à des mécanismes de coopération unilatéraux (validation⁸ ou franchise⁹), et

⁸ La validation (ou accréditation) des programmes suppose que l'université russe élabore un programme dont son partenaire homologue la qualité, en délivrant son propre diplôme aux étudiants ayant suivi ce programme avec succès.

⁹ Cette forme de coopération suppose que l'université américaine contrôle presque intégralement la structure et le contenu du programme (déroulement des cours, nombre d'heures, composition du corps enseignant), tandis que le partenaire russe veille à l'organisation du cursus et, dans la mesure du possible, à sa conformité aux standards définis par l'État russe.

rarement aux programmes de doubles diplômes¹⁰. De ce point de vue, dès les années 1990, les universités américaines ont pris du retard sur les universités européennes, qui ont été nombreuses à s'orienter dès le départ vers des programmes conjoints.

L'accumulation des problèmes

Cette spécificité de la coopération russo-américaine a fini par susciter plusieurs problèmes :

– Les relations entre les universités russes et les centres d'enseignement et de recherche américains manquaient de cohérence et d'organisation. La sélection des partenaires était le plus souvent dictée par les contacts personnels ou les anciens liens universitaires, mais rarement par une véritable stratégie de développement à long terme.

– Les responsables administratifs et les professeurs russes étaient très peu nombreux à participer aux projets internationaux. Il s'agissait encore de l'une des composantes « élitistes » du travail des universités, notamment à cause de la nécessité de maîtriser des langues étrangères pour y participer. Même les projets universitaires qui peuvent être considérés comme réussis ne concernaient généralement qu'un nombre limité de chercheurs et d'enseignants directement impliqués dans la conduite de ces projets. Ils n'avaient aucun impact positif à l'échelle de toute l'université parce qu'il n'y avait aucun mécanisme permettant la diffusion des connaissances et du savoir-faire acquis.

– Les projets internationaux se résumaient souvent à la participation à des conférences à l'étranger, à des missions décidées arbitrairement et à des séjours de longue durée. Les comptes-rendus de ces activités relevaient souvent de la pure formalité, et les séjours débouchaient rarement sur des résultats concrets.

– Les universités russes demeuraient à l'extérieur des principaux réseaux académiques internationaux ; elles n'étaient pas membres des associations et unions universitaires et académiques ; elles publiaient très rarement à l'étranger les rapports concernant les projets russo-américains.

– Le développement de la coopération avec les États-Unis dans le domaine de la recherche et de l'enseignement se faisait souvent au détriment de l'action internationale des EES russes vers d'autres régions du monde. Cette tendance s'est particulièrement manifestée par la baisse continue, tout au long des années 1990, de la coopération avec les pays de la CEI et d'Europe centrale.

¹⁰ Les programmes sont créés et entérinés conjointement par les deux partenaires. Les étudiants d'une université-partenaire font une partie de leurs études au sein de l'autre institution. La durée des études et les examens passés dans une université-partenaire sont automatiquement et entièrement reconnus par l'autre université. Les enseignants de chaque université dispensent des cours également dans l'autre établissement, développent en tandem les cursus et créent des commissions mixtes d'admission et d'examen.

Cependant, en dépit de tous ces défauts, les programmes russo-américains des années 1990 ont tout de même le mérite d'avoir significativement aidé les universités russes à développer des coopérations internationales. Ils leur ont également permis d'acquérir une expérience importante en matière de gestion de projets internationaux d'envergure et de nouer des liens solides avec les meilleures universités occidentales. Dans certaines disciplines, les programmes américains ont contribué à l'émergence et à la consolidation de communautés professionnelles (certes embryonnaires). Lesdits programmes ne sont également pas étrangers à l'apparition de mécanismes d'expertise indépendante des activités de recherche et d'enseignement par la société civile.

Inadaptation au nouveau contexte russe

Au début des années 2000, le modèle existant des programmes d'aide américains a commencé à montrer des signes de faiblesse de plus en plus criants. L'État russe a sensiblement augmenté son implication dans le domaine de l'enseignement, ce qui a changé la donne¹¹. Ces dernières années, l'État a largement augmenté le budget consacré aux EES (le budget de la recherche universitaire progressant à un rythme particulièrement soutenu)¹². À l'heure actuelle, les principales universités à Moscou mais aussi dans les régions, disposent de moyens importants pour financer des recherches, des publications et l'organisation de conférences et de séminaires. La question de la survie de la recherche universitaire russe a cédé la place à celles portant sur l'optimisation de sa gestion, l'amélioration de la qualité de la production scientifique et l'intégration de la recherche et de l'enseignement.

En outre, le modèle occidental, peu adapté aux spécificités russes, est de plus en plus souvent rejeté par ses bénéficiaires potentiels (universités, experts, responsables des autorités régionales et municipales de gestion de l'enseignement). Ces derniers, forts à la fois de leur expérience en matière de coopération internationale et des nouveaux moyens dont ils disposent, se montrent désormais plus exigeants dans le choix de leurs partenaires. La concurrence internationale se fait plus vive et influence le choix des partenaires. Les universités américaines ne sont pas toujours plus compétitives que leurs principales concurrentes d'Europe et d'Asie de l'Est. En outre, l'engagement politique de certaines fondations américaines a semé le doute sur l'avenir de la coopération russo-

¹¹ Dès 2003-2004, on observe une dynamique positive dans l'augmentation du financement public ; mais le moment charnière a été le lancement par le président V. Poutine, en septembre 2005, de quatre projets nationaux (enseignement, agriculture, santé et logement). En 2006-2007, dans le cadre du projet national Éducation, plus de 25 milliards de roubles ont été consacrés au soutien des programmes d'innovation dans les EES. Voir : *Prioritetnye nacional'nye proekty : cifry, fakty, dokumenty* [Projets nationaux prioritaires : chiffres, faits, documents], Moscou, 2007, p. 73.

¹² I. Dežina, *Gosudarstvennoe regulirovanie nauki v Rossii* [Gestion publique de la science en Russie], Moscou, 2008, p. 49-71.

américaine dans son ensemble. Dans ce nouveau contexte, les programmes d'aide américains traditionnels ont été progressivement marginalisés.

Le format habituel des projets (bourses, stages, échanges et *consulting*) s'est révélé inadéquat pour répondre aux défis posés à l'enseignement supérieur russe des années 2000. Les partenaires russes sont maintenant demandeurs de projets de plus en plus complexes et personnalisés. Ils souhaitent également une expertise professionnelle très pointue. Les opérateurs américains des programmes d'aide, mal préparés à ce changement de besoins, n'ont pas su y répondre de manière appropriée.

La partie russe, de son côté, n'a pas été capable de garantir aux programmes d'aide technique étrangers, et notamment américains, des conditions de fonctionnement optimales sur son territoire. La législation fiscale, le régime douanier, la régulation tarifaire et non-tarifaire, le contrôle des devises, les règles de comptabilité ont créé d'innombrables difficultés aux fondations occidentales actives en Russie. Les partenaires russes ne respectaient pas toujours leurs engagements et changeaient fréquemment les règles du jeu alors même que les projets étaient déjà lancés.

Tout en reconnaissant les succès de certains projets de coopération internationale en matière d'enseignement supérieur et de recherche, force est de constater que la Russie n'est toujours pas intégrée au marché international dans ce domaine. Même quand la coopération dépasse le stade de la simple formalité, son contenu révèle sa nature « néo-coloniale ». Souvent, les participants russes ne sont que des fournisseurs de « matière première » intellectuelle (sondages sociologiques, études de terrain, recensements, statistiques) et se limitent à adapter les supports éducatifs occidentaux aux spécificités russes (illustrations par des cas d'étude russes des théories occidentales, ajustement des cours en fonction des exigences des standards nationaux), tandis que leurs partenaires occidentaux se chargent du traitement des données empiriques fournies et de la publication du produit fini sur le marché international de la recherche.

Cette asymétrie, compréhensible au début des années 1990, ne peut plus aujourd'hui être mise sur le compte des difficultés de la période de transition. Cette division des tâches, devenue routinière, se reproduit en permanence en confinant les participants russes à un statut subalterne. Par ailleurs, les stages à l'étranger sont devenus l'un des canaux de la « fuite des cerveaux ». Les stagiaires décident souvent de ne pas rentrer dans leur université d'origine, préférant poursuivre leur carrière scientifique ou professorale dans leurs pays d'accueil ou optant pour le passage dans le secteur privé. Cette mobilité géographique et professionnelle des chercheurs et des enseignants les plus prometteurs a eu un impact négatif sur la perception qu'avaient les dirigeants des universités russes de la coopération internationale. Pour toutes ces raisons, dès 2001-2003, il est devenu évident que l'ancien modèle de coopération était voué à disparaître.

Stratégies d'entrée des universités américaines sur le marché russe de l'enseignement supérieur

Les donateurs américains ont réagi différemment au changement de contexte. Certains d'entre eux (Fondation Soros) ont brutalement réduit leurs activités en Russie, ne conservant que quelques programmes de soutien à un groupe réduit d'EES publics. D'autres (Fondation Ford) ont tenté de modifier le contenu de leurs programmes, abandonnant *de facto* leurs projets traditionnels dans le domaine de l'enseignement supérieur pour d'autres sphères. Plusieurs fondations (à l'instar de la Fondation MacArthur) ont entrepris de se concentrer sur quelques axes prioritaires afin d'agir plus efficacement ou de mettre l'accent sur l'amélioration de l'expertise à fournir (comme l'Institut de la Banque mondiale). Il est encore trop tôt pour parler d'un consensus parmi les acteurs américains quant à la posture à adopter pour continuer à travailler dans le domaine de l'enseignement supérieur russe. Cela dépendra beaucoup de la partie russe sur cette question.

Le gouvernement fédéral des États-Unis encourage activement l'exportation de l'enseignement supérieur américain, considérant que l'« internationalisation » des universités peut rendre l'économie du pays plus compétitive, en permettant aux jeunes diplômés américains d'être mieux adaptés aux réalités sociales, économiques et culturelles du XXI^{ème} siècle ; accroître son influence par le biais des diplômés étrangers des universités américaines une fois ces derniers retournés dans leurs pays d'origine ; contribuer à l'amélioration de l'image de l'État et de la société américains dans le monde ; et attirer des fonds supplémentaires en direction de l'enseignement supérieur américain ainsi que profiter des meilleures pratiques étrangères¹³.

Aujourd'hui, la demande solvable pour les services d'enseignement de haute qualité internationale en Russie augmente. Cela fera sans doute du pays une cible privilégiée de l'expansion aussi bien des universités d'État américaines qui ont des contacts de longue date avec des

¹³ Les revenus annuels que les États-Unis perçoivent grâce à la formation d'étudiants étrangers représentent, selon les estimations des experts, au moins 14 milliards de dollars, ce qui en fait le cinquième poste d'exportation ; plus de 500 000 étudiants étrangers font leurs études aux États-Unis, soit près d'un tiers de l'ensemble des personnes étudiant à l'extérieur de leur pays d'origine. Voir : A. Aref'ev, *Rossiïskie vuzy na meždunarodnom rynke obrazovatel'nyh uslug* [Les établissements d'enseignement supérieur russes sur le marché international de services éducatifs], Moscou, 2007, p. 20, *Global Educational Digest 2006. Comparing Educational Statistics Around the World*, <www.UIS.UNESCO.org>.

partenaires russes (comme l'Université de l'État de New York ou l'Université du Maryland) que des organismes d'enseignement privés américains (comme l'Université de Phoenix ou l'Université nationale américaine).

On peut également s'attendre à une stratégie plus active des universités américaines pour attirer des étudiants russes solvables dans les années à venir. Au moins deux raisons permettent aux universités américaines d'espérer l'augmentation du nombre de leurs étudiants russes. En premier lieu, la dévaluation continue du dollar par rapport au rouble et aux autres devises rend, pour la première fois depuis longtemps, le coût des formations (et de la vie) aux États-Unis relativement plus accessible aux étrangers. En second lieu, le Congrès des États-Unis a récemment assoupli la législation adoptée à la suite des attentats du 11 septembre 2001 vis-à-vis des étudiants, enseignants et chercheurs étrangers. Pour la première fois depuis plusieurs années, en 2006-2007, on observe une tendance à l'augmentation du nombre d'étudiants étrangers inscrits dans les universités américaines¹⁴.

Certains facteurs peuvent faciliter la pénétration des universités américaines sur le marché russe. On pense notamment à l'adhésion de la Russie à l'Organisation mondiale du commerce (OMC) et à la diffusion des nouvelles technologies de l'information, ce qui offrira de nouvelles perspectives aux formations à distance¹⁵. L'introduction de deux niveaux de formation supérieure (*bakalavriat/magistratura*¹⁶) rapproche le système russe du système occidental, facilitant ainsi la pénétration des universités américaines sur le marché de l'enseignement russe. On peut supposer qu'une partie des titulaires du diplôme de *bakalavriat* doués et ambitieux inscrits dans les EES russes se porteront candidats aux *magistratura* américaines en préférant un diplôme occidental à celui de leur « alma mater »¹⁷. Une telle pratique ne serait difficile que pour les cursus qui continuent d'appliquer le schéma de 5 ans d'études indivisibles, hérité de l'époque soviétique (médecine, architecture, certaines spécialités d'ingénierie).

Il est probable qu'à court terme, les universités américaines continueront de tirer leur principal bénéfice de la formation d'étudiants étrangers au niveau du *bakalavriat*¹⁸. Dans le même temps, au niveau de la *magistratura*, les universités américaines prennent à leur charge à peu

¹⁴ La baisse du nombre d'étudiants étrangers a commencé dès l'année universitaire 2003-2004 : cette année-là, il y a eu 14 000 étudiants étrangers de moins que l'année précédente. Le nombre d'universités et de grandes écoles ouvertes aux étrangers avait également baissé, passant de 2 500 à 2 300. *Opendoors. Report on International Educational Exchange*, 2003, p. 13 ; *Opendoors*, 2004, p. 3, 11.

¹⁵ Les experts américains estiment que le marché étranger de l'enseignement à distance accessible aux universités des États-Unis représente 1,6 million de personnes, un chiffre qui pourrait monter à 10-15 millions d'ici à 2025.

¹⁶ Le *bakalavriat* (de quatre ans) et la *magistratura* (de deux ans) correspondent aux deux premiers niveaux du système français LMD (licence, master, doctorat) (NDLR).

¹⁷ Une réduction éventuelle du nombre d'EES dotés de leur propre *magistratura* favoriserait la mobilité inter-régionale, mais aussi internationale des étudiants.

¹⁸ Aujourd'hui, près de 80 % des étudiants étrangers au niveau du *bakalavriat* aux États-Unis paient l'intégralité de leurs études. Les universités et les grandes écoles prennent à leur charge 8 % des frais. Le reste peut provenir de bourses fédérales et autres.

près 40 % des frais des études des étrangers, et cet indicateur est actuellement en hausse. C'est lié au fait que le diplôme de la *maguistratura* est devenu une carte de visite prestigieuse pour une université désireuse d'améliorer sa réputation et sa place dans les classements. En outre, la *maguistratura* a toujours été une source importante de recrutement d'enseignants (40 à 50 % des étrangers qui ont fait leurs études dans les *maguistratura* américaines restent travailler aux États-Unis dans les universités dont ils sont diplômés).

Ainsi, on peut supposer que deux stratégies complémentaires seront mises en œuvre pour pénétrer le marché russe de l'enseignement supérieur. Au niveau du *bakalavriat*, les universités américaines tenteront d'attirer des étudiants russes solvables, en mettant l'accent sur des disciplines demandées en Russie (business, management, économie). En revanche, au niveau de la *maguistratura*, la préférence sera donnée aux étudiants russes les plus doués, qui seront sélectionnés en fonction des besoins de l'économie américaine (en ingénierie, informatique, mathématiques). Une partie des diplômés des *maguistratura* continueront leurs études dans les écoles doctorales ; d'autres trouveront du travail dans les entreprises américaines ou rentreront en Russie.

En ce qui concerne le marché russe de l'enseignement post-universitaire, la demande est très forte pour les formations de managers de haut niveau et de niveau intermédiaire, dont une partie peut être suivie par correspondance. Ce segment du marché est évalué à environ 1,5-2,5 milliards de dollars par an. On peut s'attendre à la création d'alliances tactiques et même stratégiques entre des écoles de commerce américaines et certaines grandes universités corporatives russes¹⁹. Une telle coopération est particulièrement d'actualité à l'heure où les principales compagnies russes se montrent de plus en plus actives sur les marchés mondiaux et acquièrent des actifs à l'étranger, y compris aux États-Unis. Ces alliances peuvent sans doute se révéler très prometteuses pour leurs participants. Cependant, elles risquent d'évincer les EES publics russes du segment le plus rentable des services éducatifs, sauf s'ils trouvent un moyen de s'y associer, en les transformant en partenariats privé-public.

On peut s'attendre à ce que, outre les franchises, de nombreuses universités américaines se mettent à créer leurs propres filiales en Russie, considérant les universités locales comme des partenaires tactiques, et non stratégiques. Ainsi, l'interaction des universités russes et américaines en Russie (et, partiellement, dans d'autres pays de la CEI) comprendra à la fois des éléments de coopération et de concurrence. L'interaction russo-américaine sur les marchés de pays tiers (Chine et Asie du Sud-Est) peut se révéler tout aussi ambiguë et contradictoire.

La réussite de la stratégie de pénétration des universités américaines sur le marché éducatif russe dépendra également de plusieurs

¹⁹ Ce terme ne couvre pas une réalité juridique précise, mais des types de formations très divers : dernières années d'une faculté spécialisée, ESS, centre de formation ou cours de formation continue, unis par le même objectif – former le personnel pour les besoins concrets d'une société (plus rare – un groupe de sociétés), en transmettant la culture de l'entreprise en question (NDLR).

facteurs extérieurs. On pense, entre autres, à la dynamique du processus de Bologne en Europe et au niveau d'implication des universités russes dans ce processus. Certains facteurs seront liés à des questions plus larges : l'évolution des relations politiques entre la Russie et les Etats-Unis, ou les conditions concrètes de l'adhésion de la Russie à l'OMC²⁰, par exemple. Enfin, d'autres points seront plus directement liés à l'évolution interne du pays, comme le rythme de la croissance et les particularités structurelles de l'économie russe, notamment la dynamique du développement de la classe moyenne russe. Cette dernière est, en effet, la principale consommatrice des services éducatifs américains.

²⁰ Le déroulement des négociations d'autres candidats avec l'OMC montre que l'ouverture des marchés de l'enseignement demeure l'une des questions les plus difficile à régler. À l'heure actuelle, seuls 40 des 146 pays-membres de l'OMC ont signé un accord sur l'ouverture des marchés de l'enseignement et sur l'échange de services éducatifs. Dans 30 de ces États, cet accord n'a qu'une portée limitée, car il ne concerne que les formations destinées aux adultes et aux cadres techniques.

Recommandations pour une stratégie russe

A l'heure actuelle, les priorités russes et les mécanismes permettant de passer d'une aide technique à une coopération commerciale bilatérale sont loin d'être définis. Sur la période 2008-2011, la Russie pourrait être tentée de *réduire les programmes d'aide technique américains actuellement à l'œuvre*. Pour cela, elle peut recourir au durcissement des règles administratives et financières qui régissent le fonctionnement des fondations étrangères présentes en Russie. Elle peut également accentuer son contrôle sur le travail mené par ces fondations autant que sur les bénéficiaires russes de cette aide technique. Rappelons que le durcissement de la législation portant sur les organisations à but non lucratif pèse déjà lourdement sur le fonctionnement des fondations américaines. Elles sont désormais contraintes à plus de clarté et de rigueur aussi bien dans la définition des priorités que dans l'application de leurs programmes. Si cette tendance se poursuit, la coopération russo-américaine dans ce domaine sera dans l'obligation de prendre une forme différente. Il est notamment probable de voir les partenariats russo-américains évoluer vers les secteurs les plus lucratifs.

Ce passage de la coopération russo-américaine vers les projets « plus commerciaux » ne détruira pas les liens institutionnels existants, et pourrait même avoir quelques effets positifs. On peut, en particulier, imaginer que cette forme de coopération avec les partenaires américains aidera les EES russes à maîtriser des approches commerciales de l'enseignement et, à terme, à devenir compétitifs sur le marché international de l'enseignement. De même, la concurrence avec les fournisseurs de services éducatifs américains n'est pas toujours vouée à l'échec. Connaissant mieux les besoins du marché russe, les EES russes possèdent, et continueront de posséder, des atouts importants par rapport aux concurrents étrangers. Si les corrections nécessaires sont apportées à la forme actuelle de la coopération russo-américaine, le passage de l'aide technique à une coopération bilatérale ou multilatérale reposant sur des bases nouvelles pourra être considéré comme un succès.

Une stratégie offensive

Compte tenu de ses intérêts de long terme, il est préférable que la Russie adopte une *stratégie non pas défensive mais offensive* à l'égard des

organisations américaines opératrices d'aide technique. Comme, à l'heure actuelle, la plupart des donateurs américains sont en train de réviser leur stratégie envers la Russie, cette dernière doit saisir ce qui peut être vu comme une opportunité. Le but ici serait de faire remplacer les formules d'aide technique obsolètes par un modèle fondamentalement plus égalitaire à l'instar des coopérations qui existent au sein de l'UE ou entre les États-Unis et l'Europe occidentale. Cette transition vers un mode de fonctionnement exigera la coordination des efforts de la part des autorités fédérales, l'adaptation de la législation, des stratégies plus actives de la part des universités, ainsi que la participation de la communauté des experts.

Aujourd'hui, rien ne justifie le maintien de la formule de coopération russo-américaine forgée dans les années 1990 où la Russie ne jouait qu'un rôle secondaire. La plupart des partenaires étrangers travaillant avec la Russie en conviennent, mais l'inertie propre à la bureaucratie et le lobbying actif auquel se livrent les opérateurs de grands programmes ne permettent pas d'espérer un changement venant des partenaires américains. Le passage à un nouveau modèle d'interaction dans le domaine de l'enseignement supérieur peut commencer dès 2008, avant même le départ de l'administration Bush, et être poursuivie en 2009-2010, en accord avec l'administration suivante. Naturellement, le nouveau modèle devra s'appuyer sur les nombreux liens bilatéraux et multilatéraux tissés entre la Russie et les États-Unis au cours des quinze dernières années.

L'exportation des diplômés

Cette stratégie offensive et prévisionnelle doit également concerner la « fuite des cerveaux », qui représente pour la Russie un problème récurrent. Retenir les meilleurs diplômés du pays, alors que se maintient l'écart entre les niveaux de vie et de salaire et la qualité des équipements de recherche, ne semble pas réaliste²¹. Le renforcement du protectionnisme et les mesures restrictives ne sont pourtant pas une solution valable. Il faut réfléchir au meilleur moyen d'intégrer les marchés internationaux de l'enseignement supérieur dans les conditions les plus favorables pour le pays. Plus précisément, il s'agit de passer progressivement d'une spécialisation dans la « matière première » humaine – qui consiste à fournir aux marchés mondiaux des produits « de base » à l'unité (étudiant, doctorant, enseignant, chercheur) – à une spécialisation à plus forte valeur ajoutée.

La première chose à faire pour parvenir à ces objectifs serait de procéder à une meilleure organisation de l'exportation de la « matière première » intellectuelle. Chercher du travail en Occident et se former à ce travail reste aujourd'hui l'affaire particulière de chaque individu intéressé,

²¹ D'après certaines évaluations, la « fuite des cerveaux » en provenance de Russie permet aux États-Unis de satisfaire au moins un quart de leurs besoins en ressources humaines pour les industries de pointe. Cité dans *Finansovye Izvestiâ*, 26 novembre 2004.

dont les universités, et *a fortiori* le ministère de l'Éducation et de la Recherche, se désintéressent. Au lieu d'un flux peu régulé des ressources intellectuelles, allant de la Russie vers l'Occident, il faut mettre en œuvre une stratégie réfléchie (au niveau de l'État comme au niveau des universités) d'exportation desdites ressources²². Les universités russes peuvent accéder aux marchés occidentaux en se positionnant comme des structures de services éducatifs dont l'un des objectifs est de former des cadres pour satisfaire, en partie, la demande occidentale. Étant donné que l'internationalisation est un thème d'actualité dans les universités américaines et européennes, il convient de prendre des mesures visant à « infiltrer » ces institutions avec des cadres russes.

Les partenaires occidentaux pourraient avoir la possibilité de former leurs cadres en Russie en fonction de leurs besoins. Cela leur permettrait de réduire significativement leurs frais tout en augmentant l'efficacité. En contrepartie, les partenaires russes pourraient mettre des conditions à cette coopération : participation financière, administrative et académique des structures partenaires à la formation des « diplômés destinés à l'exportation » ; « internationalisation » progressive des universités russes ; attribution des « franchises éducatives » par leurs partenaires américains ou européens (pour former non seulement des étudiants originaires de Russie, mais aussi en provenance d'autres pays) ; obligation imposée aux « cadres destinés à l'exportation » de passer une durée déterminée au sein de leur « alma mater » russe pour y participer aux processus d'enseignement et de recherche (par exemple, un semestre tous les trois ans). Ainsi, la « fuite des cerveaux » de Russie vers l'Occident – qui de toute façon ne peut être empêchée – serait organisée d'une manière acceptable, voire intéressante, pour la Russie et ses universités.

Mettre plus de cohérence dans l'organisation d'une exportation de la « matière première » intellectuelle permettra progressivement d'augmenter la valeur ajoutée du « produit fini ». L'évolution des marchés éducatifs suggérera les « niches » intéressantes pour Moscou. Mais la stratégie globale à suivre semble assez claire : il est indispensable de garder en Russie, au moins pour *les étapes les plus avancées du processus de formation, les ressources humaines à la plus forte valeur ajoutée* (en commençant par la formation de *bakalavr* destinés à l'exportation, puis de *magistr*, puis de docteurs, et à long terme, la « livraison » de laboratoires entiers « clés en main »). De la même manière, il serait souhaitable de former à terme des cadres non seulement russes, mais venant également des pays de la CEI et, à long terme, du reste du monde (y compris des États-Unis et d'Europe). Des analyses prouvent que même si au cours des cinq prochaines années le coût de la formation des spécialistes dans les EES russes était multiplié par trois,

²² La majeure partie des spécialistes russes qui se sont définitivement installés aux États-Unis ne trouve pas de travail dans le domaine de la recherche. Les plus chanceux parviennent à se reconvertir dans le secteur privé (dans le texte en anglais, on parle plus spécifiquement de commerce. Quel version prendre ? Le secteur privé a aussi de la R et D). Mais près de 50 % des chercheurs et ingénieurs russes arrivés aux États-Unis dans le cadre d'un échange de longue durée (plus de trois mois) y restent. Ils travaillent généralement dans le secteur de R&D.

voire par cinq, l'enseignement en Russie resterait un secteur hautement rentable du marché mondial de l'enseignement.

En outre, cette stratégie pourrait contribuer à répondre à un défi politique important qui consiste à jeter une nouvelle base sociale, culturelle et intellectuelle pour le développement des relations entre la Russie et l'Occident. Il est certain qu'une coopération scientifique et éducative favoriserait aussi les échanges économiques et commerciaux. Une « infiltration » russe conséquente dans l'enseignement européen et nord-américain, des contacts directs entre les communautés d'étudiants et de professeurs, contribueraient à développer des liens mutuellement profitables entre la Russie et l'Occident.

Surmonter l'asymétrie de la mobilité

Il est particulièrement important de réduire l'asymétrie actuelle entre la Russie et les États-Unis en matière de mobilité académique²³. L'incapacité ou le manque de volonté pour attirer un nombre plus élevé d'étudiants américains dans les universités russes reste un handicap majeur pour le développement d'une coopération bilatérale en matière de recherche et d'enseignement²⁴. On peut penser à plusieurs manières de remédier au problème. Par exemple, en organisant une partie des cursus en anglais, au moins dans certains EES de Russie (en suivant l'exemple de la Chine), ou en garantissant les équivalences des cursus (contenu des programmes, techniques d'enseignement et méthodes d'évaluation des connaissances des étudiants). Une autre possibilité serait de créer des conditions d'étude (qualité des équipements, accès aux différentes sources d'information et suffisance des moyens informatiques modernes) comparables à celles dont disposent les universités américaines. Il ne faudrait pas oublier ici la nécessité d'offrir aux étudiants étrangers résidant en Russie des infrastructures d'accueil (conditions de vie, logement, etc.) dignes de ce nom.

Enfin, il semble indispensable d'apporter les changements nécessaires aux lois qui régissent le séjour des citoyens étrangers sur le sol russe et les conditions d'obtention du droit de travailler et de mener des activités de recherche pendant et après les études.

²³ À l'heure actuelle, les États-Unis ne sont pas le premier pays à former des diplômés d'origine russe : on y recense entre 5 et 6 000 étudiants russes, tandis qu'il y en a 12 000 en Allemagne. A. Aref'ev, *op. cit.* [13], p. 43. Le nombre d'Américains inscrits dans les EES russes est cinq fois moins important (près de 1 000 personnes), *idem*, p. 82.

²⁴ Il convient naturellement de tenir compte du fait qu'effectuer une partie de ses études à l'étranger est une pratique peu répandue dans la tradition américaine.

Coopération dans le domaine du management universitaire

La coopération russo-américaine en matière de gestion universitaire semble prometteuse. En dépit de toutes les divergences, l'expérience des grandes universités américaines est indéniablement d'un grand intérêt pour la Russie. Ces dernières sont des leaders reconnus en matière de planification stratégique, d'organisation des partenariats avec les milieux d'affaires, de gestion des biens des universités et dans plusieurs autres secteurs (Université comme pôle de développement socio-économique régional, gestion intra-universitaire, innovation en matière de technologies de l'enseignement).

Conclusion

À court et moyen terme, la coopération universitaire russo-américaine doit viser non pas à multiplier le nombre de partenariats, mais à s'affirmer comme une relation équilibrée.

L'expérience accumulée pourrait contribuer à régler deux problèmes fondamentaux dont souffre l'enseignement supérieur russe :

– *L'amélioration du système de formation de cadres hautement qualifiés* (modernisation des écoles doctorales, contrôle de la qualité des formations diplômantes) ;

– *La modernisation du processus éducatif* (par utilisation à côté des formes traditionnelles d'enseignement, comme les cours magistraux ou les travaux dirigés, de méthodes plus modernes comme les *master-classes*, ateliers, projets collectifs, etc.).

Pour la première fois depuis la fin de l'époque soviétique, les conditions matérielles et intellectuelles d'une telle évolution sont réunies. Et cela, non seulement dans les EES d'élite de Moscou, mais aussi dans de nombreuses universités régionales. L'un des facteurs qui pourrait relancer la coopération russo-américaine est la classification des EES russes en fonction de leur importance dans le système éducatif russe entreprise dans la cadre du projet national Éducation. Cette nouvelle hiérarchie distingue une centaine de EES clés (20-25 EES d'importance fédérale et 75-80 d'importance régionale). C'est avant tout à eux qu'incombera la fonction de montrer l'exemple de nouveaux partenariats avec les universités américaines. La concentration des ressources sur ces « pôles d'excellence » leur permettra de se retrouver dans la même catégorie que leurs partenaires étrangers les plus puissants²⁵.

La modernisation du système d'enseignement russe est actuellement en cours. Elle s'articule autour des points suivants : nouvelle conception des standards éducatifs, introduction d'un système de crédits, création des cursus modulables, augmentation du nombre de cours en option et du travail en dehors des cours. Tout cela fait naître un contexte plus propice au passage de la coopération russo-américaine à un nouveau modèle. Le soutien de l'État russe sera nécessaire pour permettre aux universités leaders de réussir leur intégration aux réseaux internationaux.

²⁵La fragmentation actuelle du système d'enseignement supérieur russe, parmi d'autres effets négatifs, complique significativement le développement de la coopération internationale. En effet, de nombreuses universités russes ne possèdent pas le potentiel suffisant en termes d'enseignement et de recherche pour prendre part aux partenariats internationaux sans avoir recours à un « dopage » permanent sous la forme de programmes étrangers d'aide technique.

Les programmes communs entre universités russes et américaines (et autres universités étrangères) sont appelés à devenir partie intégrante de la politique nationale en matière d'enseignement.