



**Université d'Oran 2 Mohamed BEN AHMED**  
**Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des**  
**Sciences de Gestion**

**THESE**  
**Pour l'obtention du diplôme de Doctorat**  
**En Sciences Commerciales**

**Evaluation des modes de gouvernance dans**  
**l'enseignement supérieur en Algérie : dans le cadre**  
**euro-méditerranéen**

**Présentée et soutenue publiquement par :**

**Mme. ADNANE Houria**

**Devant le jury composé de :**

<b>BENLAHCEN Houari</b>	Professeur	Univ Oran 2	Président
<b>BENCHIKH Houari</b>	Professeur	Univ Oran 2	Rapporteur
<b>CHAACHOUA Abdelkrim</b>	Maître de Conférences A	Univ Oran 2	Examineur
<b>AMARI Salah Eddine Sofiane</b>	Professeur	ENP d'Oran-MA	Examineur
<b>BENCHENI Youcef</b>	professeur	Univ de Mostaganem	Examineur
<b>KATEB Karim</b>	Maître de Conférences A	UFC Oran	Examineur

**Année universitaire 2023 - 2024**

## *Dédicaces*

*À mon cher époux Nasreddine,*

*Ma source d'inspiration, tu as été bien plus qu'un partenaire, la joie dans tes yeux a illuminé chaque pas de mon parcours*

*À mes merveilleux enfants Israa – Ikhlal – Maria - Abdelouahed,*

*L'espoir de ma vie, que cette réalisation soit un exemple pour vous, mes chères enfants*

*À mes chers parents Bekheira - Zineb,*

*Vos sacrifices, votre amour inconditionnel et votre soutien indéfectible ont été ma principale force*

*À mes sœurs et mes frères*

*Zohra – Sara – Kheira – Khadidja – Mahmed – Mourad - Kamel*

*À mes belles sœurs et mes beaux frères*

*Kheira – Mimouna – Orkia – Salah – Meriem - Houari*

*Votre amour, votre soutien inébranlable et vos encouragements constants ont illuminé le chemin de cette aventure académique. Cette thèse est dédiée à vous, les piliers de ma vie, pour vos sacrifices, votre compréhension et la constante inspiration que vous m'apportez.*

*Chacun de vous a joué un rôle unique dans cette réalisation, et je suis infiniment reconnaissante de vous avoir à mes côtés.*

*Avec tout mon amour,*

## *Remerciements*

*Je tiens à exprimer ma profonde gratitude envers mon directeur de thèse, Pr Benchikh Houari, pour son soutien permanent tout au long de la période pour la préparation de ma thèse. Ses conseils éclairés, son engagement indéfectible et son expertise ont été des sources d'inspiration cruciales pour la réussite de cette thèse. Sa patience, son expérience et sa sagesse ont été des atouts inestimables qui ont grandement enrichi mon expérience doctorale.*

*Je souhaite également adresser mes remerciements aux membres du jury, le président Pr Houari BENLAHCEN, le membre Dr Abdelkrim CHAACHOUA et les membres externes de notre établissement le Pr Salah Eddine Sofiane AMARI, Dr Youcef BENCHENI et le Dr Karim KATIB, pour leurs précieuses contributions, leurs commentaires constructifs et leurs expertises pour approfondir la qualité scientifique de cette thèse.*

*Ce travail de recherche a été le fruit d'un effort collectif, et je suis profondément reconnaissant(e) envers chacun d'entre vous.*

*Avec sincérité.*

## Liste d'Abréviations

AQ	Assurance qualité
AFNOR	Association Française de normalisation
ASJP	Algerian Scientific Journal Platform
CAQ	Cellule d'Assurance Qualité
CERIST	Centre de Recherche sur l'information Scientifique Technique
CIAQES	Commission d'Implémentation d'un système d'Assurance Qualité pour l'enseignement supérieur
CEPES	Centre Européen pour l'enseignement supérieur
CCDZ	Catalogue collectif Algérien
DGRSDT	Direction Générale de la recherche Scientifique et du Développement Technologique
DOU	Direction des Œuvres Universitaires
ENQA	European Association for Quality Assurance
ISO	International Organization for Standardization
LMD	Licence Master Doctorat
LMS	Learning Management Systems
RAQ	Responsable Assurance Qualité
RNAQES	Référentiel National Assurance Qualité
MOOC	Massive Open Online Course
MESRS	Ministère de l'Enseignement et de la Recherche Scientifique
NTIC	Nouvelle Technologie d'Information et de Communication
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Economique
ONOU	Office Nationale des Œuvres Universitaires
OPU	Office de Publications Universitaires
SDN	Schéma Directeur Numérique
SIS	Système d'Information Etudiant
SNDL	Système Nationale de Documentation En-Ligne
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats.
PNST	Portail National de Signalement des Thèses
PNR	Projets Nationaux de Recherches

## Liste des tableaux

<b>Tableau N° 01:</b> Les théories micro de la gouvernance de la firme	29
<b>Tableau N° 02 :</b> Contribution des parties prenantes	37
<b>Tableau N° 03:</b> Domaines Habilités par la commission nationale d’habilitation	88
<b>Tableau N° 04:</b> Formation en licence	89
<b>Tableau N° 05:</b> Formation en Master	90
<b>Tableau N° 06:</b> Lexique du système LMD	97
<b>Tableau N° 07:</b> Comparaison entre mécanismes d’évaluation et l’audit de la qualité	142
<b>Tableau N° 08:</b> Comparaison entre mécanismes d’évaluation et l’audit de la qualité	144
<b>Tableau N° 09:</b> Schéma directeur numérique	175
<b>Tableau N° 10:</b> Effectif d’étudiants inscrits à l’université Oran 2 (2023/2024)	185
<b>Tableau N° 11:</b> Répartition du personnel (enseignants –ATS) Décembre 2023	186
<b>Tableau N° 12:</b> Répartition du personnels ATS (permanents – contractuels)	187
<b>Tableau N° 13 :</b> conséquences de l’absence d’une structure d’assurance interne	190
<b>Tableau N° 14:</b> conformité et non-conformité du volet de la gouvernance	202
<b>Tableau N° 15:</b> conformité et non-conformité du volet de la formation	217
<b>Tableau N° 16:</b> conformité et non-conformité du volet de la recherche	231
<b>Tableau N° 17:</b> Les Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces de l’université Oran2	234

## Liste des figures

<b>Schéma 01</b> : Le modèle Ressources/Compétences	45
<b>Schéma 02</b> : Les compétences, racines de la compétitivité	46
<b>Graphique 01</b> : Nombre des étudiants inscrits dans l'enseignement supérieur (Algérie)	63
<b>Graphique 02</b> :Nombre des étudiants inscrits dans les établissements publics (Maroc)	65
<b>Graphique 03</b> : Nombre des étudiants inscrits dans les établissements privés (Maroc)	65
<b>Graphique 04</b> : Nombre des étudiants inscrits dans les établissements publics (Tunisie)	67
<b>Graphique 05</b> : Nombre des étudiants inscrits dans les établissements privés (Tunisie)	68

## Sommaire

Introduction et problématique	09
Première partie : Evolution et théories de la gouvernance de l'enseignement supérieur	13
Chapitre I : Evolution et définition de la gouvernance	14
Section I : Origines et étymologies de la gouvernance	14
Section 2 : La définition de la Gouvernance	23
Chapitre II : Les théories de la gouvernance	28
Section 1 : Le courant disciplinaire	30
Section 2 : Le courant cognitif	40
Chapitre III : La gouvernance universitaire	49
Section 1 : Influence des nouvelles mutations	50
Section 2 : La croissance démographique aux pays du Maghreb à l'air de la mondialisation	59
Chapitre VI : Présentation et évolution de l'enseignement supérieur en Algérie	71
Section 1: Evolution de l'enseignement supérieur en Algérie	71
Section 2 : Les origines du système LMD	78
Section 3 : Présentation et contenu du système LMD	84
Section 4 : Les avantages du système LMD	101
Deuxième partie : La gouvernance de l'enseignement supérieur par l'assurance qualité	107
Chapitre I: Tendances et orientation de l'enseignement supérieur	108
Chapitre II : Approches et définition du concept de la qualité	122
Section 1 : Evolution et définition de la qualité	122
Section 2 : Les principes du management de la qualité	126
Section 3 : Approches de l'assurance qualité	135
Section 4 : Les Grands volets de l'évaluation	147
Chapitre III : Mise en œuvre et renforcement des systèmes d'assurance qualité	151
Section 1 : Le rôle de l'Etat dans la mise en œuvre de l'assurance qualité au niveau de l'université Algérienne	152
Section 2 : L'assurance qualité et les nouveaux	

défis de l'enseignement supérieur en Algérie	167
Section 3 : La qualité et la transformation numérique dans le secteur de l'enseignement supérieur	172
Section 4 : La stratégie pour la numérisation de l'enseignement supérieur en Algérie	174
Troisième partie : Evaluation des modes de gouvernance en Algérie : cas de l'Université d'Oran 2 Mohamed BEN AHMED	183
Chapitre I : Résultats empiriques et interprétations	184
Section 1 : Présentation de l'université Oran 2	184
Section 2 : Le Protocol de l'enquête	191
Section 3 : Analyses des données qualitative	193
Chapitre II : L'évaluation des modes de gouvernance à l'université Oran 2 à travers une analyse SWOT	233
Section 1 : Les Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces de l'université Oran 2	233
Section 2 : Lecture des données de l'analyse SWOT	241
Conclusion Générale	253

## **INTRODUCTION ET PROBLEMATIQUE :**

L'enseignement supérieur est l'un des domaines les plus novateurs dans n'importe quelle nation, il est considéré comme un symbole national puisqu'il offre à la société un ensemble de diplômés de différentes spécialités. Son objectif comprend plusieurs axes, il contribue à la croissance, la prospérité et la cohésion sociale. Il conserve, diffuse et il fait progresser la science. Mais pour atteindre ses objectifs, il faut être toujours à la hauteur du changement dans un environnement dynamique plein de tension, de compétitivité et des réformes, telles que le processus de Bologne qui a bouleversé tous le système de l'enseignement supérieur.

Un autre concept a fait son apparence comme élément clés dans les récentes réformes de l'enseignement supérieur à travers le monde « un concept émergent » c'est la gouvernance des universités. Elle occupe une place importante dans l'économie du savoir, notamment pour les enseignants chercheurs ainsi les étudiants, elle donne un nouvel essor à l'université parce qu'elle englobe quatre axes : définir les objectifs, les mettre en œuvre, gérer les institutions de l'enseignement supérieur, effectuer le suivi des résultats<sup>1</sup>.

La naissance de la gouvernance est liée au développement du nouveau management public, ce concept a fait son apparition aux seins des organisations publiques suite à l'émergence de plusieurs problèmes tels que: les crises budgétaires et les dysfonctionnements des administrations. Aussi les managers et les acteurs concernés font appel aux nouveaux modes de prises de décisions et de nouvelles méthodes de contrôle et des affectations des moyens, suite à la complexité des opérations publique qui implique l'Etat dans l'économie et les entreprises aux services publics dans le cadre « publics-privés ».

La gouvernance tous simplement, permet aux dirigeants d'exercer leurs responsabilités et de répondre aux attentes des parties prenantes.

Directement touchée par ces changements, l'université se trouve dans l'obligation de s'adapter afin de faire face à ces nouvelles mutations. Une adaptation qui nécessite une politique globale, prenant en considération plusieurs aspects, le

---

<sup>1</sup> Word Bunk, June 2012, Rapport sur la gouvernance des universités en Algérie, June 2012, p 2.

renouvellement des structures, le financement et les ressources pour la recherche scientifique, la révision des programmes de formation, etc. Ce processus est fondamental au niveau national, régional et mondial, étant donné que la mission principale de l'université est quasiment identique dans le monde, qui consiste principalement dans la production du savoir.

Pour l'université algérienne l'Etat reste le principal fournisseur des ressources qui permettent aux universités d'exister et de progresser, mais il y'a toujours ce sentiment de la soumission permanente dans la prise de décision. Les objectifs dans les moindres détails est toujours fixés par le gouvernement, par le biais du ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique. Dans un autre sens, la liberté de l'université est restreinte par rapport à la pression pratiquée par l'Etat (le principe de la centralisation). Selon les études réalisées dans ce domaine, l'université peu se libérer de cette situation sur la base de deux modèles: le modèle de gestion de l'entreprise, ce modèle donne la chance à l'université d'être entrepreneuriale donc il transforme les principes de l'université en principes de l'entreprise, le deuxième modèle est le recours au marché, notamment avec l'inadaptation de l'accès élargis à l'enseignement supérieur et la régression des ressources, le recours à ces deux modèles est devenu une discipline. La banque mondiale et l'OCDE ont soutenu ce nouveau modèle de gouvernance.

C'est dans ce contexte que s'inscrit l'objectif de notre travail de recherche. En effet, nous envisageons d'examiner la façon dont les pouvoirs publics traitent toute une série de problèmes concernant la gouvernance des établissements d'enseignement supérieur. Pour cela, nous allons essayer d'apporter une réponse à la question principale de notre recherche suivante :

**Dans quelle mesure l'université d'Oran 2 est capable d'exercer une autonomie et de construire ses propres atouts internes sans pour autant nuire à la cohérence globale du système d'enseignement supérieur ?**

Plus précisément, nous sommes ainsi amené à examiner les nouveaux outils de gouvernance au regard des cinq aspects de l'administration de l'enseignement supérieur sous des questions subsidiaires :

- Qu'elle est le degré d'autonomie dont jouit l'université d'Oran 2 pour gérer ses propres affaires?
- Dans qu'elle mesure la dépendance de l'université d'Oran 2 vis à vis du financement publics impose des limites à son niveau d'autonomie?
- Qu'elles sont les nouvelles formes d'assurance qualité auxquelles l'université d'Oran 2 peut être soumise?
- Qu'elles sont les moyens pour permettre à l'université d'Oran 2 de renforcer sa gouvernance?
- L'attribution de nouveaux rôles aux parties prenantes contribue t'elle au renforcement de la gouvernance de l'université d'Oran 2?

Notre travail sera axé principalement sur la gouvernance de l'enseignement supérieur en Algérie, et en particulier sur les problématiques d'assurance qualité autour les questions suivantes :

- Mesurer et comparer la démarche assurance qualité ;
- Déterminer la typologie des systèmes d'assurance qualité ;
- Evaluer les acquis de l'étudiant.

Toutefois, notre travail va se pencher plus précisément sur l'étude de la question concernant l'autonomie des établissements d'enseignement supérieur, du point de vue de son contenu (juridique, financier, etc.) et d'un autre point de vue d'organes et des acteurs concernés. Il serait intéressant de définir les secteurs de la gouvernance de l'enseignement supérieur où les réformes sont plus urgentes.

### **La méthodologie :**

Le contexte algérien nous pousse à faire appel, au début de notre recherche, à des approches inductives. Le recours à des méthodes inductives est motivé par le faible niveau des recherches sur la gouvernance de l'enseignement supérieur en Algérie, surtout sous l'angle des sciences de gestion. Les méthodes inductives utilisées vont prendre formes d'observation participante, de tentatives d'entretien semi directif au près des dirigeants des universités en Algérie, et de recherches documentaires. Cette technique permet de construire une problématique et de dépasser, ainsi, la difficulté

d'une recherche inductive qui réside dans l'absence d'objet précis au départ de la recherche.

Pour créer une structure logique qui guide le lecteur à travers notre travail de recherche, nous avons réparties notre thèse en trois parties.

Dans la première partie nous avons procédé à une revue de littérature concernant les origines et les théories de la gouvernance, ensuite son émergence dans le secteur de l'enseignement supérieur. En deuxième partie nous avons basé notre analyse sur l'assurance qualité entant que mode de gouvernance de l'enseignement supérieur. La troisième et la dernière partie donne plus d'importance au cas empirique qui détermine l'évaluation des modes de gouvernance en Algérie dans l'université Oran 2 Mohamed BEN AHMED par l'analyse SWOT.

# **Première partie :**

## **Evolution et théories de la gouvernance de l'enseignement supérieur**

**Chapitre I :** Evolution et définition de la gouvernance

**Chapitre II :** Les théories de la gouvernance

**Chapitre III :** La gouvernance universitaire

**Chapitre IV :** Présentation et évolution de  
l'enseignement supérieur en Algérie

# **Chapitre I : Evolution et définition de la gouvernance**

Afin de mieux développer la partie théorique de ce travail, il nous semble plus évident de faire une petite présentation sur l'évolution du concept de la gouvernance, non pas dans un but d'enrichir la littérature existante, mais pour mieux introduire à l'intégration de la gouvernance dans le monde de l'enseignement supérieur. Nous revenons d'abord sur l'étymologie de la gouvernance et son caractère pluridisciplinaire, ensuite le développement du concept par l'adoption de plusieurs définitions par les institutions internationales et les chercheurs.

## **Section I : Origines et étymologies de la gouvernance**

Depuis plusieurs années marquées par un contexte économique international d'une complexité sans précédent, caractérisée par de multiples crises (financières, économiques, sociales, politiques, etc.) que le concept de la gouvernance a fait surface pour désigner les nouveaux modes de pilotage, qui font appel à la participation des acteurs et à la responsabilité de tous les partenaires. On parle de gouvernance d'entreprise, de gouvernance internationale ou mondiale, de gouvernance locale, de gouvernance universitaire.

L'utilisation du terme a été généralisée dans tous les domaines, (économiques, politiques, financiers, environnement, éducation ...), sans distinction entre le secteur privé et le secteur public, au niveau central ou local, national ou international. Il fait désormais partie du langage courant des profanes comme chez les experts<sup>2</sup>.

Bien que l'utilisation du terme de la gouvernance cache parfois une certaine différence dans la définition accordée au terme, l'art ou la manière de gouverner, les outils de gouvernement, d'administration ou de gestion. Elle révèle également l'existence d'une longue histoire<sup>3</sup>, qui se cache derrière le sens que les institutions, les politiciens et les académiciens accordent à la gouvernance. D'où la nécessité d'évoquer les origines du terme et ses définitions, avant d'étudier ses différentes

---

<sup>2</sup> RICHARDA, S., RIEU, T., (2020), Une approche historique de la gouvernance pour éclairer la gestion concertée de l'eau en France, p 2. Consulté le 05/03/2020. Disponible sur le lien : [https://www.iwra.org/member/congress/resource/abs863\\_article.pdf](https://www.iwra.org/member/congress/resource/abs863_article.pdf).

<sup>3</sup> TOUPANE, T. R., (2009), La gouvernance : évolution, approches théoriques et critiques du concept. SEMINARUL GEOGRAFIC "D. CANTEMIR" NR. 29 / 2009, p 97

approches théoriques.

## **1 - Etymologie de la gouvernance**

Plusieurs études prouvent que les origines du terme gouvernance reviennent au verbe grec « kubernân » qui signifie « piloter un navire ou un char ». Selon Gueye, S. N., (2007), l'honneur revient à Platon qui a donné un nouveau sens au verbe kubernân pour désigner le fait de gouverner les hommes « *Il donne ainsi naissance au verbe latin gubernare, ayant les significations similaires et qui, par le biais de ses dérivés, dont gubernantia, a lui-même engendré de nombreux termes dans plusieurs langues*<sup>4</sup>».

En plus du grec et du latin, le verbe sera pratiquement repris dans plusieurs langues dans le continent européen. On peut citer à titre d'exemple, les utilisations mentionnées dans le rapport rédigé par Joumard, R., (2009)<sup>5</sup> :

- Français : gouverner, gouvernement, gouvernance, etc.
- Anglais : govern, government, governance, etc.
- Espagnol : gobernar, gobierno, gobernanza, etc.
- Portugais : governar, governo, governação, governança, etc.
- Italien : governare, governo, governmento, etc
- الحوكة – الحكامة – الحكم الراشد – الحكم الرشيد

Cette évolution du concept de gouvernance que mentionne TOURNIER. C., (2007), en particulier le prolongement du terme dans plusieurs langues, n'a pas dépassé les sens de synonyme des verbes grec et latin. D'ailleurs il fait référence aux travaux de GAUDIN, J. P., qui a parlé d'un premier âge de la gouvernance, celui du premier usage du terme gouvernance qui veut dire gouverner les hommes, selon la première utilisation de Platon. Ensuite le deuxième âge, correspondant aux siècles des lumières, qui seront marqués par les contributions des philosophes Montesquieu, Locke, Hobbes et autres qui ont fait du pouvoir hiérarchique unique l'élément central dans la définition du concept de la gouvernance . Enfin surgit le troisième âge pour Gaudin, celui du XXème siècle qui verra la multiplication des usages accordés au

---

<sup>4</sup> Ibid.

<sup>5</sup> JOUMARD, R., (2009), Le concept de gouvernance, Institut national de recherche sur les transports et leur sécurité, hal-00489237f. Rapport n° LTE 0910 Novembre 2009. p 9.

terme de la gouvernance<sup>6</sup>.

Le concept de gouvernance qui fera d'abord sa réapparition dans la sphère privée jusqu'à être promu dans les politiques et stratégies menés par la banque mondiale, connaîtra plusieurs acceptions qui se distinguent entre elles. Dont nous allons appréhender quelques une pour mieux comprendre la polysémie qui caractérise le concept de gouvernance<sup>7</sup>, à l'exemple de :

- L'utilisation de la gouvernance dans un article en anglais de Coase, R., (1937) intitulé « the nature of firm ». Une étude qui fait Etat de l'usage de la gouvernance dans le monde de l'entreprise.
- Le développement par les économistes de l'idée de « *corporate governance* » à la fin des années 1980, toujours un développement du concept de la gouvernance qui se fait dans la sphère privé et le monde de l'entreprise, mais qui va servir de référence pour d'autres domaines. Ainsi il sera importé dans les sciences politiques pour désigner les modalités de gouvernement qui régissent les agglomérations<sup>8</sup>.
- Le concept finira également par intégrer la sphère des relations internationales avec l'apparition de la « Bonne gouvernance » « Good governance ». Les institutions internationales été à l'origine d'un certain nombre de mécanismes et de règles pour la gestion publique, qu'ils s'imposent aux pays bénéficiant de prêt auprès des institutions internationales, comme la banque mondiale et le Fond monétaire internationale<sup>9</sup>.
- On ajoute au niveau international l'installation au sein du système onusien d'une commission sur la « gouvernance globale » qui a remis un rapport important en 1995, dans lequel elle a insisté sur la nécessité d'encourager les Etats aux respects de la gouvernance. La commission a appelé clairement à ce que « *les Etats doivent accepter le principe d'une éthique globale, garante de l'efficacité de la gouvernance, afin de dépasser les intérêts particuliers*<sup>10</sup>».

Les études et les autres documents qui font état de l'évolution et des utilisations

---

<sup>6</sup> TOURNIER, C., (2007), Le concept de gouvernance en sciences politiques, Pap. Polít. Bogotá (Colombia), Vol. 12, No. 1, 63-92, enero-junio 2007. ISSN 0122-4409, p 67

<sup>7</sup> FREYSS, J., (2003-2004), Gouvernance, Guide de cours, IEDES PSD option 2, p 2.

<sup>8</sup> TOUPANE, T. R., Op.Cit, p 98.

<sup>9</sup> TOURNIER, C. Op. Cit, p 70.

<sup>10</sup>.TOUPANE, T. R., Op.Cit, p 99.

du concept de gouvernance, sont aussi nombreux pour ne citer que ceux-là. Mais elles ont contribué dans l'ensemble, à des niveaux variables au passage de la gouvernance d'un thème théorique à un thème pratique. Auxquelles s'ajoute le contexte mitigé des années 2000, marquées par d'importants scandales financiers, avec la faillite des grandes multinationales, telles qu'ENRON, Eman, Tyco, WorldCom, Vivandi, etc, due principalement à des failles dans la gouvernance de ces entreprises<sup>11</sup>.

## **2- La gouvernance comme un concept pluridisciplinaire**

Après un bref aperçu historique de l'évolution du concept de gouvernance, on aperçoit facilement son aspect pluridisciplinaire. Si certains auteurs le considèrent comme un concept flou, leurs jugements s'expliquent néanmoins par le fait qu'il voue d'une mission aussi complexe, étant perçu comme un nouveau modèle d'exercice du pouvoir en société<sup>12</sup>. Son usage peut avoir un sens qui varie d'un domaine à l'autre. On peut trouver ainsi définition de la gouvernance propre au domaine de l'économie, une autre qui s'adapte le mieux avec le domaine des sciences politiques ou le domaine de la sociologie ou de l'environnement ...etc. Cette pluridisciplinarité qui se justifie également par la pluralité des attentes auxquelles devrait faire face le concept de gouvernance, n'a pas empêché la complémentarité des recherches et les études réalisées par les spécialistes dans les différents domaines, qui ont contribué à l'élaboration de définition un peu hybride du concept<sup>13</sup>.

### **2.1 - La gouvernance en sciences économiques**

Il est bien évident que c'est dans le domaine de l'économie que la gouvernance a fait sa réapparition, en particulier aux États-Unis d'Amérique, grâce aux écrits des deux économistes américains COASE, R., et WILLIAMSON, O. E., C'est d'abord dans les travaux de COASE dans la première partie du XX<sup>e</sup> siècle dans son article «the nature of the firm» que la gouvernance est désignée comme des « *modes de*

---

<sup>11</sup> YALAOUI, A., (2012), Les meilleures pratiques de gouvernance dans un milieu de diversité : le cas Ericsson, Mémoire. Montréal (Québec, Canada), Université du Québec à Montréal, Maîtrise en administration des affaires. 2012, p 13-14.

<sup>12</sup> LETOURNEAU, A., (2009), Les théories de la gouvernance. Pluralité de discours et enjeux éthiques, *Vertigo - la revue électronique en sciences de l'environnement* [En ligne], Hors série 6 | novembre 2009, mis en ligne le 09 novembre 2009, consulté le 28 novembre 2020. URL : <http://journals.openedition.org/vertigo/8891> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/vertigo.8891>

<sup>13</sup> TOUPANE, T. R., Op.Cit, p 100.

*coordination interne permettant de réduire les coûts de transaction générés par les marchés*<sup>14</sup>». Suivie de Williamson dans la deuxième partie du XXème siècle toujours, il continue dans le même sens et définit la corporate governance comme « *l'ensemble des mécanismes de coordination réglant l'organisation interne de l'entreprise dans le but d'une plus grande efficacité*<sup>15</sup>». Cette nouvelle approche va permettre de mettre l'accent beaucoup plus sur le processus de fonctionnement de l'entreprise, en d'autres termes l'analyse ne porte pas sur l'institution ou la structure, mais beaucoup plus sur la politique interne appliquée par l'entreprise<sup>16</sup>.

Il faut noter que les économistes attribuent à COASE l'honneur d'avoir légitimé l'existence de l'entreprise par son efficacité dans le marché, du point de vue des économistes libéraux qui ont été beaucoup plus favorables à une idée de « main invisible » qui minimise le rôle de l'entreprise dans l'ensemble de l'opération économique. L'entreprise n'est plus perçue comme une simple fonction de production, elle fait preuve d'un vrai pouvoir d'autorité et de hiérarchisation, qui est synonyme de l'existence d'un mécanisme de coordination interne et de management<sup>17</sup>.

En continuant dans le même sens que COASE, Williamson propose une théorie plus complète des coûts de transactions<sup>18</sup>, qui a permis de s'intéresser beaucoup plus « *au management interne de l'entreprise au même titre qu'aux autres institutions de l'économie*<sup>19</sup>». Avec une vision particulière de l'entreprise qui se base sur un modèle moins hiérarchique, pour atteindre plus d'efficacité<sup>20</sup>.

L'intérêt des économistes n'a pas diminué avec le temps, il est même passé au centre d'intérêt de plusieurs d'entre eux. C'est ainsi qu'un nombre important de chercheurs s'intéressent de plus en plus à la relation entre la gouvernance et la performance économique. Parmi ces chercheurs on peut citer Barro (1996), Ndinga (2002), Kaufmann et al (2004), Boutaleb (2004). Des travaux reliés par des institutions

---

<sup>14</sup> TOURNIER, C., Op.Cit, p 68.

<sup>15</sup> Ibid.

<sup>16</sup> JOUMARD, R., Op.Cit, p 10.

<sup>17</sup> GHERTMAN, M., (2006), Oliver Williamson et la théorie des coûts de transaction, *Revue française de gestion*, 2006/1 (n° 160), DOI : 10.3166/rfg.160.191-216. URL : <https://www.cairn-int.info/revue-francaise-de-gestion-2006-1-page-191.htm>, p. 191-213.

<sup>18</sup> Les travaux de Williamson sur la gouvernance lui ont valu le prix Nobel de économie en 2009. Il rejoint ainsi Coase qui a reçu le prix Nobel de l'économie en 1991.

<sup>19</sup> Ibid.

<sup>20</sup> TOURNIER, C., Op.Cit, p 68.

internationales, telle que la banque mondiale, qui a lancé en 2003 une étude empirique pour expliquer le faible taux de croissance économique estimé à 0,9 % dans la région MENA, sur la base de la relation entre gouvernance et croissance et la comparaison entre la région MENA et l'Afrique Subsaharienne<sup>21</sup>.

## **2.2- La gouvernance en sciences politiques**

Après l'économie, la gouvernance finira par s'introduire dans la sphère de la politique à partir des années 1980. Pour certain, il s'agit d'un retour aux sources du concept, qui relève par sa nature du domaine de la gestion publique<sup>22</sup>. La gouvernance concerné dans les débuts de sa mise en œuvre en Angleterre « l'urban governance » qui détermine les modalités de gouvernement régissant les territoires. Avant même l'apparition de la bonne gouvernance et la gouvernance globale dans la sphère des relations internationales<sup>23</sup>, suite à divers programme lancés par les institutions internationales monétaires en premier lieu.

L'influence du modèle entrepreneurial sur les institutions publiques se résume dans la comparaison entre la relation (entreprise/consommateur) avec s'elle de (l'institution publique/citoyen). Une relation qui exige de l'institution publique une prise en charge des attentes et des exigences du citoyen proche ou similaire de ce que l'entreprise consacre au consommateur.

Selon PITSEYS, J., (2010) cette première conception de la gouvernance politique se limite beaucoup plus dans l'amélioration de la gestion publique, que de vouloir mettre en place un ensemble de mécanismes pour l'instauration d'un nouveau mode de gestion. Il précise qu'il s'agit d'un mode de direction « *moins lourd et plus souple, moins directif et plus participatif, plus diffus et moins technocratique*<sup>24</sup>».

Mais les partisans de la bonne gouvernance ne vont pas se limité à cette conception qui n'associe pas les différents acteurs au processus de décision. La nouvelle conception de la bonne gouvernance s'inscrit dans un cadre participatif, qui

---

<sup>21</sup> KONATE, A., (2014), Gouvernance économique et croissance dans l'UEMOA , Dossier Economie et Gouvernance. LES CAHIERS DU CEDIMES. Publication Semestrielle Vol. 8 – No 2 – 2014. p 26.

<sup>22</sup> PITSEYS, J., (2010), Le concept de gouvernance, Revue interdisciplinaire d'études juridiques, 2010/2 (Volume 65), DOI : 10.3917/riej.065.0207. URL : <https://www.cairn-int.info/revue-interdisciplinaire-d-etudes-juridiques-2010-2-page-207.htm>. p. 207-228.

<sup>23</sup> TOUPANE, T. R., Op.Cit, p 102.

<sup>24</sup> PITSEYS, J., Op. Cit, p 215.

permet de substituer l'action unilatérale de l'Etat par un nouveau mode de gestion, basé sur une action plus consensuelle et pluraliste de formulation de la norme<sup>25</sup>.

### **2.3- La gouvernance en géographie**

Par sa nature pluridisciplinaire, qui fait de la gouvernance un thème portant un intérêt particulier pour les chercheurs dans les différents domaines, il n'est pas si étonnant de constater son importation dans le domaine de la géographie. Certains experts dans le domaine non pas hésité pour parler rapidement de « *géogouvernance* » suite à plusieurs études qui révèle une liaison entre le concept de la gouvernance et la politique territoriale et au développement local en terme de fonctionnement structurel et/ou social.

Au lieu de la gouvernance territoriale qui touche également à la géographie, les partisans de la géogouvernance parlent d'un concept qui inclut méthodes, outils et les conditions nécessaires pour la prise de décision qui touche à un territoire bien défini. C'est pourquoi ils proposent la définition qui s'appuie sur « *l'utilisation des méthodes et outils de l'analyse spatiale, destinée à rendre intelligible la complexité du territoire, à faire émerger les enjeux spatiaux et à mettre à portée de tous les acteurs une information territoriale pertinente et nécessaire à la mise en œuvre d'une gouvernance territoriale « éclairée » que nous appelons géogouvernance<sup>26</sup>* ».

Les spécialistes de la géographie économique non pas manqués à leur tour pour apporter leurs contributions en matière de gouvernance. La problématique du développement local attire une attention particulière des chercheurs qui ont démontré à plusieurs reprises l'inadéquation des politiques menées au niveau local. Une faille qu'ils pensent pouvoir comblées par une politique d'aménagement des territoires qui est considérée comme indispensable pour la mise en place d'une gouvernance territoriale. Cette dernière est perçue par les géographes comme « un processus de coordination des acteurs publics et privés mais aussi de construction de la territorialité et d'appropriation des ressources. Cette forme de gouvernance ne peut

---

<sup>25</sup> Ibid.

<sup>26</sup> DUBUS, N., Helle. C., & Masson-Vincent, M., (2010), De la gouvernance à la géogouvernance : de nouveaux outils pour une démocratie LOCALE renouvelée, *L'Espace Politique* [En ligne], 10 | 2010-1, mis en ligne le 15 avril 2010, consulté le 30 novembre 2020. URL: <http://journals.openedition.org/espacepolitique/1574> ;DOI : <https://doi.org/10.4000/espacepolitique.1574>

s'adosser que sur une proximité géographique et une proximité institutionnelle des acteurs<sup>27</sup>».

Qu'il s'agit de la gouvernance territoriale ou de la géogouvernance selon la définition retenue par les géographes, aucun doute ne persiste sur la pertinence de la gouvernance dans le domaine de la géographie. Les études menées par les chercheurs couvrent plusieurs aspects de la relation entre gouvernance et géographie<sup>28</sup>. Cette nouvelle conception de la gouvernance, permet d'inclure dans le processus de prise de décision les éléments liés directement au territoire, à l'exemple des projets d'aménagement qui présente une importance primordiale pour le développement local.

## **2.4- La gouvernance de l'internet**

Toujours dans la même logique qui caractérise l'évolution du concept de la gouvernance, ce terme qui est devenu à la mode depuis les trois dernières décennies, ne finit pas de réunir autour de lui les différents domaines qui traitent de la régulation publique<sup>29</sup>. Parmi les plus récentes et qui fait toujours l'objet de travaux de recherches pour le moins pertinents « la gouvernance de l'internet » qui s'avère beaucoup plus complexe, en raison de l'évolution continue du domaine de la technologie d'un côté. Des chercheurs qui se trouvent face à un domaine d'étude très vaste, due à la prolifération de l'usage de l'internet.

D'ailleurs le terme internet lui-même ne fait pas l'unanimité chez les experts, qui le trouvent moins rassemblant pour couvrir tous les aspects de l'évolution numérique à travers le monde entier. Technologie de l'information et de la communication ou la société de l'information font parties également du langage utilisé pour décrire cette aspect évolutif du numérique<sup>30</sup>.

Il faut noter que la gouvernance d'internet a suscité beaucoup plus de divergence par rapport aux autres domaines de la gouvernance, qui relèvent de sa définition, ses mécanismes, ses approches et ses différentes attentes<sup>31</sup>. Pour les

---

<sup>27</sup> TOUPANE, T. R., Op.Cit, p 101.

<sup>28</sup> DUBUS, N., Helle. C., & Masson-Vincent, M., Op. Cit.

<sup>29</sup> PITSEYS, J., Op. Cit, p 214.

<sup>30</sup> KURBALIJA, J., (2011), Introduction à la gouvernance de l'internet, DiploFoundation (2011) 2 ème édition, ISBN: 978-99932-53-25-9, p 06.

<sup>31</sup> Rapport du Groupe de travail sur la gouvernance de l'Internet Château de Bossey Juin 2005. 05-41150

spécialistes de la communication, ils accordent plus d'importance à la facilité qu'elle peut impliquer pour la communication, par contre c'est l'infrastructure qui intéressent le plus les spécialistes de la télécommunication. La réglementation de l'usage et l'exploitation de l'internet et la protection des droits de l'homme, font parties des points qui suscitent l'intérêt des juristes. Quant aux politiciens, c'est la relation avec l'électorat et l'information de l'opinion publique, un usage beaucoup plus médiatique<sup>32</sup>.

Dans le domaine économique, l'importation de la gouvernance de l'internet été aussi importante et rapide, on peut même confirmer que c'est l'un des domaines où la croissance de l'internet été le plus ressenti. A l'exemple du commerce électronique qui inclus toutes les opérations de productions, distributions, marketing, ventes et livraisons des marchandises et services par les moyens électroniques. L'économie d'aujourd'hui dépend essentiellement des nouveaux modes de paiements électroniques (transactions bancaires et monnaies électroniques), des opérations qui se produisent en ligne à travers l'usage des systèmes de paiement en ligne<sup>33</sup>.

L'importance accordée à la gouvernance de l'internet c'est réellement traduite lors du sommet mondial sur la société de l'information (SMSI) lancé à l'initiative des Nations Unies en 2005, qui a instauré le groupe de travail sur la gouvernance de l'internet. Suite au lancement de ce groupe de travail une première définition pratique a été adoptée de la gouvernance de l'internet qui veut dire « *l'élaboration et l'application par les gouvernements, le secteur privé et la société civile, dans leurs rôles respectifs, de principes, normes, règles, procédures de prise de décision et programmes communs qui façonnent l'évolution et l'utilisation de l'Internet*<sup>34</sup> ».

Loin de la polémique que peut susciter la définition retenue de la gouvernance d'internet, elle reflète l'importance accordée à internet par la plus grande organisation au monde. En effet l'organisation des nations unies considère que l'usage d'internet pourrait être bénéfique pour les Etats, elle exerce un effet profond sur les sociétés<sup>35</sup>.

---

(F), p 03.

<sup>32</sup> KURBALIJA, J., Op. Cit, p 05.

<sup>33</sup> KURBALIJA, J., Op. Cit, p 126.

<sup>34</sup> MUSIANI, F., (2019), La gouvernance de l'Internet, une " idée régulatrice " en évolution. Recherches Internationales. Association Paul Langevin, 2019, fhalshs-02320725f, pp.9-24.

<sup>35</sup> MUSIANI, F., Op. Cit, p 06.

## **Section 2 : La définition de la Gouvernance**

Après un petit tour d'horizon concernant l'usage accordé au terme de la gouvernance, dans les différents domaines où le concept a connu une évolution fulgurante les trois dernières décennies, il est indispensable d'aborder dans cette partie de notre travailles tentatives d'une définition globale de la gouvernance. Cette partie ne vise pas à fournir une nouvelle définition étant donné l'existence d'une littérature assez importante, mais elle vise plutôt à clarifier la conception globale de la gouvernance, avant d'entamer dans les chapitres à venir, les théories de la gouvernance dans le domaine de l'économie et leurs usages dans les réformes de l'enseignement supérieur.

Nous allons essayer de donner quelques exemples de définitions établit par des institutions internationales en raison de leurs rôles prépondérant dans l'élaboration et la mise en œuvre de la gouvernance, ensuite les définitions proposées par certains auteurs qui ont mené des études approfondies sur les différents aspects de la gouvernance.

### **1 - Les définitions des institutions internationales**

#### **1.1 - La banque mondiale**

Elle est considérée comme l'une des premières institutions à avoir accordé un intérêt particulier à la gouvernance. Depuis plusieurs années, la banque mondiale accompagne les Etats membres par le biais de divers programmes pour l'amélioration de leurs gouvernances. Elle offre une assistance dans le but d'assurer une efficacité et une intégrité des institutions du secteur public et privé<sup>36</sup>.

Cet intérêt si particulier pour la gouvernance figuré déjà dans un rapport publié en 1992 sous l'intitulé « gouvernance et développement » dans lequel la banque mondiale fait clairement la relation entre le développement durable et l'existence d'un cadre transparent et fiable de règles et d'institutions pour la conduite des affaires publiques et privées<sup>37</sup>. C'est la recherche d'un intérêt général ou d'un bien commun

---

<sup>36</sup> Rapport 23188. Banque mondiale. Développement et droits de l'homme LE ROLE DE LA BANQUE MONDIALE. Septembre 1998, p 11.

<sup>37</sup> LA BONNE GOUVERNANCE: UNE MISE AU POINT. FONDS INTERNATIONAL DE DÉVELOPPEMENT AGRICOLE Conseil d'administration - Soixante-septième session Rome, 8-9

qui sera toujours présent dans les documents publiés par la banque mondiale, comme un élément de base dans la définition de la gouvernance. Ainsi nous allons reproduire la définition suivante de la banque mondiale « *Nous définissons la gouvernance comme étant l'ensemble des traditions et institutions par lesquelles le pouvoir s'exerce dans un pays avec pour objectif le bien de tous*<sup>38</sup> ». Selon cette définition la liaison et faite dans chaque pays entre l'exercice du pouvoir et la recherche du bien commun.

On peut dire que la définition retenue par la banque mondiale ne se distingue pas du reste des institutions de Breton Woods, à l'exemple du fond monétaire international qui a repris le concept de la bonne gouvernance dans un rapport paru en septembre 1996 intitulé « *Partnership for sustainable Global growth* » avec une approche basée sur le développement économique dans le même sens que la banque mondiale.

Il faut noter que le FMI, par sa politique de financement mener dès sa création a subit de fort critique. Désigné comme étant l'une des principales institutions responsables de l'appauvrissement des pays en développement et les pays à faible revenu, en raison d'une politique jugée souvent comme inadaptée, inefficace et sans pertinence ou à impact limité sur l'économie des pays bénéficiaires de crédits<sup>39</sup>. Il n'est pas surprenant que le FMI intègre dans ses programmes la notion de la bonne gouvernance, qui se base sur le contrôle des institutions publiques et la responsabilité de leurs actions.

## **1.2 - L'Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE)**

Considérée comme un forum mondial, regroupant 33 gouvernements de pays démocratiques, pour faire face aux nouveaux défis mondiaux de natures économiques, sociales ou environnementales. L'OCDE s'intéresse depuis plusieurs années à des thèmes imposés par les nouvelles situations. Ainsi ses travaux sur la gouvernance, l'économie de l'information ou le vieillissement de la population sont devenus des

---

septembre 1999. EB 99/67/INF.4. 26 août 1999, p 01.

<sup>38</sup> Lacroix, I., & St-Arnaud, P. O., (2012), La gouvernance : tenter une définition . Cahiers de recherche en politique appliquée. Vol. IV, Numéro 3, Automne 2012, p 23.

<sup>39</sup> KAKOU, R., (2013), La réforme de la gouvernance du FMI : enjeux et évolutions pour les pays émergents et les pays en voie de développement dynamiques. ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE. 29 Avril 2013, p 04.

références d'une valeur scientifique inestimable pour les chercheurs dans plusieurs domaines, partout dans le monde<sup>40</sup>.

L'OCDE ajoute la notion de bonne gouvernance, qui vise à assurer « *une gestion des affaires publiques essentiellement exempte de pratiques abusives et de corruption et qui respecte la primauté du droit*<sup>41</sup> ». Cette notion de la bonne gouvernance adoptée par l'OCDE, considère les finances publiques comme un élément indispensable pour la réalisation des politiques publiques.

Les différents travaux publiés par l'organisation font souvent références à de nombreux critères pour la mise en œuvre de la bonne gouvernance. Selon l'OCDE la bonne gouvernance nécessite obligatoirement la présence d'un État de droit, absence de corruption, équité, responsabilité, imputabilité, efficacité, transparence, participation<sup>42</sup>.

### **1.3- La commission européenne**

Depuis l'émergence du concept de la gouvernance dans la sphère internationale, il a pris une part importante dans les programmes de la commission européenne. Considérée comme l'une des principales institutions de l'union européenne, elle s'occupe depuis sa création des questions qui relèvent de la gestion publique, à l'instar de la politique monétaire, protection de l'environnement, formation professionnelle, aide à l'insertion, programmes liés à l'éducation et à la culture ... etc. Des domaines directement liés aux objectifs de la gouvernance.

Dans ce contexte la commission européenne a publié un livre blanc sur la gouvernance européenne en 2001, destiné à orienter les débats au sein de l'union européenne sur la gouvernance, comme une solution envisagée pour résoudre le déficit démocratique auquel fait face l'union européenne vis-à-vis les citoyens de l'union, qui montrent un intérêt faible par rapport à la politique nationale.

---

<sup>40</sup> OMAN, C., & ARNDT, C., (2010), La Mesure de la gouvernance, CAHIER DE POLITIQUE ÉCONOMIQUE N° 39. LE CENTRE DE DEVELOPPEMENT DE L'OCDE. P 2.

<sup>41</sup> MOINDZE, M., (2010), Les standards internationaux de la bonne gouvernance des finances publiques, Consulté le 05/03/2020, p 2.

<sup>42</sup> LACROIX, I., & St-Arnaud, P. O., Op. Cit, p 24.

Selon le livre blanc, la gouvernance désigne « *les règles, les processus et les comportements qui influent sur l'exercice des pouvoirs au niveau européen, particulièrement du point de vue de l'ouverture, de la participation, de la responsabilité, de l'efficacité et de la cohérence*<sup>43</sup> ».

Cette définition se distingue par rapport aux précédentes par la présentation de cinq éléments qui seront considérés comme des fondements de base pour la notion de gouvernance, selon les règles et principes de fonctionnement qui régissent l'union européenne. Le livre blanc consacre la deuxième partie aux cinq principes de la gouvernance, qu'ils jugent « essentiels pour l'instauration d'une gouvernance plus démocratique ». Il ajoute même, qu'ils ont un caractère standard qui permet leurs applications à tous les niveaux de l'exercice du pouvoir ou de la gouvernance, qu'il soit à l'échelle mondiale, régionale, nationale ou locale<sup>44</sup>.

#### **1.4- Les définitions proposées par des auteurs :**

Vu l'importance du thème de la gouvernance et son caractère pluridisciplinaire, il n'est pas étonnant de se trouver face à une littérature très importante qui nous offre des conceptions parfois différentes, mais complémentaires en même temps dans la construction d'une définition globale. On peut citer à titre d'exemple les définitions suivantes :

- Dans son ouvrage intitulé « Pathologies de la gouvernance » PAQUET, G., (2004) propose la définition suivante de la gouvernance «*la coordination efficace quand pouvoir, ressources et information sont vastement distribués*<sup>45</sup>».
- La définition de STOKER, G., (2009) pour qui la gouvernance est un «ensemble de règles pour la prise de décisions collectives dans un contexte de pluralité d'acteurs et d'organisation, ou il n'existe pas de système formel de contrôle pour qui détermine les conditions de la relations entre les différents

---

<sup>43</sup> COMMISSION DES COMMUNAUTÉS EUROPÉENNES, GOUVERNANCE EUROPÉENNE UNLIVRE BLANC. Bruxelles, le 25.7.2001 COM(2001) 428 final, p 09.

<sup>44</sup> Livre Blanc, Op. Cit, p 12.

<sup>45</sup> LETOURNEAU, A., (2009), Les théories de la gouvernance. Pluralité de discours et enjeux éthiques », Vertigo - la revue électronique en sciences de l'environnement [En ligne], Hors série 6 | novembre 2009, mis en ligne le 09 novembre 2009, consulté le 10 décembre 2020. URL : <http://journals.openedition.org/vertigo/8891> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/vertigo.8891>

acteurs et organisations<sup>46</sup>».

- HERMET, G., (1998), propose dans le *Dictionnaire de la science politique et des institutions politiques* la définition suivante « Elle désigne l'ensemble des procédures institutionnelles, des rapports de pouvoir et des modes de gestion publics ou privés formels aussi bien qu'informels qui régissent notamment l'action politique réelle<sup>47</sup>».

---

<sup>46</sup> « Governance is about the rules of collective decision-making in settings where there are a plurality of actors or organisations and where no formal control system can dictate the terms of the relationship between these actors and organisations ».

<sup>47</sup> LACROIX, I., & ST-ARNAUD, P. O., Op. Cit, p 25.

## Chapitre II : Les théories de la gouvernance

La gouvernance des entreprises a pris une part importante dans les différents champs disciplinaires des sciences humaines et sociales. Les études menées dans ce domaine, avaient donné naissance à une grande variété de littératures. Notre objectif ici, n'est pas de passer en revue toute la littérature existante dans le domaine de la gouvernance des entreprises, mais de faire une petite présentation des modèles les plus soutenus en sciences économiques.

Selon l'interprétation de CHARREAUX (2004) qui résume les travaux existant dans la recherche de mécanismes susceptibles d'améliorer l'efficacité de l'entreprise à travers la création et la répartition du maximum de valeur<sup>48</sup>, nous remarquerons l'existence de deux courants principaux. Le premier courant est construit autour des théories actionnariale et partenariale de la gouvernance (courant disciplinaire), avant l'émergence de la théorie cognitive de la gouvernance (courant cognitif).

---

<sup>48</sup> ZOUKOUA, E. A., (2006), La complémentarité des approches théoriques de la gouvernance : application au secteur associatif. Comptabilité, contrôle, audit et institution(s), May 2006, Tunisie. pp.CD-Rom. ffhals-00558358f

**Tableau N° 01 : Les théories micro de la gouvernance de la firme.**

Théorie de la gouvernance	disciplinaires		Cognitive	Synthétique
	actionnariale	partenariale		
Théories de la firme support	Principalement théories positives et normatives de l'agence	Principalement théories positives et normatives de l'agence, étendues à plusieurs parties prenantes	Théorie comportementale Théorie évolutionniste Théorie des ressources et des compétences	Tentatives de synthèse entre théories disciplinaires et cognitives
Aspects privilégiés dans la création de la valeur	Discipline et répartition, réduire les pertes d'efficacité liées aux conflits des intérêts entre dirigeants et investisseurs financiers, seuls les actionnaires sont créanciers résiduels	Discipline et répartition, réduire les pertes d'efficacité liées aux conflits des intérêts entre les différentes parties prenantes, notamment avec les salariés, plusieurs catégories de créanciers résiduels	Aspect productifs, cognitifs, créer et percevoir de nouvelles opportunités	Dimensions disciplinaires et cognitives
Type d'efficacité	Efficacité statique, contrainte Vision actionnariale de l'efficacité et de la propriété	Efficacité statique, contrainte Vision partenariale de l'efficacité et de la propriété	Efficacité dynamique contrainte dimension productive, cognitive	Efficacité dynamique contrainte dimensions productives, cognitives et disciplinaires
Critère d'efficacité	Valeur actionnariale	Valeur partenariale	Capacité à créer une rente organisationnelle, de façon durable par l'innovation notamment	Capacité à créer une rente organisationnelle, de façon durable par l'innovation et la résolution des conflits
Définition du système de la gouvernance	Ensembles de mécanismes permettant de sécuriser l'investissement financier	Ensembles de mécanismes permettant de pérenniser le nœud de contrat et d'optimiser l'attitude managériale	Ensembles de mécanismes permettant d'avoir le meilleur potentiel de création de valeur par l'apprentissage et l'innovation	Ensembles de mécanismes agissant simultanément sur les dimensions disciplinaires et cognitives, du processus de création/répartition de la valeur.

**Source :** Les théories de la gouvernance: de la gouvernance des entreprises à la gouvernance des systèmes nationaux - Scientific Figure on ResearchGate. Available from:[https://www.researchgate.net/figure/Tableau-1-Les-theories-micro-de-la-gouvernance-de-la-firme\\_tbl1\\_4875284](https://www.researchgate.net/figure/Tableau-1-Les-theories-micro-de-la-gouvernance-de-la-firme_tbl1_4875284) [accessed 11 Dec, 2019]

## **Section 1 : Le courant disciplinaire**

La première vision de la gouvernance est une approche purement disciplinaire, perçue par certains auteurs comme une issue de la théorie de l'agence (Jensen et Meckling, 1976) dont les travaux ont été complétés ultérieurement par les contributions de (Fama, 1980 ; Fama et Jensen, 1983)<sup>49</sup>.

Ce courant disciplinaire de la gouvernance s'appuie sur une vision contractuelle de la firme, elle est représentée « *comme un « nœud de contrats », c'est-à-dire un centre décisionnel chargé de contracter et de gérer, de façon centralisée, l'ensemble des contrats nécessaires à son activité*<sup>50</sup> » (CHARREAUX 2004). La vision contractuelle s'intéresse principalement à l'analyse de la relation entre dirigeants/actionnaires. D'une autre vision plus élargie, la relation entre dirigeants/parties prenantes<sup>51</sup>.

L'efficacité de la firme et la création de valeur, ne peut être réalisée efficacement, faute de ne pas pouvoir mieux exploiter l'ensemble des opportunités d'investissement, en raison du conflit d'intérêt qui oppose les dirigeants aux actionnaires. Ce constat a été mis à l'évidence par plusieurs chercheurs, qui ont mis l'accent sur (le rabais/discount) la perte de valeur pour l'entreprise (Lang et Stulz, 1994 ; Berger et Ofek, 1995 ; Servaes, 1996).

Le conflit d'intérêt suppose que dans certains cas, les stratégies poursuivies par les dirigeants ne sont pas systématiquement cohérentes avec l'objectif de maximisation de richesse des actionnaires<sup>52</sup>. Il est même fait constat, que la liberté dont jouissent certains dirigeants permet à ces derniers de recourir à des pratiques mal saintes, qui conduit à la spoliation des actionnaires.

---

<sup>49</sup> MORIS, K., (2014), Le rôle de la gouvernance d'entreprise dans les stratégies de diversification des entreprises : revues de la littérature et perspectives , Finance Contrôle Stratégie [En ligne], 17-4 | 2014, mis en ligne le 31 décembre 2014, consulté le 03 mai 2019. URL : <http://journals.openedition.org/fcs/1546> ; DOI : 10.4000/fcs.1546

<sup>50</sup> CHARREAUX, G., Op.cit , p 4.

<sup>51</sup> TARILLON, C., GRAZZINI, F., & BOISSIN, J. P., Gouvernances coercitive et cognitive : une lecture des représentations des dirigeants-fondateurs de start-up innovantes, Université Grenoble, p 6. <https://www.strategie-aims.com/events/conferences/24-xxiieme-conference-de-l-aims/communications/3188-gouvernances-coercitive-et-cognitive-une-lecture-des-representations-des-dirigeants-fondateurs-de-start-up-innovantes/download>

<sup>52</sup> MORIS, K., Op.cit, p 04.

Réduire ce conflit d'intérêt entre les dirigeants et les actionnaires, s'impose comme une priorité pour l'approche disciplinaire. Cette approche considère la gouvernance comme « *l'ensemble des institutions, des règles et des pratiques qui légitiment le pouvoir des dirigeants* » (CHARREAU, 1997). Selon les premières littératures, elle couvrait uniquement la relation entre dirigeants et actionnaires (théories actionnariales), avant qu'elle ne soit étendue pour couvrir l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise<sup>53</sup> (théories partenariales).

## **1- Le modèle actionnarial de la gouvernance :**

Le modèle shareholders, considéré comme le mode le plus ancien de la gouvernance. Il résulte du débat sur la firme managériale lancé à partir de 1932 par Berle et Means, avant qu'il ne soit développé par (Coase 1937) ensuite (Jensen et Meckling 1976).

- Pour Berle et Means, les travaux se sont construits autour de la séparation entre les fonctions de direction et de contrôle.
- Pour Coase, il s'est intéressé principalement à l'analyse contractuelle de la firme, en particulier la théorie des coûts de transaction.
- Pour Jensen et Meckling la théorie de l'agence<sup>54</sup>.

Dans ce modèle l'intérêt des actionnaires est privilégié en tant que détenteurs de la propriété privée des moyens de production. La gouvernance vise à réguler la relation entre les actionnaires et les dirigeants, en instaurant des mécanismes qui permettent de discipliner les dirigeants, en réduisant leurs pouvoirs discrétionnaires, afin d'assurer une meilleure protection pour les actionnaires et mieux protégés leurs investissements.

Le conflit d'intérêt selon la vision disciplinaire peut s'expliquer d'une façon simple. Plus le degré de liberté dont jouissent les dirigeants est important, plus ils ont de possibilité de choix et de marge de manœuvre pour mettre en place des stratégies et des prises de décisions qui ne sont pas forcément compatibles avec les intérêts des

---

<sup>53</sup> TAKIEDDINE, A., Les théories microéconomiques de la gouvernance et de la firme Une lecture de la littérature favorisant la complémentarité, Revue sciences économiques et managements. Vol.1No1, p 229.

<sup>54</sup> MEIER, O., & GUILLAUME, G., (2008), Quelles théories et principes d'actions en matière de gouvernance des associations ?, Management & Avenir, 2008/6 (n° 20), p. 179-198. DOI : 10.3917/mav.020.0179. URL : <https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2008-6-page-179.htm>

actionnaires. Dans un autre sens, plus le rôle des actionnaires est faible, plus le champ de liberté des dirigeants est large<sup>55</sup>.

La principale idée pour cette théorie est d'accroître la valeur globale des entreprises, ce qui assure une efficacité dans la gestion de l'entreprise aux profits des actionnaires. Peu importe la divergence des intérêts qui les opposent aux dirigeants. En conséquence, le rôle des actionnaires se limite principalement sur un seul objectif, instaurer les bons mécanismes qui permettent de sécuriser la rentabilité des investissements financiers (Shleifer et Vishny, 1977)<sup>56</sup>

La capacité des actionnaires pour mieux contrôler la gestion des dirigeants et peser ainsi sur le choix des stratégies mises en place, peut être évalué sur la base de plusieurs variables liés à la structure du capital:

- Le degré de concentration de l'actionnariat.
- L'existence d'un actionnaire majoritaire.
- La nature de l'actionnariat<sup>57</sup>.

### **1.1 - Le degré de concentration de l'actionnariat**

D'après l'étude réalisée par Berle et Means (1933) sur la relation entre la concentration de l'actionnariat et la performance financière de l'entreprise, il a été soutenu que le conflit d'intérêt est plus important avec une augmentation considérable de l'asymétrie informationnelle, aux seins des entreprises basées sur un actionnariat dispersé. Les actionnaires se trouvent éloignés de la gestion de l'entreprise laissant plus de liberté aux dirigeants<sup>58</sup>.

Par contre la performance de l'entreprise est mieux assurée dans les entreprises à concentration de capitale entre un petit nombre d'actionnaires. Ce genre de concentration facilite le contrôle des dirigeants, il permet donc de diminuer les conflits d'intérêts. Selon cette approche Shleifer et Vishny (1986) avaient développé un autre

---

<sup>55</sup> MORIS, K., Op.cit, p 08.

<sup>56</sup> MEIER, O., & GUILLAUME, S., Op.cit, p 181.

<sup>57</sup> MORIS, K., Op.cit, p 08.

<sup>58</sup> ZEGHAL, D., & GHORBEL, H., (2006), L'effet de la concentration de l'actionnariat sur l'offre volontaire d'information dans les rapports annuels des sociétés Canadiennes. Comptabilité, contrôle, audit et institution(s), May 2006, Tunisie. pp.CD-Rom. ffhalshs-00558402.

modèle de contrôle, moins préjudiciable pour la performance de l'entreprise, basé sur la présence d'un actionnaire de contrôle<sup>59</sup>.

## **1.2 - L'existence d'un actionnaire majoritaire**

La présence d'un actionnaire majoritaire dans une entreprise, permet de réduire les possibilités d'un conflit actionnaires/dirigeants, tels qu'il est présent dans les entreprises avec un actionnariat dispersé. En effet, le dirigeant se trouve directement contrôlé par l'actionnaire majoritaire, qui dispose d'un accès privilégié à l'information, contrairement aux actionnaires minoritaires. Il est détenteur d'un pouvoir légal pour peser sur les dirigeants, en conséquence, la possibilité de décider de la stratégie à mettre en œuvre et poursuivre ses intérêts<sup>60</sup>.

Pour certains auteurs, la présence d'actionnaire majoritaire et le contrôle qu'il exerce sur les dirigeants, n'est pas considéré comme une véritable assurance pour les actionnaires minoritaires. Cette situation est susceptible de créer une nouvelle divergence, le conflit dirigeants/actionnaires (conflit d'agence classique) sera remplacé par un conflit actionnaires majoritaires/ actionnaires minoritaires (conflit d'agence de type II)<sup>61</sup>. Suite aux liens qui peuvent exister entre les actionnaires majoritaires et les dirigeants (parfois présence d'actionnaires dirigeants), les actionnaires sont accusés de profiter de leurs positions et accès privilégié à l'information, pour s'attribuer des bénéfices privés au détriment des actionnaires minoritaires<sup>62</sup>.

## **1.3 - La nature de l'actionnariat**

Dans la plupart des pays l'actionnariat principal est composé d'une ou plusieurs familles<sup>63</sup>, qui possèdent la part la plus importante du capital ou exercent un contrôle

---

<sup>59</sup> MARD, Y., MARSAT, S., & ROUX, F., (2015), Structure de l'actionnariat et performance financière de l'entreprise : le cas français , Finance Contrôle Stratégie [En ligne], 17-4 | 2014, mis en ligne le 26 mars 2015, consulté le 27 mai 2020. URL : <http://journals.openedition.org/fcs/1559> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/fcs.1559>

<sup>60</sup> MORIS, K., Op.cit, p 9.

<sup>61</sup> MARD, Y., MARSAT, S., & ROUX, F., Op.cit, p 04.

<sup>62</sup> GINGLINGER, E., (2002), L'actionnaire comme contrôleur, Revue française de gestion, 2002/5 (no 141), p. 37-55. URL : <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2002-5-page-37.htm>

<sup>63</sup> Dans des études réalisées par Allouche et Amann 2000,2002 ils sont parvenus aux résultats suivants : qu'au moins 90 % des entreprises aux États-Unis sont possédées et contrôlées par une ou plusieurs familles, qu'elles contribuent à réaliser entre 30 et 60 % du PNB et paient la moitié du total des salaires. Un tiers des 500 premières entreprises du classement du magazine Fortune sont sous l'influence de blocs familiaux. Le constat est quasi identique ailleurs : en Europe occidentale, entre 45 % et 65 % du

sur les dirigeants<sup>64</sup>. Plusieurs définitions ont été données à l'entreprise familiale, mais sans doute les plus pertinentes des définitions sont celles qui utilisent conjointement plusieurs critères, dont le contrôle dominant de la propriété qui offre la possibilité à l'actionnariat familial d'exercer une influence dominante dans la nomination des dirigeants et dans l'exploitation<sup>65</sup>. Ce genre d'actionnariat n'est pas limité uniquement aux petites et moyennes entreprises, on le retrouve également dans les grandes entreprises cotées en bourse<sup>66</sup>.

Les études les plus récentes sur la performance des entreprises mettant en comparaison des entreprises familiales avec des entreprises non familiales, concluent aux mêmes résultats, les entreprises familiales obtiennent de meilleures performances financières et bénéficient d'un coût de la dette inférieur. Cette performance peut être expliquée par l'adoption d'une véritable approche patrimoniale, qui assure l'alignement des intérêts entre l'entreprise et ses actionnaires.

Pour ce qui est du conflit d'intérêt entre l'actionnariat familial et les actionnaires minoritaires, il est moins visible. L'actionnariat familial privilégie souvent la préservation de sa réputation, il évite de recourir à l'attribution des bénéfices privés au détriment des actionnaires minoritaires. La théorie de l'alignement précise également que l'actionnariat familial, préfère le plus souvent prendre des décisions créatrices de valeur dans le cadre d'une stratégie à long terme. Cela peut être considéré comme un avantage dans les relations avec les salariés et les autres parties prenantes.

Par contre, la théorie de l'enracinement juge l'actionnariat familial comme le plus tenté par la préservation du pouvoir, comme un moyen d'enrichissement

---

PNB et de l'emploi sont assurés par des entreprises familiales; en Allemagne, 75 % des travailleurs sont employés par des entreprises familiales, contribuant à 66 % du PNB (80 % des entreprises allemandes sont des entreprises familiales); en Australie, 75 % des entreprises australiennes sont des entreprises familiales et emploient 50 % des travailleurs; au Chili, les entreprises familiales contribuent très largement au PNB et à l'emploi avec 75 % du nombre total des entreprises; en Espagne, au sein des entreprises qui réalisent un chiffre d'affaires annuel supérieur à \$2 millions, 71 % sont des entreprises familiales et dans les 100 premières entreprises espagnoles, 17 % sont des entreprises familiales; au Royaume-Uni, 76 % des 8000 premières entreprises sont des entreprises familiales avec les plus fortes proportions dans les grandes entreprises.

<sup>64</sup> ALLOUCHE, J., & AMANN, B., (2002), L'actionnaire dirigeant de l'entreprise familiale, Revue française de gestion, 2002/5 (no 141), p. 109-130. URL : <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2002-5-page-109.htm>

<sup>65</sup> ALLOUCHE, J., & AMANN, B., Op.cit, p 110.

<sup>66</sup> MARD, Y., MARSAT, S., & ROUX, F., Op.cit, p 05.

personnel, non pas pour la création de valeur pour l'entreprise. En conséquence, l'actionnariat familial est moins motivé par la diffusion transparente de l'information ou le recours à des structures de gouvernance efficace, qui diminue son pouvoir<sup>67</sup>.

## **2- Le modèle partenariale de la gouvernance**

Le modèle stakeholders, un mode de gouvernance plus récent par rapport au modèle shareholders (théorie actionnarial). La vision partenariale remet en cause partiellement le statut d'actionnaire. Même si elle partage avec la vision actionnariale, l'idée que l'entreprise est présentée comme un « nœud de contrats » elle ne limite pas le statut de « créancier résiduel » aux actionnaires, il couvre l'ensemble des différentes parties prenantes<sup>68</sup>.

Les intérêts de la société comprennent les différentes parties prenantes dont les actionnaires, ne représentent qu'une partie, en plus des dirigeants, les salariés, fournisseurs, clients, partenaires, État, collectivités territoriales, groupes d'intérêts et toutes autres personnes qui peuvent influencer les décisions de l'entreprise<sup>69</sup>.

La vision partenariale porte une intention particulière aux intérêts légitimes des parties prenantes. Les dirigeants sont appelé à prendre des décisions appropriés aux intérêts des parties prenantes, qui sont considérées comme des investisseurs au sens large de l'entreprise » (Freeman et Hannan, Shleifer et Vishny). C'est dans ce sens que les auteurs définissent les parties prenantes comme étant « *les individus ou les constituantes, qui contribuent volontairement ou involontairement, à la création de richesse de l'entreprise et à la réalisation de ses activités, et donc, sont des bénéficiaires potentiels et/ou des supporteurs de risques* » (Post, et al., 2002)<sup>70</sup>. On peut citer également la définition de Freeman (1984) pour qui, « *une partie prenante est un individu ou un groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté par la*

---

<sup>67</sup> Ibid, p 5.

<sup>68</sup> AGGOUN, S., Chapitre 1 : le cadre théorique de la gouvernance d'entreprise. p 23. [https://www.academia.edu/6636584/Chapitre\\_1\\_le\\_cadre\\_th%C3%A9orique\\_de\\_la\\_gouvernance\\_dentr\\_eprise](https://www.academia.edu/6636584/Chapitre_1_le_cadre_th%C3%A9orique_de_la_gouvernance_dentr_eprise)

<sup>69</sup> Meier, O., & GUILLAUME, S., Op.cit, p 183.

<sup>70</sup> MANSOURI, S., BELFATMI, F. E., & RIGAR, S. M., (2019), De la gouvernance actionnariale a la gouvernance partenariale : Création ou simple transfert de valeur ? ». In Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit. ISSN: 2550-469X. Numéro 10 : Septembre 2019, p 684.

*réalisation des objectifs organisationnels*<sup>71</sup>».

Devant la difficulté d'établir une liste exhaustive des parties prenantes, les auteurs de l'approche partenariale (Kochan et Rubenstein 2000) proposent trois critères pour identifier les parties prenantes<sup>72</sup>:

- Elles fournissent des ressources indispensables pour le succès de l'entreprise, notamment l'acceptation sociale de l'entreprise, licence de travailler, ect ...
- Leur propre intérêt est directement affecté par la réussite de l'entreprise, ils sont tous considérés comme des preneurs de risque.
- Chaque partie prenante est capable de peser d'une façon positive ou négative sur la performance de l'entreprise.

D'autres auteurs préfèrent déterminer les parties prenantes en trois grandes catégories (Igalens et Sébastien point 2009)<sup>73</sup>:

- Les parties prenantes économiques (fournisseurs, banquiers, clients).
- Les parties prenantes organisationnelles (les actionnaires, les dirigeants, les salariés)
- Les parties prenantes sociétales (l'Etat, les collectivités locales, certaines ONG).

Pour les chercheurs de la vision partenariale, les décisions prises par les dirigeants pour créer de la valeur ne passent pas seulement par la maximisation de la valeur actionnariale. Ils doivent prendre en considération les intérêts des différentes parties prenantes.

C'est aux dirigeants que revient la lourde tâche de réconcilier les intérêts même contradictoires des parties prenantes, économiques ou non économiques. Ils doivent mettre en place une responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE). Sacrifier une partie des intérêts, même si elle est de nature non économique, ne jouera pas un rôle positif dans la performance de l'entreprise. Ex prendre le choix de sacrifier l'intérêt des salariés à avoir des conditions de travail confortables (intérêt non économique) pour assurer plus de bénéfices aux actionnaires (intérêt économique), ne permet pas d'avoir

---

<sup>71</sup> PERSAIS, É., (2013), RSE et gouvernance partenariale, *Gestion 2000*, 2013/1 (Volume 30), DOI : 10.3917/g2000.301.0069. URL : <https://www.cairn.info/revue-gestion-2000-2013-1-page-69.htm>, p. 69-86.

<sup>72</sup> MANSOURI, S., BELFATMI, F. E., & RIGAR, S. M., Op.cit, p 684.

<sup>73</sup> Ibid.

un bon système de gouvernance, selon les chercheurs de la vision partenariale, qui considèrent ce genre de sacrifice comme moralement inacceptable, en plus de ses résultats contre-productif<sup>74</sup>.

De ce point de vue, l'entreprise est considérée comme « un construit social », réceptacle des attentes, objectifs et intérêts de toutes les parties prenantes. Chacune des parties prenantes à sa propre contribution dans la création de valeur pour l'entreprise d'une part, elle a également des attentes directes de l'entreprise qui varient d'une partie à l'autre, d'autres parts<sup>75</sup>.

A partir des ouvrages de Jones (2001) et Post et al. (2002) un tableau a été réalisé pour déterminer les contributions des parties prenantes à la création de valeur, ainsi que les incitations à la contribution.

**Tableau N° 2 : Contribution des parties prenantes**

Parties prenantes	Contribution à la création de valeur	Incitation à contribuer
Investisseurs et actionnaires	Capitaux : réduction du risque, du coût de financement ou d'emprunt	Dividendes et plus-values
Dirigeants	Compétence pour la gestion de l'organisation	-Compensations monétaires : salaires, bonus, stock-options -compensations psychologiques : satisfaction, pouvoir et réputation
Salariés	Développement d'un capital humain spécifique, innovation, collaboration, engagement, travail en équipe, attitudes ...	Salaires, bonus, emploi stable et promotion, incitation, motivations et sanctions pour agir sur les performances.

<sup>74</sup> PERSAIS, É., Op.cit, p 73.

<sup>75</sup> AGGOUN, S., Op.cit, p 24.

Clients	Loyauté a la marque, réputation, fréquence d'achats	Qualité, prix des biens et services estime ...
Fournisseurs et associés de la chaine d'approvisionnement et de logistique	Efficiencie, réduction des coûts,innovation technologique	Respect des engagements
Etat et communauté locale	Support macroéconomique et politique, licence de travailler,légitimité	Concurrence équitable et licite, règlement des imports, prestige national, respect des institutions légales, normatives et cognitives, réduction d'externalités négatives
Partenaires et alliés	Ressources stratégiques, conquête de marchés, options de développement futur ...	Confiances réciproques, intérêtscommuns
Association et organisations non gouvernementales	Légitimité et licence de travailler, apport d'expertisetechmique ou du réseau relationnel local, amélioration de la réputation de l'entreprise	Contribution à l'intérêt commun, respect des institutions légales, normatives et cognitives
Syndicats	Stabilité de l'emploi, résolution des conflits	Stabilité de l'emploi, résolutions des conflits

**Source:** MANSOURI SARA, BELFATMI FATIMA-EZZAHRA et RIGAR SIDI MOHAMED « De la gouvernance actionnariale a la gouvernance partenariale : Création ou simple transfert de valeur ? ». Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit. ISSN: 2550-469X. Numéro 10 : Septembre 2019.

A l'instar de toutes les théories, le modèle partenariale de la gouvernance se trouve rapidement heurter à une principale limite, liée à la multiplication des objectifs hétérogènes difficiles à satisfaire<sup>76</sup>. Dans la conception partenariale, le système de gouvernance doit prendre en considération durant le processus de création de richesse, sont impacte sur la répartition de cette richesse sur toutes les parties prenantes qui ont contribué de façon différente à sa création.

La répartition des richesses entre toutes les parties prenantes repose sur une mesure globale de la rente organisationnelle en lien avec tous les stakeholders. Selon, Moris « *La valeur créée par l'organisation est obtenue par la différence entre les coûts d'opportunité des différentes parties prenantes apporteurs de ressources en amont du processus de production (les fournisseurs, salariés, actionnaires,...) et les ventes aux prix d'opportunité des agents en aval de ce processus (les clients)* ». La meilleure répartition envisageable des richesses doit inclure toutes les parties prenantes, mais non pas aux mêmes pourcentages. Cela dépend essentiellement du pouvoir exercer par chaque partie prenante dans les négociations de son partage, sans négliger pour autant le coût et le prix d'opportunité respectifs. L'entreprise continue à fonctionner positivement grâce aux efforts de toutes les parties prenantes, qui ne cesseront de participer aux mécanismes de création de valeur, que si les rémunérations deviennent inférieures aux coûts des opportunités<sup>77</sup>.

La préservation de l'équilibre entre les intérêts des différents partenaires de la firme est d'une très grande importance. Si l'entreprise est considérée comme un ensemble spécifique de contrats, cela signifie que les rapports ne se limitent pas à la seule relation entre actionnaires et dirigeants, puisque les contrats s'appliquent également aux clients, fournisseurs, salariés, syndicats et autres<sup>78</sup>.

Il faut souligner également que les auteurs de la théorie partenariale ne sont pas tous d'accord, concernant l'importance accordée à chaque partie prenante. Ils nous proposent dans ce domaine deux types de lecture de la gouvernance<sup>79</sup>:

---

<sup>76</sup> MEIER, O., & GUILLAUME, S., Op.cit, p 184.

<sup>77</sup>MORIS, K., (2012), La presse en tant que mécanisme de gouvernance partenariale : Danone et l'affaire LU, Finance Contrôle Stratégie [En ligne], 15-3 | 2012, mis en ligne le 05 novembre 2012, consulté le 03 juin 2020. URL : <http://journals.openedition.org/fcs/1153> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/fcs.1153>

<sup>78</sup> MEIER, O., & GUILLAUME, S., Op.cit, p 184.

<sup>79</sup> PERSAIS, É., Op.cit, p 75.

- La première considère les (shareholders) au même niveau que les (stakeholders), peu importe la nature de leurs apports et la contribution dans la création de valeur.
- La deuxième reconnaît la prééminence du droit (financier) des actionnaires sur ceux des parties prenantes (économiques, éthiques, sociaux, environnementaux, humains). Tout en reconnaissant le rôle de toutes les parties prenantes dans le processus de création de valeur.

Parmi les auteurs de la théorie partenariale, certains sont même allés jusqu'à soutenir l'idée « *de procéder à une refondation des droits de propriété en faveur des salariés, au nom des investissements en connaissances et compétences spécifiques qu'ils réalisent dans leur entreprise* » (Blair 1995)<sup>80</sup>. Contrairement aux auteurs qui soutiennent la deuxième lecture (Jacquillat & al., 2003 ; Clarke, 2007), considérée comme acceptable et logique puisqu'elle ne remet pas en cause le droit de propriété<sup>81</sup>.

## **Section 2 : Le courant cognitif de la gouvernance**

Selon le Pr CHARREAUX. G., « *La vision disciplinaire de la gouvernance reste prisonnière des limites des théories de la firme qui la sous-tendent qui, soit ignorent la dynamique productive, soit en donnent une vision restrictive limitée à l'incidence des systèmes incitatifs sur les choix de production* ». Il est bien clair que malgré le fait que :

- Le lien entre compétences et rente organisationnelle est reconnu ;
- Et que la valeur partenariale possède un meilleur potentiel explicatif que celle de valeur actionnariale.
- La problématique reste fondée sur une conception statique et réactive de l'efficacité<sup>82</sup>. D'après cette théorie toujours, il est possible de maximiser la valeur à un instant donné à condition que :
  - l'ensemble des opportunités d'investissement soient au moins connu par les dirigeants.
  - Le choix des investissements se fera selon l'analogie du menu.

Si la valeur est maximisée enfin de compte par l'émergence de l'ensemble des

---

<sup>80</sup> MEIER, O., & GUILLAUME, S., Op.cit, p 185.

<sup>81</sup> PERSAIS, É., Op.cit, p 75.

<sup>82</sup> CHARREAUX, G., Op.cit. p 11-12.

opportunités, qui peuvent s'offrir devant les dirigeants de la firme, le processus de création de la valeur reste quant à lui indéterminé<sup>83</sup>.

S'il est évident que CHARREAUX met en avance les limites de l'approche disciplinaire de la gouvernance, c'est pour faire appel aux théories cognitives de la firme et mettre ainsi fin, au prolongement du modèle économique néoclassique. Une approche qui a fait l'objet d'un nombre important de critique de la part de plusieurs auteurs, dont la plus importante, qu'elle est considérée comme une approche trop statique en matière de gouvernance des entreprises<sup>84</sup>.

Les théories cognitives de la firme vont permettre de remplacer l'hypothèse de rationalité calculatoire, par celle de rationalité procédurale, qui s'apprécie par les processus de prise des décisions<sup>85</sup>, pour offrir une vision plus large et dynamique des mécanismes de création de valeur.

Les théories cognitives définissent la gouvernance des entreprises comme : « *L'ensemble des mécanismes permettant d'avoir le potentiel de création de valeur par l'apprentissage et l'innovation, en faisant notamment la distinction entre la gestion de l'information et le management des connaissances*<sup>86</sup> ». Suivant cette définition des théories cognitives, la gouvernance favorise le développement de l'entreprise par l'échange, l'ordonnement et la capitalisation de connaissances et/ou de compétences mobilisées ou à mobiliser en interne ou en externe, au lieu de se limiter uniquement à délimiter l'espace discrétionnaire des dirigeants.

Cette nouvelle vision qui se concentre sur le processus de création de valeur, constitue un cadre d'analyse utile pour étudier la gouvernance sur la base de plusieurs courants qui privilégient des arguments cognitifs, recensé au nombre de trois courants principaux.

---

<sup>83</sup> NACIRI, A., (2006) Traité de gouvernance corporative: théories et pratiques à travers le monde. Presses Université Laval, p 70.

<sup>84</sup> MEIER, O., & GUILLAUME, S., (2008), Quelles théories et principes d'actions en matière de gouvernance des associations ? , Management & Avenir, 2008/6 (n° 20), p. 179-198. DOI : 10.3917/mav.020.0179. URL : <https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2008-6-page-179.htm>.

<sup>85</sup> CHARREAUX, G., Op.cit. page 12.

<sup>86</sup> MEIER, O., & GUILLAUME, S., Op.cit. p 189.

## **1 - Le courant comportemental inauguré par Simon (1947), March et Simon (1958) et Cyert et March (1963) :**

A partir des écrits de Simon et ses partenaires, tel que March qui s'ouvre une nouvelle ère dans l'évolution du cognitivisme. Simon introduit le concept de rationalité limitée<sup>87</sup> ou « bounded rationality<sup>88</sup>». Il conserve d'un côté le modèle logique causes-effets qui ajuste l'action à des objectifs prédéfinis et stables, mais il rejette d'un autre côté l'approche néo-classique de la firme qui prône un rationalisme simpliste<sup>89</sup>. La rationalité limitée se définit par la capacité de prise de décision de l'individu (le décideur) sous différentes contraintes, comme le manque d'information ou le manque de temps. Une décision qui ne vise pas des solutions optimales, mais plutôt des solutions qu'il juge satisfaisante<sup>90</sup>.

## **2-La théorie économique évolutionniste néo-schumpétérienne**

Une théorie développée par Nelson et Winter (1982), co-auteur d'un ouvrage intitulé «*An Evolutionary Theory of Economic Change* » qui va constituer à partir de 1982 un point de départ important, pour une littérature considérable qui a tenté de mettre en œuvre un programme de recherche évolutionniste moderne<sup>91</sup>.

Dans une étude critique de l'ouvrage de Nelson et Winter réalisée par ARENA, R., et LAZARIC, N., (2003), il a été démontré que les deux auteurs se sont inspirés principalement des œuvres de Schumpeter et de Simon pour bâtir les fondements de leur tentative. En plus de la réaction dont ils voulaient faire part, en exprimant des critiques spécifiques adressées aux théories de la concurrence et de la croissance qui étaient prédominantes au début des années 1980.

---

<sup>87</sup> Grace à ce concept de rationalité limitée que le prix Nobel en économie a été attribué à Herbert Simon en 1978.

<sup>88</sup> <https://www.observatoire-management.org/single-post/2016/10/24/Th%C3%A9orie-Comportementale-de-la-Firme>. Consulté le 12/05/2020.

<sup>89</sup> LORINO, P., (2019), Herbert Simon : pour un bilan raisonné du cognitivisme, *Projectics / Proyéctica / Projectique*, 2019/3 (n°24), p. 79-92. DOI : 10.3917/proj.024.0079. URL : <https://www.cairn.info/revue-projectique-2019-3-page-79.htm>

<sup>90</sup> TRAN, L., (2018), Herbert Simon et la rationalité limitée, *Regards croisés sur l'économie*, 2018/1 (n° 22), DOI : 10.3917/rce.022.0054. URL : <https://www.cairn.info/revue-regards-croises-sur-l-economie-2018-1-page-54.htm>, p. 54-57.

<sup>91</sup> ARENA, R., et LAZARIC, N., (2003), La théorie évolutionniste du changement économique de Nelson et Winter. Une analyse économique rétrospective, *Revue économique*, 2003/2 (Vol. 54), DOI : 10.3917/reco.542.0329. URL : <https://www.cairn.info/revue-economique-2003-2-page-329.htm>, p. 329-354.

Selon la théorie économique évolutionniste la firme y est définie comme « *une entité regroupant des activités de façon cohérente, un répertoire de connaissance productive (Eliasson, 1990 ; Winter, 1991), un système interprétatif (Loasby, 2001), qui privilégie la notion de concurrence fondée sur l'innovation<sup>92</sup>* ». Cette théorie se base sur une nouvelle conception, qui examine la dimension cognitive des comportements individuels et organisationnels.

Elle peut être décomposée en trois étapes :

- En premier lieu, elle définit des régularités dans les procédures de décision des agents et des organisations ;
- En second lieu, elle établit sur cette base un lien entre sélection et innovation, qui permet l'analyse de la dynamique de l'innovation autour de la notion de trajectoire;
- Enfin, elle réintroduit dans le champ de l'analyse la production de l'innovation, rejetée par Schumpeter dans le domaine de « l'invention<sup>93</sup> ».

### **3 - Les théories de la stratégie fondées sur les ressources et compétences**

Ces théories s'inspirent principalement des œuvres de Penrose (1959), qui ont suscité un intérêt particulier chez les chercheurs et les praticiens durant les années 80 et 90<sup>94</sup>. Au point, qu'elles sont toujours considérées comme les théories les plus mobilisées dans le domaine du management stratégique (Métais, 2004 ; Foss et Ishikawa, 2007), par le développement d'approches qui visent à explorer des concepts fondamentaux comme la connaissance ou les compétences<sup>95</sup>.

---

<sup>92</sup> CHARREAUX, G., Op.cit. page 12.

<sup>93</sup> CHAUVEAU, J. P.(dir.) ; CORMIER, S ; Marie, C, (dir.) ; et MOLLARD, É., (dir.), (1999), L'innovation en agriculture : Questions de méthodes et terrains d'observation. Nouvelle édition [en ligne]. Marseille : IRD Éditions, 1999 (généré le 12 mai 2020). Disponible sur Internet : <<http://books.openedition.org/irdeditions/15666>>. ISBN : 9782709924788. DOI : <https://doi.org/10.4000/books.irdeditions.15666>.

<sup>94</sup> Stéphane, A., Tywoniak, Le monde des ressources et des compétences : un nouveau paradigme pour le management stratégique ?, p 1.

<https://www.strategie-aims.com/events/conferences/17-vieme-conference-de-l-aims/communications/1097-le-modele-des-ressources-et-des-competences-un-nouveau-paradigme-pour-le-management-strategique/download>

<sup>95</sup> BRULHART, F., GUIEU, G., & MALTESE, L., (2010), Théorie des ressources. Débats théoriques et applicabilités, Revue française de gestion, 2010/5 (n° 204), URL : <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2010-5-page-83.htm>, p. 83-86.

Parmi ces approches, trois furent particulièrement développées par plusieurs auteurs :

- L'approche par les connaissances (Knowledge-Based View) développée dans le numéro spécial du *Strategic Management Journal* coordonné par Spender et Grant (1996).
- L'approche par les capacités dynamiques (Dynamic Capabilities) dont les éléments fondamentaux proposés par Teece et al. (1997) sont actualisés par l'article de Teece (2007).
- L'approche par les compétences (Competence-Based Management) qui s'appuie sur l'article de Prahalad et Hamel (1990), et qui a été diffusée par Sanchez et Heene dans de nombreux ouvrages ou articles (Sanchez et al., 1996)<sup>96</sup>.

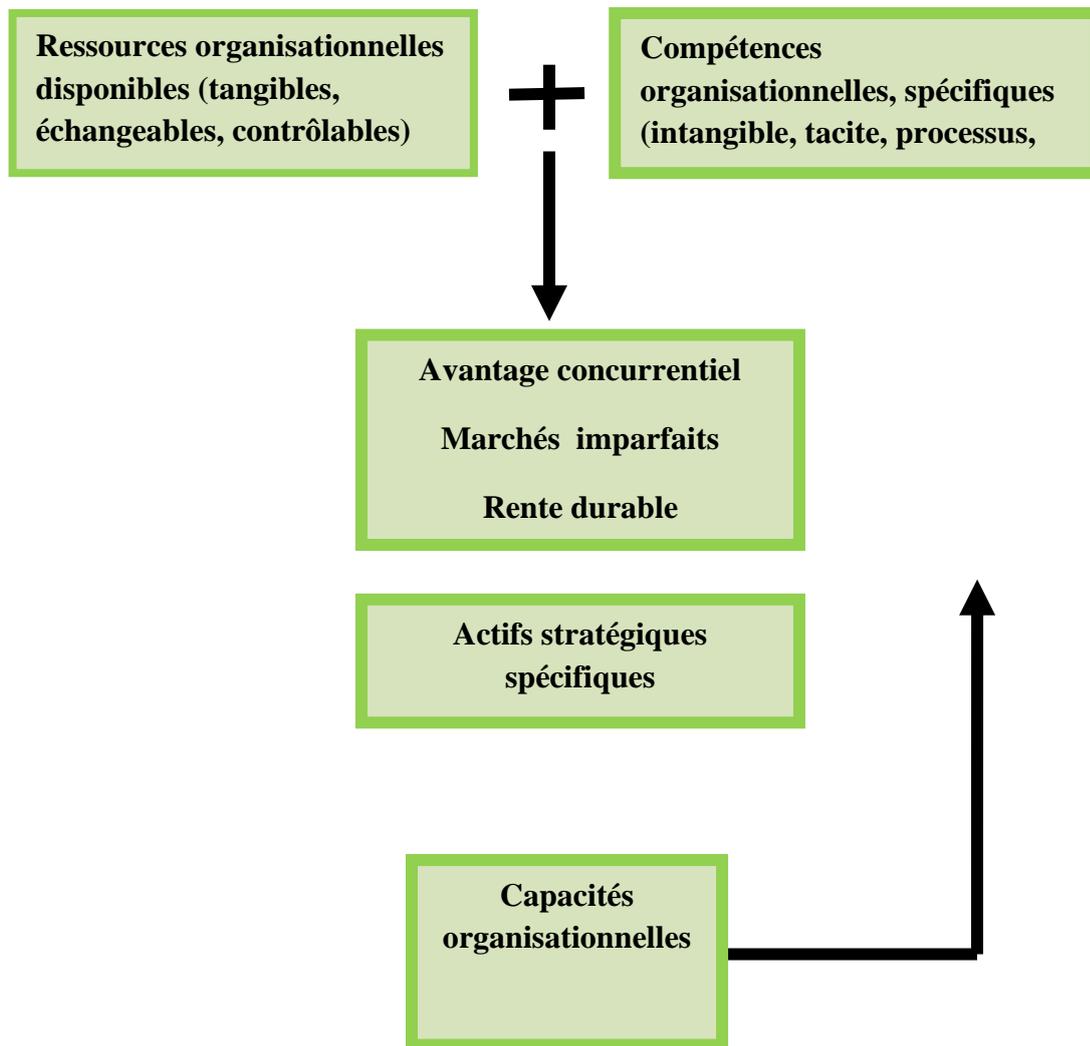
Selon les théories des ressources et compétences, la firme peut être définie à partir de ce qu'elle est capable de faire. Elle est perçue comme une combinaison des compétences avec les ressources dont elle dispose. En d'autres termes un ensemble de ressources et une entité d'accumulation de connaissance guidée par la vision des dirigeants, sur la base de ce qu'ils ont pu acquérir comme expérience<sup>97</sup>.

---

<sup>96</sup> Ibid.

<sup>97</sup> CHARREAUX, G., Op.cit. p 12.

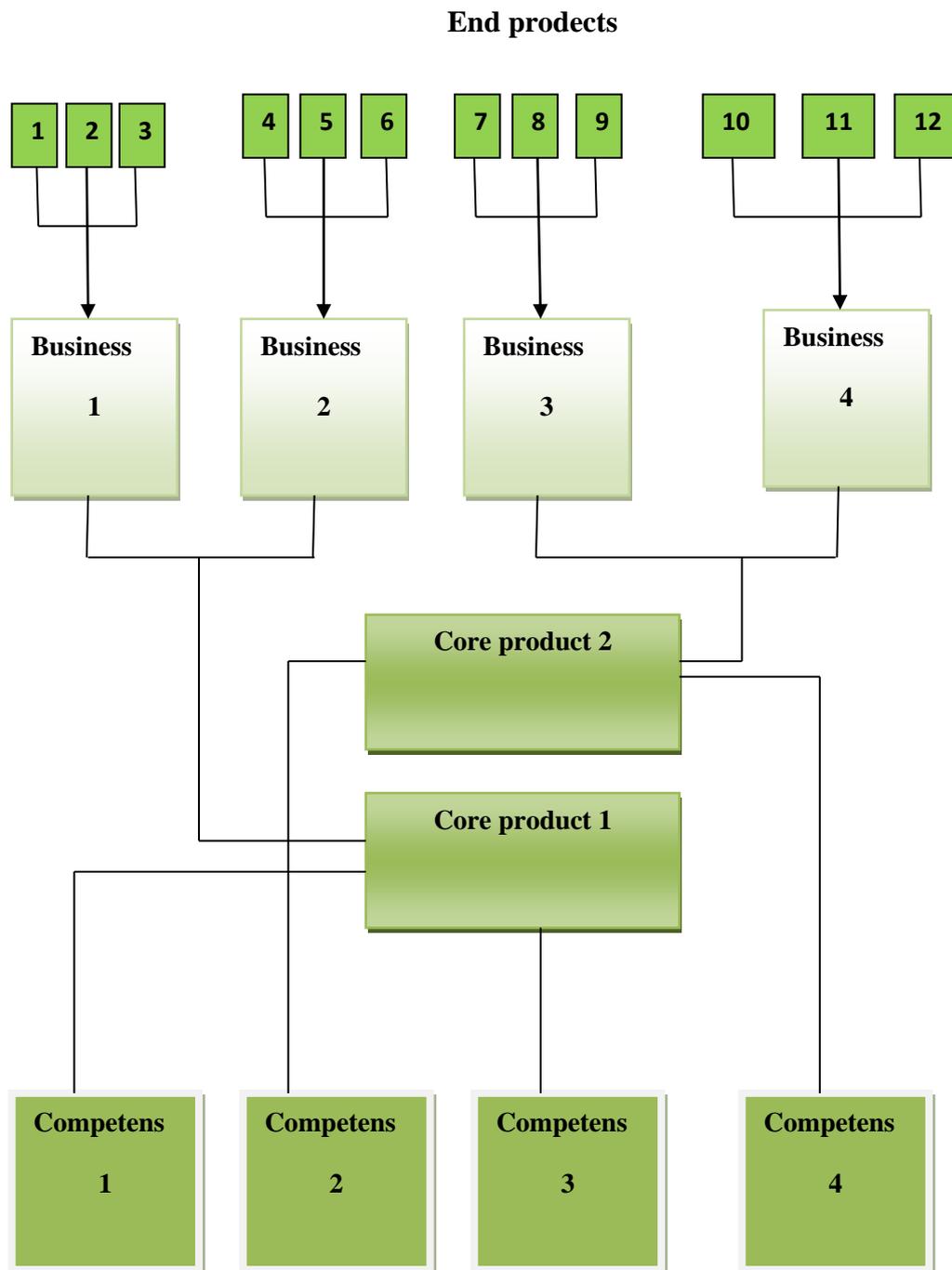
### Schéma n°1 : Le modèle Ressources/Compétences



**Source** : Le modèle Ressources/Compétences (Systèmes d'information et management, page 242)  
Prahalad et Hamel : <http://www.sietmanagement.fr/modele-ressourcescompetences-competences-cles-capacites-organisationnelles-g-hamel-et-c-prahalad/>

## Schéma n°2 : Les compétences, racines de la compétitivité

Competencies : the roots of competitiveness



Source : Les compétences, racines de la compétitivité (Prahalad et Hamel 1990)

<http://www.sietmanagement.fr/modele-ressourcescompetences-competences-cles-capacites-organisationnelles-g-hamel-et-c-prahalad/>

#### **4- La théorie cognitive de la gouvernance : une autre vision de la création de valeur**

La vision cognitive représente une évolution importante dans le processus de création de valeur. Elle est basée sur une approche qui ne se contente pas d'analyser la firme sur sa capacité à « économiser la connaissance », mais également sur sa capacité à créer de la connaissance et des compétences. La firme est dotée d'une capacité pour créer ses propres opportunités, à partir d'un répertoire de connaissance capable de percevoir les nouvelles opportunités, créatrices de valeur de façon durable<sup>98</sup>.

En plus du fait que la théorie cognitive se distingue de l'approche contractuelle qui confond entre « l'information et la connaissance » selon Madhok, elle rejette la rationalité calculatoire au profit de la rationalité procédurale. La rationalité ne s'apprécie plus en fonction des conséquences des décisions mais des processus qui les régissent ou processus décisionnels<sup>99</sup>.

#### **5- Vers une théorie cognitive de l'agence (TCA)<sup>100</sup>:**

C'est à partir des travaux de Zingales (2000), Charreaux (2002), Writz (2006), qui proposent d'élargir les modèles financiers en introduisant des concepts cognitifs que la doctrine parle d'une théorie cognitive de l'agence<sup>101</sup>.

La théorie de l'agence (actionnariale) s'appuie sur le courant dit « principal-agent ». Selon cette approche, dans chaque firme les actionnaires sont les seuls principaux et les dirigeants, les agents. Dans l'œuvre de Jensen et Meckling (2004 : 4) « The Nature of the Man » il est supposé qu'il existe un conflit d'intérêt entre principal et agent<sup>102</sup>. Qui peut être considéré comme un facteur déterminant pour la création de valeur et la survie des entreprises.

---

<sup>98</sup> Ibid, p 11.

<sup>99</sup> BEN REJEB, W., (2003), Gouvernance et performance dans les établissements de soins en Tunisie, DEAManagement. Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de Tunis.

<sup>100</sup> WRITZ, P., Op.cit. p 9.

<sup>101</sup> MARSAL, C., (2010), Les mécanismes cognitifs de gouvernance : un atout pour les banques mutuelles». Working paper CIRIEC N° 2010/07, p 5.

<sup>102</sup> TAKIEDDINE, A., Les théories microéconomiques de la gouvernance et de la firme Une lecture de la littérature favorisant la complémentarité . Revue sciences économiques et managements. Vol1.No1, p 230.

Il est possible d'atteindre cet objectif par la dimension « résolution de problèmes » au sens de Nelson et Winter (1982), grâce à la construction de véritables compétences organisationnelles. « *Les compétences organisationnelles permettent le partage d'éléments de connaissances et de routines et s'appliquent à la coordination interne et les interactions sociales existantes dans la firme mais aussi avec les partenaires de la firme* » (fournisseurs, clients)<sup>103</sup>.

Si le premier problème abordé par la théorie de l'agence consiste dans le fait que les buts du principal et ceux de l'agent s'opposent aux niveaux de l'horizon et de la prise du risque. Le deuxième est en étroite liaison, à la recherche de solutions ou de mécanismes, pouvant permettre au principal de surveiller l'agent d'une façon plus efficace.

Le principal peut recourir dans sa démarche à la prestation d'auditeur, ou d'une agence, ou des directeurs indépendants dans le conseil, en plus des mécanismes internes, tels que le rôle de surveillance que peut exercer le conseil d'administration. Une démarche qui fera occasionner un coût de surveillance, appelé (les coûts de l'agence)<sup>104</sup>.

Dans ce sens CHARREAUX (2002) propose d'introduire une variable de coût cognitif, résultant de « *l'incompréhension mutuelle entre les dirigeants et les autres parties prenantes* ». Selon WIRTZ, il est possible de distinguer trois catégories de coûts d'agence cognitifs :

- Les coûts de mentoring (coûts de monitoring), des coûts engagés aux profits des dirigeants pour rapprocher les structures cognitives de celles des autres parties prenantes.
- Les coûts de conviction, qui font écho aux coûts de dédouanement.
- Le coût cognitif résiduel. Il est lié à la part d'incompréhension qui subsiste<sup>105</sup>.

---

<sup>103</sup> Christine MARSAL, Op.cit, p 06.

<sup>104</sup> Abir TAKIEDDINE, Op.cit, p 231.

<sup>105</sup> Peter writz, Op.cit. page 10.

## Chapitre III : La gouvernance universitaire

Depuis plusieurs années, l'université se trouve au centre d'intérêt des études qui ne cessent de se multiplier par tout dans le monde, en relation avec les mutations et changement qui touche directement au secteur de l'enseignement supérieur<sup>106</sup>. Des études qui ont un point commun, les revendications ou les recommandations pour engager des réformes, pour le moins considérer comme essentielles pour le bon fonctionnement du secteur de l'enseignement supérieur.

Les établissements d'enseignement supérieur ne peuvent plus être gérés de la même façon. Sous l'influence des nouvelles mutations, orientées principalement par un progrès scientifique et technologique rapide, un consensus se dégage quant à l'importance fondamentale de la connaissance en tant qu'élément incontournable du développement et de la compétitivité au niveau international<sup>107</sup>. Ainsi le rôle de l'université doit être adapté à ces nouvelles mutations, entant qu'organe chargé de la contribution à la production et à la diffusion généralisée du savoir et des connaissances, à leur acquisition et leur développement selon l'article 5 du décret exécutif N° 03-279<sup>108</sup>.

Dans ce contexte nous allons essayer de comprendre, de qu'elle façon la gestion des établissements d'enseignement supérieur a été affectés pas ces mutations, en particulier l'introduction des modes de gouvernance dans la gestion de ces établissements. La nature et la portée du changement résultant de la gouvernance (structurel, fonctionnel, gestion pédagogique, moyen de financement, procédures d'évaluations ...<sup>109</sup>) dans une logique plus proche de l'économie de marché.

---

<sup>106</sup> MUET, F., (2009), Mutations de l'enseignement supérieur et perspectives stratégiques pour les bibliothèques universitaires, *Documentaliste-Sciences de l'Information*, 2009/4 (Vol. 46), p. 4-12. DOI : 10.3917/docsi.464.0004. URL : <https://www.cairn.info/revue-documentaliste-sciences-de-l-information-2009-4-page-4.htm>

<sup>107</sup> BOUZID, N., et BERROUCHE, Z., (2012), Module II - Assurance qualité dans l'enseignement supérieur » p 06. Commission Nationale pour l'Implémentation de l'Assurance Qualité dans l'Enseignement Supérieur. Session III : du 21 au 23 octobre 2012

<sup>108</sup> Décret exécutif n° 03-279 du 23 août 2003. Journal officiel N° 51.

<sup>109</sup> Deneff, J.F., la gouvernance stratégique, J F DENEFF et Bonaventure Mvé-Ondo (éditeur), Introduction à la gouvernance des universités: Guide de gouvernance et d'évaluation à l'usage des recteurs et présidents d'universités et d'institutions d'enseignement supérieur ». Institut de la francophonie pour la gouvernance universitaire (IFGU) Yaoundé. Agence universitaire de la francophonie (AUF) Montréal. Paris. Editions des archives contemporaines 75013 Paris. ISBN 9782813001696. p 63.

## **Section 1 : Influence des nouvelles mutations :**

### **1- Impact de la mondialisation :**

On se référant à des rapports d'études publiés par des organisations internationales gouvernementales, tels que le FMI, OCDE, UNESCO et d'autres organisations qui s'intéressent au secteur de l'enseignement supérieur, on constate clairement l'unanimité dans le rang des experts que l'enseignement supérieur est parmi les secteurs qui se développent rapidement, au point de devenir un secteur mondial à part entière.

Durant ces trois dernières décennies, l'enseignement supérieur connaît partout dans le monde de profonds bouleversements<sup>110</sup>. Il est considéré par son rôle et sa contribution dans le développement des Etats et de leurs économies, comme une source d'influence d'une part et influencé d'autre part, par la mondialisation<sup>111</sup>. Des établissements d'enseignement supérieur qui se trouvent de plus en plus visibles, dans un système international qui été loin d'interférer avec leurs quotidiens. Dans le nouveau contexte de la mondialisation les universités subissent de plus en plus de pression principalement de la part de l'état, en sa qualité de principal prestataire de l'enseignement supérieur, ainsi que les autres parties prenantes qui exigent de l'université les meilleurs résultats possibles, avec les ressources qui leur sont apportées<sup>112</sup>.

Les stratégies adoptées par les gouvernements sur le plan national se ressemblent dans plusieurs points, la mobilité internationale (des étudiants, des enseignants chercheurs), le classement des universités à l'échelle mondiale, l'assurance qualité, l'adaptation des formations et des spécialités avec les besoins du marché de l'emploi, diversifier les modes de financements des universités...etc. Un

---

<sup>110</sup> MAZZELLA, S., (2007), (dir.), L'enseignement supérieur dans la mondialisation libérale : Une comparaison libérale (Maghreb, Afrique, Canada, France). Nouvelle édition [en ligne]. Tunis : Institut de recherche sur le Maghreb contemporain, (généré le 25 juin 2020). Disponible sur Internet : <<http://books.openedition.org/irmc/710>>.ISBN:9782821850514.DOI: <https://doi.org/10.4000/books.irmc.710>.

<sup>111</sup> OCDE (2011), L'enseignement supérieur à l'horizon 2030 – Volume 2 : Mondialisation, La recherche et l'innovation dans l'enseignement, Éditions OCDE. P 13. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264075405-fr>

<sup>112</sup> MOK JOSHUA, K.H, & LO, E., (2002), L'introduction d'une logique de marché et la nouvelle gouvernance dans l'enseignement supérieur. Étude comparative , Politiques et gestion de l'enseignement supérieur, 2002/1 (no 14), p. 55-88. URL : <https://www.cairn.info/revue-politiques-et-gestion-de-l-enseignement-superieur-2002-1-page-55.htm>

consensus c'est rapidement installé chez les hommes politiques que chez les professionnels de l'enseignement supérieur pour adapter les nouvelles stratégies avec les exigences de coopération et de concurrence à l'échelon international<sup>113</sup>.

La mondialisation qui se caractérise par des échanges au niveau planétaire, engendre une transformation de la vie sociale, économique et culturelle. Les établissements de l'enseignement supérieur par leurs liaisons directes avec le savoir et la connaissance, se trouveront désormais en plein centre de l'économie de connaissance, elle-même née de la mondialisation.

## **2- Transformation du contexte socio-économique**

Plusieurs chercheurs affirment que la mondialisation affecte directement les sociétés internes, elle transforme les modes de vies d'une manière très profonde<sup>114</sup>. Loin du débats qui surgit sur l'aspect positif ou négatif de ces transformations profondes, aucun Etat ne peut s'échappé à la contrainte de prendre les mesures nécessaires pour s'adapteraux nouvelles mutations.

Les progrès fulgurants dans les domaines de technologies et de communications, qui font explosés les diffusions d'informations et de connaissances, le changement dans la gestion et les pratiques du commerce international sous l'ère de l'organisation mondiale du commerce, les flux financiers et mouvement de capitaux qu'ils soient publics ou privées, ces facteurs aussi important dans les relations internationales contemporaines ont un dénominateur commun, à savoir qu'ils se sont développé dans un environnement socio- économique fortement influencé par les principes de la mondialisation<sup>115</sup>.

Il faut dire que la pensée économique elle-même a été profondément touchée, particulièrement après la chute du mur de Berlin et la fin du monde bipolaire.

L'évolution des relations internationales a pris un sens unique, la pensée économique totalement dominée par les doctrines favorables à l'économie de

---

<sup>113</sup> OCDE (2011), L'enseignement supérieur à l'horizon 2030, p 20.

<sup>114</sup> MOK JOSHUA, K.H, & LO, E., Op.Cit, p 57.

<sup>115</sup> Commission mondiale sur la dimension sociale de la mondialisation, Une mondialisation juste: créer des opportunités pour tous, p 34. Organisation mondiale du Travail, Première édition février 2004, ISBN 92-2-215426-6.

marché<sup>116</sup>.

Le contexte institutionnel des relations économiques internationales connaîtra lui aussi des changements, dont le plus important le passage du GATT à l'OMC. Le cycle des négociations commerciales internationales ne sera plus réduit aux questions de tarifs douaniers, il couvrira désormais des questions telles que les services, les droits de propriété intellectuelle, les mesures concernant les investissements et la politique de la concurrence, ce qui va conduire plus tard à plus d'harmonisation des politiques nationales dans ces domaines économiques.

### **3- Emergence de l'économie de connaissance**

L'économie de connaissance, souvent présentée par la littérature comme le fruit direct de la mondialisation, à vue rapidement son rôle évolué dans l'économie moderne comme un outil de réflexion indispensable pour la plupart des économies, des pays développés et les pays en développement. D'ailleurs l'expérience des pays asiatiques avec le développement représente une preuve dans ce sens, en plus des programmes de recherches lancés par les organisations internationales du système onusien, réservent une part importante à la connaissance comme un des éléments clés de la croissance et du développement<sup>117</sup>.

Bien que certains auteurs ne manquent pas de faire références à des travaux qui datent juste après la deuxième guerre mondiale, soulignant l'importance des travaux et activités liées au savoir dans l'économie contemporaine, sans aller jusqu'à revendiquer l'existence d'une économie de connaissance. On peut citer dans ce sens l'ouvrage de l'économiste Fritz Machlup (knowledge-producing activities) dans lequel il montre que durant la période de 1948 à 1958 le secteur lié à la production du savoir a connu une croissance double de celle du revenu national brut de l'ensemble de la population au travail. On trouve également le prix Nobel en économie Arrow, K., (1972 en association avec John Hicks, J.) il est considéré comme étant à l'origine d'une première conception économique attachée à la connaissance. Le sociologue Bell, D., (1973), qui avait qualifié la société post-industriel comme une société de savoir.

---

<sup>116</sup> Commission mondiale sur la dimension sociale de la mondialisation, Op. Cit, p 35.

<sup>117</sup> HAUDEVILLE, B, LO GUEYE, A, GERARDI, H., *et al.*, (2009), Quelles articulations entre économie de la connaissance et développement ? , *Mondes en développement*, 2009/3 (n° 147), p. 7-12. DOI : 10.3917/med.147.0007. URL : <https://www.cairn.info/revue-mondes-en-developpement-2009-3-page-7.htm>

Beaucoup plus signifiant un ouvrage de l'économiste français Maunoury carrément intitulé « l'économie du savoir », consacré à l'analyse du phénomène « d'intellectualisation de la production » qu'il explique à travers des liaisons de plus en plus étroites entre recherche, éducation et production<sup>118</sup>.

La connaissance présentée comme une nouvelle forme de richesse, dans une économie basée sur le savoir comme l'un des principaux éléments dans la compétitivité des entreprises, ne se limite pas uniquement à des secteurs qui sont spécialisés dans la production de la connaissance (éducation, enseignement supérieur, recherche scientifique), elle fortement présente dans les différents domaines d'activités économiques : production, technologie, organisation et management, marketing, finances, etc.<sup>119</sup>.

Ainsi l'enseignement supérieur se trouve au centre des mutations engendrées par la mondialisation. Formation et recherche scientifique, pratiquées par les établissements de l'enseignement supérieur sont considérés comme des prestations qui valorisent le statut de ces établissements, au sein de l'environnement créer par la mondialisation. Selon (Scott, 1998) « *les établissements d'enseignement supérieur se considèrent souvent comme les objets de la mondialisation, ils en sont également les acteurs* ».

Même si certains auteurs ne manquent pas de souligner les divergences qui caractérisent les différents systèmes et établissements d'enseignement supérieur nationaux, pour expliquer la proportionnalité de l'impact de la mondialisation et de l'économie de connaissance sur les stratégies adoptées par les établissements d'enseignement supérieur dans les différents pays, ceci représente en lui-même un argument de plus dans la relation d'interdépendance entre mondialisation et enseignement supérieur.

Dans l'étude réalisée par l'OCDE intitulée « enseignement supérieur et

---

<sup>118</sup> BOUCHEZ, J. P., (2014), Autour de l'économie du savoir : ses composantes, ses dynamiques et ses enjeux, *Savoirs*, 2014/1 (n° 34), p. 9-45. DOI : 10.3917/savo.034.0009. URL : <https://www.cairn.info/revue-savoirs-2014-1-page-9.htm>

<sup>119</sup> DJEFLAT, A., (2012), L'économie fondée sur la connaissance : fondements et genèse de l'émergence du phénomène en Algérie, In *L'Economie Fondée sur la Connaissance : Outils, concepts et théories* » sous la direction de Abdelkader Djeflat, Office des Publications Universitaires, p 6.

mondialisation à l'horizon 2030 » le constat a été fait que la participation à l'enseignement supérieur et plus importante dans les pays fortement impliqués dans le processus de mondialisation, qui font également preuve d'une d'importante capacité en termes de compétitivité mondiale. Contrairement aux pays sous-développés qui restent isolés de l'économie mondialisée, ou on trouve de faibles taux de participation à l'enseignement supérieur<sup>120</sup>.

Il faut noter également que les systèmes nationaux ne sont pas tous impactés au même niveau par la mondialisation. D'une part, certains pays pratiquent une sorte de résistance pour préserver quelques particularités, exemple le principe de la gratuité de l'enseignement supérieur en Algérie. D'autre part, les flux internationaux eux-mêmes, ne sont pas homogènes, ils ne sont ni uniformes, ni réguliers, ni cohérents ni totalement prévisibles.

Si les gouvernements arrivent à préserver une certaine autonomie dans la mise en place des stratégies nationales pour l'enseignement supérieur, dictées à la fois par les traditions nationales et les objectifs propres à chaque pays, ils ne sont plus les seuls maîtres de leur destin et ne peuvent pas prétendre être à l'abri des mutations qui découlent de la mondialisation.

Pour l'université algérienne, comme celle des pays africains et les pays en développement en général, elle n'est plus appelée à faire face à des défis de période postcoloniale. Perçue durant la période de leurs créations des années 1960 et 1970 comme des symboles de souveraineté, dotée d'une mission particulière, formée et fournie à la nation « *les cadres nationaux en vue d'assurer la relève de l'administration coloniale et d'apporter des réponses pertinentes aux défis du développement*<sup>121</sup> ». Si la formation reste la principale mission de l'université, elle n'est plus exercée dans les mêmes conditions. L'université forme et informe les dirigeants, gérants, experts, cadres, techniciens, etc. Dans tous les domaines et disciplines, en fonction de l'évolution des politiques, économiques qui pèsent lourdement sur le choix

---

<sup>120</sup> OCDE (2011), L'enseignement supérieur à l'horizon 2030, p 22.

<sup>121</sup> BAIDARI, B., et WADE, E.B., (2011), Gouvernance des Établissements d'Enseignement Supérieur et Amélioration de l'Environnement des Affaires en Zone UEMOA, ICBE-RF Research Report No. 15/11. p 17.

Dakar, Juillet 2011. Centre Africain d'Études Supérieures en gestion (CESAG). Université Cheikh Anta Diop de Dakar (UCAD).

des stratégies<sup>122</sup>.

En réalité, peu importe la pression qui s'exerce sur les gouvernements nationaux, ces derniers sont toujours considérés comme étant la force la plus influente sur le secteur de l'enseignement supérieur. Mais cette force ne peut être exercée loin des exigences de ce que les économistes appellent désormais le marché de l'enseignement supérieur. Les Etats qui le font par choix d'un repli national ou par isolement volontaire, le font au prix d'une baisse de leur efficacité<sup>123</sup>.

#### **4- Modification fondamentale de la conception de la gouvernance**

Le processus de mondialisation lancé à partir de la fin du monde bipolaire, a permis dans un peu de temps de relancer le débat sur le rôle de l'Etat dans la gestion publique, ce qui a conduit à son tour à revoir la relation habituelle entre l'Etat et la gouvernance. L'Etat n'est plus perçu uniquement comme un prestataire de service, mais vu parfois dans le rôle d'un animateur, particulièrement dans le cas des pays fortement impliqués dans le processus de mondialisation qui s'éloignent de plus en plus du modèle de l'Etat providence vers un modèle d'Etat concurrentiel.

Principalement dans cette catégorie d'Etat et un peu plus moins pour les autres, les gouvernements ont plus tendance à revoir les modes de gouvernance pour répondre aux exigences et aux pressions résultant de l'environnement extérieur, dans l'espoir d'améliorer la qualité de la gouvernance. Les Etats n'hésitent plus à adopter des mécanismes relevant beaucoup plus de la gestion économique que la gestion du service public. Ainsi pour améliorer la performance du service public, les autorités compétentes intègrent de nouveaux paramètres et termes peu habituels dans le service public, comme «excellence», «amélioration de la compétitivité», «efficience», «transparence» et «délégation des responsabilités». L'intégration de nouvelles procédures pour assurer l'efficacité et l'efficience du service public, les audits internes, l'assurance qualité, les engagements de performance et la gestion par objectifs (Mok, 1999)<sup>124</sup>.

---

<sup>122</sup> MARGINSO, S., (2007), La mondialisation, l'Idée d'une université et ses codes d'éthique, Politiques et gestion de l'enseignement supérieur, 2007/1 (n° 19), p. 31-47. URL : <https://www.cairn.info/revue-politiques-et-gestion-de-l-enseignement-superieur-2007-1-page-31.htm>

<sup>123</sup> MARGINSO, S., Op.Cit, p 39.

<sup>124</sup> MOK JOSHUA, K.H, LO, E., Op.Cit, p 57.

Ces changements concernent majoritairement tous les secteurs du service public. L'enseignement supérieur étant l'un des principaux secteurs concernés par les politiques publiques<sup>125</sup>, est directement affecté par les évolutions des modes de gouvernance. Il faut rappeler que l'apparition de la gouvernance elle-même comme un nouveau mode de gestion de l'enseignement supérieur est une conséquence directe du processus de la mondialisation. La mission de l'université a été presque détournée dans plusieurs systèmes nationaux dans un contexte de course à l'innovation dans la «nouvelle économie du savoir<sup>126</sup>». On peut même dire que l'enseignement supérieur été nettement influencé par un processus de passage à une logique capitaliste, qui est loin de faire l'unanimité ou fournir un modèle standard.

Plusieurs pays s'engagent dans le modèle de réforme de la nouvelle gestion publique (NGP), avec une certaine autonomie qui permet aux Etat de choisir les réformes d'une manière sélective par rapport à leurs spécificités historiques et à leurs mécanismes propres<sup>127</sup>. Cette nouvelle gestion publique apporte une modification fondamentale dans le rôle de l'Etat dans la gestion du secteur public. Un rôle plus proche d'un agent fonctionnant principalement suivant les lois du marché. Certains auteurs ont fait le constat de points communs entre la gestion du secteur public et le marché (Kaboolian 1998).

- Une similitude des objectifs poursuivis et des technologies utilisées par les réformes.
- Le recours à des techniques administratives telles que le service de l'utilisateur et la contractualisation fondée sur les performances, la concurrence, les

---

<sup>125</sup> Dans le rapport de recherche publié par l'IRIS on peut lire sur le fondement de l'idéologie de la gouvernance universitaire qu'elle repose « sur les travaux d'un consultant de la Banque mondiale, Michael Gibbons, qui prétend que, dans l'économie du savoir, le « mode de production » [sic] de la connaissance doit être transformé. Le savoir traditionnel était produit dans les universités selon un modèle qualifié de « hiérarchique », reposant sur le débat au sein de la communauté scientifique qui déterminait la validité des connaissances en vertu d'un critère de vérité. Le nouveau « mode de production du savoir », aussi nommé par Gibbons « mode 2 of knowledge production »<sup>34</sup>, préconise de déhiérarchiser la production du savoir, dans la mesure où ce n'est plus la communauté scientifique qui doit juger de la validité des connaissances. C'est plutôt la capacité des connaissances à trouver une application pratique dans l'environnement extérieur (l'économie) qui devient le critère déterminant leur validation ».

<sup>126</sup> MARTIN, E., et OUELLET, M., (2010), rapport de recherche : La gouvernance des universités dans l'économie du savoir. Novembre 2010. Institut de recherche et d'informations socio-économiques. Montréal (Québec), p 18.

<sup>127</sup> OCDE (2011), L'enseignement supérieur à l'horizon 2030, p 24.

incitations et la déréglementation<sup>128</sup>.

Cette nouvelle forme de gouvernance (NGP) est présentée comme une nouvelle voie entre les systèmes classiques, devenu incapable pour assurer une bonne prestation du service public dans les conditions qui s'imposent à un Etat moderne. Un Etat qui n'est pas censé renoncer à son rôle dans la gestion du secteur public, mais de le faire dans de nouvelles conditions qui ne permettent pas de supporter les charges de la même façon que l'Etat providence.

Cette nouvelle forme de gouvernance est considérée par (Giddens, 2000; Wilson, 2000) comme « la troisième voie » qui donne la possibilité à l'Etat moderne « d'occuper un terrain intermédiaire entre un socialisme centralisateur et une conception du libre marché ». Développer principalement aux Etats-Unis d'Amérique et le Royaume-Uni dans le but de chercher une stabilité qui dépasse les rivalités idéologiques classiques entre la gauche et la droite. Une nouvelle conception qui offre la possibilité de mettre en place une « action conjointe des trois principaux acteurs, l'État, le marché et la société civile, pour chercher d'autres ressources et une plus grande diversité en matière de protection sociale et de politiques publiques<sup>129</sup> » (Ross, 2000 ; Giddens, 1998 ; Halpern et Mikos, 1998).

## **5- Le financement du secteur de l'enseignement supérieur en Algérie**

Principalement dans les pays où le financement de l'enseignement supérieur en tant que secteur public relève de la responsabilité de l'Etat, qui assure une prise en charge intégrale ou majoritaire des ressources financières indispensable pour le fonctionnement des établissements, l'impact du changement de la démographie étudiante est inévitable, qu'il s'agit d'une augmentation ou d'une réduction des effectifs<sup>130</sup>.

Dans le cas de l'Algérie qui fait face à un nombre croissant des étudiants en plus de la responsabilité qui pèse sur l'Etat en tant que principale source (presque la seule) pour le financement du secteur de l'enseignement supérieur, la situation

---

<sup>128</sup> MOK JOSHUA, K.H, et LO, E., Op.Cit, p 59.

<sup>129</sup> MOK JOSHUA, K.H, et LO, E., Op.Cit, p 61.

<sup>130</sup> OCDE (2011), L'enseignement supérieur à l'horizon 2030 – Volume 1 : Démographie, Éditions OCDE, p 55. <https://dx.doi.org/10.1787/9789264040687-fr>

constitue une lourde charge qui nécessite plus de dépenses publiques. La période entre 2010 – 2020 est très significative dans ce sens, qu'il s'agit de dépenses liées aux infrastructures (universités, cités universitaires ...) ou les dépenses de la vie étudiante (bourse, hébergement, transport ...) ainsi que la prise en charge des salaires et rémunérations du personnels enseignants et non enseignants<sup>131</sup>.

## **6- Impact sur le taux d'encadrement**

Un taux d'encadrement plus élevé dans les établissements d'enseignement supérieur nécessite certainement plus de moyens appropriés aux nombres d'étudiants. L'orientation des étudiants, une bonne sélection à l'entrée des formations, l'existence d'un environnement favorisant la réussite des étudiants sont les résultats directs d'un taux d'encadrement proche des standards internationaux.

Le rapport de l'OCDE concernant l'enseignement supérieur à l'horizon 2030 a mis l'accent sur l'importance de l'impact que peut exercer la démographie étudiante sur le taux d'encadrement dans les deux sens. Il est mentionné que « à niveau de personnel constant, une baisse des effectifs étudiants permettrait d'améliorer le taux d'encadrement, et peut être la qualité de l'enseignement, tandis qu'une hausse des effectifs détériorait peut-être à l'inverse, la qualité de l'enseignement<sup>132</sup>».

Malgré les efforts du gouvernement pour améliorer le taux d'encadrement en Algérie les dernières années, la situation ne s'améliore pas. Avec 1 enseignant pour environs 28 étudiants le taux d'encadrement reste faible<sup>133</sup>. Le secteur de l'enseignement supérieur a connu un taux d'accroissement de 340 % pour les effectifs du personnel enseignant, passant de 17 460 enseignants en 1999/2000 à 60 000 enseignants en 2017/2018, afin de faire face à un accroissement des étudiants pour la même période, estimé à 270 %. En conséquence le déficit en matière d'encadrement constitue toujours l'un des handicaps de l'université algérienne, qui a pris une place importante dans les politiques menées par les autorités publiques.

---

<sup>131</sup> BERKANE, Y., (2005), Le financement de l'enseignement supérieur en Algérie : Contraintes et perspectives, In revue sciences humaines. n°23, Juin 2005. p 11.

<sup>132</sup> OCDE (2011), L'enseignement supérieur à l'horizon 2030 – Volume 1 : Démographie, p 60.

<sup>133</sup> KHELFAOUI, H., (2003), Le champ universitaire algérien entre pouvoirs politiques et champ économique, Actes de la recherche en sciences sociales, 2003/3 (n° 148), p. 34-46. DOI : 10.3917/arss.148.0034. URL : <https://www.cairn.info/revue-actes-de-la-recherche-en-sciences-sociales-2003-3-page-34.htm>

## **Section 2 : La croissance démographique aux pays du Maghreb à l'air de la mondialisation**

Nous avons détaillé plus haut l'impact de la mondialisation sur l'émergence d'une économie du savoir, dans laquelle l'enseignement supérieur joue un rôle principal. Dans ce genre d'économie la croissance dépend essentiellement de l'éducation, la science, les innovations technologiques et l'information<sup>134</sup>.

Dans ce contexte la concurrence entre pays ou la concurrence entre les sociétés au niveau mondial et local, confère une place centrale à l'enseignement supérieur en sa qualité de producteur du savoir d'un côté et sa mission principale qui consiste à former les cadres et la main d'œuvre qualifiée pour assurer une bonne croissance économique d'un autre côté. Ce qui est censé provoquer une forte demande chez les jeunes en particulier, souhaitant avoir une formation universitaire de qualité pour intégrer le marché de l'emploi. Cette attractivité des établissements d'enseignement supérieur implique théoriquement la possibilité d'une augmentation dans les effectifs des étudiants.

La question se pose également concernant l'impact du changement démographique sur les effectifs des étudiants. Pour un nombre important de pays comme ceux du Maghreb, la croissance démographique a connu un net recul les trois dernières décennies par rapport à l'explosion démographique des années 1970 et 1980. On est passé d'un taux de croissance de 30 % pour l'ensemble de la région à des taux qui varient de chaque pays, environ 15 % en Algérie et de 11% au Maroc et en Tunisie, principalement dû à une baisse de la natalité et de la fécondité<sup>135</sup>. Cela n'a pas empêché une hausse considérable dans les effectifs des étudiants.

Les chiffres fournis par les ministères d'enseignement supérieur de chaque pays montrent une évolution croissante durant les dernières années. A l'impact de

---

<sup>134</sup> BEL, Maïten. L'accueil des étudiants internationaux en France : une mise en perspective In : L'enseignement supérieur dans la mondialisation libérale : Une comparaison libérale (Maghreb, Afrique, Canada, France) [en ligne]. Tunis : Institut de recherche sur le Maghreb contemporain, 2007 (généré le 03 juillet 2020). Disponible sur Internet : <<http://books.openedition.org/irmc/733>>. ISBN : 9782821850514. DOI : <https://doi.org/10.4000/books.irmc.733>.

<sup>135</sup> Kamel Kateb, « A qui profitera la « fenêtre démographique » des pays du Maghreb ? », *Insaniyat / إنسانيات* [Online], 39-40 | 2008, Online since 30 June 2012, connection on 03 July 2020. URL : <http://journals.openedition.org/insaniyat/2051> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/insaniyat.2051>

l'évolution démographique s'ajoute l'amélioration du taux de réussite au baccalauréat dans les trois pays. Mais à la différence de l'Algérie et le Maroc où le nombre d'étudiant continu d'augmenter avec des chiffres beaucoup plus significatifs dans le cas de l'Algérie, la Tunisie connaît une petite diminution dans le nombre des étudiants répartis entre secteurs publics et privés.

## **1 - L'évolution de l'effectif des étudiants en Algérie**

Les chiffres relatifs à l'évolution de l'effectif des étudiants dans l'enseignement supérieur, font de l'Algérie l'un des pays qui font face aux taux les plus élevés au monde. Une évolution qui s'explique par :

- Le taux de croissance démographique de la population algérienne qui reste élevé malgré une baisse considérable par rapport aux années 1970 et 1980. Selon les dernières données de l'office national des statistiques la population a augmenté d'environ dix millions d'habitants, en dix-huit ans entre 2000 à 2018<sup>136</sup>. L'accroissement naturel enregistré durant l'année a atteint 837.000 personnes, avec un taux d'accroissement naturel de 1,93%, ce qui porte le nombre de la population résidente en date du 1er janvier 2020 à 43.900.000 habitants et 44,7 millions au 1er janvier 2021<sup>137</sup>.
- L'accès à l'université algérienne demeure réserver au titulaire de baccalauréat, comme une condition principale pour postuler à une formation universitaire. Les taux de réussites au baccalauréat ont presque doublé durant la dernière décennie, après des taux équivalents ou inférieurs à 35 % entre 1990 – 2000 le pourcentage de réussite au baccalauréat est passé à des taux entre 53 % et 62 % durant la période de 2010 à 2019. Exemple taux de réussite en 2010 été de 61,23% contre un taux de 54,56% en 2019. Des taux qui se traduisent par l'inscription d'une moyenne qui dépasse les 250 000 étudiants à l'enseignement supérieur chaque année.

---

<sup>136</sup> Données fournis par M. Amar Ouali, directeur de la population au ministère de la Santé, en marge d'une conférence présentée à l'occasion de la journée d'étude consacrée à la "Restitution du rapport national sur la population et le développement (2014-2019). Alger. Novembre 2019.

<sup>137</sup> Agence nationale de développement de l'investissement. Démographie algérienne 2018. (Généré le 05 juillet 2020). Disponible sur Internet : <http://www.andi.dz/index.php/fr/statistique/demographie-algerienne-2017>.

- L'évolution de l'effectif des étudiants est du également à la politique menée par les autorités algériennes depuis l'indépendance, qui se résume à une politique de démocratisation et de gratuité de l'enseignement supérieur et de sa mission, consacrée, de service public. Les autorités publiques veillent à assurer l'égalité de tous les citoyens titulaires d'un baccalauréat à un accès aux études supérieures. En plus d'un accès au plus grand nombre d'inscrit aux œuvres universitaires<sup>138</sup>.

Le secteur de l'enseignement supérieur en Algérie a connu une nouvelle évolution à partir de 2008<sup>139</sup>, suite à l'ouverture de l'enseignement supérieur au secteur privé.

La loi de 2008 a permis à des personnes physiques ou morales relevant du secteur privé de créer et de gérer des établissements d'enseignement supérieur en Algérie. Ces établissements privés sont autorisés à proposer une variété de programmes académiques, allant des diplômes de premier cycle aux diplômes de troisième cycle et aux programmes de formation continue.

Le ministère de l'enseignement supérieur publie chaque année la liste des établissements accrédités, qui sont actuellement au nombre de 17 établissements selon la dernière liste publiée fin 2023. Pour un nombre total de 2000 étudiants, ce qui représente une sorte d'évolution à un rythme relativement modéré par rapport au secteur public.

Il faut souligner également que l'évolution dans l'enseignement supérieur algérien ne se limite pas à l'accroissement du nombre d'étudiants inscrit, mais aussi à l'augmentation constante des lieux d'implantation, d'établissements d'enseignement supérieur dans l'ensemble du territoire algérien<sup>140</sup>. Pour faire face à l'explosion du

---

<sup>138</sup> Naouel ABDELLATIF MAMI « Défis de l'université algérienne pour une éducation aux valeurs de la démocratie » p 04. In éducation et culture de la démocratie la transparence dans les critères de qualité dans l'enseignement supérieur (ECUD). Conseil de l'Europe. DGII/EDU/ECUD/2016 (7).

<sup>139</sup> Loi n 08/05 du 16 Safar 1429 correspondant au 23 février 2008 modifiant et complétant la loi n° 98-11 du 29 Rabie Ethani 1419 correspondant au 22 août 1998 portant loi d'orientation et de programme à projection quinquennale sur la recherche scientifique et le développement technologique 1998-2002.

<sup>140</sup> HADDAB, M., (2007), Évolution morphologique et institutionnelle de l'enseignement supérieur en Algérie : Ses effets sur la qualité des formations et sur les stratégies des étudiants In : L'enseignement supérieur dans la mondialisation libérale : Une comparaison libérale (Maghreb, Afrique, Canada, France) [en ligne]. Tunis : Institut de recherche sur le Maghreb contemporain, 2007 (généré le 04 juillet 2020).

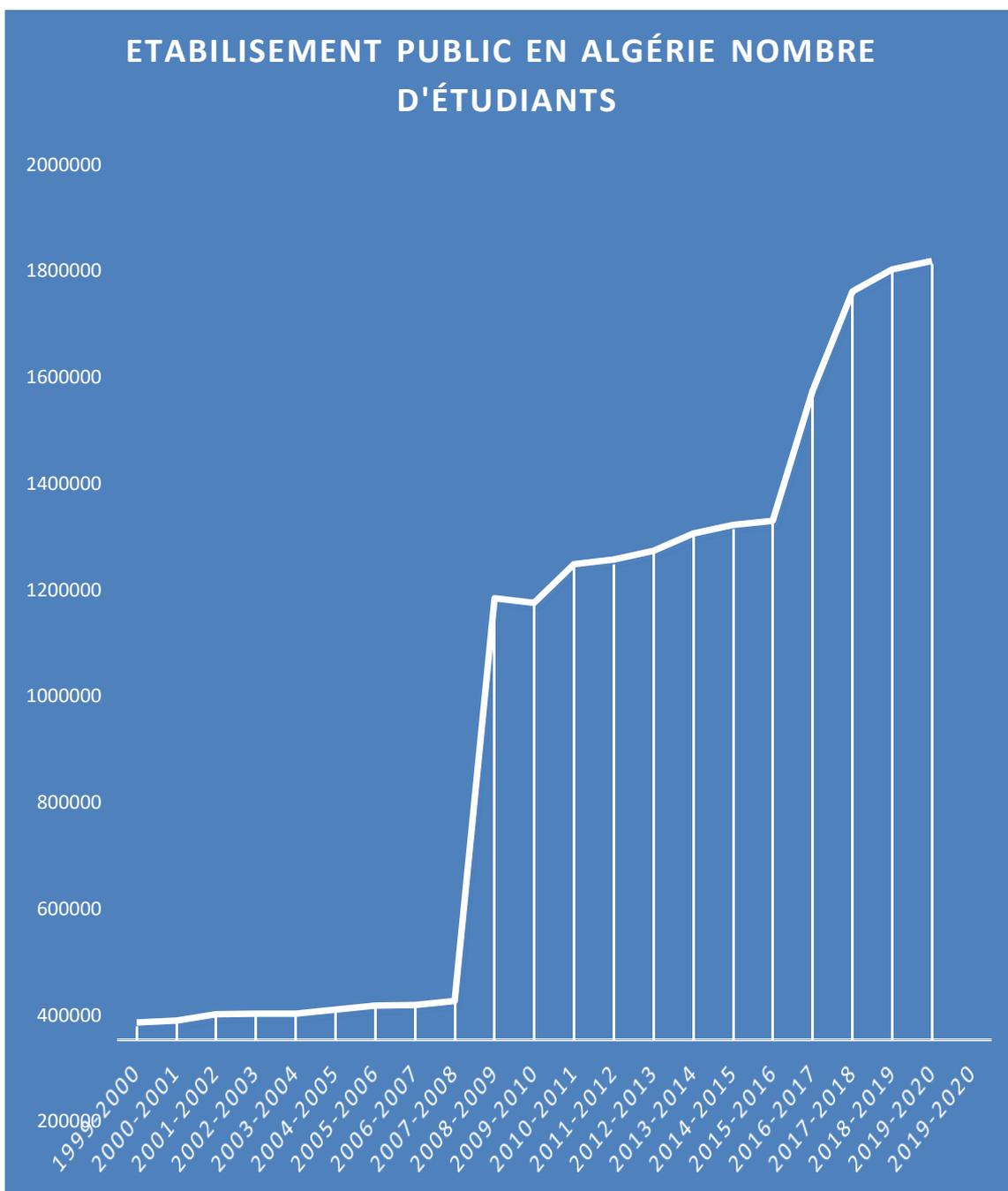
nombre des étudiants, l'Etat se trouve dans l'obligation d'investir massivement dans l'infrastructure de l'enseignement supérieur (centres universitaires, universités, écoles, cités universitaires ...) dans les quatre coins du pays. Ainsi, de 2 écoles et l'université d'Alger, avec 2375 étudiants en 1962, l'Algérie compte aujourd'hui Cent six (106) établissements d'enseignement supérieur, répartis entre cinquante (50) universités, treize (13) centres universitaires, vingt (20) écoles nationales supérieures et dix (10) écoles supérieures, onze (11) écoles normales supérieures et deux (02) annexes, pour un totale qui s'approche de la barre de 1,8 millions d'étudiants. Ce taux d'accroissement concerne également les effectifs du personnel enseignant qui a connu un taux d'accroissement de 340 % passant de 17 460 enseignants en 1999 à plus de 63 000 enseignants en 2020<sup>141</sup>.

---

Disponible sur Internet : <<http://books.openedition.org/irmc/723>>. ISBN 9782821850514. DOI : <https://doi.org/10.4000/books.irmc.723>.

<sup>141</sup> Source des données, ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique algérien, mise à jour juillet 2020.

**Graphique 01 : Nombre des étudiants inscrit dans l'enseignement supérieur (Algérie)**



Source : Graphique réalisé à partir des données du ministère de l'enseignement supérieur algérien. Complétées par les prévisions à l'horizon de 2030 par le discours du ministre T. Hadjar prononcé devant la conférence internationale sur le processus de Bologne (du 23 au 25 mai 2018 à Paris (France), qui a regroupé, durant deux jours, les ministres de l'enseignement supérieur des 48 Etats européens, avec la participation de 30 pays non- membres.

## **2 - L'évolution de l'effectif des étudiants au Maroc**

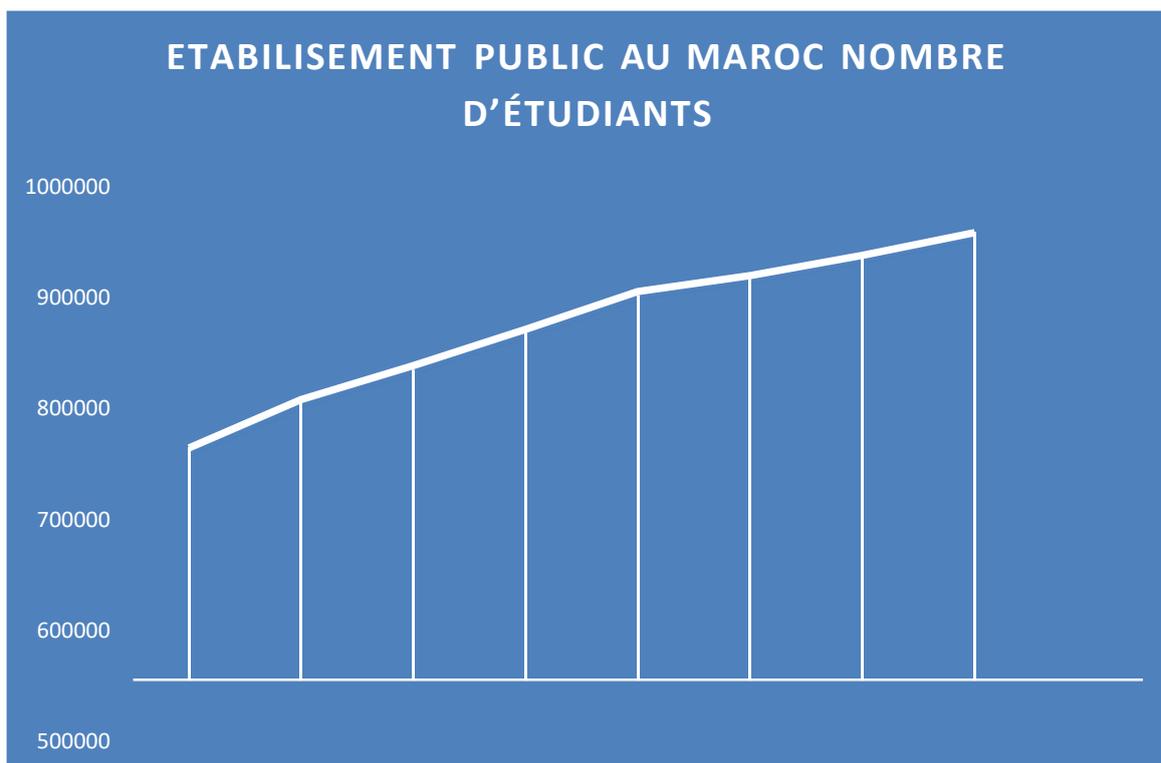
Le Maroc connaît à son tour un vrai boom dans l'évolution de l'effectif des étudiants, même si les chiffres sont inférieurs qu'en Algérie. Selon les statistiques du ministère de l'enseignement supérieur marocain, le nombre d'étudiants évoluant dans le secteur public a pratiquement doublé dans l'espace de dix ans entre 2011 et 2020. Le nombre est passé d'environ 450.000 durant l'année universitaire 2011 – 2012 à plus de 900.000 étudiants durant l'année universitaire 2019 – 2020. Un chiffre auquel s'ajoute le nombre d'étudiants inscrit dans le secteur privé qui a franchi pour la première fois la barre de 50.000 étudiants durant l'année universitaire 2019 – 2020, accueillant ainsi environ 5% de l'ensemble des effectifs. Malgré ce faible pourcentage par rapport aux standards mondiaux, le Maroc connaît un développement du secteur privé dans l'enseignement supérieur en matière de nombre d'étudiants et d'établissements pour les accueillir.

En termes d'effectifs toujours, les chiffres peuvent être revus à la hausse on incluant les effectifs d'étudiants inscrit dans des établissements ne relevant pas de l'université, mais sous la tutelle du même ministère (Ex : les établissements de formation des cadres, les établissements de formation professionnelle post-baccalauréat). Même si le constat global fait état d'une augmentation équivalente à 4 % des effectifs, l'enseignement universitaire constitue la composante la plus importante démographiquement et qui correspond au modèle qui prévaut dans la majorité des pays. L'enseignement universitaire reste fortement majoritaire en accueillant environ 80 % des effectifs<sup>142</sup>.

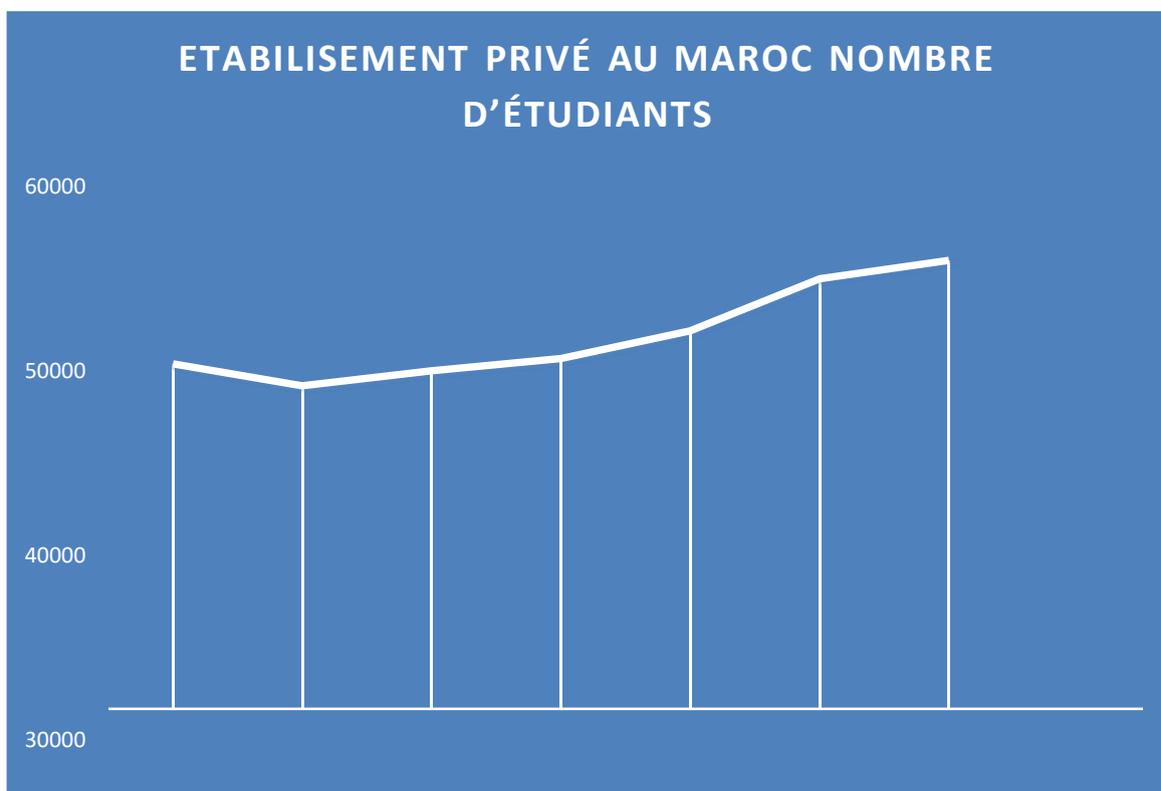
---

<sup>142</sup> Rapport sectoriel, l'enseignement supérieur au Maroc Efficacité, efficacité et défis du système universitaire à accès ouvert, 2018. Conseil supérieur de l'éducation, de la formation et de la recherche scientifique, p 10.

**Graphique 02: Nombre des étudiants inscrits dans les établissements publics**



**Graphique 03 : Nombre des étudiants inscrits dans les établissements privés (Maroc)**



Source : Graphiques réalisés à partir des données du ministère de l'enseignement supérieur Marocain

### **3 - L'évolution de l'effectif des étudiants en Tunisie**

Contrairement à l'Algérie et le Maroc, la Tunisie présente une exception dans l'évolution de l'effectif des étudiants. Après un accroissement considérable la première décennie du 21<sup>ème</sup> siècle, jusqu'à l'année universitaire 2008 – 2009 qui a enregistré un pic, ou le nombre d'étudiants avait dépassé les 360.000, l'enseignement supérieur en Tunisie avait commencé à enregistrer une baisse légère dans les effectifs des étudiants pour tous les secteurs confondus.

Une diminution qui s'explique principalement par le fait que la Tunisie est confrontée au phénomène de ralentissement du taux de croissance et de vieillissement, c'est le pays du Maghreb qui enregistre le plus bas taux de croissance les trois dernières décennies.

Si on regarde avec plus de détails les chiffres du ministère de l'enseignement supérieur en Tunisie, on constate que la diminution des effectifs dans le secteur public été estimé à plus de 15% dans un espace de 6 ans. Du pic enregistré durant l'année universitaire 2008 – 2009 jusqu'à l'année 2014 – 2015 le secteur public avait enregistré une diminution de 54585 étudiants pour passer ainsi au nombre de 292291 étudiants inscrits<sup>143</sup>. Un chiffre qui va se stabiliser durant les cinq dernières années.

Par contre, pour la même période le secteur de l'enseignement supérieur privé a connu une évolution constante. Entre 2001 et 2009 le secteur privé représenté entre 0,23% et 2,4% du total des effectifs, au point d'être considéré dans une étude réalisée par l'Agence Française du Développement en 2010 comme étant marginalisé par rapport au secteur public «*l'université privée est une composante marginale du système universitaire national. Même dans une perspective de développement soutenu, l'université privée ne s'inscrira pas dans une logique de substitution à l'enseignement public (contrairement aux pays du Moyen-Orient où les universités privées captent de 30 à 50% des étudiants*»<sup>144</sup>. A partir de l'année universitaire 2009 – 2010 jusqu'à l'année 2014 – 2015 l'évolution a été estimée à environ 7% du total des effectifs pour

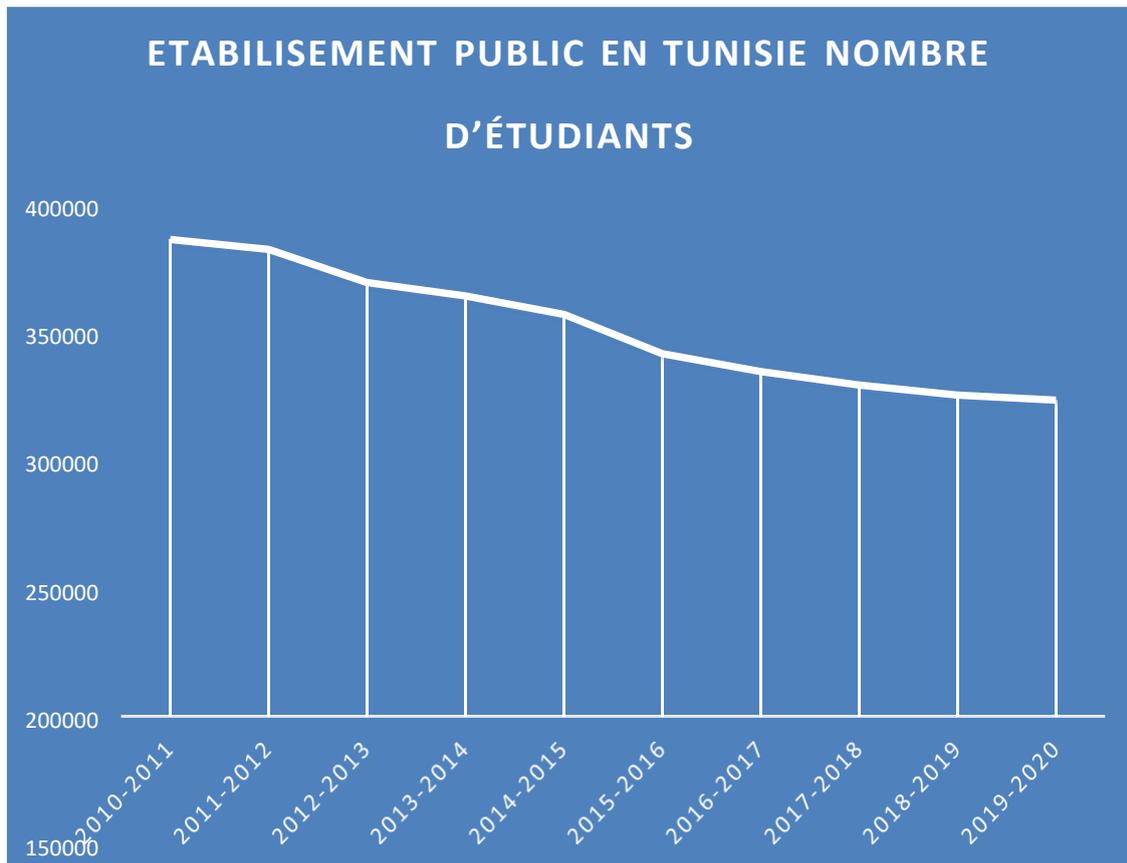
---

<sup>143</sup> DHAOUI, I., (2016), l'enseignement supérieur en Tunisie : Dynamiques et analyses de la performance. Institut Tunisien de la compétitivité et des études quantitatives Etudes N°1/2016, p 13.

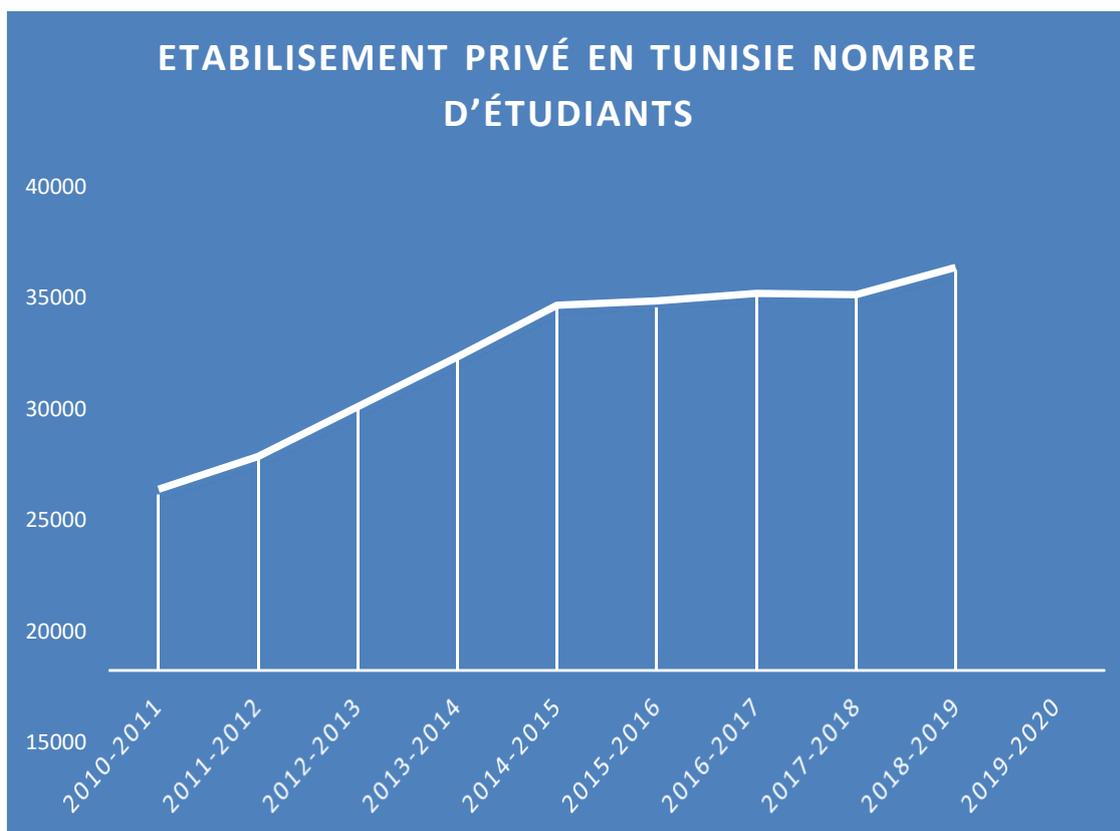
<sup>144</sup> DHAOUI, I., Op.Cit, 17.

passer ainsi à 9,45% soit un nombre de 34000 étudiants, ce qui donne une petite explication pour la diminution du nombre d'étudiant dans le secteur public.

**Graphique 04 : Nombre des étudiants inscrits dans les établissements publics (Tunisie)**



### **Graphique 05 : Nombre des étudiants inscrits dans les établissements privés (Tunisie)**



Source : Graphiques réalisés à partir des données du ministère de l'enseignement supérieur Tunisien.

Bien que la situation globale durant les deux ou trois dernières décennies été particulièrement importante pour les pays du Maghreb, en raison de l'explosion du nombre d'étudiants, la région n'été pas la seul à faire face à ce phénomène. Fortement impacté par le boom démographique par rapport à d'autres région, la massification été également dû à des changements en relation directe avec la mondialisation.

Des Etats qui enregistres les taux de croissances les plus faibles et qui souffrent du vieillissement de la population font également face au phénomène de la massification de l'enseignement supérieur. Au sein de l'OCDE plusieurs pays enregistres toujours une augmentation dans l'effectifs des étudiants, même à des taux faibles, on parle désormais de massification et d'internationalisation de l'enseignement supérieur.

L'intégration du marché de l'emploi est devenue très difficile pour les jeunes, dans des économies fortement dominées par le savoir et les connaissances. Un

demandeur d'emploi doit généralement présenter un niveau de qualification plus élevé qu'autrefois. Des études prévoient même que la demande chez les jeunes à l'enseignement supérieur et la formation professionnelle continuera d'augmenter afin de maintenir une compétitivité sur le marché de l'emploi<sup>145</sup>.

L'effet de la mondialisation économique sur le déplacement des zones de production et d'industrialisation vers les pays émergents, contribue également à l'augmentation de l'effectif des étudiants des deux côtés. Dans le cas asiatiques ou les pays profitent le plus du déplacement des zones de production, le nombre d'inscription dans des institutions d'enseignement supérieur est passé de 100 millions en 2000 à 177 millions en 2010. Au même moment les pays développés réorientent leurs besoins de formation pour développer une économie du savoir, dans le but de maintenir une compétitivité économique, beaucoup plus orientée vers des productions de biens et de services à haut niveau de connaissances et de compétences. Ce qui implique d'avantage de pression sur les universités, qui doivent permettre aux plus grand nombres de jeunes de s'inscrire à l'enseignement supérieur afin d'obtenir les qualifications indispensable pour le marché de l'emploi<sup>146</sup>.

Parmi les effectifs des étudiants qui ne cessent d'augmenter dans certains pays on compte les étudiants étrangers. Une catégorie d'étudiants que les établissements d'enseignement supérieur et les autorités publiques ne manquent pas de fournir chaque année les chiffres qui la concerne, dont l'importance des chiffres est considérée comme une preuve de l'existence d'une formation de qualité et d'attractivité pour les établissements.

Les établissements d'enseignement supérieur doivent faire face à des défis relevant essentiellement de la loi du marché. Certains établissements n'hésitent pas à mettre en place des politiques visant à accroître les effectifs des étudiants étrangers qui intègrent leurs formations<sup>147</sup>. Une politique fortement encouragée avec l'apparition des classements internationaux, comme le classement de Shanghai qui donne une grande importance à la taille de l'établissement d'après les critiques de certains

---

<sup>145</sup> OCDE (2010), Les grandes mutations qui transforment l'éducation 2010. Edition OCDE, p 56. [http://dx.doi.org/10.1787/trends\\_edu-2010-fr](http://dx.doi.org/10.1787/trends_edu-2010-fr)

<sup>146</sup> CARIOU- CHARTO, S., (2016), L'impact de la mondialisation sur les enjeux d'éducation », *Études*, 2016/6 (Juin), p. 7-18. DOI : 10.3917/etu.4228.0007. URL : <https://www.cairn.info/revue-etudes-2016-6-page-7.htm>

<sup>147</sup> CARIOU- CHARTO, S., Op.Cit, p 12.

auteurs. En effet cinq critères parmi les six utilisés dans le classement de Shanghai, plus précisément (prix et médailles, chercheurs les plus cités, articles dans Nature et Science, articles indexés par Thomson Scientific) sont obtenus sur la base d'un comptage. Ce qui implique logiquement un résultat global plus élevé pour les grands établissements, résumé dans l'expression « big is made beautiful » selon Zitt et Filliatreau (2006)<sup>148</sup>.

D'autres classements adoptent également des critères qui favorisent la taille de l'établissement, ce qui a provoqué dans certains pays une politique de regroupement des établissements d'enseignement supérieur (universités, écoles, centres de recherches ...) en pôle de recherche et d'enseignement supérieur pour mieux améliorer leurs visibilité internationale, provoquant un effet direct sur le nombre d'étudiants et d'enseignants, comme la France et le Maroc. Un sureffectif qui semble très inquiétant pour le ministère de l'enseignement supérieur en Algérie, afin d'assurer une bonne gouvernance pour les universités. Ce qui explique au moins la politique de la tutelle visant à réduire le nombre des effectifs par établissement, suite à la division de certains établissements qui souffrent d'un sureffectif (les universités d'Alger, Oran, Constantine, Blida, Batna).

Peu importe les facteurs qui déterminent l'évolution des effectifs étudiants, le changement démographique de la population étudiante nécessite la révision des modes de gouvernance en raison de son impact sur le budget de l'enseignement supérieur, le taux d'encadrement et les besoins en matière de recrutement des enseignants

---

<sup>148</sup> BILLAUT, J. C., BOUYSSOU, D., et VINCKE, P., (2010), Faut-il croire le classement de Shanghai ? , Revue de la régulation [En ligne], 8 | 2e semestre / Autumn 2010, mis en ligne le 14 décembre 2010, consulté le 13 juillet 2020. URL : <http://journals.openedition.org/regulation/9016> ; DOI : 10.4000/regulation.9016

## **Chapitre VI : Présentation et évolution de l'enseignement supérieur en Algérie**

Après environ quatre décennies de l'indépendance de l'Algérie, qui lui ont permis de construire un véritable secteur de l'enseignement supérieur, en passant par plusieurs étapes. De l'université d'Alger à plus d'une centaine d'établissements et plusieurs réformes du système, l'Algérie ne pouvait rester en marge de la plus importante réforme au niveau mondiale dans le domaine de l'enseignement supérieur, qui consiste à l'adoption du système LMD.

Introduit par le décret exécutif n° 04-371 du 21 novembre 2004 portant création du diplôme de licence «nouveau régime», le système LMD remplacera progressivement le système classique, qui n'était plus en mesure de répondre aux besoins de la société algérienne.

Mais avant de se lancer dans les origines du système LMD et de son contenu, ses avantages et son architecture, nous donnerons un aperçu sur l'évolution historique de l'ensemble du système de l'enseignement supérieur pour mieux comprendre les défis majeurs et les spécificités du cas algérien.

### **Section 1: Evolution de l'enseignement supérieur en Algérie**

L'importance de l'université pour l'Algérie indépendante n'a été pas évaluée uniquement par les missions ordinaires de l'université, mais plutôt par les défis immenses de la période postcoloniale. La construction d'un Etat après 132 ans de colonialismes destructeur, basé sur une *«économie extravertie conçue uniquement par rapport à la métropole et en fonction du million d'Européens qui y vivent »*. Pour reprendre les termes de l'historien Benjamin Stora, le défi serait quasiment *« inventer »* une Algérie<sup>149</sup>.

Pour cela, les nouvelles autorités de l'Algérie indépendante dispose de la seule

---

<sup>149</sup> ROCHERIEUX, J., (2001), L'évolution de l'Algérie depuis l'indépendance, *Sud/Nord*, 2001/1 (n° 14), p. 27-50. DOI : 10.3917/sn.014.0027. URL : <https://www.cairn-int.info/revue-sud-nord-2001-1-page-27.htm>

université d'Alger, première université Algérienne fondée en 1909, par la promulgation de la loi du 30 Décembre 1909, pour plus de 8 millions d'habitants majoritairement privés de leur droit à l'éducation.

Dans ce contexte, la politique de l'Etat va se caractérisée essentiellement par un accroissement rapide du nombre des institutions universitaires et de l'effectif des étudiants. De l'université d'Alger qui comptait avec ses 2 annexes Oran et Constantine environs 500 étudiants Algérien, l'objectif semble parfaitement atteint après presque 60 ans d'indépendance. Le réseau universitaire algérien compte désormais Cent six (106) établissements d'enseignement supérieur répartis sur quarante-huit wilayas (48), couvrant tout le territoire national. Ce réseau est constitué de cinquante (50) universités, treize (13) centres universitaires, vingt (20) écoles nationales supérieures et dix (10) écoles supérieures, Onze (11) écoles normales supérieures et deux (02) annexes. Des établissements accueillant moins de 1,8 millions d'étudiants et plus de 66000 enseignants<sup>150</sup>, avec des prévisions allons jusqu'à presque 3 millions étudiants à l'horizon 2030.

Pour ce qui est du volet de la recherche scientifique, elle est assurée par un réseade 36 entités, qui relèvent de la tutelle du ministère de l'enseignement supérieur. Il regroupe seize (16) centres de recherche<sup>151</sup>; douze (14) unités de recherche<sup>152</sup>

---

<sup>150</sup> Source des données, ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique algérien, mise à jour juillet 2020.

<sup>151</sup> La lise des centres de recherche :

1. Centre de Développement des énergies renouvelables (CDER)-Alger
2. Centre de Recherche sur l'Information Scientifique et Technique (CERIST)-Alger
3. Centre de Développement des Technologies Avancées (CDTA)- Alger
4. Centre de Recherche en Technologie Industriel (CRTI) - Alger
5. Centre de Recherche Scientifique et Technique sur le Développement de la Langue Arabe (CRSTDLA)-Alger
6. Centre de Recherche en Economie Appliquée pour le développement (CREAD)- Alger
7. Centre de Recherche en Technologie des Semi-conducteurs pour l'Energétique (CRTSE)-Alger
8. Centre de Recherche en Anthropologie Sociale et Culturelle (CRASC) -Oran
9. Centre de Recherche Scientifique et Technique sur les Régions Arides (CRSTRA) –Biskra
10. Centre de Recherche en Biotechnologie (CRBt)-Constantine
11. Centre de Recherche Scientifique et Technique en Analyses Physico – Chimiques (CRAPC) - Tipaza
12. Centre National de Recherche dans les Sciences Islamiques et de Civilisation - Laghouat
13. Centre de recherche en langue et culture Amazighes (CRLCA)
14. Centre de recherche en technologies agroalimentaires
15. Centre de recherche en agropastoralisme
16. Centre de recherche en environnement

<sup>152</sup> La liste des unités de recherche :

et six (06) agences de recherche<sup>153</sup>. Auxquelles s'ajoutent un nombre important de laboratoires de recherche.

Cette évolution foudroyante, s'explique principalement par un taux de natalité qui figure parmi les plus élevés au monde, malgré une baisse remarquable les deux dernières décennies. La politique du gouvernement basée sur la démocratisation de l'enseignement supérieur. Un investissement public gigantesque dans la réalisation d'infrastructures et d'équipements destinés à l'enseignement supérieur. Une évolution réalisée sur 4 étapes essentielles<sup>154</sup>, définit à partir des mutations de la société algérienne et les grandes réformes réalisées dans le secteur de l'enseignement supérieur:

### **1 - Etape 1**

Nul doute que l'héritage de 132 ans de colonisation été si important vu les traces profondes qu'il a laissés pour la société algérienne, que ce soit sur le plan

- 
1. Unité de Recherche Neurosciences cognitives - Orthophonie – Phoniatrie (URNOP) - U. Alger 2
  2. Unité de Recherche Matériaux et Energies Renouvelables (URMER) - U. Tlemcen
  3. Unité de Recherche Sciences Sociales - U. Batna 1
  4. Unité de recherche Matériaux émergents - U. Sétif 1
  5. Unité de Recherche Développement des Ressources Humaines - U. Sétif 2
  6. Unité de Recherche Modélisation et Optimisation des Systèmes - U. Bejaia
  7. Unité de recherche Chimie de l'environnement et moléculaire structurale - U. Constantine 1
  8. Unité de Recherche Valorisation des ressources naturelles, molécules bioactives et analyses physico-chimiques et biologiques - U. Constantine 1
  9. Unité de Recherche Sciences des Matériaux et Applications - U. Constantine 1
  10. Unité de Recherche Lithiases Urinaires et Biliaires (URALUB) - U. Mostaganem
  11. Unité de Recherche Sciences Sociales et Santé (GRAS) - U. Oran 2
  12. Unité de Recherche Matériaux, procédés et environnement - U. Boumerdès.
  13. Unité de Recherche l'Etat et la Société. Université Oran 2.
  14. Unité De Recherche Sciences de l'Homme Études Philosophiques Sociales Et Humaines. Université Oran 2.

<sup>153</sup> La liste des agences de recherche.

1. Agence Nationale de Valorisation des Résultats de la Recherche et du développement Technologique(ANVREDET)
  2. Agence Thématique de Recherche en Sciences et Technologie - El Harrach - Alger
  3. Agence Thématique de Recherche en Sciences de la Santé - Oran
  4. Agence Thématique de Recherche en Sciences Sociales et Humaines - Blida
  5. Agence Thématique de Recherche en Sciences de la Nature et de la Vie - Bejaia
  6. Agence Thématique de Recherche en Biotechnologies et en Sciences Agroalimentaires- Constantine
- <sup>154</sup> KOURAICHE, N., (2019), Assurance Qualité Dans L'enseignement Supérieur En Algérie : Tendances Et Pratiques Quality Assurance In Higher Education In Algeria: Trends And Practices, Laboratoire mondialisation et ses retombées sur les économies des pays nord-africains, Université de Chlef. Algérie n.kouraiche@univ-chlef.dz ,DIRASSAT \_ numéro économique \_(ISSN: 2676-2013) – Vol 10\_ N0 02 \_Juin 2019 \_Université de Laghouat, page 337\_338

historique, politique, économique ou sociale<sup>155</sup>. La situation été complètement désastreuse pour la nouvelle administration de l'Algérie indépendante. Le gouvernement doit faire face rapidement à une situation qui risque de paralyser les institutions de l'Etat et des établissements dans différents secteurs, qui se vident des forces productives techniciens, cadres, fonctionnaires, médecins ayants choisis de rejoindre l'autre partie de la méditerranée. Un défi qui s'avère démesuré avec seulement 10% des enfants d'âge scolaire qui ont réellement accès à l'école<sup>156</sup>.

Cette étape se caractérise par le peu d'établissements qui existent, principalement l'université d'Alger et ses deux annexes (Oran et Constantine) qui deviennent des universités autonomes, en plus des instituts de technologie, rattachés à différents ministères qui verront le jour à partir de 1969, pour répondre à la demande pressante des grandes sociétés (domaine énergétique) et des administrations publiques en situation de manque très considérable de cadres et techniciens spécialistes. Mais avant de créer de nouveaux établissements, le gouvernement avait procédé à l'aménagement du dispositif législatif en matière de recrutement. Ce qui va permettre dans le secteur public de mettre en place les premières mesures, afin d'adapter en particulier l'éducation et l'enseignement supérieur au contexte de souveraineté nationale<sup>157</sup>.

## **2 - Etape 2**

Cette étape connaîtra le lancement de la première grande réforme de l'enseignement supérieur en 1971, soit un an après la création du ministère de l'enseignement supérieur en 1970. C'est le ministère qui sera chargé de mettre en œuvre l'une des priorités énoncées dans la charte d'Alger de 1964, la formation des cadres pour l'économie et l'administration.

C'est à partir de la réforme de 1971 que la véritable université algérienne est apparue (Ferfera et Mékidèche, 2008). Une réforme élaborée sur la demande du gouvernement algérien par un bureau d'étude étatsunien, qui a fondé son travail sur une critique technocratique du système d'enseignement supérieur existant. Selon

---

<sup>155</sup> CHEVALIER, J., (2007), L'héritage politique de la colonisation. La situation postcoloniale, Presses de SciencesPo, pp. 360-377, 2007. fihal-01728610f

<sup>156</sup> ROCHERIEUX, J., Op.Cit, p 28.

<sup>157</sup> KOURAICHE, N., Op. Cit, p337.

(Bourdieu et Passeron, 1967), cette réforme s'inscrivait en fait dans un « *modèle idéal d'un système d'éducation qui répondrait optimalement, en quantité et en qualité, et au moindre coût, à la demande effective d'éducation, c'est-à-dire à un système qui n'aurait d'autres fins que celles qu'il tiendrait du système économique* »<sup>158</sup>.

Plus connu sous le nom des réformes de l'algérianisation du corps des enseignants et l'arabisation des contenus à dispenser. Elle a touché dans un premier temps beaucoup plus les sciences sociales, plus concernées par le contenu idéologique que les autres disciplines (sciences de la technologie, sciences exactes, sciences naturelles). La réforme de 1971 avait pour objectif les points suivants<sup>159</sup>:

- la formation de cadres immédiatement opérationnels ;
- la diversification de profils de formation pour satisfaire l'ensemble des secteurs;
- la formation d'un plus grand nombre de cadre au moindre coût possible;
- la formation de cadres responsables et engagés auprès de leur peuple et de la patrie.

Le caractère urgent des réformes entamées en 1971 se manifeste clairement dès la première année. Il faut noter que durant le mois d'Octobre seulement, le gouvernement avait procédé à la promulgation de 22 décrets et 37 arrêtés ministériels, apportant une nouvelle réglementation pour l'organisation des diplômes, des options, des programmes, des horaires et enfin des modules<sup>160</sup>.

Selon le professeur Mohamed Miliani dans une étude publiée dans la revue *Insaniyat* sur la réforme LMD (2017), la réforme de 1971 revêt plus un caractère structurel que pédagogique. Il précise dans ce sens « *que le véritable changement concernait surtout l'organisation des universités en institut, de l'instauration de la semestrialisation au lieu de l'annualisation des enseignements et des modules* ». Il ajoute même que la réforme de 1971 avait permis à l'Etat de réaliser un acquis politique considérable, dans sa recherche à la construction de l'Etat nation, puisqu'elle

---

<sup>158</sup> GHOUATI, A., (2019), Développementisme et enseignement supérieur. Pourquoi l'Algérie n'a pas d'université ?, In DIRECHE Karima (Dir.), *L'Algérie au présent : Entre résistances et changements*, Paris : Editions IRMC-Karthala, pp 681-697

<sup>159</sup> NEKKAL, F., (2017), Les réformes éducatives en Algérie ont-elles contribué à la formation du capital humain? *Insaniyat* n°s 75-76, janvier - juin 2017, p. 67-89.

<sup>160</sup> Ibid, p 69.

a conduit à l'instauration de « *l'égalité des chances entre les étudiants, le caractère public et gratuit de l'enseignement dans tous ses paliers et l'orientation scientifique et technique*<sup>161</sup>».

### **3 - Etape 3**

Cette étape se résume essentiellement dans la promulgation de la loi n°99-05 du 04 avril 1999 portant loi d'orientation sur l'enseignement supérieur. Selon l'article 1 elle a pour objet de fixer les dispositions fondamentales applicables au service public de l'enseignement. Pour certains auteurs, elle manifeste une politique visant en premier lieu « la consolidation et de la rationalisation du système en conformité avec les bouleversements de la société et de l'économie algérienne<sup>162</sup>».

Les textes adoptés suite à la réforme de 1971 n'ont pas été adaptés à la nouvelle situation. Le passage du socialisme à l'économie du marché et la crise politique des années 90 qui a complètement paralysé la quasi-totalité des secteurs publics et privés, n'ont pas épargné l'université algérienne.

La passivité ou l'incapacité des autorités publiques de l'époque n'a fait que compliquer la situation. Il fallait attendre jusqu'à la réunion de la commission nationale en 2002 qui a fait un état des lieux générale pour les dysfonctionnements enregistrés dans le secteur de l'enseignement supérieur. La commission avait conclu que :

- Les parcours de formation ont été cloisonnés et les programmes en décalage par rapport aux avancées technologiques et scientifiques et les attentes de la société.
- Un rendement faible, taux d'échec et durée de séjour élevée (abandons, redoublement ...).
- Pas de prise en charge de l'employabilité des diplômés.
- Gestion administrative inadaptée à l'évolution des systèmes<sup>163</sup>.

---

<sup>161</sup> MILIANI, M., (2018), La réforme LMD : un problème d'implémentation , *Insaniyat / إنسانيات* [En ligne], 75- 76 | 2017, mis en ligne le 17 décembre 2018, consulté le 11 octobre 2020. pp 129 – 148. URL : <http://journals.openedition.org/insaniyat/17446> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/insaniyat.17446>

<sup>162</sup> KOURAICHE Nassira, Op. Cit, 338

<sup>163</sup> CHAHED, L., (2016), L'évolution de l'enseignement supérieur en Algérie, Séminaire TAIEX sur le Développement de l'enseignement supérieur et de la recherche. 14 – 15 Novembre 2016. Publié par le CERIST le 03 Aout 2017. Consulté le 13/10/2020.

#### **4 - Etape 4**

Elle portera la dernière réforme qui permettra la mise en œuvre du système LMD. Une réforme qui s'inscrit beaucoup plus dans le contexte de la mondialisation, avec une intention très particulière, adaptée la formation dans l'enseignement supérieur « *aux critères d'efficience et d'efficacité que la mondialisation impose aux systèmes mondiaux d'enseignement supérieur*<sup>164</sup> ».

C'est pratiquement durant la même période que les 3 pays maghrébins, avaient basculés du système classique au système LMD. D'abord le Maroc qui l'instaure en 2003, ensuite l'Algérie à partir de l'année universitaire 2004 – 2005<sup>165</sup> et la Tunisie également en 2005. Ce nouveau système de formation (Licence Bac+3, Master Bac+5, Doctorat Bac+8) issue du modèle anglo-saxon, vise théoriquement à<sup>166</sup>:

- Améliorer la qualité de la formation universitaire ;
- Encourager le travail personnel de l'étudiant ;
- Faciliter la mobilité et l'orientation des étudiants en garantissant la capitalisation et le transfert des acquis ;
- Proposer des parcours de formation diversifiés et adaptés ;
- Faciliter l'insertion professionnelle des étudiants en ouvrant l'université sur le monde extérieur ;
- Permettre la formation pour tous tout au long de la vie ;
- Consacrer le principe de l'autonomie des établissements universitaires ;
- Unifier le système (architecture, diplômes, durée...) dans toutes les Disciplines aux niveaux national, et international ;
- Encourager et diversifier la coopération internationale.

En raison du caractère urgent et de la nécessité de mettre en place le système LMD en Algérie, dans un environnement qui n'a été pas encore adapté pour une telle mutation, le choix s'est fait d'abord sur une mise en œuvre expérimentale dans 10

---

<sup>164</sup> MILIANI, M., Op. Cit, p 129 – 148.

<sup>165</sup> La mise en place du système LMD ne concerne pas la formation en médecine qui fonctionne toujours selon l'ancien système (c'est-à-dire bac+7) en raison des spécificités de la formation elle-même.

<sup>166</sup> BERROUCHE, Z., & BERKANE, Y., (2007), La mise en place du système LMD en Algérie : entre la nécessité d'une réforme et les difficultés du terrain, Revue des Sciences Économiques et de Gestion. N°07 (2007), pp 01 – 14.

universités pilotes, pour arriver ensuite à une généralisation du système en 2011<sup>167</sup>. Contrairement au Maroc et la Tunisie qui ont fait le choix d'une mise en place directe, la solution algérienne qui se justifie peut être par la recherche d'une application en douceur, faute d'une concertation réelle avec les partenaires sociaux, avait créé une situation peu ordinaire.

Alors que la note ministérielle en relation avec la mise en œuvre du système LMD stipulée clairement que « *la réforme se veut globale dans sa conception, participative dans sa démarche, progressive et intégrative dans sa mise en application* » elle a permis autrement la cohabitation de deux systèmes complètement différents. Une situation qui a duré presque 10 ans pour certaines universités, avant d'assurer un passage définitif au niveau de la graduation (licence – master) tandis que la cohabitation continue toujours pour les études de poste graduation, avec le doctorat en sciences et le doctorat LMD.

## **Section 2 : Les origines du système LMD**

D'origine anglo-saxonne, le système LMD devient rapidement un système international d'harmonisation des cursus et des diplômes. Fondé dans des pays comme les Etats unis d'Amérique le Canada ou la Grande Bretagne et l'Australie, plus connu sous le Nom (Bachelor – Master – Doctorate) le système se généralise à partir du continent européen après le lancement du processus de Bologne, pour prendre ensuite une ampleur universelle.

En vue de construire un espace européen de l'enseignement supérieur, un nombre de pays s'engagent dans une série de conférences pour mettre en place une réforme de leurs systèmes nationaux qui ne répondent plus aux nouvelles exigences. A cette fin, nous ferons un petit aperçu de quatre conférences : Paris, Sorbonne (25 mai 1998), Bologne (19 juin 1999), de Prague (19 mai 2001) et de Berlin (septembre 2003)<sup>168</sup>.

---

<sup>167</sup> MILIANI, M., Op. Cit, p 129 – 148.

<sup>168</sup> ACHAB, D., (2016), Quelle place pour les stratégies d'enseignement/Apprentissage et les pratiques de classe Dans l'enseignement du FLE en licence de Français? (cas de la compréhension de l'écrit). P 01. THESE pour l'obtention du diplôme de DOCTORAT Spécialité: Français Option : Didactique du Français Langue Etrangère. Présenté et soutenue publiquement en 2016 à l'université Oran 2. Sous la direction du professeur Hamidou Nabila.

## **1 - La déclaration de la Sorbonne 1998**

Elle représente l'origine du processus de Bologne, un an auparavant à l'occasion de la célébration du 800<sup>ème</sup> anniversaire de l'université de la Sorbonne. Cette conférence servira de tribune pour le ministre de l'éducation Français, pour faire un appel à la communauté européenne afin de lancer une initiative politique et intergouvernementale en vue de la création d'une «Europe de la connaissance». Les ministres en charge de l'enseignement supérieur des 4 Etats présents lors des cérémonies (France, Italie, Allemagne, Royaume-Uni) signent la déclaration de la Sorbonne. Le nombre passera rapidement dans l'espace d'un an à 29 Etats, après l'adhésion de 25 de leurs homologues européens<sup>169</sup>.

Sous l'intitulé «Harmoniser l'architecture du système européen d'enseignement supérieur » La déclaration mentionne dans son premier paragraphe que *«La construction européenne a tout récemment effectué des progrès très importants. Mais si pertinents que soient ces progrès, ils ne doivent pas nous faire oublier que l'Europe que nous bâtissons n'est pas seulement celle de l'Euro, des banques et de l'économie ; elle doit être aussi une Europe du savoir. Nous devons renforcer et utiliser dans notre construction les dimensions intellectuelles, culturelles, sociales et techniques de notre continent. Elles ont été, dans une large mesure, modelées par ses universités, qui continuent à jouer un rôle central dans leur développement<sup>170</sup>»*.

Le document final de la conférence ne manque pas de souligner que le but de la déclaration ne vise pas à effacer les différences qui existent entre les systèmes nationaux, mais plutôt d'améliorer la reconnaissance des diplômes et d'encourager la mobilité des étudiants et des enseignants au sein même de l'espace européen. Ce qui permettra ensuite de réaliser un développement de l'attractivité internationale des systèmes européens<sup>171</sup>.

---

<sup>169</sup> PINI, S., (2007), Aux origines du processus de Bologne : la déclaration de la Sorbonne, Nouvelle Europe [en ligne], Lundi 27 août 2007, <http://www.nouvelle-europe.eu/node/255>, consulté le 17 octobre 2020

<sup>170</sup> Déclaration de La Sorbonne, 25 mai 1998, par 01.

« Harmoniser l'architecture du système européen d'enseignement supérieur ». A l'occasion du 800<sup>ème</sup> anniversaire de l'Université de Paris, déclaration conjointe des quatre ministres en charge de l'enseignement supérieur en Allemagne, en France, en Italie et au Royaume-Uni

<sup>171</sup> PINI, S., Op. Cit. Consulté le 17/10/2020.

## **2 - La déclaration de Bologne 1999**

Plus connu sous le nom du processus de Bologne, la deuxième conférence tenue dans la ville Italienne, constituera une occasion pour valider la vision formulée par la déclaration de la Sorbonne<sup>172</sup>. Le nombre de pays qui adhèrent rapidement au projet, encourage les ministres responsables de l'enseignement supérieur dans 29 pays à signer la déclaration de Bologne le 19 juin 1999, qui a fixé l'année 2010 pour la réalisation du principale objectif de la déclaration de la Sorbonne, qui se résume dans la création d'un espace européen de l'enseignement supérieur. Qui permettra à son tour la réalisation de six objectifs<sup>173</sup>:

- Mettre en place un système de diplômes lisibles et comparables (notamment grâce au supplément au diplôme) ;
- Privilégier un système fondé sur deux cursus, avant et après la licence (qui doit sanctionner au moins trois ans d'études). Le cursus après la licence doit conduire au master et au doctorat ;
- Mettre en place un système de crédits (ECTS) ;
- Promouvoir la mobilité (facilitée par les crédits) ;
- Promouvoir la coopération européenne en matière d'évaluation de la qualité ;
- Promouvoir la dimension européenne, en particulier dans les programmes d'études et la coopération entre établissements.

Ce processus lancé distinctement des institutions de l'union européenne, attire rapidement l'ambition de cette dernière, qui lui donne une plus grande ampleur à Lisbonne qui a pratiquement repris l'objectif principal de la déclaration de la Sorbonne, qui consiste à devenir en 2010 « *la société de la connaissance la plus compétitive au monde, dotée d'une croissance durable et d'une solide cohésion sociale*<sup>174</sup> ». Sachant bien que la compétence de l'union européenne dans le domaine de

---

<sup>172</sup> RAVINET, P, (2009), Comment le processus de Bologne a-t-il commencé ? La formulation de la vision de l'Espace Européen d'Enseignement Supérieur en 1998, *Éducation et sociétés*, 2009/2 (n° 24), p. 29-44. DOI: 10.3917/es.024.0029. URL : <https://www.cairn-int.info/revue-education-et-societes-2009-2-page-29.htm>

<sup>173</sup> La mise en place du LMD (licence-master-doctorat). Rapport à monsieur le ministre de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche. N° 2005-031 Juin 2005, p 01.

<sup>174</sup> Ibid, p 01.

l'éducation et de l'enseignement supérieur et parfaitement limitée par les textes, qui ne confèrent pas une compétence réelle aux institutions de l'union européenne. Le traité de l'union européenne stipule que chaque Etat reste maître de sa propre politique dans le domaine de l'éducation et l'enseignement supérieur. Ceci comprend le contenu de la formation, ainsi que les procédures de délivrance des diplômes<sup>175</sup>.

C'est dans cette perspective que les chefs d'Etats de l'union européenne se sont réunis en décembre 2000 à la ville de Nice, en France, pour mettre en œuvre un plan qui encourage et facilite la mobilité des étudiants et des enseignants aux seins des pays membres de l'union<sup>176</sup>.

### **3 - La conférence de Prague 2001**

C'est la troisième étape dans le processus qui vise la création d'un espace européen pour l'enseignement supérieur. Après 2 ans seulement de la conférence de Bologne et 3 ans de la déclaration de la Sorbonne, le nombre des Etats signataires passe de 29 à 32, avec une détermination de ces Etats pour « *impliquer l'Europe tout entière dans le processus de l'élargissement de l'Union européenne*<sup>177</sup> ».

Encouragés par les progrès réalisés, en particulier, l'implication de nouveaux acteurs dans la mise en œuvre du processus de Bologne<sup>178</sup>, les ministres en charge de l'enseignement supérieur dans les 32 pays européens, décide de qualifier l'enseignement supérieur comme « *un bien public qui relève de la responsabilité publique*<sup>179</sup> ». Ils confirment leur engagement pour la mise en œuvre du processus de Bologne, en rappelant les six objectifs, avec une intention particulière pour quatre

---

<sup>175</sup> BELLOUBET-FRIER, N., (2005), Les implications du processus de Bologne dans le paysage universitaire français, Revue française d'administration publique, 2005/2 (no114), p. 241-252. DOI : 10.3917/rfap.114.0241. URL : <https://www.cairn-int.info/revue-francaise-d-administration-publique-2005-2-page-241.htm>

<sup>176</sup> La mise en place du LMD (licence-master-doctorat). Rapport N° 2005-031 Juin 2005, p 01.

<sup>177</sup> Communiqué de Prague, 19 mai 2001. Vers l'espace européen de l'enseignement supérieur. Communiqué de la conférence des ministres chargés de l'enseignement supérieur, par 01.

<sup>178</sup> Par 3 de la déclaration de Prague : « Les ministres ont pris en compte la contribution des établissements d'enseignement supérieur réunis en Convention à Salamanque, les 29 et 30 mars, ainsi que les recommandations de la Convention des étudiants européens organisée à Göteborg, les 24 et 25 mars, et se sont félicités de la participation active de l'Association européenne de l'université (EUA) et des Organisations nationales des étudiants en Europe (ESIB) dans le processus de Bologne. Les ministres ont par ailleurs constaté avec satisfaction qu'un grand nombre d'autres initiatives avaient été prises pour faire davantage avancer le processus. Ils ont également constaté l'aide constructive apportée par la Commission européenne ».

<sup>179</sup> La mise en place du LMD (licence-master-doctorat). Rapport N° 2005-031 Juin 2005, p 01.

points qui relèvent d'une importance spécifique :

- L'importance de l'éducation et de la formation tout au long de la vie, indispensable au choix qu'a fait l'Europe d'être une société et une économie de la connaissance ;
- L'implication des étudiants dans la construction de l'Espace européen de l'enseignement supérieur ;
- La nécessité de rendre cet espace attractif ;
- Le renforcement du suivi du processus<sup>180</sup>.

#### **4 - La conférence de Berlin 2003**

Considérée comme la 4ème et dernière étape dans le cycle des conférences mettant en œuvre le système LMD dans le continent européen. La conférence de Berlin qui fut signée le 19 Septembre 2003 par 40 pays, soit 8 nouveaux membres<sup>181</sup> par rapport à la conférence de Prague, été considérée à la fois comme une étape pour dresser un bilan des progrès accomplis à partir de la déclaration de la Sorbonne d'une part. D'autre part, une étape pour « *définir des priorités et de nouveaux objectifs pour les années à venir en vue d'accélérer la réalisation de l'espace européen de l'enseignement supérieur*<sup>182</sup> ».

Une volonté qui se manifeste dès la lecture du titre attribué au document final de la conférence de Berlin « *Réaliser l'Espace Européen de l'Enseignement Supérieur* ». Les ministres n'ont pas manqué d'exprimer leurs satisfactions des efforts et des initiatives réalisées entre la conférence de Prague et la conférence de Berlin, par les Etats individuellement ou dans le cadre de la coopération, organisation de séminaires, désignation de groupe de travail, ainsi que le soutien apporté par la commission européenne et le conseil de l'Europe<sup>183</sup>.

La conférence de Berlin été également l'occasion pour les Etats signataires de confirmer 3 priorités intermédiaires, qui donneront davantage d'élan au processus de

---

<sup>180</sup> La mise en place du LMD (licence-master-doctorat). Rapport N° 2005-031 Juin 2005, p 02.

<sup>181</sup> Il s'agit de : l'Albanie, d'Andorre, de la Bosnie-Herzégovine, du Saint-Siège, de la Russie, de la Serbie et du Monténégro, de « l'ancienne République yougoslave de Macédoine »,

<sup>182</sup> Communiqué de Berlin – 19 septembre 2003 « Réaliser l'Espace Européen de l'Enseignement Supérieur » Communiqué de la Conférence des Ministres chargés de l'Enseignement Supérieur. Préambule, par 01.

<sup>183</sup> Communiqué de Berlin, par 04.

Bologne à court terme, en particulier :

- La garantie de la qualité qui suppose de définir des critères et une méthodologie partagée ;
- La mise au point du système des deux cycles avec, au sein de chacun d'entre eux, différentes orientations pour répondre à la diversité des profils des étudiants ;
- La reconnaissance mutuelle des diplômes par la ratification de la convention de Lisbonne<sup>184</sup>.

Les ministres en charge de l'enseignement supérieur se sont mis d'accord également sur 2 points, qui représentent une avancée très significative pour le processus de Bologne. Le premier point, c'est la décision d'inclure le troisième cycle dans le processus de Bologne<sup>185</sup>, ce qui permet d'achever la dernière étape dans les cycles de formation (licence, master, doctorat). Le deuxième point, consiste à établir un lien entre l'espace européen de l'enseignement supérieur, qui relève de la compétence exclusive des Etats, avec l'espace européen de la recherche scientifique, qui constitue une compétence partagée entre l'union européenne et les Etats membre<sup>186</sup>. C'est la première initiative qui vise à établir un lien entre les deux volets, qui relèvent de deux processus distincts. Mais désormais, ils contribueront dans l'espace européen à la création de l'économie de la connaissance la plus compétitive et la plus dynamique du monde<sup>187</sup>, selon les ministres signataires de la déclaration de Berlin.

Ces nouvelles avancées dans la mise en œuvre du processus de Bologne, avaient permis aux Etats de décrocher le soutien de la commission européenne pour un processus qui est née hors les institutions de l'union. Ceci a été concrétisé à l'occasion du sommet de Bergen en Mai 2005, en présence de 45 pays européens et asiatiques, à côté de la commission européenne qui a décroché pour la première fois le droit du vote. Ce sommet va s'élargir encore plus pour d'autres acteurs, concernés par la

---

<sup>184</sup> BELLOUBET-FRIER, N., Op, Cit, p 242.

<sup>185</sup> CARLIER, J.-É., et CROCHE, S., (2003), Le processus de Bologne, ses acteurs et leurs complices, *Éducation et sociétés*, 2003/2 (n° 12), p. 13-34. DOI : 10.3917/es.012.0013. URL : <https://www.cairn-int.info/revue-education-et-societes-2003-2-page-13.htm>

<sup>186</sup> Fiches – argumentaires sur le processus de Bologne. Le processus de Bologne et la construction de l'Espace européen de l'enseignement supérieur, p 43. Consulté le 20/10/2020 sur le lien suivant : [https://cache.media.enseignementsup-recherche.gouv.fr/file/Bologne/47/4/23\\_Fichesargumentaires\\_bologne-ees\\_881474.pdf](https://cache.media.enseignementsup-recherche.gouv.fr/file/Bologne/47/4/23_Fichesargumentaires_bologne-ees_881474.pdf)

<sup>187</sup> BELLOUBET-FRIER, N., Op, Cit, p 242.

réforme des universités. Les Etats participants invitent également :

- Les syndicats des enseignants rassemblés sous l'égide de l'IE (Internationale de l'éducation).
- Union des confédérations industrielles et des employeurs de l'Europe.
- L'association européenne pour l'assurance de la qualité dans l'enseignement supérieur<sup>188</sup>.

A l'issue du sommet de Bergen les Etats partenaires dans le processus de Bologne bénéficieront des ressources financières de la commission européenne, aussi nécessaires pour surmonter les obstacles au processus de Bologne. En contrepartie, la commission européenne obtiendra le même statut que les Etats membres, en plus des organisations non gouvernementales qui obtiendront le statut consultatif en tant que partenaires dans la mise en œuvre du processus<sup>189</sup>.

### **Section 3 : Présentation et contenu du système LMD**

Souvent présenté comme une nécessité internationale, la mise en place du système LMD est considérée également comme une réponse à une nécessité nationale. Partant du constat fait à l'occasion de la réunion de la commission nationale en 2002, qui a fait un état des lieux générale pour les dysfonctionnements enregistrés dans le secteur de l'enseignement supérieur, il est indispensable de trouver de nouvelles solutions pour y remédier à la situation. Pour (BERROUCHE, Z., & BERKANE, Y., 2007) l'université algérienne n'est plus en mesure d'assurer une formation de qualité, en raison du cumul des problèmes liés au dysfonctionnement du système entier de la formation. Un système qui dépend dans son intégralité du financement public (qu'il s'agit de dépenses liées au volet pédagogique ou les œuvres sociales, la recherche scientifique ...etc.). En plus d'un accroissement considérable du nombre d'étudiants, qui pèse lourdement sur le budget de l'Etat, les cas de dysfonctionnement se multiplient, à titre d'exemple ils mentionnent les cas suivants:

- « *Malgré l'extension de l'offre de formation supérieure, les taux de*

---

<sup>188</sup> CROCHE, S., L'université circonscrite par Bologne : Quand l'Europe impose sa définition de la bonne institution, du bon enseignement et de la bonne science en réseau . Émulation n ° 6. Regards sur notre Europe, p 67.

<sup>189</sup> CROCHE, S., Op, Cit, p 68.

*scolarisation restent relativement faibles ;*

- *Prédominance des filières de formation générale, moins coûteuses en fonctionnement et en équipements au détriment des filières scientifiques et technologiques ;*
- *Le taux d'encadrement global est passé, entre 1992 et 2004, de 17 à 28.6 étudiants par enseignant, ce qui se répercute sur le suivi des étudiants ;*
- *Détérioration des conditions de travail (exiguïté des locaux, manque d'entretien, etc.), manque de matériaux didactiques, ainsi que l'excessive longueur des sessions d'examens;*
- *Baisse des salaires des enseignants et du personnel administratif, en termes réels, entraînant leur démobilisation et l'exode des compétences ;*
- *Baisse des exigences de recrutement : si le taux d'encadrement global en 2004 est de 28,6 étudiants par enseignant alors qu'il est de l'ordre de 414,4 pour le grade de professeur et de 303 pour le grade de maître de conférences, ce qui place l'université algérienne loin des normes internationales;*
- *Inadéquation, tant quantitative que qualitative des diplômés avec le marché du travail, aggravée par l'arrêt des recrutements dans le secteur public (dissolution des entreprises publiques, compression du personnel, etc.) ;*
- *Faiblesse de la recherche - sans laquelle il ne peut y avoir véritablement d'enseignement supérieur – ainsi qu'un déséquilibre entre les activités d'enseignement et les activités de recherche au détriment de cette dernière<sup>190</sup>».*

A ces disfonctionnement s'ajoute le contexte international, dans un monde dominé plus que jamais par l'économie du marché. Avec l'émergence d'une économie du savoir, le lancement du processus de Bologne pour la communauté européenne et l'exportation des nouveaux modèles vers d'autres pays, les économistes parlent de l'existence d'un « véritable grand marché » de l'enseignement supérieur. Dans lequel les universités sont soumises à une concurrence qui touche au même temps les

---

<sup>190</sup> BERROUCHE, Z., & BERKANE, Y., Op. Cit, p 03.

étudiants et les professeurs<sup>191</sup>.

Si la majorité des pédagogues considérés l'ancien système de l'enseignement supérieur en Algérie comme étant obsolète, même censé être comme un élément justifiant une réforme très approfondie du système en vigueur, complètement en décalage avec le développement des sciences et des technologies et de la société elle-même<sup>192</sup>. Ce constat ne peut déterminer la nature de la réforme et de son contenu.

Alors le choix indiscutable du gouvernement algérien pour le système LMD nécessite une réflexion sur les éléments qui ont déterminé la décision du gouvernement de l'époque, en raison de l'absence d'un débat avec les parties concernées par la réforme. En premier lieu, les enseignants et les étudiants. Ce qui laisse à poser des questions sur les avantages, objectifs et contenu de la formation LMD au point d'être pratiquement importée dans ses moindres détails, pourtant conçue en première étape pour répondre à des spécificités qui caractérisent des Etats européens.

## **1- L'architecture de la formation dans le système LMD**

Dès l'adoption de la déclaration de la Sorbonne en Mai 1998, l'intention des 4 pays à l'origine du processus de Bologne été clairement définie. Harmoniser l'architecture du système européen d'enseignement supérieur, en encourageant *«l'émergence d'un cadre commun de référence, visant à améliorer la lisibilité des diplômes, à faciliter la mobilité des étudiants ainsi que leur employabilité»*. Selon la même déclaration, la formation se répartie en 2 cycle, le premier conduisant à la licence et le deuxième postérieur à la licence :

- Un premier cycle sanctionné par un diplôme de licence, qui offre à l'étudiant une formation suffisamment diversifiée, la possibilité de suivre des études pluridisciplinaires. Un premier cycle dans lequel l'étudiant bénéficie également d'une formation devenu indispensable en matière de langue étrangère et l'utilisation des nouvelles technologies de l'information.

---

<sup>191</sup> XAVIER, W., (2006), Université et concurrence : quelques apports théoriques récents , Reflets et perspectives de la vie économique, 2006/2 (Tome XLV), p. 31-38. DOI : 10.3917/rpve.452.38. URL : <https://www.cairn-int.info/revue-reflets-et-perspectives-de-la-vie-economique-2006-2-page-31.htm>

<sup>192</sup> MEZGHICHEE, M., (2020), Le bilan de la réforme LMD : Une réforme pour quels objectifs ? Consulté le 25/10/2020. p 01. Disponible sur le lien : <http://www.raina-dz.net/IMG/pdf/bilan-lmd>

- Le cycle postérieur à la licence, donne la possibilité à l'étudiant de poursuivre ses études pour l'obtention de deux diplômes. Le premier pour un diplôme de master, concluant une formation plus courte. Le deuxième, un doctorat pour une formation plus longue. Le point commun entre les deux formations, c'est d'accorder plus d'importance pour la recherche et le travail individuel de l'étudiant<sup>193</sup>.

C'est cette nouvelle conception pédagogique, lancée par le processus de Bologne qui a été adoptée par le gouvernement Algérien durant l'année universitaire 2004 – 2005. Le nouveau système de formation supérieur se base sur une architecture des études en 3 grade (licence 3 années) (master + 2 années) (doctorat + 3 années) soit l'équivalent d'un bac + 8 pour la totalité des 3 niveaux<sup>194</sup>. Le contenu des trois paliers de formation structuré en domaine, filière et spécialité.

### **1.1- Domaine, filière et spécialité :**

L'élaboration d'une offre de formation doit se faire dans le respect des règles et des procédures susceptibles de garantir une harmonisation et une lisibilité des offres de formation ainsi que leur exploitation, sous la responsabilité de la commission nationale d'habilitation qui valide les offres de formation conforme au cahier de charge. La commission définit les domaines, les filières et les spécialités dans une liste qui sera mis préalablement à la disposition des équipes de formation, afin de construire les offres de formation.

#### **1.1.1 - Domaine**

C'est un axe ou une discipline de formation supérieure au sens le plus large. Il se décline en filières et chaque filière en spécialités<sup>195</sup>. La liste établit par la commission nationale d'habilitation compte 13 domaines, énumérés dans le tableau suivant.

---

<sup>193</sup> Guide de formation du LMD à l'usage des institutions d'enseignement supérieur d'Afrique francophone. Fiche N°1. Les avantages du LMD pour les apprenants, p 3.  
La déclaration de la Sorbonne du 25 Mai 1998.

<sup>194</sup> BERROUCHE, Z., & BERKANE, Y., Op. Cit, p 3.

<sup>195</sup> HAZZAB, A., Système LMD Nouvelle réforme de l'enseignement supérieur, p 9.

**Tableau N° 03: Domaines Habilités par la commission nationale d’habilitation**

<b>Domaines habilités par la CNH</b>	
<b>Abréviations</b>	<b>Appellation</b>
<b>ST</b>	Sciences et Technologies
<b>SM</b>	Sciences de la Matière
<b>MI</b>	Mathématiques et Informatique
<b>SNV</b>	Sciences de la Nature et de la Vie
<b>STU</b>	Sciences de la Terre et de l’Univers
<b>SEGC</b>	Sciences Economiques, de Gestion et Commerciales
<b>DSP</b>	Droit et Sciences Politiques
<b>LLE</b>	Lettres et Langues Etrangères
<b>SHS</b>	Sciences Humaines et Sociales
<b>STAPS</b>	Sciences et Techniques des Activités Physiques et Sportives
<b>ARTS</b>	Arts
<b>LLA</b>	Langue et Littérature Arabes
<b>LCA</b>	Langue et Culture Amazighes

Source : Guide d’élaboration des canevas de licence et de master. Commission nationale d’habilitation.

### **1.1.2 - Filière**

Est une subdivision d’un domaine de formation. Elle détermine à l’intérieur d’un domaine la spécificité de l’enseignement. Une filière peut être mono ou pluridisciplinaire.

### **1.1.3 - Spécialité**

Est une subdivision d’une filière. Elle précise le parcours de formation et les compétences à acquérir par l’étudiant.

Tableaux descriptifs des offres de formation selon le domaine Sciences Economiques, de Gestion et Commerciales à l’université Oran 2 Mohamed Ben Ahmed pour l’année universitaire 2020 – 2021.

**Tableau N° 04 : Formation en licence**

Domaine	Filière	Spécialité
Sciences Economiques, de Gestion et Commerciales	Sciences financières et comptabilité	Comptabilité et Finance
		Comptabilité et Fiscalité
		Finance des banques et des Assurances
	Sciences de gestion	Gestion Publique
		Management
		Entreprenariat (classe spéciale)
		Management des Ressources Humaines
		Management Financière
	Sciences économiques	Analyse économique et Prospective
		Economie et gestion des Entreprises
		Economie monétaire et Bancaire
	Sciences commerciales	Economie quantitative
		Commerce international et Logistique
		Marketing
		Marketing des services

Source : Données recueillies auprès de l'administration de la faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion.

**Tableau N° 05: Formation en Master**

Domaine	Filière	Licence
Sciences Economiques, de Gestion et Commerciales	Sciences financières et comptabilité	Audit et contrôle de gestion
		Comptabilité
		Comptabilité et Audit
		Finance d'entreprise
		Finance et assurances
		Finance et banques Islamiques
	Sciences de gestion	Entreprenariat
		Management des ressources Humaines
		Management
		Management public
		Ressources humaines et Communication
		Techniques quantitatives de Gestion
	Sciences économiques	Economie internationale
		Economie urbaine et Environnement
		Economie Monétaire et bancaire
		Bancaire
		Analyse économique et Prospective
		Economie et gestion des Entreprises
		Marketing des services
		Finance et Commerce

	Sciences commerciales	Internationale
		Marketing Hôtelier et Touristique
		Marketing industriel

Source : Données recueillies auprès de l'administration de la faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion.

La construction de la formation se fait conformément aux (domaine, filière et spécialité) prédéfinie par la commission nationale d'habilitation. L'acheminement ou le parcours de l'élaboration d'une offre de formation doit répondre à :

- La politique du gouvernement définie dans ce domaine par le ministère de l'enseignement supérieur, qui a la responsabilité de définir la stratégie globale de l'enseignement supérieur et tracer les lignes directrices du schéma directeur national de la formation supérieure.
- Le projet d'établissement réalisé par chaque établissement d'enseignement supérieur conformément à la stratégie globale, en mesure des compétences dont dispose chaque établissement ainsi que les données et potentialités de leur environnement.
- La validation des offres de formation en dernière étape, d'abord au niveau régional par la commission régionale d'évaluation, ensuite la commission nationale d'habilitation, qui valide la conformité de l'offre de formation et l'habilitation de l'établissement a assuré la formation proposée<sup>196</sup>.

Après une courte expérience d'environ 10 années de mise en œuvre progressive, qui a permis la généralisation du système LMD en Algérie, le ministère de l'enseignement supérieur a procédé au lancement des premières opérations pour l'évaluation du système LMD. Ces premières opérations avaient permis de déceler quelques dysfonctionnements à l'exemple du nombre immense de parcours de formation professionnalisant ouvert dans les différents établissements au niveau national. Les intitulés de formations en licence et master différent pour les mêmes

<sup>196</sup> La réforme LMD. Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique. Disponible sur le lien : <https://www.mesrs.dz/la-reforme-lmd> consulté le: 05/11/2020.

spécialités (avec les mêmes modules enseignés, les mêmes crédits) parfois avec des contenus de formation qui varient d'une université à l'autre.

On peut nettement conclure que, après une première phase où le rôle des instances de l'enseignement supérieur été pratiquement réduit à une tâche purement bureaucratique, des structures d'enregistrement des offres de formation<sup>197</sup>, une deuxième phase été lancé pour la révision de la totalité des offres de formation par les comités pédagogiques nationaux des domaines (CPND) créés en 2011, parmi une série de mesures lancées à partir de 2008. Résumé par le professeur Larbi CHAHED dans les points suivants :

- Evaluation en 2008 par les assises nationales de l'enseignement supérieur en plus du premier colloque sur « le système LMD et l'implémentation de l'assurance qualité ».
- Condition de passage au nouveau système.
- Création des CPND en 2001 regroupant les responsables de domaine.
- Renforcement des compétences en ingénierie pédagogique des enseignants.
- Organisation du tutorat.
- Mise en place du partenariat avec le secteur économique et son implication dans la construction de l'offre de formation.
- Mise en place de la commission nationale d'implémentation d'un système d'assurance qualité dans l'enseignement supérieur (CIAQES) et des responsables assurance qualité au niveau des établissements (RAQ). Audite de 43 établissements par la commission nationale d'habilitation<sup>198</sup>.

Un travail de mise en conformité été réalisé par les CPND pour les formations en licence, dans le but de les rendre identique au niveau national. Ce qui est en mesure d'encourager la mobilité des étudiants, comme étant l'un des principes du système LMD. Ensuite la mission des CPND été prolongé pour les formations en masters. La

---

<sup>197</sup> GHOUATI, A., (2015), professionnalisation des formations supérieures et employabilité en Algérie, p 73. Rapport de recherche IREMAM-CNRS Aix-en-Provence, juin 2015.

<sup>198</sup> CHAHED, A., (2016), L'évolution de l'enseignement supérieur en Algérie Séminaire TAIEX sur le Développement de l'enseignement supérieur et de la recherche. 14 – 15 Novembre 2016. Publié par le CERIST le 03 Aout 2017. Consulté le 13/10/2020.

mise en conformité été remplacé par l'harmonisation des masters. Un travail minutieux été mené par des équipes composées uniquement de spécialistes dans chaque domaine, afin d'assainir les formations en masters.

Le travail des CPND avait conduit à ce que toute offre de formation dispensée dans les universités Algérienne, ainsi que les futures propositions de formation doivent viser les trois aspects<sup>199</sup>:

- *« La Normalisation des Masters: Il s'agit de revisiter les masters fonctionnels de vos départements et de voir s'il y a des anomalies dans les unités, matières, crédits, coefficients,....Il faut identifier et énumérer ces anomalies.*
- *L'adéquation des Masters avec les licences issues de la mise en conformité: Il s'agit de comparer les programmes des différents masters aux nouvelles licences et voir s'il y a des redondances ou des incohérences, ou autres.....*
- *L'Harmonisation des Masters: Il s'agit d'arranger les intitulés des Masters par rapport aux nouvelles licences et de vérifier leurs objectifs, de revisiter les contenus des matières,....Harmoniser les Master c'est aussi voir éventuellement s'il y a possibilité de les regrouper ou unifier en un M1 commun et un M2 spécialisé ».*

La mise en conformité des licences et l'harmonisation des masters avaient certainement permis plus de lisibilité des diplômes. Mais plus important encore, la réduction du nombre de spécialité pour l'ensemble des établissements au niveau national. Il faut noter que le nombre de spécialités en licence est passé de 1939 à 170 après l'achèvement de l'opération de mise en conformité en 2016. Quant à l'opération d'harmonisation des masters, elle avait également permis de réduire le nombre des spécialités de 3059 à 406<sup>200</sup>.

---

<sup>199</sup> Les trois aspects de l'harmonisation détaillés par le Vice-Rectorat de la Formation Supérieure du 1er et 2eme cycle, la Formation Continue, les Diplômes, et la Formation Supérieure de Graduation. Disponible sur le lien : [www.univ-soukahrass.dz/fr/service/vrp](http://www.univ-soukahrass.dz/fr/service/vrp). Consulté le 15/11/2020.

<sup>200</sup> Données fournis par le Pr Larbi chahed, président de la conférence régionale des universités de l'ouest lors du Séminaire TAIEX sur le Développement de l'enseignement supérieur et de la recherche. 14 – 15 Novembre 2016.

## **2 - L'organisation des enseignements**

En plus de l'organisation des formations LMD en trois paliers (licence – master – doctorat) les enseignements ou le volet pédagogique s'organise en semestre et des unités d'enseignements, que nous allons développer successivement :

### **2.1 - Le principe du semestre**

Contrairement au système classique qui fonctionné selon une durée périodique annuelle, le LMD fonctionne sur la base des semestres. C'est dans un souci d'assouplir les parcours de formation, qu'ils ont été organisés en plusieurs semestres<sup>201</sup> (licence = 6 semestres) (master = 4 semestres) (doctorat = 6 semestres). Chaque semestre s'étale sur une durée moyenne entre 14 et 16 semaines, incluant l'enseignement et l'évaluation.

- Licence : organisée en 6 semestres, 4 semestres tronc commun et 2 semestres pour la spécialisation. Chaque semestre sera évalué sur un ensemble de 30 crédits, soit l'équivalent de 180 crédits pour un parcours en licence.
- Master : organisée en 4 semestres, dont 3 semestres pour les enseignements et les stages en milieu professionnel. Le quatrième semestre pour la réalisation d'un mémoire. Chaque semestre sera évalué sur un ensemble de 30 crédits, soit l'équivalent de 120 crédits pour un parcours en master.
- Doctorat : il représente la phase finale du parcours de formation LMD, pour une période minimale de 3 ans, soit l'équivalent de 6 semestres incluant des enseignements et la soutenance d'une thèse de doctorat. Le nombre de crédits requis est 180<sup>202</sup>.

---

<sup>201</sup> BERROUCHE, Z., & BERKANE, Y., Op. Cit, p 05.

<sup>202</sup> GUIDE DE FORMATION DU LMD A L'USAGE DES INSTITUTIONS D'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR D'AFRIQUE FRANCOPHONE. Groupe de Travail sur l'Enseignement Supérieur (GTES) Association des Universités Africaines. Septembre 2008 ISBN 978-99-8858-949-2. Fiche N 2. Décrire les principaux axes du système LMD, p 06.

## **2.2 - Les unités d'enseignements**

Les unités d'enseignements sont considérées comme des subdivisions autonomes à l'intérieur d'un parcours de formation, chaque semestre est regroupé en plusieurs unités de d'enseignements. Toutes les études d'un parcours LMD sont organisées en unité d'enseignement, qui peut être une matière ou un ensemble de matières choisies en raison de leur cohérence ou complémentarité du contenu. Chaque matière a une valeur mesurée en crédit, qui correspond à la charge de travail réalisé par l'étudiant (cours, stage, examen, mémoire ...)<sup>203</sup>.

Après les opérations de mise en conformité des licences et l'harmonisation des masters, toute offre de formation comporte 04 catégories d'unités d'enseignements. Les responsables de chaque formation déterminent les modules enseignés pour chaque unité, qui doivent être agencée d'une manière pédagogique cohérente. Les unités d'enseignements sont réparties en :

- **Unité Fondamentale** : Elle couvre les enseignements de base, que tous les étudiants doivent suivre et valider.
- **Unité Méthodologie** : En enseignement destiné pour permettre à l'apprenant d'acquérir une certaine autonomie dans le travail, à l'exemple de l'enseignement de l'informatique et les travaux pratiques.
- **Unité Découverte** : Un enseignement ouvert sur d'autres disciplines, qui offre à l'apprenant un approfondissement des connaissances et une professionnalisation, en plus des possibilités d'orientation.
- **Unité transversale** : Un enseignement destiné pour offrir à l'apprenant des outils pour réussir sa formation et d'être mieux préparer pour intégrer le milieu professionnel. Exemple, l'enseignement des langues étrangères, la culture générale<sup>204</sup>.

---

<sup>203</sup> Fiche N 2. Décrire les principaux axes du système LMD, p 06.

<sup>204</sup> L'organisation des unités d'enseignements prédéfinie dans les canevas pour la proposition des offres de formation (académique et professionnelle). Etabli par le ministère de l'enseignement supérieur. La commission nationale d'habilitation.

### **2.3 - Le lexique du LMD**

Loin de l'évaluation nationale du système LMD qui montre une certaine disparité entre les Etats en matière de succès de la réforme, sa généralisation dans les quatre coins du monde, sur la base des mêmes principes de fonctionnement et objectif à atteindre, a permis de construire un nouveau lexique complètement méconnu pour le grand public. Dans un souci de mieux comprendre les nouveautés du système LMD, que nous allons dresser un lexique du système dans le tableau qui suit, afin de permettre une familiarisation avec le vocabulaire utilisé dans tous les pays où le système LMD est en vigueur.

**Tableau N° 06 : Lexique du système LMD**

Lexique du système LMD	
Parcours	Un parcours est composé d'un ensemble d'UE réparties semestriellement et abordées dans un ordre logique et cohérent, proposé à l'étudiant pour accéder au diplôme qu'il vise.
Crédits	Unité qui permet d'attribuer une valeur numérique à la charge de travail requise pour atteindre les objectifs particuliers des cours. Les crédits correspondant à chaque unité d'enseignement (UE) sont octroyés à l'étudiant qui a satisfait aux conditions de validation comprenant toutes les activités d'enseignement y compris stages, mémoires, projets, travail personnel et toutes les formes d'enseignement : présentiel, ouvert, à distance, en ligne... Qu'il s'agisse du cycle Licence ou de celui Master, 30 crédits par semestre sont requis. Ces crédits sont capitalisés et transférables.
Capitalisation	Elle est considérée comme l'un des principes pédagogiques les plus novateurs du système LMD. Elle permet à l'étudiant dès qu'il obtient la moyenne 10/20 d'acquiescer définitivement et de capitaliser l'unité d'enseignement à vie. « Ce cumul à vie permet, d'un côté, une gestion plus rationnelle des étapes de la progression universitaire par l'étudiant, et, d'un autre côté, l'établissement de liens fonctionnels entre l'université et une carrière professionnelle en ménageant sans cesse un cadre pour le retour à l'université. »
Compensation	La compensation est la possibilité de valider une entité (unité d'enseignement, semestre, année) en obtenant une note égale ou supérieure à 10/20 à la moyenne des éléments qui la composent, sans que chacun de ces éléments ne présente individuellement une note égale ou supérieure à 10/20.

Passerelles	Ce sont les possibilités de réorientation prévues par l'organisation des enseignements et permettant, par exemple, de changer de mention de diplôme en cours de cursus tout en conservant les acquis du parcours antérieur (les passerelles peuvent être de droit ou soumises à des conditions).
Mobilité	Souvent présenté comme un argument suprême pour justifier le LMD. C'est un principe qui offre à l'étudiant la possibilité de changer d'établissement sans perdre les acquis, grâce à la capitalisation. La mobilité offre à l'étudiant : <ul style="list-style-type: none"> <li>- passer d'un cursus à l'autre (réorientation).</li> <li>- faire valider des études suivies dans un autre établissement ou à l'étranger,</li> <li>- faire valider des acquis de l'expérience pour obtenir la délivrance de tout ou partie d'un diplôme.</li> </ul>
Professionnalisation	Une professionnalisation de la formation afin de permettre à l'étudiant une insertion plus rapide grâce la vie active grâce à la place accordée aux stages et la participation de professionnels à la formation.
Tutorat	Un ensemble d'actions ou de mesures destinées a assurés un accompagnement au bénéfice d'un étudiant pour qu'il se consacre mieux à ses études.
Offre de formation	Une offre de formation est conçue par l'établissement en explicitant ses objectifs, les parcours qui la constituent, les méthodes pédagogiques mises en œuvre, les volumes horaires, les passerelles établies avec les autres formations, les modalités de contrôle des connaissances et les procédures d'évaluation des enseignements envisagées.

Présentiel	Le contraire de l'enseignement à distance. Il comprend les différents types d'enseignements (cours, TD, TP) dispensé « en face à face » par un enseignant.
E- Learning	Le e-learning (ou e-formation), ou enseignement à distance par Internet, est un type enseignement qui repose, à travers l'accès à distance, sur la mise à disposition de ressources pédagogiques et de services, ainsi que sur la mise en place de collaborations et d'échanges entre l'enseignant et les "apprenants"
Lisibilité	C'est la possibilité offerte au marché de l'emploi de pouvoir facilement comparer les diplômes dans un même pays ou d'un pays à un autre.
Annexe descriptive,	Annexée aux diplômes de licence et de master, elle liste les compétences et connaissances acquises lors du parcours de formation. Il permet également une transparence internationale,
appelé également Supplément au diplôme	d'assurer une reconnaissance académique et professionnelle équitable des diplômes ainsi que de décrire la nature, le niveau, le contexte, le contenu et le statut des études accomplies. Ce n'est ni un curriculum vitae, ni un substitut de la qualification originale, ni un relevé de notes, ni un système automatique garantissant la reconnaissance. Il n'est qu'un descriptif du diplôme, de son contenu et des compétences que l'étudiant a acquises lors de sa formation.

99Source : Tableau réalisé à partir de plusieurs documents (GUIDE DE FORMATION DU LMD A L'USAGE DES INSTITUTIONS D'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR D'AFRIQUE FRANCOPHONE. Groupe de Travail sur l'Enseignement Supérieur (GTES) Association des Universités Africaines. Septembre 2008 ISBN 978-99-8858-949-2 / CASTAING, François. Le poids de la concurrence universitaire en France : Intérêt et limites d'une approche en termes de « marchandisation » In : L'enseignement supérieur dans la

mondialisation libérale : Une comparaison libérale (Maghreb, Afrique, Canada, France) [en ligne]. Tunis : Institut de recherche sur le Maghreb contemporain, 2007 (généré le 21 novembre 2020). Disponible sur Internet : <<http://books.openedition.org/irmc/724>>. ISBN : 9782821850514. DOI : <https://doi.org/10.4000/books.irmc.724>. / Descriptif général du Système LMD, <https://www.univ-oran1.dz/index.php/for/lmd.html>. Consulté le 21/11/2020. / Glossaire LMD bilingue, réalisé par l'université de Mostaganem. Disponible sur internet : [https://www.univ-mosta.dz/wp-content/uploads/2018/09/Glossaire\\_LMD\\_Bilingue.pdf](https://www.univ-mosta.dz/wp-content/uploads/2018/09/Glossaire_LMD_Bilingue.pdf). / Info LMD. ONISEP. Disponible sur internet : <[https://www.la-chataigneraie.org/media/Fiche\\_LMD\\_2010.pdf](https://www.la-chataigneraie.org/media/Fiche_LMD_2010.pdf)>. Consulté le 21/11/2020.

## **Section 4 : Les avantages du système LMD**

A l'instar des pays ayant fait le même choix, les responsables et les spécialistes favorables au système LMD n'hésitent pas à mettre en avant les avantages que peut offrir le système LMD par rapport à l'ancien système. Des avantages nombreux, qui peuvent être communs pour tous pays qui adoptent le système LMD.

### **1- Les avantages pour les établissements de l'enseignement supérieur**

Les partisans du système LMD ne manquent pas de mettre en évidence les avantages dont peuvent jouir les universités, qui sont considérées également comme des acteurs fondamentaux, jouant un rôle déterminant dans la mise en œuvre du système LMD<sup>205</sup>. L'implication de l'université dans le processus, en plus de la nature et du contenu de la formation LMD, offre à l'université elle-même la possibilité de développer ses propres capacités et d'être en mesure à chaque fois de répondre aux besoins de la société et les mutations qui l'a caractérisent. Une flexibilité plus que nécessaire pour lui permettre de renouveler les offres de formation d'une façon régulière, en tenant compte de l'évolution de la science et de la technologie dans le monde, et des potentialités locales et régionales<sup>206</sup>.

Le système LMD assure pour l'université une série d'avantages, à l'exemple de :

- L'université serait plus capable d'offrir des formations modernes, attractives et complètes.
- Plus de possibilités pour modifier et mettre à jours les offres de formation et de leurs contenus, selon les besoins de la société.
- Le recrutement en nombres importants des enseignants afin de s'aligner aux normes mondiales pour le taux d'encadrement retenu par le système LMD<sup>207</sup>.

---

<sup>205</sup> Communiqué de Berlin – 19 septembre 2003 « Réaliser l'Espace Européen de l'Enseignement Supérieur », p 02.

<sup>206</sup> AMRANI, A., (2012), Mérites et limites du système de formation LMD par référence aux programmes de formation : cas du «D06», p406. In AL-IJTIHED Revue des études juridiques & économiques - C.U.TAM – ALGERIE. N° 1. Janvier 2012.

<sup>207</sup> Les avantages du L.M.D. Consulté le 31/10/2020. Disponible sur le lien : <http://lmd.mesupres.gov.mg/?Les-avantages-du-L-M-D>

- Il permet à l'université d'intégrer un vaste réseau de coopération universitaire, nationale et internationale<sup>208</sup>.
- Un cadre plus attractif pour mettre en œuvre un partenariat avec toutes les parties prenantes.
- Une valorisation de la recherche scientifique pour les établissements d'enseignement supérieur, qui doivent adapter le contenu de leurs formations avec les exigences de l'environnement sociaux-économiques<sup>209</sup>.

## **2- Les avantages pour la société**

Nul ne doute que l'université représente une image pour la société qui la produit en fin de compte, pour des raisons bien particulières, parmi elle tout simplement, être au service de la société. C'est dans ce sens qu'il a été rappelé à plusieurs reprises par les responsables de l'enseignement supérieur algérien, que toutes réformes du système de l'enseignement supérieur est « *avant tout un processus de société avant qu'elle ne soit une opération technique et procédurale, sachant que l'université est un espace d'enseignement, de recherche et de formation des ressources humaines*<sup>210</sup>».

Selon le professeur Noureddine Toualbi-Thaâlibi<sup>211</sup>, le système de formation dans l'enseignement supérieur et son contenu, doivent être en parfaite adéquation avec le model de la société. L'environnement mondial d'aujourd'hui, nécessite qu'on pose la vraie question sur le rôle de l'université algérienne, à savoir « *quel type d'homme former, dans quels objectifs et pour quel modèle de société ?*<sup>212</sup>».

Les partisans du système LMD trouve qu'il est plus habilité à répondre aux

---

<sup>208</sup> Ambroise ZAGRE «Regard critique sur le système LMD ».consulté le 31/10/2020. Disponible sur le lien :<https://lefaso.net/spip.php?article53151>

<sup>209</sup> GHOUATI, A., (2014), La réforme LMD au Maghreb. Eléments pour un débat sur l'université, dans Guerid Djamel (coord.), Repenser l'université, Arak Editions, 2014. Alger, 57-81

<sup>210</sup> Déclaration du ministre de l'enseignement supérieur Tahar Hadjar à l'occasion de Conférence nationale d'évaluation du système LMD à Alger. Publiée par le magazine Algérie solidaire. Consulté

<sup>211</sup> le 26/10/2020. Disponible sur le lien : <https://algeriesolidaire.net/conference-nationale-devaluation-du-systeme-lmd-a-alger/> <sup>3</sup> Ancien recteur de l'Université d'Alger, directeur national des programmes à l'Unesco.

<sup>212</sup> TOUALBI- THAALIBI, N., (2020), Le système LMD, une réforme mal vendue, Consulté le 26/10/2020. Disponible sur le lien : <http://www.santetropicale.com/santemag/algerie/poivue72.pdf>, p 3.

besoins de la société que le système classique. Il est plus performant vis-à-vis la société puisqu'il permet à ce que :

- L'université soit beaucoup plus ouverte à la société.
- Il offre la possibilité d'augmenter le nombre de métier.
- Des formations plus adaptées aux besoins de la société.
- Une meilleure participation de l'université au développement de la société, par le biais de la formation ou de la recherche scientifique.

### **3- Les avantages pour le gouvernement**

Avant le lancement de la réforme LMD, les Etats s'emblaient se mettre d'accord sur la nécessité d'une réforme de leurs systèmes nationaux d'enseignement supérieur. Plusieurs gouvernements avaient lancé des programmes pour trouver des solutions à ce que les experts appelés «la crise de l'université». Pour le professeur Meliani Mohamed la nécessité d'une nouvelle réforme pour le gouvernement algérien, après la grande réforme de 1971 ne laisse aucun doute, il précise que « une chose sur laquelle tout le monde semblait s'accorder : le système du supérieur avant 2004 produisait de l'échec<sup>213</sup>». En d'autres termes, l'université n'était plus en mesure d'apporter la contribution nécessaire pour le développement de la société.

Pour le gouvernement la réforme LMD peut être considérée comme une nouvelle chance pour trouver une solution à la crise de l'université, dans une période où l'Etat n'avait plus de projet pour l'université et pour les jeunes diplômés<sup>214</sup>.

Le système LMD apporte une nouvelle vision de la gouvernance universitaire et de la gestion académique. Le gouvernement se voit dans l'obligation de procéder à un réaménagement du dispositif juridique en vigueur, afin de permettre la participation de tous les acteurs dans la gestion de l'université qui sera dotée de plus d'autonomie<sup>215</sup> – selon la philosophie du LMD - pour sa propre gestion, vis-à-vis le pouvoir central. Le gouvernement assure l'accompagnement des établissements de

---

<sup>213</sup> MILIANI, M., Op. Cit, p 133.

<sup>214</sup> GHOUATI, A., Op. Cit, p 59.

<sup>215</sup> BENZINE, M. L., (2020), La gouvernance : une réponse adéquate aux défis de l'université algérienne ». Consulté le 31/10/2020. Disponible sur le lien : <https://www.cmimarseille.org/fr/blog/la-gouvernance-une-r%C3%A9ponse-ad%C3%A9quate-aux-d%C3%A9fis-de-l%E2%80%99universit%C3%A9-alg%C3%A9rienne>

l'enseignement supérieur, pour la mise en œuvre d'une nouvelle vision de la gouvernance, qui englobe le cadre dans lequel un établissement poursuit ses buts, objectifs et politiques de manière cohérente et coordonnée.

Cette tâche avait été définie par la 3ème conférence Algéro-Française de l'enseignement supérieur et de la recherche, comme une étape essentielle pour la modernisation de l'enseignement supérieur « *à court terme par la mise en place d'instruments de fonctionnement modernes internes à l'établissement indispensables à la réalisation des objectifs. À moyen et long termes par l'adoption d'une approche managériale de fonctionnement des établissements universitaires*<sup>216</sup>»

#### **4- Les avantages pour l'enseignant**

Etant donné que la mise en place du système LMD nécessite obligatoirement la modification de la structure de l'offre de formation, la rénovation des pratiques pédagogiques, la transformation des procédures d'apprentissage et l'amélioration de l'accueil et du suivi de l'étudiant<sup>217</sup>, en plus de l'ouverture sur l'environnement sociaux- économique, le rôle de l'enseignant se voit directement impacté par cette réforme. Bien que le système LMD été complètement méconnu même chez les enseignants, particulièrement dans les pays qui non pas participés au processus de Bologne ou les choses ont été faite dans la précipitation, sans une véritable concertation avec les parties prenantes. L'enseignant est appelé à son tour à consentir ces efforts pour s'adapter à la philosophie du LMD, pour mieux faire face aux inconvénients et tirés profits des avantages.

Le système LMD offre aux enseignants des avantages qui n'existaient pas dans l'ancien système, par exemple :

- La possibilité d'élaborer des offres de formation, donc la garantie d'une participation dans la conception des programmes de formation.

---

<sup>216</sup> BENZIANE, A., (2014), L'Enseignement Supérieur Algérien à l'heure de la Gouvernance Universitaire : Constat d'étape » p 04. 3ème conférence Algéro-Française de l'enseignement supérieur et de la recherche. (CERIST, ALGER, 20 et 21 Janvier 2014).

<sup>217</sup> GUIDE DE FORMATION DU LMD A L'USAGE DES INSTITUTIONS D'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR D'AFRIQUE FRANCOPHONE. Groupe de Travail sur l'Enseignement Supérieur (GTES) Association des Universités Africaines. Septembre 2008 ISBN 978-99-8858-949-2. Fiche N 3. Accompagner l'étudiant, p 09.

- La satisfaction de s'adresser à des publics plus informés sur leurs études et plus motivés.
- L'acquisition de nouvelles compétences en matière d'enseignement de façon à ce que les étudiants puissent répondre aux exigences du nouveau système.
- La possibilité de donner des enseignements correspondant à leurs profils de formation : en effet, le système de modules permet d'insérer des enseignements très spécialisés sous forme de modules optionnels ou libres.
- Facilitation des tâches par les TIC.
- Ouvertures sur le monde de l'emploi.
- La possibilité de jouir de beaucoup plus de mobilité dans ses activités.
- La possibilité de transférer des résultats de recherche vers les secteurs de la production.
- Nouvelles bases de promotion de carrière.

## **5- Les avantages pour l'apprenant**

Le système LMD est conçu d'une façon pour permettre à l'apprenant de réaliser un parcours de formation plus professionnel, que ce que lui été offert par l'ancien système de formation. Il bénéficie dans ce cadre de plusieurs avantages :

- Une professionnalisation de la formation dans les trois niveaux (licence, master, doctorat) offre à l'apprenant la possibilité de poursuivre des études de courte durée ou de longue durée, dans un cursus flexible qui leurs permet de s'insérer facilement dans le monde de l'emploi.
- Responsabiliser l'apprenant pour la réussite de son propre parcours de formation, il bénéficie dans ce sens d'un accompagnement pédagogique (ex du tutorat) pour lui permettre de choisir le parcours qui lui convient.
- La possibilité de changé de formation entre les disciplines relevant du même domaine, sans être obligé de refaire la formation de zéro. Le système LMD offre à l'étudiant des passerelles à l'intérieur de la

même université ou entre universités.

- L'apprenant bénéficie d'un système de contrôle des connaissances plus souple, grâce à l'autonomie des semestres qui feront l'objet d'une évaluation distincte pour chaque semestre<sup>218</sup>.
- La capitalisation des acquis grâce au système des crédits. Les unités d'enseignement acquises par l'étudiant seront conservées définitivement, même en cas d'abandon ou changement de parcours.
- Plus de chance pour la mobilité des étudiants sur le plan national et international, à travers un vaste réseau universitaire partout dans le monde.
- L'apprenant pourra bénéficier de nouvelles méthodes d'enseignement, capable d'augmenter ses capacités à communiquer et d'être plus performant dans son domaine d'activité.

---

<sup>218</sup> Les avantages du L.M.D. Consulté le 31/10/2020. Disponible sur le lien : <http://lmd.mesupres.gov.mg/?Les-avantages-du-L-M-D>

## **Deuxième partie :**

# **La gouvernance de l'enseignement supérieur par l'assurance qualité**

**Chapitre I:** Tendances et orientation de l'enseignement supérieur

**Chapitre II :** Approches et définition du concept de la qualité

**Chapitre III :** Mise en œuvre et renforcement des systèmes d'assurance qualité dans l'enseignement supérieur Algérien

## Chapitre I: Tendances et orientation de l'enseignement supérieur

La démarche « assurance qualité » dans l'enseignement supérieur a pris à son tour une part importante dans les efforts consentis par les Etats, afin de réformer et de développer leurs systèmes d'enseignement supérieur. Il est à signaler que les Etats à l'origine du lancement de processus de Bologne n'ont pas manqué de mettre l'accent dès le début sur le rôle majeur de la démarche « assurance qualité ». Ainsi, on peut lire parmi les objectifs énumérés dans la déclaration de Bologne la «*Promotion de la coopération européenne en matière d'évaluation de la qualité, dans la perspective de l'élaboration de critères et de méthodologies comparables* <sup>219</sup>».

Bien que cette démarche n'est pas appropriée au secteur de l'enseignement supérieur, puisqu'elle s'inspire clairement de plusieurs expériences pratiquées dans le milieu de l'entreprise à partir des années 1980, à l'exemple du « *cercle de qualité* » ou « *Zéro défaut* » elle a été largement développée dans le secteur de l'enseignement supérieur, afin de répondre aux spécificités de l'enseignement supérieur, en particulier sa relation avec l'économie du savoir.

C'est dans ce contexte que l'union européenne a pris l'initiative pour la mise en œuvre de « *l'assurance qualité* » ou l'assurance qualité interne dès l'année 2003 en mandatant l'association « *European Network for Quality Assurance* » pour mettre en place un dispositif d'assurance qualité applicable dans l'espace européen, relia ensuite par les travaux des experts de l'OCDE<sup>220</sup> qui ont participé à leur tour dans l'instauration d'un véritable système de l'assurance qualité propre à l'enseignement supérieur.

L'exportation du système LMD hors espace européen avait permis également la généralisation de la démarche assurance qualité, censée apporter des solutions pour les dysfonctionnements enregistrés dans les différents systèmes nationaux d'enseignement supérieur, avant l'adoption du système LMD.

---

<sup>219</sup> La Déclaration de Bologne, 19 juin 1999. L'ESPACE EUROPEEN DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR, p 02.

<sup>220</sup> GHOUATI, A., (2015), Professionnalisation des formations supérieures et employabilité en Algérie. Rapport de recherche IREMAM-CNRS Aix en Provence Marseille, juin 2015, p 211.

L'Algérie fait partie des Etats qui ont fait le choix de mettre en œuvre la démarche assurance qualité, comme l'un des éléments fondamentaux de la réforme LMD. La mise en œuvre n'a pas tardée, elle a été lancée presque en parallèle avec l'adoption du système LMD. Juste après la généralisation du système LMD dans les établissements d'enseignement supérieur à partir de l'année universitaire 2009 – 2010, le ministère de l'enseignement supérieur procède à la création en 2010 par arrêté ministériel N°167 de la Commission d'Implémentation d'un système Assurance Qualité pour l'Enseignement Supérieur (CIAQES), comme l'une des solutions clairement envisagées pour relancer le développement du secteur, qui fait désormais face à de nouveaux défis, principalement « *l'augmentation du nombre des étudiants atteignant un chiffre record, jamais atteint par le secteur depuis l'indépendance, a entraîné un retard flagrant de l'ensemble du système de l'enseignement supérieur par rapport aux besoins socio-économiques du pays, et par rapport aux défis auxquels l'Algérie se trouve confrontée aujourd'hui dans les domaines des sciences et de la technologie ainsi que dans les technologies de l'information et de la communication*<sup>221</sup> ».

Selon (Bouzid et Berrouche 2012) L'assurance qualité dans l'enseignement supérieur est désormais une priorité pour de nombreux pays, l'Algérie fait également partie<sup>222</sup>. Les établissements d'enseignement supérieur algérien sont confronté de plus en plus à des difficultés pour assurer un enseignement de qualité, selon le bilan établi par le ministère de l'enseignement supérieur.

Bien que les documents du ministère parlent d'un bilan estimé encourageant dans l'ensemble, ils ne manquent pas de faire un constat moins positif ou optimiste pour l'avenir de l'enseignement supérieur, sans la mise en œuvre d'une véritable stratégie qui permet de résoudre les dysfonctionnements qui entrave la mission de l'université algérienne. D'ailleurs l'avant-projet de loi portant loi d'orientation sur l'enseignement supérieur de 2021 relève un certain nombre de dysfonctionnements, qui reflètent les résultats des recherches les plus récentes sur le sujet. La plupart de ces travaux de recherches qui s'alignent sur les résultats de la conférence mondiale sur l'enseignement supérieur (UNESCO, 1998 et 2009), s'accordent sur sept points qui représentent les

---

<sup>221</sup> Avant-projet de loi portant loi d'orientation sur l'enseignement supérieur. Exposé des motifs (2021), p 04. Document non publié.

<sup>222</sup> BOUZID, N & BERROUCHE, Z., (2012), Assurance Qualité dans l'Enseignement Supérieur Session III : du 21 au 23 octobre 2012. Commission Nationale pour l'Implémentation de l'Assurance Qualité dans l'Enseignement Supérieur-CIAQES-, p 7.

grandes tendances de l'enseignement supérieur à l'échelle mondiale, dont les liens sont clairement établis avec l'assurance qualité dans l'enseignement supérieur<sup>223</sup>.

## **1- les grandes tendances de l'enseignement supérieur à l'échelle mondiale**

### **1.1- La croissance des effectifs ou le paradoxe de la massification :**

Nous avons démontré dans le chapitre I la croissance de l'effectif des étudiants dans les 3 pays du Maghreb (Algérie, Maroc, Tunisie), en particulier l'ampleur du phénomène dans l'enseignement supérieur algérien, qui enregistre les taux les plus élevés au monde. En conséquence, le plus grand défi auquel devrait faire face toutes les parties prenantes, en particulier les autorités publiques, c'est de pouvoir concilier les missions du service public avec le principe de la gratuité de l'enseignement et le droit pour tous les bacheliers de s'inscrire dans l'enseignement supérieur, du fait du nombre croissant des étudiants inscrits, ce qui rend le pari de la qualité dans l'enseignement et la gouvernance plus difficile à atteindre.

Dans ce sens, on peut constater que dans chaque réforme adoptée au niveau national, l'assurance qualité se trouve au centre des programmes lancés pour la modernisation de l'enseignement supérieur. Elle est perçue avant tout comme « *un outil de gouvernance, de planification, de développement institutionnel et d'amélioration continue de leur activité, et elle sert à vérifier que les actions atteignent bien leurs objectifs*<sup>224</sup> ».

Cette perception de l'assurance qualité est valable à l'échelle mondiale. La recherche d'un niveau d'éducation plus élevé ouvert au plus grand nombre d'étudiant, en respectant le principe de l'égalité des chances pour l'accès à l'enseignement supérieur et la réalisation d'un développement économique et sociale pour le pays, constitue un point commun entre pays riches et pays en développement. Les besoins du secteur économique et de la société dans son ensemble, exigent des établissements

---

<sup>223</sup> BOUZID, N & BERROUCHE, Z., Op.Cit, p 9.

<sup>224</sup>WAHABI, R., FAHMI, S., BENJOUID, Z., LOUKILI IDRISSE, L., NEJMEDDINE, A., L'Evaluation et l'Assurance Qualité dans les Universités Marocaines ». International journal of academics and strategic management of business process (ESMB). Vol 10, pp 56 – 61.

d'enseignement supérieur d'assurer une formation de qualité. Afin de répondre à une demande qui n'arrête pas de s'accroître en matière de diplômés de niveau supérieur<sup>225</sup>.

Des besoins accentués par les progrès réalisés dans le domaine des nouvelles technologies et de communications, plus que jamais introduit dans la gestion et l'apprentissage dans l'enseignement supérieur. L'usage des NTIC contribue à l'amélioration de la qualité des prestations assuré par les établissements d'enseignement supérieur<sup>226</sup>. Ceci nécessite l'adoption de nouveaux modes d'enseignement, notamment l'enseignement à distance, par alternance et l'utilisation des technologies de l'information et de la communication dans l'enseignement et la gouvernance<sup>227</sup>.

### 1.2- **La dominance de la gestion administrative au détriment d'une gestion managériale axée sur la réalisation d'objectifs :**

Parmi les principes qui régissent la gestion administrative de l'université l'autonomie administrative, pédagogique et financière. Cette autonomie est d'une importance particulière pour l'université publique, afin de lui permettre de réaliser librement la mission principale du service public de l'enseignement supérieur. Une mission définie par l'article 3 de la loi 99 – 05<sup>228</sup>, qui énumère les contributions de l'enseignement supérieur dans les points suivants :

- Le développement de recherche scientifique et technologique et à l'acquisition, au développement et à la diffusion du savoir et au transfert des connaissances.
- A l'élévation du niveau scientifique, culturel et professionnel du citoyen par la diffusion de la culture et de l'information scientifique et technique.
- Au développement économique, sociale et culturel de la nation algérienne par la formation de cadres dans tous les domaines.
- A la promotion sociale en assurant l'égal accès aux formes les plus élevées de la science et de la technologie à tous ceux qui en ont les aptitudes.

---

<sup>225</sup> BOUZID, N & BERROUCHE, Z., Op.Cit, p 10.

<sup>226</sup>BENTAIB, M., BERRADA, R., SADIQ, M., TALBI, M., (2012), L'enseignement supérieur face aux nouvelles technologies ; un espace numérique contractuel, Association EPI. Mars 2012. Consulté le 18/03/2021. Disponible sur le lien suivant : <https://edutice.archives-ouvertes.fr/edutice-00826643/file/a1203d.htm>

<sup>227</sup> Exposé des motifs (2021), p 04.

<sup>228</sup> Loi N° 99 – 05 portant du 04 Avril 1999 portant loi d'orientation sur l'enseignement supérieur. Journal officiel N° 24.

Une mission qui nécessite certainement des modes de gestion parfaitement adaptées au fur et à mesure avec les mutations de la société et les développements réalisés dans le domaine des nouvelles technologies, se heurte souvent à des structures peu opérationnelles et des mécanismes de prise de décision inadaptée.

Certains auteurs à l'instar du théoricien Mintzberg, H., considèrent l'université comme une bureaucratie professionnelle, animée par des opérateurs (ou parties prenantes) très qualifiés, principalement les enseignants chercheurs. L'influence de cette catégorie est d'une importance de taille à pouvoir mettre en difficulté les stratégies ou les réformes à la recherche d'efficacité et d'efficience des résultats<sup>229</sup>. L'une des failles de cette gestion administrative, reste sans doute les difficultés qui persistent dans l'assurance d'une bonne gestion pédagogique pour le parcours de l'étudiant.

C'est pour faire face à ce genre de difficultés que les programmes de recherche initiés par l'OCDE s'intéressent de plus en plus à l'adoption du nouveau management public à l'université. Cette nouvelle approche se définit par un objectif principal qui « *consiste à faire évoluer l'administration de routines réglementaires et procédurales vers une approche plus entrepreneuriale focalisée sur les résultats*<sup>230</sup> ».

C'est dans ce sens que de nouveaux outils ont été mis en place pour améliorer la gestion administrative des universités, à l'exemple du projet d'établissement. Il suffit de faire une petite comparaison entre le texte actuellement en vigueur, en l'occurrence la loi 99-05 avec le projet portant la loi d'orientation de l'enseignement supérieur soumis par le ministère de l'enseignement supérieur aux débats et enrichissement par la communauté universitaire au niveau national. Le nouveau projet consacre clairement l'idée du projet d'établissement qui est « *devenu aujourd'hui un outil de gouvernance de nos établissements et ce, en vue de rendre leur gestion plus performante* » selon l'exposé des motifs du même projet. Il est censé dynamiser les établissements d'enseignement supérieur en visant clairement deux objectifs majeurs :

---

<sup>229</sup> BARTH, I., (2021), L'impossible réforme de l'Université : une analyse par les sciences de gestion consulté le 23/03/2021. Disponible sur le lien : <http://blog.educpros.fr/isabelle-barth/2013/05/21/limpossible-reforme-de-luniversite-une-analyse-par-les-sciences-de-gestion/>

<sup>230</sup> BOITIER, M., et autres, (2021), Le nouveau management public dans les universités Françaises : un puzzle doctrinale encore mal articulé en pratique? » Consulté le 23/03/2021. Disponible sur le lien : <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01188862/document>, p 2.

- élever le niveau de qualification de nos formations et de gouvernance de nos établissements d'enseignement supérieur,
- préserver la qualité de notre recherche, tout en favorisant chaque fois que possible sa traduction en emplois<sup>231</sup>.

### 1.3- **Faiblesse de la démarche assurance qualité initiée au sein du secteur :**

Dès la mise en œuvre du système LMD, une prise de conscience c'est rapidement installée chez les responsables du ministère de l'enseignement supérieur sur la nécessité d'une implémentation de l'assurance qualité par les établissements de l'enseignement supérieur, comme étant une nécessité absolue pour le développement du secteur et un outil indispensable pour la gouvernance universitaire.

Une volonté exprimée à l'occasion de deux manifestations organisées par le ministère de l'enseignement supérieur en 2008, consacrée principalement à l'instauration d'un système d'assurance qualité pour la première fois en Algérie, en partant de l'expérience des Etats qui nous ont déjà précédés dans cette démarche. Les deux manifestations organisées en 2008 :

- *« Le colloque organisé par le Ministère de l'Enseignement Supérieur, en collaboration avec la banque mondiale, les 1er et 2 juin 2008 à Alger, et auquel ont participé tous les chefs d'établissements du supérieur, accompagnés des enseignants désignés pour assister les chefs d'établissement à la mise en place et à la promotion des dispositifs d'assurance qualité, les chercheurs de l'OCDE (Organisation de Coopération et de Développement Economique), de l'UNESCO et des responsables de systèmes d'assurance qualité dans le monde arabe ».*
- *« La réunion tenue les 03 et 04 juin 2008 et qui a regroupé les responsables du MESRS, des Universitaires nationaux et des experts internationaux en assurance-qualité. L'objectif de cette réunion était de sortir avec « une feuille de route » indispensable à la mise en place d'un système assurance – qualité dans l'enseignement supérieur en Algérie<sup>232</sup> ».*

<sup>231</sup> Avant-projet de loi portant loi d'orientation sur l'enseignement supérieur. Exposé des motifs (2021), p 08.

<sup>232</sup> KOURAICHE, N., (2010). Assurance qualité dans l'enseignement supérieur en Algérie : tendances et pratiques, Dirassat Journal Economic Issue, 10(2). pp. 331-346.

La démarche du ministère de l'enseignement supérieur s'inscrit dans le cadre d'un processus d'internationalisation qui touche l'éducation en générale et l'enseignement supérieur en particulier, qui font partie du commerce des services. Un secteur qui fait l'objet également d'un processus pour la promotion progressive d'un libre échange, lancé à partir de la signature de l'accord général sur le commerce et les services, comme l'un des aboutissements du cycle de l'Uruguay.

Selon BERKAN, Y., (2010), l'impact direct de l'internationalisation de l'enseignement supérieur sur le fonctionnement des universités ne laisse aucun doute. Plusieurs universités se sont lancées dans une course de compétitivité sur la base de la qualité des prestations assurées par les établissements, qui visent à attirer le plus grand nombre des meilleurs étudiants à la recherche d'une formation de qualité et les meilleurs enseignants et chercheurs capables de fournir les meilleures prestations dans le domaine. Un point dans lequel, il estime que l'Algérie enregistre un retard par rapport à ses voisins les plus proches, qui ont donné plus d'importance à ce volet dans les débuts, il confirme que « *Les autres pays du Maghreb (Tunisie et Maroc) donnent l'impression d'avoir mieux saisi l'importance d'une stratégie portée vers une reconsidération de l'université au niveau local, régional et international* <sup>233</sup>».

Les résultats des manifestations de 2008 avaient été concrétisés rapidement par une série de mesures, visant à mettre en œuvre un système nationale d'assurance qualité à partir de 2010<sup>234</sup>:

- La création en 2010 de La Commission pour l'Implémentation de l'Assurance Qualité dans l'Enseignement Supérieur (CIAQES) dont l'objectif est la mise en œuvre de l'A.Q au niveau des établissements d'enseignement supérieur.
- L'installation des cellules de contrôle de qualité (CAQ) au niveau des établissements d'enseignement supérieur.
- La désignation des Responsables de Qualité (RAQ) qui supervisent les activités des cellules dans le management de la qualité.
- L'adoption du Référentiel National (RNAQES) en 2016.
- Le lancement de l'autoévaluation.

---

<sup>233</sup> BERKANE, Y., (2010), Assurance qualité dans l'enseignement supérieur en Algérie : Exigences et préalables. Colloque International sur Les Enjeux de l'Assurance Qualité dans l'Enseignement Supérieur. 20 et 21 novembre 2010. Université 20 Août 1955 Skikda. p 19.

<sup>234</sup> KOURAICHE, N., Op. Cit, p 338.

Des mesures certainement indispensables pour l'implémentation de la démarche assurance qualité. Malheureusement, l'application et l'efficacité n'été pas à la hauteur des objectifs affichés. Les commissions et cellules chargés de l'assurance qualité, feront face à de nombreux obstacles pour instaurer une nouvelle culture de l'assurance qualité au milieu de la communauté universitaire, qui ne s'implique pas d'avantage dans les actions engagés au niveau des établissements d'enseignement supérieur. Leurs rôle reste méconnu pour une bonne partie, pour certains d'entre eux c'est l'existence même des cellules de l'assurance qualité que j'ai pu constater à l'occasion de mes travaux. Il est à noter que même quelques établissements non pas encore installés leurs propres cellules d'assurance qualité et ne disposent pas de Responsable de Qualité (RAQ) qui supervise les activités des cellules<sup>235</sup>.

#### 1.4- **Absence d'une carte de formation**

Une carte de formation universitaire doit répondre à certaines normes universelles et des critères spécifiques pour chaque Etat, selon ses propres besoins, qui peuvent être d'ordre démographique ou géographique ou autres. A titre d'exemple, la répartition des structures universitaires sur l'ensemble du territoire national doit répondre aux besoins de l'environnement socioéconomique, d'une façon à rendre la répartition des structures et les formations dispensées en parfaite adéquation avec les qualifications humaines, géographiques, naturelles et environnementales de chaque région<sup>236</sup>.

Le besoin d'une carte universitaire algérienne s'impose dans le cadre de la première réforme de l'enseignement supérieur de 1971. Censé apportée des solutions pour surmonter les obstacles qui entravent le bon fonctionnement des universités, la carte élaborée en 1982 et revue en 1984, avait pour objectif de permettre aux quatre grandes universités du pays (Alger – Oran – Constantine – Annaba) de faire face à

---

<sup>235</sup> Exemple de notre université Oran 2 qui ne dispose pas durant l'année universitaire 2020 – 2021 d'une cellule d'assurance qualité, ni de responsable de qualité.

<sup>236</sup> Objectif exprimé par le ministre de l'enseignement supérieur dans un discours ç l'université de Ouargla. 13 Octobre 2020. Consulté le 29/03/2021. Disponible sur le lien : <https://www.aps.dz/sante-science-technologie/111004-relier-la-carte-de-la-formation-universitaire-aux-besoins-de-l-environnement-socioeconomique>

l'explosion démographique qui a engendré un sureffectif des étudiants, avec des formations inadaptées avec les besoins socio-économiques<sup>237</sup>.

Selon un rapport réalisé par un groupe de chercheurs<sup>238</sup> cité dans le rapport final sur l'enseignement supérieur algérien à l'heure de la gouvernance universitaire, la carte universitaire de 1982 avait pour objectifs, les points suivants :

- Une répartition déséquilibrée des effectifs entre les différentes filières.
- Une saturation des infrastructures d'accueil.
- Une augmentation des délais de sortie des diplômés à cause des redoublements.
- Un non achèvement des programmes d'enseignement en raison du nombre d'examens et des délibérations par semestre.
- Une aggravation des problèmes de gestion des moyens à cause du renforcement de l'autorité de l'université sur les instituts et grandes écoles<sup>239</sup>.

Le gouvernement se lancera dans la création de nouveaux établissements d'enseignement supérieur (université – centre universitaire – institut – école) afin d'étendre la carte universitaire sur tout le territoire national. Le secteur connaîtra une véritable croissance quantitative au détriment de la qualité de la formation assurée. L'implantation de nouveaux établissements sans un véritable encadrement, en nombres et qualifications des enseignants. Parfois un nombre très limités de maître-assistant, soutenus par des enseignants associés et des vacataires moins qualifiés pour assurer une formation de qualité.

La liaison entre la carte universitaire et la qualité de la formation a fait l'objet d'un constat, par le ministre délégué de l'enseignement supérieur (avant la suppression du ministère délégué) dans le projet de réforme sur l'autonomie de l'université, réalisé en 1989. Le rapport établit un effet négatif de la carte universitaire existante sur la qualité de la formation, auquel s'ajoute une situation économique désastreuse, aggravée par une baisse historique des prix des hydrocarbures<sup>240</sup>.

---

<sup>237</sup> GHOUATI, A., Op.Cit, p 19.

<sup>238</sup> Les chercheurs Benguerna, Ferfera, Guedjali, Belekmar, Lamria et Balerbi.

<sup>239</sup> L'Enseignement Supérieur Algérien à l'heure de la Gouvernance Universitaire. Rapport final. WP1 – Préparation et recherche. Université de Rouen Normandie (coordonnateur)- Université de Skidda (co-coordonnateur), p 11.

<sup>240</sup> GHOUATI, A., (2019), Dévelopmentalisme et enseignement supérieur. Pourquoi l'Algérie n'a pas d'université ? , In DIRECHE Karima (Dir.), L'Algérie au présent : Entre résistances et changements, Paris : Editions IRMC-Karthala, pp 681-697.

L'idée d'établir une nouvelle carte universitaire ne sera pas abandonnée après le retrait du projet de réforme de 1989. Mais il faudra attendre plus de 15 ans pour avoir une nouvelle initiative en 2005, lors de la réunion entre le ministre de l'aménagement du territoire et de l'environnement, et le ministre de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique, qui a abouti à l'installation d'une commission d'expert au niveau du ministère de l'enseignement supérieur chargé de présenter une étude pour « *le redéploiement de la carte universitaire à l'horizon 2025 et la nécessité de construire une attractivité des territoires qui rééquilibre l'occupation de l'espace national dans tous ses segments* <sup>241</sup> ». Malgré l'état d'avancement qui a marqué les travaux de cette commission, le projet n'a pas été concrétisé et le secteur de l'enseignement supérieur demeure toujours sans carte universitaire adaptée au contexte actuel. Sur ce point, on notera un constat alarmant à l'occasion de la soumission du projet de la nouvelle loi d'orientation de l'enseignement supérieur qui précise que « *les offres de formation ne prennent pas en compte la nécessité de satisfaire les besoins de l'économie nationale et de trouver les réponses idoines, ceci s'est manifesté par la propagation anarchique des filières et spécialités sans la prise en charge des besoins du marché et les exigences des différents statuts-types des différents corps de fonctionnaires* <sup>242</sup> ».

### **1.5- Absence de stratégie pour l'ouverture de l'université sur son environnement international**

Il ne s'agit pas uniquement d'un volet de la coopération internationale, mais de l'avenir de l'université à l'ère de la mondialisation, qui exerce un impact directe sur l'ensemble de l'enseignement supérieur, partout dans le monde. On parle souvent d'internationalisation de l'enseignement supérieur, beaucoup plus régie dans les dernières années par la dominance de facteurs à caractères économiques dans un environnement devenu plus concurrentiel au niveau mondial.

Afin de pouvoir exister dans cette environnement, l'université algérienne doit se dotée des outils lui permettant de bénéficier des échanges, non pas uniquement entre université, mais avec l'ensemble de l'environnement international. D'après les nouvelles mutations, les échanges ne se limitent plus à la mobilité des étudiants et des

---

<sup>241</sup> Voir SAIDOUN, N., (2006), Élaboration d'une nouvelle carte universitaire. Publié dans le journal Liberté le 11 – 07 – 2006.

<sup>242</sup> Exposé des motifs (2021), p 4 et 5.

enseignants chercheurs, elles sont devenues plus vastes au point qu'elles touchent également « *l'internationalisation des programmes, de l'enseignement supérieur transnational, de la création d'organisations internationales et de consortiums d'universités aux niveaux régional et mondial. Une perspective internationale a été intégrée dans presque toutes les dimensions de l'enseignement supérieur, notamment les programmes d'études, les structures administratives et la vie sur les campus*<sup>243</sup> ».

C'est cette perspective internationale qui manque dans l'état actuelle à l'université algérienne, qui ne dispose pas d'une véritable stratégie pour assurer une ouverture sur l'environnement international. Il suffit de faire une petite comparaison avec nos voisins maghrébins et d'autres pays arabes, pour constater que même au niveau des échanges avec les partenaires traditionnels, en l'occurrence des Etats de l'Union Européenne, l'université algérienne accuse un retard qui la prive de certains avantages. A titre d'exemple l'absence totale des accords de Co-diplomation pour les premiers et deuxièmes cycles ou la mise en place de campus délocalisé à l'étranger dans les deux sens. L'exemple de l'université de la Sorbonne est très significatif, (Sorbonne Abu-Dhabi, Institut Tunis-Paris Dauphine, ESSEC Singapour, INSA international au Maroc)<sup>244</sup>.

Sur ce point, le ministère de l'enseignement supérieur doit impérativement mettre en place un dispositif permettant aux établissements algériens de mettre en œuvre une véritable stratégie pour l'ouverture à l'environnement international. Il ne suffit pas de mentionner clairement l'habilité des établissements à pouvoir créer des coopérations avec des institutions étrangères ou internationales, mais d'assurer un accompagnement afin de surmonter les obstacles, en particulier de pouvoir s'imposer dans un secteur devenu de plus en plus compétitif. Un accompagnement qui doit se faire dans le respect du principe de l'autonomie des établissements d'enseignement supérieur, à l'instar de ce qui a déjà été fait dans plusieurs pays.

---

<sup>243</sup> FUTAO, H., (2007), L'internationalisation de l'enseignement supérieur à l'ère de la mondialisation : ses répercussions en Chine et au Japon, Politiques et gestion de l'enseignement supérieur, 2007/1 (n° 19), p. 49-64. URL : <https://www.cairn.info/revue-politiques-et-gestion-de-l-enseignement-superieur-2007-1-page-49.htm>

<sup>244</sup> POL, P et SURSOC, A., (2015), L'internationalisation de l'enseignement supérieur, Association internationale des universités (AIU): Eva Egron-Polak. Etude Mai 2015. Parlement européen. Direction générale de politique interne département thématique B: politique structurelle et de cohésion, p 111.

## **1.6- Faible relation entre les établissements de l'enseignement supérieur et le secteur socio-économique**

En raison de la situation actuelle concernant la relation entre l'enseignement supérieur et le secteur socio-économique, qui fait l'objet d'un consensus chez toutes les parties concernées par le sujet, il n'est pas si étonnant de constater l'intérêt grandissant exprimé jour après jour par les autorités publiques du besoin pour mettre en place les mécanismes nécessaires qui peuvent contribuer à connecter l'université avec son environnement socio-économique. La recherche de cette ouverture est devenue elle-même un objectif en soi, conduisant à son tour l'université à atteindre des objectifs d'ordres scientifiques, pédagogiques, économiques et culturels.

Le rôle stratégique de l'université comme un acteur du développement économique ne se limite pas à son rôle de producteur de la connaissance, mais beaucoup plus à ses capacités dans la diffusion du savoir par le biais de ses structures de formations et ses entités de recherches. Un rôle si primordial en matière de développement, qu'il fait de l'ouverture sur le monde socio-économique une question indispensable pour atteindre les objectifs de l'enseignement supérieur<sup>245</sup>.

Bien que l'ouverture sur l'environnement socio-économique dépend essentiellement du renforcement du dispositif législatif, qui garantit un cadre légal pour son exécution, elle dépend également des efforts consentis par les deux parties, à savoir les représentants de la communauté universitaire d'un côté et les représentants des entreprises d'un autre côté, par l'intensification de la signature des contrats de partenariat entre les deux parties. Un partenariat considéré par la commission européenne en 2006 comme un élément fondamental pour la réussite de l'ouverture des universités sur l'environnement socio-économique, elle confirmait que « *les universités établissent des partenariats structurés avec le monde des entreprises afin d'affirmer leur rôle en tant qu'acteurs économiques, capables de répondre mieux et plus rapidement à ce que demandent les marchés et de développer des partenariats pour l'exploitation de la connaissance scientifique et technologique*<sup>246</sup> ».

---

<sup>245</sup> ELAFRI, N., LALMI, A., KADRI, A., SASSI, S., (2018), Relation université-secteur socio-économique : le département de management de projet comme facteur clé pour promouvoir l'innovation dans le domaine de la construction et développer l'employabilité, ALGERIAN JOURNAL OF HUMAN AND SOCIAL SCIENCES. AJHSS-N°04-2018. p 11.

<sup>246</sup> CURBATOV, O., (2012), Quel est le rôle des universitaires et des universités dans la coopération avec

L'absence de ce genre de partenariat peut être considérée comme l'une des causes ayant conduit à ce que les universités ne prennent pas en compte les besoins du secteur socio-économique dans la préparation des offres de formation. Une réalité qui s'est manifestée par la propagation anarchique des filières et spécialités sans la prise en charge des besoins réels du marché.

#### 1.7- **Faible contribution du secteur privé aux efforts de formation supérieure**

L'adoption du système de formation LMD par l'Algérie en 2004 n'a pas entraîné uniquement une réforme au niveau de l'architecture des formations, mais également une réforme des modes de gouvernance de l'enseignement supérieur. A l'occasion de la révision de la loi d'orientation par la loi n°08-06 du 23 février 2008, il a été décidé pour la première fois d'ouvrir la formation supérieure aux établissements privés, comme un nouveau mode de gouvernance de l'ensemble du secteur, sous la supervision du ministère de l'enseignement supérieur<sup>247</sup>.

Cette volonté politique n'a pas été concrétisée par l'adoption des textes d'applications nécessaires pour sa mise en œuvre. Il fallait attendre presque 10 ans pour voir l'accréditation des premiers établissements d'enseignement supérieur relevant du secteur privé. On ajoute également le contexte socio-économique qui ne favorise pas l'investissement des sociétés, dans un domaine qui reste un peu méconnu, dans un environnement peu encourageant.

A l'état actuel, l'Algérie reste l'un des pays qui enregistre les taux les plus faibles au monde en matière de participation du secteur privé dans l'enseignement supérieur. Pour l'année universitaire 2020 – 2021 le secteur compte 14 (petits) établissements privés, agréés par le ministère de l'enseignement supérieur conformément à l'arrêté ministériel N° 2005 daté du 18/12/2019, le chiffre est passé à 17 établissements qui se situent dans le centre et l'est du pays<sup>248</sup>. Ils regroupent dans l'ensemble moins de 2000 étudiants. Un chiffre quasiment transparent, puisqu'il

---

les entreprises ?, In Valentin Railean, Oleg Curbatov, Michel Gay. Le rôle des universités et des universitaires dans l'économie de la connaissance. IAUPL. Impressum, 2012, p 82. GAY, M., RAILEAN, V., CURBATOV, O., 978-9975-4215-2-2. hal-01423076

<sup>247</sup> L'Enseignement Supérieur Algérien à l'heure de la Gouvernance Universitaire, Op. Cit, p 12.

<sup>248</sup> Selon les déclarations du Pr Boughezata Djamel Directeur central au niveau du ministère de l'enseignement supérieur. Publiées dans le quotidien Echourouk le 15/12/2021.

représente moins de 0,15 % de l'ensemble des effectifs des étudiants, par rapport à nos voisins (la Tunisie et le Maroc), environ 11 % soit l'équivalent de 33 462 de l'ensemble des effectifs en Tunisie et environ 07 % soit l'équivalent de 50 000 de l'ensemble des effectifs des étudiants au Maroc.

On remarque également dans la liste des 14 établissements agréés en Algérie, que 10 établissements sont quasiment spécialisés ou presque dans le domaine des sciences économiques, gestions et sciences commerciales. Dotés de modestes infrastructures en comparaison avec les établissements relevant du secteur public. Il s'agit pour la plupart également de capitaux algériens, ce qui signifie une absence totale de partenariat avec des établissements étrangers, ou l'implantation directe de campus délocalisé. Ce qui donne certainement une mauvaise image sur l'attractivité du secteur de l'enseignement supérieur en Algérie.

## Chapitre II : Approches et définition du concept de la qualité

Il existe dans la littérature plusieurs définitions du concept de la qualité, au point qu'il est devenu très difficile de dégager une définition qui peut être considérée comme la plus pertinente. Cette difficulté résulte du fait qu'il s'agit d'un concept multidimensionnel, complexe et évolutif<sup>249</sup>.

### Section 1 : Evolution et définition de la qualité

#### 1- Evolution du concept de la qualité

Le concept de la qualité a beaucoup évolué dans le cadre des théories de management durant un siècle, à partir de son émergence dans les années 1920<sup>250</sup>. Dans la littérature on distingue 4 phases importantes dans l'évolution de la qualité :

- **La phase des années 1920 à 1930** : élaboration du concept par Shewhart chez Bell Téléphone.

Cette phase a été marquée par la publication du premier ouvrage (*Economic Control of Quality*) sur la qualité en 1931 par Shewhart, suite au lancement en 1921 d'une opération par les laboratoires de Bell téléphone qui consiste à améliorer la productivité des produits des usines appartenant au groupe, sans que cette opération n'affecte la qualité de ses produits ou services<sup>251</sup>. L'opération a été confiée à un jeune chercheur, qui devait mettre en place des méthodes capables d'assurer un contrôle de qualité, devenu très difficile suite au développement des fabrications en grande série dans l'industrie moderne. Ces travaux et expériences réalisées dans le groupe de Bell téléphone, avaient permis à Shewhart d'introduire des méthodes et raisonnements de la

---

<sup>249</sup> BOUZID, N., & BERROUCHE, Z., Op. Cit, p 22.

<sup>250</sup> « Le terme « Qualité » ne date pas d'hier. Il paraît que nous avons retrouvé des traces de la qualité chez les pharaons. Si l'on avait gratté un peu plus profondément les couches de sédiments, peut-être les archéologues en auraient-ils trouvés d'autres chez l'homme de Neandertal. Depuis son origine incertaine, le sens du mot « qualité » n'a guère évolué et le dictionnaire actuel nous en donne une définition classique, inchangée elle aussi depuis quelques siècles ». Voir petite histoire de la qualité, p 01. Sans auteur.

<sup>251</sup> VARCHER, P., (2015), La Qualité de l'éducation, Une analyse du débat actuel et une réflexion prospective pour la période « post-2015 » Un mandat de la Commission Suisse pour l'UNESCO et de la DDC (Direction du développement et de la coopération) Décembre 2015, p 05.

statistique mathématique (théorie des distributions et échantillonnage) pour le traitement spécifique du contrôle des processus industriels de fabrication<sup>252</sup>.

- **La phase des années 1939 à 1945** : L'approfondissement du concept pour améliorer l'efficacité de l'armée américaine.

Après la deuxième guerre mondiale l'apport le plus marquant été celui du professeur Walter Edwards DEMING en association avec le professeur Juran auteur d'un ouvrage intitulé « QUALITY CONTROL HANDBOOK ». Invité par le générale américain Mac Arthur au Japon, le professeur Deming diffuse les méthodes et les techniques de la gestion de la qualité au sein de l'armée américaine pour la gestion de la production dans les usines d'armements<sup>253</sup>.

L'expérience de Deming lui permettra après quelques années de conclure que les principes de base de la qualité, pouvaient être appliqués à tous les secteurs économiques, y compris le secteur des prestations de service. Suite à l'expérience menée au Japon, la mise en œuvre de la qualité s'introduit petit à petit dans l'économie américaine à partir des années 1960.

- **La phase d'après les années 1950** : La mise en œuvre pour le redressement du Japon.

Cette phase se caractérise par les succès réalisés par les conférences du professeur Deming, destinées à assurer un accompagnement pour la relance de l'économie Japonaise complètement détruite après la deuxième guerre mondiale. Invité par l'Association des Ingénieurs et Scientifiques Japonais « *Deming à donner des conférences au Japon sur la maîtrise de la qualité. (...) Lors de ses premières visites au Japon, Deming étudia les habitudes des ouvriers et fut persuadé que ses méthodes pouvaient être appliquées dans leurs usines. En juillet 1950, dès son arrivée à Tokyo, il a invité à une réunion les quarante-cinq plus grands industriels du Japon ; ils sont tous*

---

<sup>252</sup> BAYART. D., & WALTER, A. S., (2005), « Economic Control of Quality of Manufactured Product ». Landmark Writings in Western Mathematics 1640-1940, Elsevier B.V., p 927, 2005. fhal-00281114

<sup>253</sup> BAKOUCHE. S., (2012), Introduction à la qualité, Commission nationale pour l'Implémentation de l'Assurance Qualité dans l'Enseignement Supérieur – CIAQES - Sessions de Formation des Responsables d'Assurance Qualité. SESSION I : Du 28 au 30 Avril 2012. p 6.

*venus. Il leur a expliqué ses méthodes et leur a promis que, s'ils les appliquaient, le Japon deviendrait en cinq ans un acteur important sur la scène internationale* <sup>254</sup>».

- **La phase des années 1980 à nos jours** : Le rapatriement du concept aux USA et la consécration dans le monde de la production industrielle.

A partir de 1981 la chaîne de télévision américaine CBS lance un programme de télé qui connaîtra un succès rapide dans le monde des affaires. Le programme offre une tribune américaine au professeur Juran après sa réussite au Japon, il lance le slogan américain « If Japan can, why can't we ? », qui veut dire «Alors, si le Japon le peut, pourquoi pas nous ? »<sup>255</sup>. Ces interventions qui s'appuyaient toujours sur les principes établis par le professeur Deming, donneront suite à d'autres courants de pensées qui remplaceront avec le fil du temps l'approche de Deming<sup>256</sup>.

Cette étape connaîtra également plusieurs faits marquant dans la chronologie de la qualité, à titre d'exemple :

- 1987, Naissance de la série des normes ISO 9000.
- 1987, Création du Prix National Américain de la Qualité sous l'impulsion de Deming «Malcolm BALDRIGE National Quality Award ».
- 1988, Création de l'Association Française d'Assurance de la Qualité (AFAQ).
- 1988, Création de l'European Foundation for Quality Management (EFQM).
- 1994, Evolution des normes ISO 9000.
- 1996, Publication des premières normes de la famille ISO 14 000 pour la certification de système de management environnemental.
- 2000, Nouvelle version des normes ISO 9000 :2000.
- 2008, Dernière version des normes ISO 9000 : 2008.

## **2- Définition du concept de la qualité**

L'UNESCO avait conclu par le biais du glossaire du centre européen pour l'enseignement supérieur (CEPES) que la qualité est un concept relatif par sa relation avec un temps et un espace particuliers, qui peuvent changer à tous moments. Le CEPES

---

<sup>254</sup> VARCHER, P., Op.Cit, p 5.

<sup>255</sup> BAKOUCHE, S., Op.Cit, p 7.

<sup>256</sup>VARCHER, P., Op.Cit, p 5.

précise que « *La qualité dans l'enseignement supérieur est un concept dynamique, à plusieurs dimensions et plusieurs niveaux, qui se rapporte aux paramètres contextuels d'un modèle éducatif, aux missions et objectifs des établissements, ainsi qu'à des références spécifiques dans un système, un établissement, une formation ou une discipline donnés*<sup>257</sup> ».

Ce caractère multidimensionnel de la qualité est très fort dans le secteur de l'enseignement supérieur. Selon les auteurs Harvey et Green (1993), la pratique récente de l'évaluation dans l'enseignement supérieur a permis de distinguer cinq définitions de la qualité :

- l'exceptionnel ou l'excellence.
- la perfection ou la cohérence (absence de tout défaut).
- l'aptitude à remplir une fonction prédéterminée (fitness for purpose).
- la rentabilité (évaluation du rendement par rapport à des dépenses engagées).
- la transformation (par exemple évaluation de la valeur ajoutée qu'apporte une expérience éducationnelle)<sup>258</sup>.

En raison de ce caractère multidimensionnel, la définition de la qualité n'a pas été considérée comme une question de priorité. Elle ne représente pas une dimension universelle, au point de nécessiter un certain consensus, afin d'aboutir à une approche globale pour sa mise en œuvre. C'est dans ce sens (qu'Andrizzi 2014) se focalise beaucoup plus sur les trois objets de la qualité de la formation qui consiste aux : « *développement d'une culture qualité, d'une offre de formation de qualité et le soutien à l'enseignement et à l'apprentissage*<sup>259</sup> ». En d'autres termes, elle permet à l'établissement d'enseignement supérieur d'atteindre des objectifs fixés au départ par les instances habilitées de chaque établissement.

---

<sup>257</sup> MICHAELA. M., et ANTONY, S., (2014), Évaluer la qualité , Module 2. Assurance Qualité Externe : Toolkit pour le projet. TEMPUS (WP1). Institut international de planification de l'éducation UNESCO. 2014. p 9.

<sup>258</sup> Ibis, p 9.

<sup>259</sup> STUMPF, A., et GARESSUS, P. A., (2017), Comment évaluer la qualité d'une formation pour l'améliorer ? », Revue internationale de pédagogie de l'enseignement supérieur [En ligne], 33(1) | 2017, mis en ligne le 06 mars 2017, consulté le 10 décembre 2020. URL : <http://journals.openedition.org/ripes/1196> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/ripes.1196>

Ce qui conduit chaque établissement d'adopter sa propre stratégie pour l'assurance qualité, qui se définit comme<sup>260</sup> «un moyen mis en place par une institution dans le but de lui permettre de confirmer à elle-même et d'autres concernés que les conditions nécessaires ont été mises en place pour que les étudiants puissent atteindre les standards que l'institution s'étaient fixés » (Donald Ekong, 1998).

## **Section 2 : Les principes du management de la qualité**

Dès le début de son apparition dans le monde des entreprises, les écrits des théoriciens et chercheurs nous livrent plusieurs définitions de la qualité, qui semble très variable. La qualité selon les écrits des auteurs qui ont le plus marqué l'évolution du concept, fait référence à la satisfaction, la conformité, l'aptitude ...etc. A titre d'exemple, selon Deming « La qualité est le degré de satisfaction ». CROSBY, P. B. : «C'est la conformité aux spécifications». C.HERSAN : «C'est la conformité aux besoins». P.LYONNET : « C'est la satisfaction des besoins appréciés par le client ou l'utilisateur ». J.JURAN : « C'est l'aptitude à l'emploi ». K.ISHIKAWA : « la qualité est l'aptitude à satisfaire le client ».

La définition de la qualité ne se limite plus uniquement aux exigences des demandeurs, qu'il s'agit de la qualité d'un produit ou d'une prestation de service. Elle doit prendre en considération un ensemble d'obligations qui dépassent les attentes des clients, comme les exigences du respect de l'environnement qui s'imposent de plus en plus et le respect des règles sanitaires, ou même les exigences liées au produit, comme le coût de production et les délais. Ce qui a conduit l'organisation internationale de standardisation ISO de proposer une définition plus large qui consiste à ce que la qualité représente «*L'ensemble des propriétés et caractéristiques d'un produit, d'un processus ou d'un service qui lui confère son aptitude à satisfaire des besoins implicites et explicites*<sup>261</sup>».

Les travaux de l'organisation internationale de standardisation ISO avaient permis de mettre en place un cadre plus adapté aux besoins de toutes les parties prenantes (clients, personnel, actionnaires, fournisseurs, partenaires, organes de

---

<sup>260</sup> BOUZID, N., & BERROUCHE, Z., Op. Cit, p 23.

<sup>261</sup> BAKKALI, F. Z., Approche théorique du Système de Management de la Qualité SMQ et de la Performance de l'Entreprise PE. Ecole Supérieure de Technologie. Fès. p 01.

contrôles ...) susceptible d'améliorer la performance d'une entreprise auprès de ses différentes cibles. Ce cadre consiste à mettre en place huit principes fondamentaux pour le management de la qualité, définis dans l'ISO 9000 :2005 (système de management de la qualité – principes essentiels et vocabulaire) et dans l'ISO 9004 :2000 système de management de la qualité – lignes directrices pour l'amélioration des performances<sup>262</sup>). Nous allons détaillés dans les pages qui suivent les 8 principes du management de la qualité, sans prétendre l'existence d'une sorte de classement par ordre de priorité entre les 8 principes, qui varient dans leurs importances selon la nature et les circonstances de chaque organisme.

Il faut noter également que les 8 principes énoncés par l'Organisation internationale de Normalisation (ISO) de management par la Qualité ISO 9001 de 2000 et 2008 ont été réduit à 7 principes par l'ISO 9001 de 2015.

## **1- Orientation client**

Ce principe se résume dans la satisfaction client qui se trouve au cœur du dispositif de management de la qualité. La relation à belle est bien été établie entre la qualité et la satisfaction des clients, plus la qualité s'améliore, le niveau de la satisfaction augmente. Un résultat prouvé par les études de Malaval (1996) qui montrés que « *la qualité fournie par une entreprise en milieu Business to Business se traduit par la satisfaction de ses clients* <sup>263</sup> ».

La satisfaction du client pour l'entreprise se résume en deux points :

- Comprendre les besoins présents et futurs des clients pour pouvoir les satisfaire et essayer d'aller au-devant de leurs attentes, tout en respectant les objectifs de l'entreprise.
- Mesurer la satisfaction et gérer étroitement les relations avec le client<sup>264</sup>.

---

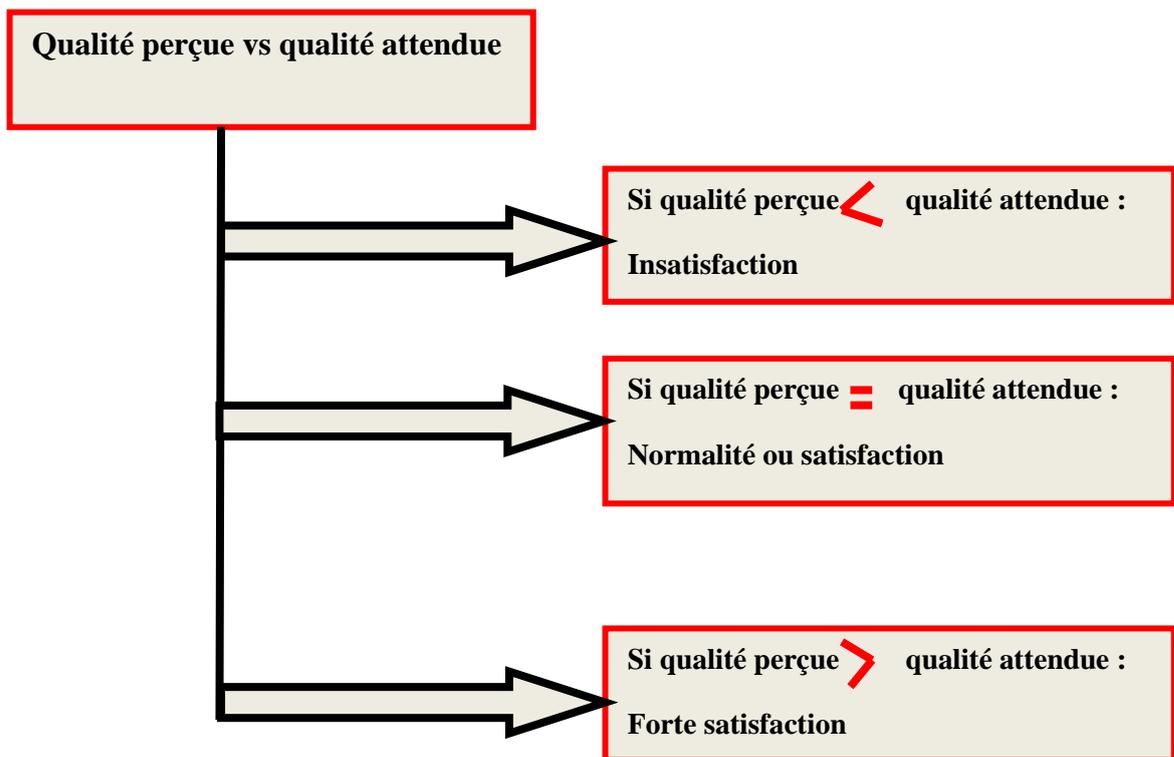
<sup>262</sup> MENERIER , A., (2008-2009), en quoi l'implication du personnel et elle essentielle dans un système de management par la qualité ?. Mémoire de fin d'étude. Paris 1, p 31.

<sup>263</sup>NAJJAR, H., et ZAIEM, I., (2021), l'impact de la qualité sur la satisfaction des clients en milieu business to business » . Consulté le 08/05/2021. Disponible sur le lien suivant : [https://www.afm-marketing.org/fr/system/files/publications/fichier\\_1907.pdf](https://www.afm-marketing.org/fr/system/files/publications/fichier_1907.pdf), p 8.

<sup>264</sup> Ecoute & Qualité, Les 8 principes du management de la qualité, p 03. Consulté le 08/05/2021. Disponible sur le lien : [www.ecoute-qualite.com](http://www.ecoute-qualite.com)

L'objectif donc est d'apporter au client ce qu'il souhaite sans négliger les intérêts de l'entreprise qui fournit l'offre. Ce qui veut dire que le degré de satisfaction se mesure par la comparaison entre la perception et l'attente du client par rapport à l'offre de l'entreprise. Selon cette relation la satisfaction du client peut être :

- Un client satisfait est un client dont la perception de l'offre est supérieure ou égale à l'attente qu'il avait.
- Un client insatisfait est un client qui a une perception de l'offre inférieure à son attente.
- perception et attente sont proches la satisfaction est modérée, ou le sentiment indifférent<sup>265</sup>.



Source : LE LEUCH, Adrien. 2014.

<sup>265</sup> LE LEUCH, A., (2014), Mesure de la satisfaction client : une enquête auprès des usagers du centre hospitalier universitaire de l'école nationale vétérinaire de Toulouse. Thèse d'exercice, Médecine vétérinaire, Ecole Nationale Vétérinaire de Toulouse - ENVT, 2014, p 10.

## **2- Leadership**

Difficile de donner une définition du leadership qui peut satisfaire tout le monde, non pas uniquement dans le domaine du management, mais dans toutes les disciplines ou le thème peut être traité d'une autre façon.

Loin du sens littéraire qui signifie le charisme qui varie d'une personne à une autre, sa portée entant que principe de la qualité signifie clairement la capacité d'un dirigeant d'établissement à mettre en œuvre « *les finalités et les orientations et créent des conditions dans lesquelles le personnel est impliqué pour atteindre les objectives qualités de l'organisme*<sup>266</sup>».

Ce principe de leadership qui permet en premier lieu une gestion des ressources humaines de l'entreprise, engage la responsabilité du dirigeant de l'entreprise dans son avenir. C'est le dirigeant qui exprime la vision de l'entreprise sur l'avenir par l'établissement des objectifs et des orientations capables d'assurer à l'entreprise un ensemble de bénéfices<sup>267</sup>, a l'exemple de :

- Augmentation de l'efficacité et de l'efficience à atteindre les objectives qualités de l'organisme.
- Meilleure coordination des processus de l'organisme.
- Amélioration de la communication entre les différents niveaux et fonctions de l'organisme.
- Développement et amélioration de la capacité de l'organisme et de son personnel à fournir les résultats escomptés<sup>268</sup>.

## **3- Implication du personnel**

L'entreprise constitue un environnement professionnel qui nécessite un certain degré d'état d'esprit chez l'ensemble des salariés de l'entreprise. C'est cet état d'esprit que vise le troisième principe de l'assurance qualité. Il permet aux salariés d'avoir le sentiment d'être impliquer dans l'organisation, en d'autres terme savoir le sentiment

---

<sup>266</sup> Principe de management de la qualité, Secrétariat central de l'Organisation internationale de normalisation, p 04. [www.iso.org](http://www.iso.org). ISBN 978-92-67-20650-9

<sup>267</sup>BAKKALI, F. Z., Op. Cit, p 28.

<sup>268</sup>Principe de management de la qualité, Op. Cit, p 06.

d'un attachement psychologique. Selon (Mowday et al 1982) ce sentiment d'attachement se traduit « *par une forte croyance de l'individu dans les buts et les valeurs de l'organisation, par une volonté d'exercer des efforts significatifs au profit de celle-ci et par un fort désir d'en rester*<sup>269</sup> ».

L'importance de l'implication du personnel c'est qu'elle permet la gestion de l'entreprise d'une façon plus efficace et efficiente. La vision des experts a tellement changé que la gestion du personnel dans une entreprise est directement liée aux objectifs de performance de l'entreprise, qui peuvent être réalisés grâce à un potentiel d'intelligence, de compétence et de créativité que fournit le personnel d'une entreprise.

Cette nouvelle vision considère le personnel d'une entreprise comme « l'essence même d'un organisme ». Une implication qui touche l'ensemble du personnel, qu'il s'agit de la direction ou le reste du personnel, la qualité est nettement impactée selon le degré de leur implication<sup>270</sup>.

L'implication de l'ensemble du personnel selon l'organisation international de standardisation se traduit par des actions telles que :

- Communiquer avec le personnel pour faciliter la compréhension de l'importance de leur contribution individuelle.
- Encourager la collaboration à tous les niveaux de l'organisme.
- Faciliter les discussions ouvertes et le partage des connaissances et de l'expérience.
- Permettre au personnel de déterminer les freins dans l'atteinte des performances et de prendre des initiatives sans crainte.
- Identifier et reconnaître la contribution, l'apprentissage et l'amélioration du personnel.
- Permettre une auto-évaluation des performances par rapport à des objectifs personnels.

---

<sup>269</sup> « L'implication du personnel dans une démarche qualité un moyen de garantir la compétitivité de l'entreprise », Sans auteur. Consulté le 03/05/2021. Disponible sur le lien : <http://iefpedia.com/arab/wp-content/uploads/2011/03/limplication-du-personnel-dans-une-d%C3%A9marche-qualit%C3%A9-un-moyen-de-garantir-la-comp%C3%A9titivit%C3%A9-de-lentreprise-Yaakoubi-Khelifa.pdf>, P4.

<sup>270</sup> CHARBA, A., & LAHRECH, A., (2015), L'implication du facteur humain et son importance dans la réussite des démarches qualités, Revue Économie, Gestion et Société. N°3 décembre 2015, p 10.

- Réaliser des enquêtes afin d'évaluer la satisfaction du personnel, communiquer les résultats et prendre les décisions appropriées<sup>271</sup>.

#### **4- Approche processus**

En plus des principes qui précèdent, la démarche assurance qualité repose également sur « l'approche par processus » censé permettre à l'organisme d'obtenir des résultats plus cohérents et d'une manière plus efficace et efficiente, à l'aide d'un cycle dynamique d'amélioration continu<sup>272</sup>.

En pratique chaque processus se forme à partir de plusieurs actions menées par des acteurs et des moyens différents<sup>273</sup>, en d'autres termes il se définit « *comme la séquence des actions, activités ou tâches formant le circuit contribuant à la réalisation/production d'un service* »<sup>274</sup>.

#### **5- Management par approche système**

C'est à partir des années 1920 que le concept des systèmes fut conduit sur le plan philosophique par BERTALANFFY, L. A l'occasion de l'organisation du séminaire en philosophie de Charles Morris à l'université de Chicago en 1937 que Bertalanffy présenta sa nouvelle théorie intitulée « General system theory » qui fut malheureusement écartée à l'époque, certainement plus précoce pour réapparaître de nouveau après la deuxième guerre mondiale<sup>275</sup>.

Plusieurs appellations étaient attribuées à cette approche selon les disciplines. On peut citer par exemple, analyse de système, analyse systémique, analyse culturelle, analyse fonctionnelle, approche systémique. Au-delà des divergences dans les définitions adoptées par chaque discipline, l'approche systémique vise à l'adoption de résultats cohérents et prévisibles de manière plus efficace et efficiente, sur la base d'un

---

<sup>271</sup>Principe de management de la qualité, Secrétariat central de l'Organisation internationale de normalisation, [www.iso.org](http://www.iso.org). ISBN 978-92-67-20650-9, p 7.

<sup>272</sup> Bakhouché, S., Op.Cit, p 18.

<sup>273</sup> JAWEB, F., BOUAMI, D., (2004), Management de la qualité, l'approche processus appliquée à la formation » congrès international sur la qualité dans les systèmes de formation et de l'éducation », ENSET. Apr 2004. Rabat Maroc. Hal-01741644, p 4.

<sup>274</sup> GARDETTE, V., (2010), Principes d'une démarche d'assurance qualité, évaluation des pratiques professionnelles. Avril 2010, p 8.

<sup>275</sup> TURCHANY, G., «La théorie des systèmes et systémiques » p 7.

processus nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise identifiés et d'une interaction maîtrisée pour améliorer les performances de l'organisme.

Cette approche repose sur trois principes fondateurs :

- Le principe d'interaction : on ne peut comprendre un élément sans connaître le contexte dans lequel il interagit.
- Le principe de totalité : « le tout est différent de la somme des parties ». Par exemple, dans tout regroupement, la logique d'action du groupe prime sur celle des individus qui le composent.
- Le principe de rétroaction : la rétroaction est un type de causalité circulaire où un effet (B) va rétroagir sur la cause (A) qui l'a produit. Le thermostat est un bon exemple de cette causalité en boucle<sup>276</sup>.

## **6- Amélioration continue**

Ce principe est <sup>277</sup>fortement lié à la recherche d'une performance au moins stable ou constante par l'organisme, ou dans certaines situations augmenté les chances de progression par la création de nouvelles opportunités.

L'amélioration continue se révèle de plus en plus essentielle pour obtenir de bons résultats en matière de performance pour chaque organisme. Elle agit sur le contexte interne et externe sur des bases comme l'amélioration de la satisfaction client, amélioration des performances des processus. Dans l'ISO 9001:2015, réduire les risques, saisir les opportunités ou encore corriger les non-conformités.

Afin de réaliser une dynamique d'amélioration continue des performances, l'organisme doit mettre en œuvre des méthodes pour mesurer l'efficacité et l'efficience de chaque processus. Des mesures qui peuvent être réalisées en quatre démarches :

- planifier ce qui doit être fait.
- le faire comme prévu.
- surveiller et mesurer que les choses ont été fait comme prévu.
- corriger ou prévenir (idéalement) les écarts entre la réalisation et la planification.

---

<sup>276</sup>« L'approche systémique des organisations » CEDIP - 26 - approche systémique 07/03/2011, p 01. Consulté le 28/10/2021.

<sup>277</sup> PROME, G., (2021), Les 7 principes de management de la qualité». Consulté le 30/10/2021.

Des mesures censées avoir un impact direct sur l'amélioration continue de l'organisme, qui se traduit selon le document ISO qualité sur les principes de management dans les bénéfices suivants :

- Amélioration de la performance des processus, de la capacité de l'organisme et de la satisfaction des clients.
- Amélioration de la recherche et de la détermination des causes profondes, suivies d'actions préventives et correctives.
- Plus grande aptitude à anticiper et réagir à des risques et à des opportunités internes et externes.
- Meilleure prise en compte de l'amélioration aussi bien progressive que par rupture.
- Meilleure utilisation de l'apprentissage à des fins d'amélioration.
- Accroissement de l'effort d'innovation<sup>278</sup>.

## **7- Approche factuelle pour la prise de décision**

L'approche factuelle nécessite la mise en place d'un système pour l'analyse des données et des informations afin d'assurer une prise de décision plus efficace<sup>279</sup>. Une décision ne peut être prise sur la base de simples opinions, elle doit être fondée sur des preuves réunies à partir d'une évaluation rigoureuse des données et des informations<sup>280</sup>, même si elle peut être parfois le fruit d'un processus complexe, comportant une certaine incertitude sur la non-conformité d'une éventuelle décision.

La mise en œuvre de l'approche factuelle pour la prise des décisions permet à l'organisme de réaliser quelques bénéfices<sup>281</sup> :

- Amélioration des processus décisionnels.
- Amélioration de l'évaluation de la performance des processus et de l'aptitude à atteindre les objectifs.

---

<sup>278</sup> Principes du management de la qualité, Op. Cit, p 11.

<sup>279</sup> KHELIF, R., & CHAOUI, K., (2009), La démarche qualité dans l'enseignement . In 19ème Congrès Français de Mécanique Marseille, 24-28 août 2009, p 2.

<sup>280</sup> ARNAUD, E., & SPRIMONT, P. A., (2009), La norme ISO 9001 version 2015 : une analyse à l'aune du cadre des systèmes de management de la performance de FERREIRA et OTLEY (2009) » p 14. <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01188691/document>

<sup>281</sup> Principes du management de la qualité, Op. Cit, p 12.

- Amélioration de l'efficacité et de l'efficience opérationnelles.
- Plus grande aptitude à passer en revue, remettre en question et changer les opinions et les décisions.
- Plus grande aptitude à démontrer l'efficacité de décisions antérieures.

## **8- Le management des relations avec les parties intéressées**

Certains documents font référence uniquement au management de la relation avec les clients, alors qu'il est plus rationnel d'élargir le champ pour couvrir toutes les parties intéressées, qui sont définies par les normes ISO 9000 (2015) comme étant une « *personne ou organisme qui peut soit influencer sur une décision ou une activité, soit être influencée ou s'estimer influencée par une décision ou une activité* ». Selon cette définition, la liste des parties intéressées varie d'un organisme à un autre, à titre d'exemple, peut être considérée comme une partie intéressée pour un établissement d'enseignement supérieur (Tutelles, prestataires, partenaires financiers, partenaires scientifiques, partenaires sociaux-économiques, revues scientifiques, médias, communautés scientifiques, citoyens, organisations non gouvernementales ...)

Ce principe vise à encourager les organismes à obtenir des performances durables en prenant en compte les capacités d'influence que peuvent exercer les parties intéressées. Pour cela un organisme doit identifier les parties intéressées afin de déterminer leurs attentes pour mettre en place les modalités nécessaires pour la prise de bonnes décisions en fonction des opportunités/risques pour l'organisme.

C'est un véritable réseau de prestataires et de partenaires d'une importance très particulière pour l'organisme, qui se trouve face à un défi managérial pour gérer ses relations avec toutes les parties intéressées. A cette fin, il existe une littérature scientifique riche pour faciliter la tâche des managers à l'aide de plusieurs variables déterminantes pour identifier les parties intéressées<sup>282</sup>.

Intégrer les parties intéressées dans le management de la qualité permet à l'organisme d'obtenir les bénéfices suivants<sup>283</sup> :

---

<sup>282</sup> EL ABBOUBI, M., (2013). Comment identifier les parties prenantes dans une certification RSE ? Management international / International Management / Gestión Internacional, 17(2), 48–62. <https://doi.org/10.7202/1015400ar>

<sup>283</sup> Principes du management de la qualité, Op. Cit, p 15.

- Amélioration des performances de l'organisme et de ses parties intéressées par la prise en compte des opportunités et des contraintes liées à chaque partie intéressée
- Compréhension commune des objectifs et des valeurs par les parties intéressées
- Augmentation de la capacité à créer de la valeur pour les parties intéressées par le partage des ressources et des compétences et par le management des risques liés à la qualité.
- Meilleure gestion de la chaîne d'approvisionnement assurant un flux stable de produits et services.

### **Section 3 : Approches de l'assurance qualité**

Dès la première phase de l'importation du système d'assurance qualité dans le secteur de l'enseignement supérieur, les experts non pas manqués de mettre l'accent sur son adéquation. Un système facilement applicable par les établissements de l'enseignement supérieur à l'instar de toute organisation ou entité fonctionnelle, avec quelques adaptations aux spécificités de chaque secteur par rapport à un autre.

Plusieurs initiatives avaient été lancées dans ce sens au niveau mondial, à l'exemple des initiatives de l'UNESCO ou le processus de Bologne ou l'agence universitaire pour la francophonie, en plus du niveau régional et continental avec des initiatives à l'instar de CAMES, UEMOA, CRESAC, AFRIQAN, qui ont permis de définir le cadre normatif de l'assurance qualité pour l'enseignement supérieur<sup>284</sup>.

Selon les différents modèles qui existent, un système d'assurance qualité peut s'appuyer sur une ou plusieurs méthodes à la fois, telles que<sup>285</sup> :

- l'audit sur la qualité.
- l'évaluation.
- l'accréditation.

---

<sup>284</sup> SARR, M., Assurance qualité interne : méthodologie, bonnes pratiques et étapes requises pour le management des institutions d'enseignement supérieur et de recherche de l'espace CAMES . Conseil africain et Malgache pour l'enseignement supérieur, p 17.

<sup>285</sup> BOUZID, N., & BERROUCHE, Z., Op.Cit, p 23.

## 1- Audit sur la qualité

Selon David Woodhouse, D., (1999) cette première méthode dans le système d'assurance qualité se résume dans la vérification par les experts qui se charge de l'audite, si les intentions déclarées ou implicites d'un établissement correspondent bien à la réalité<sup>286</sup>. Appelé également l'examen, l'audit apporte une réponse à l'interrogation sur l'efficacité de l'assurance qualité« *A quel point vous faites bien ce que vous avez prévu de faire ?*<sup>287</sup>».

Chaque établissement énonce ses propres objectifs, sur lesquelles il devra agir pour s'inscrire dans une logique de conformité. L'audit apportera une réponse sur l'efficacité des activités et des mesures par rapport aux objectifs précédemment fixés par l'établissement. Dans le cas d'objectifs affirmés implicitement, l'audit sur la qualité examine la fidélité de l'établissement à ses propres objectifs. Contrairement à l'affirmation explicite, qui se transforme en validation ou non validation des intentions exprimées par l'établissement. Ce qui fait que l'audit sur la qualité est une approche fondée sur « l'adéquation des finalités » qui se concrétise par les objectifs de l'établissement<sup>288</sup>. En d'autres termes un établissement de qualité est un établissement qui réussit à un atteindre les objectifs qu'il s'est fixés implicitement ou explicitement suite à un examen qui se base sur trois volets.

- Si les procédures de qualité envisagées sont adaptées aux objectifs déclarés. (pertinence).
- Si les activités effectivement menées sont conformes au projet. (conformité).
- Si ces activités sont efficaces par rapport aux objectifs déclarés. (efficacité).

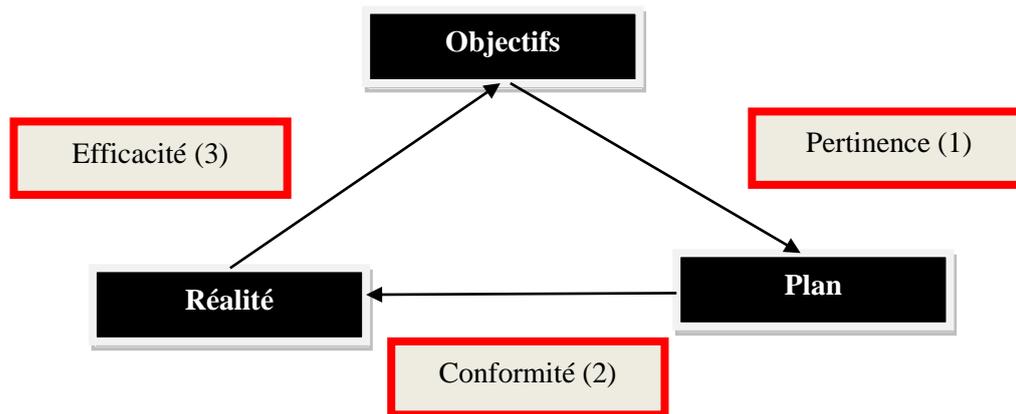
Un processus à trois volets que qualifie Woodhouse en une boucle fermée et le résume dans le schéma suivant :

---

<sup>286</sup> Woodhouse, D., (1999), Qualité et assurance-qualité, In Qualité et internationalisation de l'enseignement supérieur, OCDE. IMHE. 1999, p 35.

<sup>287</sup> ARAYIK NAVOYAN, A., (2015), Gouvernance et assurance qualité dans l'enseignement supérieur arménien: entre L'héritage soviétique, le processus de Bologne et les réformes récentes. Education. Université Sorbonne Paris Cité, 2015. Français. NNT:2015USPCB197, p 90.

<sup>288</sup> Michaela, M., & Antony, S., (2014), Assurance Qualité Externe : Toolkit pour le projet TEMPUS (WP1) : Module 2 évaluer la qualité . Institut international de planification de l'éducation (UNESCO). Ref. : WSF26. UNESCO 2014, p 21



Source : Woodhouse, D. 1999, p. 35

En plus de ces trois volets, l'audit de la qualité se base également sur un principe fondamental, qui est la garantie de l'indépendance et la neutralité des experts ou examinateurs. La personne qui se charge d'une opération d'audit, ne doit pas appartenir à aucune des parties prenantes pour l'établissement qui fait l'objet de l'opération. Ce principe figure dans le glossaire de l'UNESCO qui mentionne que l'« *Audit qualité : processus d'évaluation de la qualité par lequel un organisme externe s'assure que (1) les procédures d'assurance qualité d'un établissement ou d'un programme ou (2) l'ensemble des procédures d'assurance (interne et externe) de la qualité du système sont appropriées et effectivement appliquées. L'audit qualité examine non pas la qualité elle-même, mais la capacité du système à obtenir [ou à garantir] un bon niveau de qualité. Un audit qualité ne peut être réalisé que par des personnes (des auditeurs qualité) qui ne sont pas directement impliquées dans les secteurs faisant l'objet d'un audit. Des audits qualité peuvent être entrepris à des fins internes (audits internes) ou externes (audits externes). Les conclusions de l'audit doivent être consignées par écrit (rapport d'audit)* ».

La pratique en matière de l'audit de la qualité a considérablement évoluée au fil des années, plusieurs variantes existent. La plus importante est la distinction entre audit interne et audit externe, souvent présentées comme des éléments essentiels pour l'instauration d'une bonne gouvernance, sur la base des rôles, les responsabilités et les activités des auditeurs internes ou externes qui sont complémentaires et même parfois

similaires. Sans pour autant exclure l'existence de quelques différences entre les deux méthodes<sup>289</sup>.

## **1.1 - Audit interne**

L'audit interne s'exerce au bénéfice d'organisations pouvant relever de divers environnements et dont la taille, la nature juridique, la complexité et la structure varient d'un organisme à un autre. En conséquence et pour éviter les contradictions qui peuvent résulter de pratiques différentes de l'audit, le Conseil d'Administration de l'Institut de l'Audit Interne a approuvé en 2000 une définition de l'audit<sup>290</sup>, en plus de la mise en place de norme indispensable pour une bonne pratique de l'audit conforme aux standards internationaux.

La fonction d'audit interne se définit comme « *une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée. Elle aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle, et de gouvernance, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité*<sup>291</sup> ».

Selon cette définition de l'UNESCO, quelques points fondamentaux caractérisent l'audit interne :

- Se voir confié la tâche de l'audit interne n'exige pas une spécialisation spécifique, l'équipe qui se charge de l'opération peut être composée d'experts ayant suivi différents cursus.
- L'audit interne est une mission qui peut englober de multiples tâches ou activités menées pour atteindre un ensemble déterminé d'objectifs qui s'y rapportent.
- Par souci d'efficacité les auditeurs internes doivent être indépendants des activités qu'ils auditent, peu importe le fait qu'ils soient des employés de l'organisation qui fait l'objet de l'opération d'audit.

---

<sup>289</sup> BENDERMACHER, J., (2017), L'audit interne et l'audit externe : Des rôles distincts dans la gouvernance organisationnelle. In perspectives internationales. N°8. The Institute of Internal Auditors, p 4.

<sup>290</sup> Ministère de la jeunesse et des sports, la pratique de l'audit interne, p 04. Consulté le 04/11/2021. Disponible sur le lien : [http://www.mjs.gov.ma/sites/default/files/la\\_pratique\\_de\\_laudit\\_interne-\\_mjs.pdf](http://www.mjs.gov.ma/sites/default/files/la_pratique_de_laudit_interne-_mjs.pdf)

<sup>291</sup> BENDERMACHER, J., Op. Cit, p 05.

- Une pratique professionnelle de l'audit interne dépend essentiellement du niveau de respect des normes internationales par les auditeurs<sup>292</sup>.

## 1.2 - Audit externe

L'audit externe constitue un mécanisme de gouvernance devenu de plus en plus important dans le secteur d'enseignement supérieur. Il se définit en général comme étant un examen indépendant, un moyen de contrôle organisationnel, il constitue l'un des dispositifs, une des sécurités de l'organisation permettant de maîtriser l'activité de celle-ci avec des formes différentes<sup>293</sup>.

Les auditeurs externes ont pour but de s'assurer sur la pertinence des rapports de la direction de l'organisme, et de la crédibilité de ses états financiers. Pour cela ils opèrent par objectifs et leurs travaux peuvent varier de ce fait.

- identifier et évaluer les risques d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.
- définir et mettre en œuvre des procédures d'audit répondant aux risques évalués.
- recueillir des éléments probants suffisants et appropriés pour fournir une base raisonnable à l'opinion exprimée.
- prendre connaissance des résultats du contrôle interne afin de définir des procédures d'audit (...) et non d'exprimer une opinion sur l'efficacité de contrôle «maison».

Le recours à l'audit externe peut se faire d'une façon conventionnelle ou peut être imposé par une loi. Certains pays ont fait le choix d'imposer un examen d'audit externe par le biais de la loi pour améliorer la gouvernance des établissements d'enseignement supérieur, un choix qui semble être évident pour le futur des établissements d'enseignement supérieur en Algérie. Selon l'avant-projet de loi portant loi d'orientation sur l'enseignement supérieur, soumis à la concertation de la communauté universitaire en 2021, qui prévoit la création d'une agence nationale d'assurance qualité de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique, en

---

<sup>292</sup> BENDERMACHER, J., Op. Cit, p 5.

<sup>293</sup> MICHEALA, M, ANTONY, S., Op. Cit, p 52.

charge de l'évaluation du système d'enseignement supérieur et de recherche scientifique<sup>294</sup>.

La qualité de l'audit externe dépend de la compétence et de l'indépendance de l'auditeur :

- **La compétence** : Elle peut concerner l'auditeur comme personne physique ou l'ensemble de l'institution qui se charge de l'opération de l'audit externe. Cette compétence se résume dans la capacité de l'auditeur à disposer des ressources et moyens nécessaires pour saisir et contrôler le système d'information de l'entreprise auditée.
- **L'indépendance** : Elle peut concerner également l'auditeur comme personne physique ou l'ensemble de l'institution qui se charge de l'opération de l'audit externe. L'indépendance de l'auditeur personne physique permet d'éliminer les soupçons du conflit d'intérêt en cas d'une liaison entre l'auditeur et l'organisme audité, exemple la détention des actions ou de part dans l'organisme audité ou la présence d'un membre de la famille qui travail pour l'organisme audité. Quant à l'indépendance de l'institution qui se charge de l'opération d'audit externe, elle signifie qu'elle doit rester loin de l'influence de l'organisme audité<sup>295</sup>.

## 2- Evaluation

Etymologiquement le terme évaluer veut dire estimer, apprécier ou juger la valeur. Le terme peut se définir également par son objet. Quant à l'évaluation, elle se définit comme « *une opération pratique qui permet de juger un seuil de réussite, elle est un processus qui nous permettra de porter un jugement sur la valeur d'un objet on se référant à un ou plusieurs critères. Ce processus comporte différentes étapes, méthodes et techniques*<sup>296</sup> ».

---

<sup>294</sup> Art 36 de l'avant-projet de loi portant loi d'orientation sur l'enseignement supérieur. Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique Algérien.

<sup>295</sup> AOUINA M. & MOUSSAMIR A (2019) « Le rôle de l'audit externe dans la transparence de la communication financière. Une revue de littérature », p 519. In Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit « Numéro 8 : Mars2019 / Volume 3 : numéro 4.

<sup>296</sup> ABID, Y., (2012-2013), évaluation des acquis d'apprenants du Français langue étrangère en module de technique d'expression écrite et orale en 1 ère année universitaire » Thèse de Doctorat : option didactique. Sous la direction du professeur BendjlidFaouzia. Université Oran 2. 2012 – 2013, p 20.

Dans le domaine de l'enseignement supérieur l'évaluation de la qualité vise à renforcer la formation en faisant ressortir les améliorations réalisées. L'évaluation pourrait aussi se concentrer sur la démarche comptable en mettant l'accent sur la responsabilité, selon des méthodes et des techniques qui peuvent conduire en finalité à l'attribution<sup>297</sup> :

- D'une note, exprimée par un chiffre (pourcentage ou note sur une échelle de 1 à 4 par exemple),
- Par une lettre (de A à F par exemple) ou ;
- Par une appréciation (excellent, bien, assez bien, médiocre)<sup>298</sup>.

L'évaluation peut être réalisée par une agence gouvernementale ou par un organisme indépendant. Mais peu importe la partie qui se charge de l'opération de l'évaluation, elle a pour obligation d'ajuster ses approches et prendre en considération la diversité institutionnelle, exemple pour les établissements d'enseignement supérieur certains peuvent avoir un secteur de recherche scientifique nettement développé, contrairement à d'autres qui s'orientent beaucoup plus vers l'enseignement<sup>299</sup>.

Le bureau régional de l'UNESCO pour l'éducation en zone Asie Pacifique avait dressé en 2002 à Bangkok une liste de domaines clés pour une opération d'évaluation de la qualité. Elle couvre :

- Intégrité et mission.
- Gouvernance et gestion.
- Ressources humaines.
- Ressources documentaires et infrastructures.

---

<sup>297</sup> Selon le glossaire de l'UNESCO (2007) la définition suivante a été retenue : « Évaluation/examen de la qualité : terme utilisé pour désigner le propre processus d'évaluation externe (examiner, mesurer, juger) de la qualité des établissements et des programmes d'enseignement supérieur. Il comprend les techniques, les mécanismes et les activités mises en œuvre par un organisme externe, dans le but d'évaluer la qualité des processus, pratiques, programmes et prestations de l'enseignement supérieur. Plusieurs facteurs jouent un rôle important dans la définition du concept d'évaluation de la qualité et son application : (i) le contexte (national, institutionnel) ; (ii) la méthodologie (auto-évaluation, évaluation à l'aide d'un examen par des pairs, visites de site) ; (iii) les niveaux (système, établissement, département, individu) ; (iv) les mécanismes (récompenses, politiques, structures, cultures) ; (v) certaines valeurs qualitatives associées à l'évaluation de la qualité, telles que valeurs académiques, valeurs traditionnelles (axées sur le sujet), valeurs managériales (axées sur les procédures et pratiques), valeurs pédagogiques (axées sur le personnel, leurs compétences pédagogiques et pratiques en classe), valeurs liées à l'emploi (mettant l'accent sur les caractéristiques des diplômés sortants et les résultats de l'apprentissage) »

<sup>298</sup> Woodhouse, D., Op. Cit, 36.

<sup>299</sup> Michaela, M., & Antony, S., Op. Cit, p 49.

- Gestion financière.
- Caractéristiques des étudiants et services de soutien.
- Aspects liés aux cursus.
- Enseignement et évaluation.
- Recherche, expertise-conseil, autres activités.
- Assurance qualité.

On peut constater l'existence de plusieurs points communs entre l'évaluation et l'audit, principalement tout ce qui relève du processus est le même, ce qui semble pour le moins logique, du fait que dans les deux cas (évaluation ou audit) on cherche à vérifier les résultats par rapport aux objectifs. Mais la différence essentielle se trouve au niveau du résultat. L'audit est une méthode qui permet de démontrer les forces et les faiblesses d'un mécanisme adopté par l'organisme audité, quant à l'évaluation elle donne une note aux résultats<sup>300</sup>.

**Tableau N° 07 : Comparaison entre mécanismes d'évaluation et l'audit de la qualité<sup>301</sup>**

Activité	Evaluation	Audit
Processus	Enquête sur les résultats des objectifs	
Résultat	Note (avec ou sans note éliminatoire)	Description

### **3- Accréditation**

L'accréditation est un terme employé dans de nombreuses circonstances pour désigner l'acte d'une autorité compétente, dans une procédure qui relève de son simple fonctionnement, exemple dans le secteur diplomatique l'accréditation des ambassadeurs ou l'accréditation des journalistes pour les médias étrangers. Le terme est utilisé

<sup>300</sup> BOUZID, N., & BERROUCHE, Z., Op. Cit, p 24.

<sup>301</sup> Tableau réalisé sur la base de l'analyse de Woodhouse, D., p 36.

également pour désigner la procédure qui constitue le dernier maillon dans la chaîne de l'évaluation.

L'accréditation a été définie par la norme ISO/CEI 17000 de 2004 comme une « *attestation délivrée par une tierce partie, ayant rapport à un organisme d'évaluation de la conformité, constituant une reconnaissance formelle de la compétence de ce dernier à réaliser des activités spécifiques d'évaluation de la conformité* »<sup>302</sup>.

En d'autres termes, elle représente l'aboutissement d'un processus d'évaluation par un organisme autonome, qui procède à un examen du fonctionnement et des compétences de l'établissement pour vérifier qu'il a le mérite d'accéder à un tel statut ou autre. Cette démarche vise à répondre à la question suivante :

- Avez-vous le niveau suffisant (à tous égards) pour qu'on vous autorise à fonctionner ? », donc « Méritez-vous l'agrément », c'est-à-dire le classement dans telle ou telle catégorie.

La réponse à cette question prend la forme d'une décision de type oui/non ou admis/refusé avec une possibilité de modulation dans le cas où l'établissement se rapproche ou s'éloigne du niveau de l'admissibilité pour l'accréditation. Pareil que l'évaluation, l'accréditation se traduit par une note sur une échelle linéaire<sup>303</sup>.

Par contre il existe quelques différences entre l'évaluation et l'accréditation, puisque les deux démarches abordent les choses sous un angle différent. Pour l'évaluation le processus consiste à l'estimation du niveau réel de l'établissement, quant à l'accréditation elle cherche à confirmer si l'établissement possède le niveau requis pour la prestation de qualité<sup>304</sup>.

---

<sup>302</sup> JACOBY, M., (2014), Analyse de l'impact de l'accréditation au Luxembourg, p 05. Mémoire de recherche dans le cadre du stage de la carrière supérieure scientifique. Mars 2014. Institut Luxembourgeois de la Normalisation, de l'Accréditation, de la Sécurité et qualité des produits et services. Office Luxembourgeois d'Accréditation et de Surveillance.

<sup>303</sup> Woodhouse, D., Op. Cit, p 38.

<sup>304</sup> BOUZID, N., & BERROUCHE, Z., Op. Cit, p 24.

**Tableau N° 08 : Comparaison entre mécanismes d'évaluation et l'audit de la qualité**<sup>305</sup>

Activité	Evaluation	Accréditation
Processus	Qu'elle est votre niveau ?	Avez-vous le niveau requis ?
Résultat	Note (avec ou sans note éliminatoire)	Oui/ Non (ou appréciation intermédiaire)

Dans le même contexte il me semble nécessaire d'évoquer dans cette partie des termes importants dans la mise en œuvre du processus d'assurance qualité, comme l'agrément, label de qualité et la certification. Des termes débattus (en plus de l'audit, l'évaluation et l'accréditation) par les experts chargés par le ministère de l'enseignement supérieur en Algérie, de penser à un plan de mise en place du système d'assurance qualité. Des termes qui risquent certainement d'être introduit dans le processus de mise en œuvre, comme le prévoit l'avant-projet de loi portant loi d'orientation sur l'enseignement supérieur<sup>306</sup>.

#### **4- Agrément**

Selon la réglementation en vigueur en matière d'assurance qualité en Algérie, aucun texte ne prévoit de définition de l'agrément. Pourtant le terme est utilisé dans certaines études et des mécanismes de prises de décision en relation avec l'assurance qualité dans d'autres pays. La définition du petit Larousse de l'agrément c'est le « *le fait d'agréer, de consentir à quelque chose, acceptation, reconnaissance de quelqu'un ou de quelque chose par une autorité (généralement officiel)* »<sup>307</sup>. Cette définition n'est pas

<sup>305</sup>Tableau réalisé sur la base de l'analyse de Davis Woodhouse, p 37.

<sup>306</sup> Selon l'article 37 de l'avant-projet de loi «L'agence peut être chargée de l'accréditation, de la certification et de la labellisation des offres de formation ».

<sup>307</sup> BERGUE, N., (2015-2016), comprendre l'accréditation dans la nouvelle politique de la qualité de l'hôpital ; le rôle du cadre de santé, Institut d'enseignement de promotion sociale de la communauté française, p 34.

loin de celle retenue officiellement en France, ou l'agrément est considéré comme « *un acte par lequel les pouvoirs publics (ministère, administration, ...) déclarent un organisme compétent pour effectuer des opérations dans le cadre de la réglementation* ». L'agrément est considéré comme un cadre général pour une prise de décision qui s'appuie sur un système d'assurance qualité, comme l'accréditation ou la certification, il n'est en aucun cas considéré en lui-même comme étant un mécanisme d'assurance qualité<sup>308</sup>.

## **5- Label de qualité**

Un terme fortement utilisé dans les pays développés que les pays du sud, pour certifier des produits ou des services dans le but d'influencer le consommateur en raison de la qualité du produit que l'établissement lui propose. Il est défini comme « *une marque délivrée par un syndicat professionnel ou un organisme officiel, que l'on appose sur certains articles pour attester de leur qualité, leur origine ou le respect de certaines normes*» une autre définition existe selon laquelle le label est un signe qui «*attestent qu'un produit présente des caractéristiques préalablement fixées et qu'il atteint donc un certain niveau de qualité*<sup>309</sup>».

La labellisation a été importée à son tour dans le secteur de l'enseignement supérieur dans de nombreux pays, qui ont développés certaines pratiques (labels) destinées à des établissements d'enseignement supérieur. On peut citer à titre d'exemple le « label du développement durable » destiné aux établissements d'enseignement supérieur en reconnaissance de leurs engagements en matière de développement durable<sup>310</sup>. Il existe également le label « bienvenue en France » qui vise à améliorer les conditions d'accueils des étudiants étrangers en France. Il est délivré aux profits des campus universitaires pour une durée de 4 années après la validation d'une commission indépendante.

---

<sup>308</sup> GHESTEM, JP., avec la collaboration de LACHENAL J. (LNE) - (2008), L'assurance qualité pour les prélèvements dans les milieux aquatiques en vue d'analyses physico chimiques : état des lieux. Rapport final 2008, BRGM/RP-56859-FR, 63p, 2 illustrations, 2 annexes.

<sup>309</sup> MOUSSA, S., et TOUZANI, M., «Crédibilité des labels de qualité L'évaluation de l'unidimensionnalité, de la fiabilité et de la validité d'une échelle de mesure », p 04. Le 6ème colloque international de la recherche en sciences de gestion de l'Association Tunisienne des Sciences de Gestion. Les 1, 2 et 3 mars 2007, Hammamet, Tunisie.

<sup>310</sup> Donneaud, N., et Domeizel, M., «La mise en œuvre du référentiel développement durable dans l'enseignement supérieur à l'Université d'Aix-Marseille ». Développement durable. Aix-Marseille. Université. Centre Saint Charles, p 9.

Les systèmes nationaux d'enseignement supérieur dans les pays du Maghreb ne sont pas encore dotés de programme de labellisation, se qui ne remet pas en cause la possibilité de voir un jour ce genre de programme introduit dans le secteur de l'enseignement supérieur. C'est le cas au moins pour l'Algérie ou il a été prévu dans l'avant-projet de loi portant loi d'orientation sur l'enseignement supérieur la possibilité de charger la future agence nationale de l'assurance qualité de la mission de labellisation des offres de formation<sup>311</sup>.

## **6- Certification**

Selon la définition de l'Association Française de Normalisation (l'AFNOR) « *la certification est une activité par laquelle un organisme reconnu, indépendant des parties en cause donne une assurance écrite qu'une organisation, un processus, un service, un produit ou des compétences professionnelles sont conformes à des exigences spécifiées dans un référentiel* <sup>312</sup> ». D'autres définitions existent, mais la plupart vont dans le sens d'une démarche qui vise à augmenter les capacités concurrentielles d'une entreprise en obtenant un certificat délivré par un organisme autonome, qui certifie qu'un système d'organisation, un processus, une personne, un produit ou un service est conforme à des exigences spécifiées dans une norme ou un référentiel<sup>313</sup>.

L'organisme certificateur doit être indépendant des entreprises certifiées, qu'il représente un organe public ou qu'il relève du secteur privé. Il traite les demandes des établissements qui cherchent à être certifiés selon un référentiel bien déterminé et une procédure quasi-uniforme pour l'ensemble des organismes certificateurs. Le certificat est délivré après :

- La demande d'un établissement qui cherche a certifié un produit ou un service selon un référentiel qui existe.
- L'instruction du dossier par l'organisme certificateur.
- Examiner la demande par l'évaluation des produits ou des services certifiés.

---

<sup>311</sup> Article 37 de l'avant-projet.

<sup>312</sup> MEDJAHDI, K., Normalisation et Certification . Département : Des Sciences Alimentaires et de Nutrition Humaine. Faculté : Sciences de la Nature et de la Vie. Université HASSIBA BEN BOUALI – CHLEF, p 12.

<sup>313</sup> Ministère de l'économie des finances et de l'industrie, La certification industriels et des services en 7 questions des produits, Novembre 2004, p 02.

- La prise de décision par l'organisme certificateur par l'attribution du certificat ou le rejet de la demande.
- Dans le cas d'une attribution du certificat, une période de surveillance s'impose en raison du caractère provisoire du certificat<sup>314</sup>.

## **Section 4 : Les Grands volets de l'évaluation**

Selon la littérature et la pratique récente, la mise en œuvre d'une bonne démarche assurance qualité pour les établissements d'enseignement supérieur nécessite une évaluation à deux niveaux, qui couvrent dans l'ensemble plusieurs aspects pour l'établissement soumis à l'évaluation. L'évaluation doit porter sur l'enseignement et les programmes, les services et le fonctionnement de l'administration.

### **1- Evaluation institutionnelle**

Au début plusieurs termes ont été employés pour désigner cette démarche, évaluation institutionnelle, analyse institutionnelle, autoévaluation, autoanalyse de l'établissement scolaire. Ces différentes appellations portées sur la même démarche qui vise à mieux évaluer un établissement pour l'améliorer<sup>315</sup>.

Elle se définit comme un « *processus qui vise à permettre une saisie systématique des divers facteurs de la vie institutionnelle d'un établissement et une évaluation par ses membres, des aspects pédagogiques et administratifs de l'ensemble de son fonctionnement ou de certains de ses services, de ses secteurs d'activités dans un but de prendre des décisions qui s'inscrivent dans une démarche d'amélioration continue* »<sup>316</sup>.

L'évaluation institutionnelle vise principalement la gestion administrative et financière d'un établissement, elle peut porter sur les segments suivants :

- La gestion pédagogique.
- Le système d'information.
- Le cadre de vie des étudiants.

<sup>314</sup> MEDJAHDI, K., Op. Cit, p 2.

<sup>315</sup> Evaluation institutionnelle, fédération Québécoise des directeurs et directrice d'établissements d'enseignement, p 07. Anjou. Québec H1K 4E 4.

<sup>316</sup> Ibid.

- Les centres de ressources (bibliothèques, cyberespaces, multimédia).
- La problématique de l'employabilité<sup>317</sup>.

Quelle que soit les critères, les normes et les standards de références pour l'évaluateur, ces éléments conduits à une information sur les performances d'un individu, d'un processus ou d'un système qui a pour objectif final, atteindre l'amélioration souhaitée. Ce genre d'évaluation se qualifie d'institutionnelle à partir du moment où elle est prise en charge par l'institution elle-même. Le choix de la démarche, la stratégie et le plan d'action relèvent d'une volonté interne de l'institution, non pas une décision extérieure qui lui imposée<sup>318</sup>.

## 2- Evaluation programmatique

Contrairement à l'évaluation institutionnelle, l'évaluation programmatique ne porte pas sur le fonctionnement de l'institution, elle concerne uniquement les programmes de formation et le travail des responsables des filières de formation<sup>319</sup>. On entend par évaluation programmatique une « *approche intégrale lors de la conception d'un programme d'évaluation dans le but d'optimiser les fonctions d'apprentissage, de prise de décision et d'assurance de la qualité du programme d'enseignement* »<sup>320</sup>.

L'évaluation programmatique concerne soit les formations, soit les enseignements :

- **L'évaluation des formations** : « *concerne l'ensemble des aspects concernant une filière, un cursus : publics accueillis, organisation et contenus de la formation, moyens en matériels et en personnels, méthodes pédagogiques, résultats en termes de diplômés et de compétences acquises, insertion, etc. Son objectif est une meilleure connaissance du processus d'enseignement et du « produit » (le diplôme et l'étudiant).* »
- **L'évaluation des enseignements** : elle « *porte sur les activités pédagogiques*

<sup>317</sup> BOUZID, N., & BERROUCHE, Z., Op. Cit, p 24.

<sup>318</sup> Evaluation institutionnelle, fédération Québécoise des directeurs et directrice d'établissements d'enseignement, p 07.

<sup>319</sup> BOUBAKOUR, F., assurance qualité interne et autoévaluation, SESSION N° 4 FORMATION RAQ : MESRS. CIAQES, p 12.

<sup>320</sup> Annexe G – Modèle de plan d'évaluation programmatique, ACTS. Association Canadienne des thérapeutes du sport, p 1.

*des enseignants ou les activités d'apprentissage des étudiants. Elle a pour objectif l'amélioration de la qualité pédagogique, et est donc essentiellement menée par et/ ou pour les enseignants»*<sup>321</sup>. Ce genre d'évaluation doit être organisée d'une façon périodique, ex tous les 3 ans ou 4 ans, le cursus de formation doit faire l'objet d'une évaluation.

Dans certaines législations c'est une obligation légale imposée aux établissements d'enseignements supérieurs (publics ou privés). C'est le cas de la France qui a imposée une évaluation des enseignements par l'article 23 de l'arrêté du 29 Avril 1993 qui stipule que « *Pour chaque cursus, est organisée une procédure d'évaluation des enseignements et de la formation. Cette évaluation, qui prend en compte l'appréciation des étudiants, se réfère aux objectifs de la formation et des enseignements* ». Quand à la mise en œuvre de ce mécanisme d'évaluation, le même texte prévoit la création d'une commission au niveau de chaque établissement. Des commissions mixtes composées d'un nombre égal entre enseignants et étudiants, qui offrent la possibilité aux enseignants de prendre connaissance de l'appréciation des étudiants sur les éléments pédagogiques de leurs enseignements, en plus d'une meilleure organisation des études dans la formation concernée<sup>322</sup>.

En se référant aux textes règlementaires pour la formation universitaire en Algérie, nous pouvons constater l'absence d'un tel mécanisme pour l'évaluation des enseignements. Il est même tout à fait légitime de s'interroger sur l'opportunité d'une évaluation menée par ce genre de commissions mixtes, vu la nature des difficultés auxquelles fait face l'université algérienne. Il semble même que ce choix est inadapté avec la décision de la tutelle qui a lancée ces dernières années, un processus d'harmonisation nationale des formations en licence et master, après les nombreux critiques qui ont suivie les premières années de mise en œuvre du système LMD, en particulier l'explosion du nombre de formations, qui ne reflètent pas les besoins du secteur sociaux-économiques.

---

<sup>321</sup> BOUZID, N., & BERROUCHE, Z., Op. Cit, p 27.

<sup>322</sup>SIMON, D., (2004), Guide pour l'évaluation des enseignements . Service universitaire de pédagogie. Décembre 2004, p 1.

Nous avons même pu constater l'absence d'un mécanisme d'évaluation impliquant les étudiants concernant le recours à la formation à distance, subitement généralisée en conséquence de la crise sanitaire provoquée par le virus de la Covid 19.

Au Maroc également les étudiants ne sont pas impliqués dans le processus d'évaluation. La loi N° 01 – 00 portant organisation de l'enseignement supérieur<sup>323</sup> n'a pas manqué de mettre l'accent sur la nécessité de développer une évaluation régulière et participative du système d'enseignement supérieur dans sa globalité, y compris l'évaluation des enseignements. L'article 8 prévoit une obligation d'assoir le cursus des étudiants sur l'orientation, l'évaluation et la réorientation, mais sans prévoir des mécanismes qui permettent d'impliquer les étudiants dans de telles procédures. Cette question a été abordée pour la première fois à l'occasion de la réforme de l'enseignement supérieur, dans le rapport N° (05 - 2019) du conseil supérieur de l'éducation, de la formation et de la recherche scientifique, une recommandation explicite a été consacrée pour l'implication des étudiants dans l'évaluation des enseignements, en s'inspirant des expériences déjà menées dans les pays européens<sup>324</sup>.

La Tunisie ne fait pas l'exception sur ce point. La loi relative à l'enseignement supérieur<sup>325</sup> prévoit une évaluation institutionnelle dans l'article 43 qui précise que « *les opérations d'évaluation sont réalisées par des commissions d'experts composées conformément aux règlements fixés par l'Instance* ». Les opérations d'évaluation concernent les établissements et les parcours de formation et leurs programmes, conformément à l'article 44 de la même loi. Ceci n'implique pas forcément l'absence des débats en Tunisie sur l'opportunité du rôle des étudiants en matière d'évaluation des enseignements. Nombres d'études traite explicitement l'efficacité des jugements portés par les étudiants sur la qualité des enseignements et du système d'évaluation des acquis<sup>326</sup>.

---

<sup>323</sup> B.O N° 4800 du 1er juin 2000 Dahir n° 1-00-199 du 15 safar 1421 (19 mai 2000) portant promulgation de la loi n° 01-00 portant organisation de l'enseignement supérieur.

<sup>324</sup> ES-SBIA, D., HAMDANI, Y., KHALID, A., KAAOUACHI, A., (2020), Perceptions des enseignants sur l'Évaluation des Enseignements par les Étudiants (EEE) dans le système d'enseignement supérieur marocain : une étude de cas, Revue Marocaine de l'évaluation et de la Recherche en Education/ N°3. 17 / 04 / 2020. DO - 10.48423/IMIST.PRSM/rmere-v3i3.20500, p 77.

<sup>325</sup> Loi n° 2008-19 du 25 février 2008, relative à l'enseignement supérieur. Journal Officiel de la République Tunisienne. 4 mars 2008.

<sup>326</sup> BOUSSAADA, H., La cohérence du curriculum de formation universitaire : quel impact pour le développement professionnel des jeunes diplômés tunisiens. Centre de Didactique et Pédagogie Universitaires (CDPU) –Tunis, Institut Supérieur de l'Éducation et de la Formation Continue (ISEFC) – Tunis, université Catholique de Louvain (UCL) – Belgique, p 5.

### **Chapitre III : Mise en œuvre et renforcement des systèmes d'assurance qualité dans l'enseignement supérieur en Algérie**

Etant donné la dimension prise et le caractère urgent du processus d'implémentation d'un système d'assurance qualité dans la réforme du système d'enseignement supérieur en Algérie, afin d'assurer une bonne gouvernance des établissements d'enseignements supérieurs pour surmonter les difficultés et les disfonctionnements qui entravent la réalisation de ses objectifs, il est nécessaire de prendre des mesures préalables à plusieurs niveaux pour assurer une bonne mise en œuvre de l'assurance qualité.

Peu importe les objectifs définis pour l'implémentation de l'assurance qualité, intégration régionale, mobilité internationale des universitaires (enseignants – étudiants) ou simplement une mise à niveau aux standards internationaux de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique, c'est une réforme qui fera certainement face à des obstacles de différents types. Qu'il s'agit de la volonté politique, de l'élément humain ou des moyens dont disposent les établissements d'enseignement supérieur, le succès d'une telle réforme peut être mis en péril, en raison des obstacles aux quelles elle peut se heurtés.

D'ailleurs, c'est ce que nous avons pu constater dans la réalisation de ce travail, qui présente en quelques sortes l'évaluation d'une décennie de mise en œuvre de l'assurance qualité, à partir de la création de la commission nationale pour l'implémentation de l'assurance qualité dans l'enseignement supérieur en Algérie - CIAQES- par arrêté ministériel n°167 du 31 mai 2010. Une commission nationale composée essentiellement d'enseignants, d'experts et des responsables du ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique.

Cette démarche qui a été présentée dès le début de sa mise en œuvre par les responsables de l'enseignement supérieur comme un choix stratégique approuvé par le gouvernement, pour permettre aux universités d'améliorer leur efficacité et efficience, a du faire face a un environnement moins favorable (pour ne pas dire hostile) pour de multiples raisons. C'est ce qui est démontré par le professeur KHERBACHI, H., et

MUSETTE, Y.,<sup>327</sup> de l'université de Bejaïa dans une étude intitulée « l'assurance qualité dans l'enseignement supérieur : un changement vécu par les acteurs ». Plusieurs difficultés ont été constatées suite à des entretiens directs avec les parties prenantes, parfois qualifiés même d'une sorte de résistance à la réforme.

Il faut noter que ce genre de difficultés a été bien constaté et pris en considération par les instances compétentes du ministère de l'enseignement supérieur. Plusieurs démarches ont été prises pour assurer une bonne mise en œuvre de l'assurance qualité, en plus d'un accompagnement des établissements d'enseignement supérieur, mais cela n'a pas empêché l'émergence des obstacles face à la concrétisation de la démarche assurance qualité.

Nous allons essayer dans les paragraphes qui suivent de mettre en évidence les principales modalités pour la mise en œuvre de l'assurance qualité, à partir de la première expérience et les nouvelles propositions retenues dans le projet de loi portant la loi d'orientation sur l'enseignement supérieur en Algérie, tout en prenant en considération les expériences de certains pays, en particulier ceux de la méditerranée. Pour cela, notre approche se basera toujours sur les trois niveaux indispensables, considérés comme les piliers d'une stratégie globale pour une assurance qualité. Le niveau politique, l'évaluation interne et l'évaluation externe.

## **Section 1 : L'Etat et son rôle majeur dans la mise en œuvre de l'assurance qualité au niveau de l'université Algérienne**

Comme nous l'avons déjà évoqué auparavant, l'enseignement supérieur a été fortement impacté par les nouvelles mutations et évolutions de l'économie mondiale, le rôle de l'état et les rapports de force entre les parties propres à chaque société. Des facteurs déterminants pour définir l'ampleur des réformes nécessaires. Ils sont également d'une influence importante pour imposer le caractère urgent des réformes entamées dans le secteur de l'enseignement supérieur<sup>328</sup>. En plus du mode de coordination qui se définit par les interactions entre les principales parties que résume

---

<sup>327</sup> KHERBACHI, H., et MUSETTE, Y., (2017), l'assurance qualité dans l'enseignement supérieur : un changement vécu par les acteurs », Revue des sciences économiques de gestion et de sciences commerciales. N° 18, p 5.

<sup>328</sup> Rapport N°5/2019. Réforme de l'enseignement supérieur Perspectives stratégiques. Conseil supérieur de l'éducation de la formation et de la recherche. Juin 2019. Royaume du Maroc. ISBN : 978-9920-785-15-0, p 09.

Burton Clark en trois, l'état, l'oligarchie académique et le marché. Présentées en forme de triangle de coordination, avec un sommet qui peut être occupé par une des parties qui domine les rapports de forces<sup>329</sup>.

Peu importe la partie qui occupe le sommet de coordination selon Burton Clark l'état reste l'une des parties principales dans la mise en place et la conduite des politiques d'enseignement supérieur, dans les différents systèmes, partout dans le monde. L'état qui joue d'un rôle beaucoup plus déterminant dans les pays qui fonctionnent toujours avec une politique moins libérale, basée essentiellement sur la dominance du secteur public (le cas de l'Algérie) assume une large responsabilité pour la mise en œuvre d'un système d'assurance qualité. Le rôle de l'état doit impérativement répondre au minimum à trois questions, qui relèvent exclusivement du domaine politique et institutionnel :

## **1- Pourquoi faire ? pour fixer les objectifs**

C'est le même type de questions qui se posent depuis les premières expériences de la mise en œuvre de l'assurance qualité, mais qui nécessite parfois des réponses différentes qui évoluent avec le fil du temps, en conséquence des changements qui pèsent lourdement sur le secteur de l'enseignement supérieur. Ce que nous allons essayer de clarifier dans en abordant les objectifs, les mécanismes et la portée du système d'assurance qualité.

### **1.1- Les objectifs de l'assurance qualité**

Tout en prenant en considération les spécificités du secteur de l'enseignement supérieur d'un côté et sa prédisposition pour la mise en œuvre d'un système d'assurance qualité d'un autre côté - pour les besoins d'une bonne gouvernance - le choix de la stratégie gouvernementale peut être déterminant pour son aboutissement. L'approche qu'on peut envisagé n'est pas forcément unique, même à partir d'un cadre commun. C'est l'exemple de ce qui a été démontré par Fave-Bonnet (2007)<sup>330</sup> qui à partir des

---

<sup>329</sup> NAVOYAN, A., Op. Cit, p 157.

<sup>330</sup> BOUKALKOUL, E. H., (2011), Les étapes de mise en œuvre d'un système d'Assurance qualité dans les E.E.S» . Communication présentée dans le cadre du Premier séminaire national : "L'implémentation de l'assurance qualité dans l'enseignement supérieur : de la théorie à la concrétisation pratique" organisé par la cellule d'assurance qualité Université Badji-Mokhtar – Annaba les 29 & 30 Avril 2011, p 221.

textes officiels du processus de Bologne fait la distinction entre trois notions de l'assurance qualité :

- L'évaluation de la qualité;
- L'assurance de la qualité ou la garantie de la qualité;
- Le management de la qualité.

Selon chaque notion les choses changent, en particulier les parties et les objectifs. Pour les parties sa peut être un évaluateur, un certificateur ou un manager. Quant aux objectifs ils changent également en mesure de la notion choisie. Pour un évaluateur il cherche comment mesurer la qualité. Pour le certificateur, c'est la garantie de la qualité qui est recherchée. Par contre, c'est les mécanismes qui aident à obtenir la qualité que cherche le manager<sup>331</sup>.

Il est certainement établie que l'assurance qualité se définit par le choix politique qui fixe les objectifs, les types de contrôle, les procédures et l'utilisation des résultats. Afin de mieux réussir le choix politique PERELLON, J. propose de se référer aux cinq questions qui offrent à l'état la possibilité de prendre les bonnes décisions conformément aux objectifs très clairs.

- Quels objectifs et buts doit avoir la politique de l'assurance qualité ?
- Contrôle : Qui doit contrôler le processus de l'assurance qualité ?
- Domaines : Quels domaines doit couvrir l'assurance qualité ?
- Procédures : Comment les procédures de l'assurance qualité doivent-elle être établies ?
- Usages : Qui utilisent l'information collectée ? »<sup>332</sup>.

La détermination des objectifs par l'état nécessite préalablement de faire le choix entre deux conceptions des objectifs de l'assurance qualité, objectifs sommatifs ou objectifs formatifs.

### **1.1.1- Objectifs sommatifs**

---

<sup>331</sup> Ibid.

<sup>332</sup> NAVOYAN, A. Op. Cit, p 165.

L'objectif sommatif comporte des conséquences directes sur l'unité qui fait l'objet de l'évaluation, qu'il s'agit du programme de formation ou de l'établissement qui assure la formation. En cas de résultat négatif, l'établissement risque d'être pénalisé pour ses mauvais résultats, qui sont souvent d'ordre financier<sup>333</sup>, par contre si l'évaluation est positive, l'établissement bénéficie d'un bon classement ou des mesures d'encouragement<sup>334</sup>.

### **1.1.2- Objectifs formatifs**

Cette conception privilégie plus les résultats des procédures de l'assurance qualité, qui se concrétise par l'apprentissage et l'amélioration. Donc à l'inverse de la première conception, la procédure ne porte pas à la fin des conséquences pour l'établissement, mais elle vise à garantir un apprentissage progressif qui concerne l'ensemble des acteurs académiques et responsables administratifs. Cette procédure permet d'un côté d'améliorer le volet pédagogique pour les acteurs académiques et la gouvernance des établissements pour les dirigeants d'un autre côté<sup>335</sup>.

A la lecture des premiers textes réglementaires pour l'implémentation de l'assurance qualité en Algérie, il nous semble loin d'envisager un choix des pouvoirs publics pour des objectifs sommatifs. Bien que l'arrêté ministériel N° 167 de 2010 n'est pas explicite sur ce point, dans le sens où il s'occupe beaucoup plus des mesures à prendre pour préparer le terrain à une mise en œuvre d'un véritable système d'assurance qualité permanent, nous pouvons conclure qu'il penche beaucoup plus vers des objectifs formatifs<sup>336</sup>. Vu l'article 2 qui précise les missions de la commission, il associe à chaque fois dans la procédure d'évaluation les établissements et les activités ciblés pour les établissements pilotes. L'accent sera mis beaucoup plus sur un travail de sensibilisation et d'accompagnement des établissements pour assurer une bonne mise en œuvre, il n'a jamais été question de prononcer des sanctions contre les établissements qui feront l'objet d'une évaluation négative.

---

<sup>333</sup> PERELLON, J. F., Approche comparée de politiques d'assurance-qualité des systèmes d'enseignement supérieur européen. L'éducation en débats: analyse comparée, Vol 3. Observatoire Science, Politique et Société, Université de Lausanne et Direction générale de l'enseignement supérieur, canton de Vaud, p 67.

<sup>334</sup> NAVOYAN, A., Op. Cit, p 167.

<sup>335</sup> PERELLON, J. F., Op. Cit, p 68.

<sup>336</sup> Arrêté ministériel N° 167 du 31 Mai 2010 portant création d'une commission nationale d'implémentation d'un système d'assurance qualité dans le secteur de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique.

Selon les deux membres de la première commission BOUZID, N., et BERROUCHE, Z., l'accréditation n'été pas inscrit à l'ordre du jour comme mécanisme d'assurance qualité du faite qu'elle peu aboutir à la fermeture des établissements en cas d'une évaluation négative, chose qui n'est pas envisageable pour l'enseignement supérieur algérien qui relève à 100% du secteur public<sup>337</sup>.

## **2- Quoi faire ? faire le choix des mécanismes**

L'expérience moderne en matière d'assurance qualité dans les différents systèmes nationaux a permis de discerner plusieurs pratiques. Certaines pratiques se sont développées en milieu des établissements et relèvent essentiellement de l'assurance qualité externe. Alors que d'autres pratiques avaient été développées et mis en œuvre de l'extérieur des établissements d'enseignement supérieur.

La référence la plus importante dans cette matière, c'est le processus de Bologne qui a développé un nombre de mécanismes, dont le succès été nettement ressenti, au point d'être importées par la majorité des systèmes nationaux à la recherches d'une mise à niveau aux standards internationaux. Une mise à niveau censée répondre aux impératives de l'économie mondiale, qui a complètement bouleversée les secteurs de l'éducation et de l'enseignement supérieur. Rappelons bien que le processus de Bologne avait aboutis à la nécessité de porter les réformes sur trois axes « *une réforme du programme, une réforme de la gouvernance, une réforme du financement. Ces trois axes étroitement associés participent d'une transformation cohérente et finalisée* »<sup>338</sup>. Ces réformes qui visent principalement à l'amélioration de la gouvernance interne des établissements, seront complété par la mise en œuvre des mécanismes de l'assurance qualité afin d'unifier et de normaliser les pratiques de la gouvernance dans les établissements de l'enseignement supérieur.

Plus important, ces mécanismes seront considérés comme des éléments pour mesurer la compétitivité des établissements de l'enseignement supérieur, dans une logique qui s'inscrit d'avantage dans le cadre d'une économie de marché. La qualité recherchée selon cette logique dépend en premier lieu, des mécanismes de l'assurance

---

<sup>337</sup> BOUZID, N., et BERROUCHE, Z., Op. Cit, p 52.

<sup>338</sup> MARTIN, E., et OUELLET, M., Op. Cit, p 13.

qualité externe, soit l'évaluation, l'audit et l'accréditation<sup>339</sup>. Des mécanismes que nous avons précédemment détaillés dans cette deuxième partie de notre travail.

### **3- Quelle taille ? la portée et les dimensions du système d'assurance qualité**

#### **3.1- Les dimensions du système d'assurance qualité**

La portée du système d'assurance qualité divise les systèmes nationaux, qui doivent faire face à un choix déterminant sur la nature des établissements soumis au processus d'évaluation. Certains Etats, préfèrent limiter le processus d'évaluation aux universités relevant du secteur privé, d'autres préfèrent que se soient les établissements du secteur public qui bénéficie de ressources allouées par l'Etat, alors qu'une troisième partie ne fait pas de distinction entre secteur public ou secteur privé, tous les établissements doivent faire l'objet d'un processus d'évaluation<sup>340</sup>.

Cette question ne s'est même pas posée à l'occasion de la première expérience de mise en œuvre de l'assurance qualité dans l'enseignement supérieur algérien, pour une simple raison, qu'il est constitué uniquement d'établissements relevant du secteur public. D'ailleurs le premier texte portant le cahier de charge pour la création d'un établissement privé de formation supérieure date de 2016<sup>341</sup>. Après cinq années du lancement du cahier de charge le nombre d'établissement privé de formation supérieure se limite à 17 établissements pour un total d'étudiants estimé à environs 2000 étudiants<sup>342</sup>. Un chiffre inférieur à 0,15% du nombre d'étudiants inscrits dans les établissements d'enseignement supérieur public.

En plus d'une absence quasi-totale du secteur privé pour imaginer sa distinction du secteur public, l'arrêté N° 167 précise dans son premier article que « *la commission nationale est chargé de l'élaboration et du suivi de la mise en œuvre du programme d'implémentation d'un système d'assurance qualité dans le secteur de l'enseignement*

---

<sup>339</sup> BOUZID, N., et BERROUCHE, Z., Op. Cit, p 52.

<sup>340</sup> BOUZID, N., et BERROUCHE, Z., Op. Cit, p 34.

<sup>341</sup> Arrêté du 28 Moharram 1438 correspondant au 30 octobre 2016 fixant le cahier des charges en vue de délivrer l'autorisation de création d'un établissement privé de formation supérieure.

<sup>342</sup> قرار رقم 2005 المؤرخ في 18 ديسمبر 2019 يحدد قائمة المؤسسات الخاصة للتكوين العالي والتكوينات العالية التي تضمنها. أيضا تصريحات منقولة عن الأستاذ جمال بوقزاطة لجريدة الشروق اليومي في 2021/12/15.

*supérieur et de la recherche scientifique*<sup>343</sup>». Le texte ne porte aucune distinction concernant la nature des établissements concernés par la mise en œuvre du système d'assurance qualité, c'est tout le secteur de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique qui est impliqué.

Nous trouverons également une réponse dans cet article à propos de la nature des établissements universitaires et/ou non universitaires. La encore aucune distinction n'a été opérée par le texte, qui généralise l'implémentation de l'assurance qualité sur l'ensemble des établissements relevant du secteur de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique. Bien que le texte évoque dans l'article 2 paragraphe 2 les critères de choix des « établissements d'enseignement supérieur » pilotes, mais strictement pour des raisons d'efficience et d'efficacité, afin de mieux réussir l'implémentation et mettre en place un référentiel national de normes et critères relatifs à l'assurance qualité en tenant compte des standards internationaux.

Un autre point essentiel dans la détermination de la portée de l'assurance qualité, entre institutionnel et/ou programmatique. La première est plus large, elle couvre toutes les activités d'un établissement d'enseignement supérieur, qu'il s'agit d'une université, d'un centre universitaire ou d'un centre de recherche). Toutes les activités menées dans le cadre du fonctionnement de ces établissements, seront concernées par l'opération d'évaluation, en particulier<sup>344</sup> :

- Les missions ;
- La gouvernance ;
- La gestion ;
- Les filières de formation ;
- Le personnel enseignant ;
- Les ressources pédagogiques ;
- Les services aux étudiants ;
- Les infrastructures et équipements ;
- Les ressources financières.

---

<sup>343</sup> Art 1.

<sup>344</sup> BOUBAKOUR, F., Op. Cit, p 04.

Quant à la deuxième unité d'analyse elle porte sur le programme, en partant de l'idée que « *les établissements peuvent offrir des programmes de qualité variable dans des disciplines différentes* » selon Martin et Stella (2007). Un mécanisme qui permet de réduire le champ d'intervention, afin de permettre une intervention mieux ciblée pour déterminer les défaillances aux niveaux des unités de formations et améliorés leurs contenus<sup>345</sup>.

En contre partie, plusieurs auteurs insistent sur l'aspect complémentaire entre les deux types d'assurance qualité. L'assurance qualité institutionnelle inclut systématiquement l'examen des filières de formation<sup>346</sup>, et l'assurance qualité programmatique doit prendre en compte l'environnement institutionnel. Un élément qui n'a pas échappé aux décideurs dans plusieurs pays, qui ont fait le choix d'associer les deux mécanismes<sup>347</sup>. L'Algérie semble avoir fait le dernier choix, qui tente d'articuler les deux dans un seul et unique processus. Ce qui explique certainement l'expression employée dans l'article 2 de l'arrêté 167 de 2010 « des établissements et activités ciblées » dans les paragraphes qui traitent l'autoévaluation et l'évaluation externe<sup>348</sup>.

### **3.1.1- Assurance qualité interne**

L'assurance qualité interne repose sur un principe simple « *les établissements d'enseignement supérieur ont la responsabilité première de la qualité de leur offre et de l'assurance de celle-ci* <sup>349</sup> ». Ainsi, il est fortement soutenu dans les dernières années que les établissements d'enseignement supérieur soient dotés de structure interne pour veiller à l'assurance qualité. Une structure d'autoévaluation destinée à développer des pratiques internes suffisantes pour son autonomie à mettre en œuvre le processus d'assurance qualité interne, qui offre la possibilité à un établissement de construire son propre regard en matière de gouvernance, d'une façon neutre et objectif<sup>350</sup>.

---

<sup>345</sup> Conseil supérieur de l'éducation. L'assurance qualité à l'enseignement universitaire : une conception à promouvoir et à mettre en œuvre Avis à la ministre de l'Éducation, du Loisir et du Sport. Février 2012. Avis adopté à la 598e réunion du Conseil supérieur de l'éducation, le 19 janvier 2012. Dépôt légal : Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2012 ISBN : 978-2-550-64100-1, p 16.

<sup>346</sup> BOUZID, N., et BERROUCHE, Z., Op. Cit, p 36.

<sup>347</sup> Conseil supérieur de l'éducation. L'assurance qualité à l'enseignement universitaire : une conception à promouvoir et à mettre en œuvre Avis à la ministre de l'Éducation, du Loisir et du Sport, Op. Cit, p 16.

<sup>348</sup> Par 5 et 6 de l'article 2.

<sup>349</sup> Références et lignes directrices pour l'assurance qualité dans l'enseignement supérieur africain. HAQAA. Harmonisation of African higher education. Quality assurance and accreditation. Projet pour consultation. Mai 2017, p 07.

<sup>350</sup> RAVALISON, R. M., RAKOTOMALALA, J. L., (2020), Processus de mise en place d'une cellule

Ce mécanisme décentralisé propre à chaque établissement, faisant partie d'un processus élaboré avant tout au niveau central, conformément à des standards internationaux, relève du domaine managérial<sup>351</sup>. Sa mise en œuvre nécessite une participation directe des responsables administratifs et académiques, qui prendra la forme d'une structure interne<sup>352</sup> (généralement une cellule).

Sur ce point nous avons constaté un retard flagrant dans la création des cellules en charge de l'assurance qualité au sein des établissements d'enseignement supérieur en Algérie. Durant l'année universitaire 2021 – 2022 la majorité des établissements d'enseignement supérieur en Algérie ne sont pas dotés de cellules opérationnelles. C'est le cas de l'université Oran 2, malgré une première expérience menée à l'université Oran Es-Senia avant sa scission en deux établissements (Oran 1 et Oran 2). Il faut rappeler que le choix été d'abord l'accompagnement des établissements pilotes par la commission nationale d'implémentation de l'assurance qualité pour la formation des responsables de l'assurance qualité aux niveaux des établissements<sup>353</sup>.

Les établissements jouissent d'une certaine autonomie dans le fonctionnement des cellules d'assurance qualité, qui exerce une mission d'évaluation pouvant couvrir plusieurs aspects dans le fonctionnement de l'établissement (administratif, académique, recherche scientifique). Selon la pratique menée dans les différents systèmes nationaux, les structures internes assure :

- *« La coordination des diverses formes de planification (par exemple, stratégique, institutionnelle, académique, financière, de recherche) afin d'assurer la qualité des prestations académiques.*
- *Que des plans institutionnels à court, moyen et long terme reflètent les programmes de formation offerts et les axes de recherche afin d'assurer la pérennité et l'amélioration continue.*
- *Que la formulation des plans soit collégiale et que les plans soient connus des parties prenantes.*

---

d'assurance qualité interne dans une IESR. Cas de L'ISTT, Revue des Sciences, de Technologies et de l'Environnement (2020) Volume 2, p 359.

<sup>351</sup> BOUBAKOUR, F., Op. Cit, p 05.

<sup>352</sup> RAVALISON, R. M., RAKOTOMALALA, J. L., Op. Cit, p 359.

<sup>353</sup> Art 2 par 3 de l'arrêté 167.

- *Que les plans promeuvent un haut degré d'intégrité institutionnelle et de réactivité au changement.*
- *Qu'il y'ai un suivie et évaluation continus et périodiques des processus, y compris une autoévaluation des programmes académiques et de recherche et une autoévaluation de l'établissement à des fins d'amélioration continue <sup>354</sup>».*

### **3.1.2- Assurance qualité externe**

Elle constitue la deuxième phase d'un processus d'assurance qualité. En réalité c'est une complémentarité qui se désigne entre les deux approches. Si l'assurance qualité interne offre un regard sur soit, l'assurance qualité externe offre la possibilité d'avoir une expertise menée par une instance indépendante, qui permet de mesurer l'efficacité des filières d'un établissement et son fonctionnement en général<sup>355</sup>.

Certains auteurs précisent même qu'il ne s'agit pas d'une alternative, mais d'un mécanisme qui conforte d'avantage les résultats obtenus suite à l'autoévaluation faite par les instances de l'établissement, en lui offrant plus de crédibilité. Un élément sui est souvent mis en doute dans le cas d'une évaluation externe réalisée par les services du ministère de la tutelle<sup>356</sup>.

Cette phase est si importante pour la mise en œuvre d'un système d'assurance qualité, selon les standards internationaux en vigueur, qui nécessite l'installation d'une instance permanente et indépendante pour l'évaluation des établissements de l'enseignement supérieur. Cela malgré les divergences qui existent entre les systèmes nationaux ou la pratique nous renvoi à des expériences différentes et des spécificités propres à chaque système national. D'ailleurs la construction d'un système d'assurance qualité n'est pas un processus statique, elle est plutôt dynamique, souvent en évolution grâce à de multiples réformes<sup>357</sup>, menée progressivement dans un cadre multilatéral ou unilatéral.

---

<sup>354</sup> Références et lignes directrices pour l'assurance qualité dans l'enseignement supérieur africain, p 07.

<sup>355</sup> MICHAELA, M., et ANTONY, S., (2014), Conduire la procédure d'assurance qualité externe. Module 3. Institut international de planification de l'éducation (UNESCO). Paris. UNESCO 2014, p 13.

<sup>356</sup> BOUBAKOUR, F., Op. Cit, p 08.

<sup>357</sup> Note sur L'assurance qualité externe des universités, Allemagne (Basse-Saxe) – Royaume-Uni (Angleterre) – Suède – Suisse. Direction de l'initiative parlementaire et des délégations. LC 237. SENAT Français. Juin 2013, p 05.

Selon cette même pratique, la mission de l'assurance qualité externe est souvent confiée à un organisme autonome, appelé généralement agence, dotée de la personnalité morale, une structure et une autonomie financière, avec une tâche bien définie qui consiste à évaluer les fonctions et les programmes d'une institution selon un référentiel préalablement déterminé<sup>358</sup>. Sans oublier que l'idée de confier cette tâche à une agence indépendante, s'inscrit dans les efforts d'instaurer une transparence dans la gestion de l'éducation et de l'enseignement supérieur, y compris les questions liées à l'assurance qualité. Un objectif clairement fixé dès les années 90 par la commission européenne dans sa recommandation du 24 septembre 1998, qui vise à assurer la qualité dans l'enseignement supérieur en incitant « *les États membres à créer des systèmes transparents d'évaluation et d'assurance de la qualité dans le cadre de l'organisation de leurs systèmes d'enseignement supérieur* »<sup>359</sup>.

Une recommandation rapidement prise en charge par les ministres de l'éducation européens dans la déclaration de Bologne, qui a appelé les États membres à promouvoir leur coopération « *en matière d'évaluation de la qualité, dans la perspective de l'élaboration de critères et de méthodologies comparables* ». Une coopération qui va rapidement aboutir dans l'espace de 6 années par prendre les premières mesures nécessaires dans ce sens<sup>360</sup> :

- La création en 2000 du réseau européen pour l'assurance qualité dans l'enseignement supérieur.
- La transformation en 2004 du réseau européen pour l'assurance qualité dans l'enseignement supérieur 2004 en Association européenne pour l'assurance qualité dans l'enseignement supérieur, ENQA.
- L'adoption par les ministres de l'enseignement supérieur à l'occasion de la conférence de Bergen en 2005 des références et les lignes d'orientation pour la garantie de la qualité dans l'Espace européen d'enseignement supérieur.

Le secteur de l'enseignement supérieur algérien ne fait l'exception dans cette matière, puisque les intentions ont été claires dès la première expérience de la mise en œuvre d'un système d'assurance qualité. Il est clairement mentionné dans le dernier

---

<sup>358</sup> BOUZID, N., et BERROUCHE, Z., Op. Cit, p 43.

<sup>359</sup> Recommandation N° 98/561/CE du 24 septembre 1998.

<sup>360</sup> Ibid.

paragraphe de l'article 2 de l'arrêté 167 de 2010 que l'une des principales missions de la commission nationale d'implémentation du système d'assurance qualité, été de « réunir les éléments nécessaires à la définition d'une politique nationale et d'un modèle d'assurance qualité et préparé les conditions de mise en place d'une agence chargé de la mise en œuvre de cette politique ». En d'autres termes la CIAQES ne répond pas vraiment aux normes internationales qui se sont rapidement développé dans l'espace européen. Il s'agit en réalité d'une commission provisoire qui devra laisser place dès que les conditions soient réunit à une commission permanente et indépendante.

Il faut préciser également que le choix ne se limite pas uniquement à la nature de la structure qui s'occupe de l'assurance qualité externe, il faudra préciser son domaine d'intervention qui peut toucher plusieurs fonctions parmi de nombreuses recensés par la littérature récente<sup>361</sup> :

- Les évaluations pour l'autorisation d'ouverture d'établissements, de filières de formation (cette autorisation conduit à l'acquisition du statut d'entité officiellement reconnue);
- Le contrôle du fonctionnement après l'autorisation (relatif au contrôle des pratiques de base y compris le contrôle administratif et financier);
- L'accréditation (souvent des niveaux avancés de qualité);
- La certification professionnelle des diplômés dans des secteurs disciplinaires choisis;
- L'information sur l'état de reconnaissance et d'accréditation des filières de formation et des établissements ;
- La protection du niveau des études universitaires ;
- La protection des bénéficiaires ;
- La diffusion publique d'informations (quantitatives et qualitatives) vérifiée de manière indépendante, sur les programmes et les établissements ;
- Le développement et l'amélioration de la qualité<sup>362</sup>.

Ces fonctions de l'assurance qualité externe ne sont pas indiquées d'une façon obligatoire, la structure peut être habilité a assurée quelques une des fonctions énumérées. A titre d'exemple, il n'est pas envisageable pour la future agence

---

<sup>361</sup> BOUZID, N., et BERROUCHE, Z., Op. Cit, p 44.

<sup>362</sup> Recommandation N° 98/561/CE du 24 septembre 1998.

d'assurance qualité pour l'enseignement supérieur en Algérie - relevant quasiment du secteur public – qu'elle sera chargée d'accréditer des établissements ou des formations ou des opérations d'évaluation qui peuvent conduire à la fermeture de l'établissement. Par contre elle peut exercer une évaluation qui touche le fonctionnement administratif et les activités pédagogiques et scientifiques d'un établissement, d'une façon pour contribuer au développement et l'amélioration de la qualité.

Cette question a été largement débattue par les experts à l'issue du colloque international organisé par le ministère de l'enseignement supérieur en collaboration avec la banque mondiale les 1 et 2 juin 2008 à Alger. Ce colloque qui est considéré comme la première démarche dans un long processus de mise en œuvre d'un système d'assurance qualité en Algérie, avait permis de mettre en place une véritable feuille de route pour l'implémentation du système d'assurance qualité et des choix essentiels étaient recommandés par les experts. Ainsi il a été démontré une orientation pour le choix d'une évaluation institutionnelle et programmatique dans un seul programme national, qui portera sur les 5 segments suivants<sup>363</sup>:

- Gestion pédagogique ;
- Système d'information ;
- Problématique de l'employabilité ;
- Cadre de vie des étudiants ;
- Centre de ressources (bibliothèques, cyberespaces, multimédia).

Bien évidemment la responsabilité de la première mise en œuvre sera attribuée à la CIAQES, ce qui montre d'un côté le caractère urgent de la nécessité de mettre en place un système d'assurance qualité, d'un autre côté prendre le temps nécessaire pour réunir les conditions suffisantes afin de mieux réussir la mise en œuvre d'un système efficace et permanent, dont l'élément phare est la création de la structure en charge de la politique choisie de l'assurance qualité.

---

<sup>363</sup> BOUZID, N., et BERROUCHE, Z., Op. Cit, p 50.

- **La structure de l'assurance qualité externe :**

Il existe plusieurs modèles concernant la nature des structures qui assume la tâche de l'assurance qualité externe. Selon la pratique des différents systèmes nationaux, les structures se distinguent en plusieurs catégories par rapport à la relation avec les autorités publiques, gouvernementales, non gouvernementales ou les deux à la fois. D'après les Professeurs BOUZID, N., et BERROUCHE, Z., il existe quatre principaux types de statut légal pour une structure :

- « *Organisme d'État (ou unité intégrée dans une administration d'État, comme le ministère de l'enseignement supérieur, par exemple ;*
- *Organisme paraétatique ou organisme public indépendant ;*
- *Organisme appartenant à des établissements d'enseignement supérieur ;*
- *Organisme appartenant à des groupes privés<sup>364</sup> ».*

Dans le but d'achever le processus lancé en 2010 par la création d'une nouvelle agence nationale d'assurance qualité pour l'enseignement supérieur en Algérie, le choix semble privilégier le deuxième type « un organisme public indépendant ». Dans l'avant-projet de loi portant la loi d'orientation sur l'enseignement supérieur, l'article 36 prévoit la création d'« *une agence nationale d'assurance qualité de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique, en charge de l'évaluation du système d'enseignement supérieur et de recherche scientifique, elle œuvre à son amélioration continue et encourage le développement d'une culture de la qualité dans les établissements concernés* ». Quant à la nature juridique de l'agence l'article 38 du projet précise qu'elle sera une autorité administrative indépendante, dotée de la personnalité morale et de l'autonomie financière.

L'agence nationale d'assurance qualité qui remplacera la CIAQES fonctionnera selon les principes d'expertise scientifique et de déontologie reconnus au niveau international<sup>365</sup>. Il s'agit donc d'une décision nationale qui s'inscrit dans une démarche internationale, fortement marquée et dominée par l'expérience européenne qui sert de modèle d'inspiration pour le décideur algérien.

---

<sup>364</sup> BOUZID, N., et BERROUCHE, Z., Op. Cit, p 44.

<sup>365</sup> Exposé des motifs de l'Avant-projet de loi portant loi d'orientation sur l'enseignement supérieur, p 09.

L'agence qui sera le principal organe en charge de l'amélioration continue et du développement d'une culture de la qualité dans tous les établissements de l'enseignement supérieur, travaillera en collaboration avec les structures internes des établissements concernés. Il est prévu de créer des comités d'assurance qualité au sein des établissements de l'enseignement supérieur<sup>366</sup>, en qualité d'une structure interne faisant partie de l'établissement concerné. Ces comités d'assurance qualité confirment l'importance accordée à l'autoévaluation et sont caractères complémentaires avec l'évaluation externe qui sera assumée par l'agence.

---

<sup>366</sup> Article 40 du projet de loi.

## **Section 2 : L'assurance qualité et les nouveaux défis de l'enseignement supérieur en Algérie**

D'après la littérature la plus récente en relation avec le domaine de l'enseignement supérieur en Algérie, le secteur est confrontée à plusieurs défis importants en relation directe avec la mise en œuvre d'un système d'assurance qualité, pour le moins avec son efficacité et son efficacité. Parmi les défis recensés, l'implémentation de l'enseignement à distance, qui a pris au fil des dernières années une importance accrue comme un nouveau mode d'enseignement supérieur, pratiquement imposé à l'université algérienne suite à l'avènement de la pandémie du Covid-19.

Une réelle urgence, telle a été aperçu la mise en place de l'enseignement à distance par l'université algérienne<sup>367</sup>, qui devait faire face à une urgence sanitaire beaucoup plus qu'il ne s'agissait d'une réforme des modes d'enseignements. D'ailleurs les premiers textes pour la réglementation de l'enseignement à distance datent de 2020, visant principalement à assurer la continuité pédagogique par l'intermédiaire de l'enseignement en ligne<sup>368</sup> pour faire face aux mesures contraignantes du confinement sanitaire qui a conduit à la fermeture générale des établissements d'enseignement supérieur à l'instar des autres secteurs touchés par les mêmes mesures de confinement. Le ministère de l'enseignement supérieur avait procédé dès le mois février 2020 à l'adoption des notes suivantes, n°288/2020 du 29 février 2020, la note n° 416/2020 du 17 mars 2020, la note n°444/2020 du 23 mars 2020, enfin la note n°898/2020 du 26 août 2020.

D'un autre côté, Il est important de noter que l'accélération du processus d'adoption de l'enseignement à distance par le ministère de l'enseignement supérieur en Algérie a été principalement motivée par la situation d'urgence causée par la pandémie de COVID-19, mais elle est loin d'être le seul facteur déterminant pour le choix opéré par le ministère de l'enseignement supérieur. A la suite des premiers textes adoptés, des réflexions avaient été lancées pour explorer les avantages et les défis de l'enseignement à

---

<sup>367</sup> HADDAD, M., (2020), Etat des lieux de la formation à distance à l'université de Biskra à l'ère du Covid-19 : enjeux et perspectives ?, Revue Elacadimia de Recherche en Sciences Sociales, Volume : 01. / N° 02 : (2020), p 563.

<sup>368</sup> ARRAR, S., (2021), Défis et perspectives de l'enseignement à distance au supérieur algérien: cas de l'ENS de Sétif pendant la crise pandémique du COVID-19 » Psychological & Educational Studies. Vol.14 /N°2/August, p 1117.

distance à plus long terme, en tant que complément ou alternative à l'enseignement en présentiel. Dans un objectif beaucoup plus précis, qui consiste à mettre en place une stratégie en mesure d'améliorer la bonne gouvernance du secteur de l'enseignement supérieur.

Ce point à été largement débattu au niveau des universités par les groupes de travail institués sur la base d'initiative locale afin d'entamer une évaluation interne de la mise en œuvre de l'enseignement à distance, à l'exemple de l'université de Sétif 1, université de Bejaïa et autres universités. Il à fait également l'objet d'études spécialisées par les enseignants chercheurs des différentes universités. Nous citons dans ce cadre l'article publié par le Dr ARRAR Salah de l'école normale supérieur de Sétif, qui à posé une question pertinente sur les bons paramètres d'un enseignement à distance fructueux pour faire face aux nouveaux défis de l'enseignement supérieur en Algérie<sup>369</sup>.

La mise en œuvre d'un enseignement à distance fructueux dans les établissements d'enseignement supérieur nécessite un engagement fort de la part de la direction, du corps professoral et du personnel administratif, d'un coté, et d'une implication plus importante et d'une prise de conscience par les étudiants, des contraintes qui imposent ces nouveaux modes d'enseignements d'un autre coté. Cela demande également une culture de la transparence, de la responsabilité et de l'amélioration continue au sein de l'établissement.

## **1- L'engagement institutionnel**

L'engagement institutionnel global est indispensable pour la mise en place de l'enseignement à distance, il permet la création d'un environnement favorable à la mise en œuvre réussie de l'enseignement à distance et de favoriser la réussite des étudiants dans ce contexte. L'engagement institutionnel global nécessite un ensemble de mesures complémentaires qui se résument dans un leadership fort, l'allocation de ressources adéquates, la formation et le soutien, le développement de politiques claires, l'évaluation continue et l'engagement de la communauté<sup>370</sup>.

---

<sup>369</sup> ARRAR, S., Op. Cit, p 1117.

<sup>370</sup> BOUZID, N., et BERROUCHE, Z., Op. Cit, pp 01 – 48.

- 1.1- Leadership et vision stratégique** : L'institution doit démontrer un leadership fort en établissant une vision claire pour l'enseignement à distance et en communiquant cette vision à tous les acteurs concernés. Les dirigeants de l'institution doivent s'engager activement dans le processus et promouvoir l'importance de l'enseignement à distance au sein de la communauté universitaire.
- 1.2- Allocation de ressources adéquates**: L'institution doit allouer des ressources financières, techniques et humaines adéquates pour soutenir la mise en place de l'enseignement à distance. Cela peut inclure l'investissement dans l'infrastructure technologique, l'acquisition de logiciels et de licences, la formation des enseignants, le soutien technique, etc.
- 1.3- Formation et développement professionnel**: L'institution doit offrir une formation et un développement professionnel aux enseignants pour les aider à acquérir les compétences nécessaires à l'enseignement à distance. Cela peut inclure des formations sur les technologies de l'information et de la communication, les méthodes pédagogiques en ligne, la conception de cours en ligne, etc.
- 1.4- Soutien technique et pédagogique**: L'institution doit fournir un soutien technique et pédagogique aux enseignants, aux étudiants et au personnel administratif. Cela peut comprendre la mise en place d'une équipe de soutien technique, la création de guides et de tutoriels, l'organisation de séances de consultation individuelles ou collectives, etc.
- 1.5- Développement de politiques et de lignes directrices**: L'institution doit développer des politiques et des lignes directrices claires pour encadrer l'enseignement à distance. Cela peut inclure des politiques sur la propriété intellectuelle, la confidentialité des données, l'évaluation des étudiants, l'utilisation des outils technologiques, etc.
- 1.6- Évaluation et assurance qualité**: L'institution doit mettre en place des mécanismes d'évaluation et d'assurance qualité pour garantir l'efficacité de l'enseignement à distance. Cela peut inclure des évaluations régulières des cours en ligne, des enquêtes auprès des étudiants, des processus de révision par les pairs, etc.

**1.7- Communication et engagement de la communauté:** L'institution doit communiquer de manière transparente et efficace avec tous les membres de la communauté universitaire, y compris les enseignants, les étudiants, les parents et le personnel administratif. Il est important de partager les informations pertinentes, d'écouter les préoccupations et de solliciter les commentaires de tous les acteurs impliqués.

## **2- Le renforcement de la transparence**

Le renforcement de la transparence se réfère à l'ouverture et à la clarté dans les opérations, les processus et les communications au sein d'une organisation. Pour un établissement d'enseignement supérieur, le processus nécessite une gouvernance universitaire axée sur la gestion transparente et les méthodes claires est essentielle pour assurer le bon fonctionnement, la responsabilité et la confiance au sein de l'institution. Cela permet également de renforcer les mesures pour une bonne implémentation de l'assurance qualité<sup>371</sup>. Selon les expériences des divers établissements d'enseignement supérieur, quelques principes clés et pratiques recommandées se dégagent pour atteindre cet objectif :

### **2.1- Transparence dans la prise de décision:**

- Mettre en place des processus de prise de décision transparents, où les parties prenantes sont informées des discussions, des motivations et des résultats.
- Publier les procès-verbaux des réunions des organes de gouvernance et rendre ces documents facilement accessibles aux membres de la communauté universitaire<sup>372</sup>.

### **2.2- Communication ouverte:**

- Encourager une communication ouverte et régulière entre les membres de l'administration, du corps professoral, du personnel et des étudiants.
- Utiliser des canaux de communication efficaces pour diffuser des informations importantes, telles que des bulletins d'information, des sites web dédiés et des réunions périodiques.

---

<sup>371</sup> POULIQUEN, I., (2020), Démarches qualité et Enseignement Supérieur . Webinar thématique de formation. Jeudi 21 Mai 2020, p 19.

<sup>372</sup> BOUZID, N., et BERROUCHE, Z., Op. Cit, pp 01 – 48.

### **2.3- Normes éthiques et responsabilité:**

- Établir des normes éthiques claires et des politiques de responsabilité pour guider le comportement des membres de la communauté universitaire, y compris les administrateurs, les enseignants, et le personnel.
- Mettre en place des mécanismes de reddition de comptes pour évaluer la performance des responsables universitaires.

### **2.4- Participation des parties prenantes:**

- Inclure les représentants des enseignants, du personnel, des étudiants et d'autres parties prenantes dans les organes de gouvernance universitaire.
- Organiser des forums ouverts pour solliciter les commentaires et les suggestions de la communauté universitaire sur des questions importantes<sup>373</sup>.

### **2.5- Processus de sélection transparents:**

- Assurer que les processus de sélection des dirigeants universitaires, tels que les recteurs et les doyens, sont transparents, basés sur le mérite et impliquent la participation de multiples parties prenantes.
- Publier les critères de sélection et les résultats de manière à ce que la communauté puisse comprendre le processus.

### **2.6- Gestion financière transparente:**

- Publier des rapports financiers annuels détaillés, montrant comment les ressources sont allouées et utilisées.
- Veiller à ce que les processus budgétaires soient compréhensibles et accessibles à la communauté universitaire.

### **2.7- Formation continue:**

- Offrir une formation continue aux membres de la gouvernance universitaire sur les meilleures pratiques en matière de gestion transparente, de gouvernance éthique et de communication efficace.

En adoptant ces principes et pratiques, les universités peuvent renforcer leur gouvernance, promouvoir la transparence et maintenir la confiance des parties prenantes, contribuant ainsi à un environnement propice à l'apprentissage, à la recherche et au développement institutionnel.

---

<sup>373</sup> MOGHAIZAL-NASR, N., (2018), concept et processus d'assurance qualité, Université Saint-Joseph de Beyruth. Octobre 2018, p 12.

### **Section 3 : La qualité et la transformation numérique dans le secteur de l'enseignement supérieur**

S'il est certain que après la pandémie du Covid-19 le processus de transformation numérique a été considérablement accéléré dans le secteur de l'enseignement supérieur, la pandémie du Covid-19 reste loin d'être le principal facteur pour déterminer l'importance d'une telle transformation, dans un monde où les services sont de plus en plus dépendants des technologies de l'information et de la communication<sup>374</sup>.

La qualité de l'enseignement supérieur et la transformation numérique sont deux domaines cruciaux qui interagissent de manière significative pour façonner l'enseignement et la recherche scientifique dans le monde contemporain. Ces deux aspects sont liés et les impacts qu'ils peuvent avoir sur l'enseignement supérieur sont de plus en plus visibles, en particulier:

#### **1- Accès et flexibilité:**

- La transformation numérique permet d'élargir l'accès à l'enseignement supérieur en offrant des cours en ligne et des ressources éducatives accessibles à distance.
- Cela permet une plus grande flexibilité pour les étudiants, qui peuvent suivre des cours à leur propre rythme, conciliant ainsi leurs études avec d'autres engagements.

#### **2- Amélioration de l'expérience d'apprentissage:**

- Les outils numériques, tels que les plateformes d'apprentissage en ligne, les simulateurs et les environnements virtuels, peuvent améliorer l'engagement des étudiants et rendre l'apprentissage plus interactif et dynamique.
- Les méthodes pédagogiques innovantes, comme l'apprentissage basé sur les jeux, les discussions en ligne et les classes virtuelles, peuvent enrichir l'expérience d'apprentissage.

---

<sup>374</sup> Sadouki, G., (2022), L'importance de la tendance à la transformation digitale de l'enseignement supérieur à la suite de pandémie COVID-19 - Etude empirique, Revue Etudes Economiques. VOLUME: 16/ N°: 01 (2022). P 841.

### **3- Évaluation et suivi des performances:**

- Les technologies numériques facilitent la création de systèmes d'évaluation en ligne plus sophistiqués, offrant des moyens plus précis et immédiats pour évaluer les compétences des étudiants<sup>375</sup>.
- Les données générées par les plateformes numériques permettent aux enseignants et aux institutions de suivre les progrès des étudiants et d'ajuster leurs approches pédagogiques en conséquence.

### **4- Personnalisation de l'apprentissage:**

- Les technologies numériques permettent de personnaliser l'expérience d'apprentissage en fonction des besoins individuels des étudiants.
- L'analyse des données d'apprentissage peut aider à identifier les points forts et les faiblesses des étudiants, permettant ainsi de proposer des interventions ciblées<sup>376</sup>.

### **5- Collaboration et connectivité:**

- La transformation numérique facilite la collaboration entre étudiants, enseignants et institutions à l'échelle mondiale. Les projets collaboratifs en ligne et les outils de communication favorisent la connectivité<sup>377</sup>.
- Les plateformes de cours en ligne peuvent mettre en relation des étudiants et des experts du monde entier, créant ainsi des opportunités d'apprentissage diversifiées.

### **6- Gestion administrative et efficacité opérationnelle:**

---

<sup>375</sup> PLAYFAIR, E., (2016), Les promesses de l'apprentissage numérique , Revue internationale d'éducation de Sèvres [En ligne], 67 | décembre 2014, mis en ligne le 14 décembre 2016, consulté le 27 janvier 2024. URL : <http://journals.openedition.org/ries/4111> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/ries.4111>

<sup>376</sup> FLUCKIGER, C et ZABBAN, V., (2023), Technologies numériques et apprentissages , RESET [En ligne], 12 | 2023, mis en ligne le 23 mars 2023, consulté le 27 janvier 2024. URL : <http://journals.openedition.org/reset/4764> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/reset.4764>

<sup>377</sup> Agence universitaire de la Francophonie. Une stratégie numérique pour l'enseignement supérieur francophone. 2014, p 04.

- Les systèmes de gestion de l'enseignement supérieur basés sur le numérique simplifient les processus administratifs, tels que l'inscription, la gestion des programmes, et les opérations financières.
- Cela peut améliorer l'efficacité opérationnelle des institutions éducatives.

Cependant, il est essentiel de maintenir une attention particulière sur la qualité de l'enseignement lors de la mise en œuvre de la transformation numérique. L'assurance qualité doit être intégrée pour garantir que les méthodes d'enseignement sont efficaces, équitables et conformes aux normes éducatives. La combinaison réussie de la qualité de l'enseignement supérieur et de la transformation numérique peut apporter des avantages significatifs aux apprenants et aux institutions<sup>378</sup>.

## **Section4 : La stratégie pour la numérisation de l'enseignement supérieur en Algérie**

La numérisation de l'enseignement supérieur nécessite une stratégie bien pensée pour garantir le succès de l'intégration des technologies numériques dans tous les aspects de l'enseignement et de la recherche scientifique. Une bonne stratégie doit être certainement adaptée aux besoins et aux contextes spécifiques de chaque pays, par la prise en considération des éléments qui favorisent l'efficacité et l'efficience de la stratégie.

On peut clairement constater qu'après la levée des restrictions sanitaires liées à la pandémie du Covid-19 le ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique c'est lancé dans une vaste opération de numérisation du secteur. Un programme ambitieux à été mis en place sous l'intitulé « schéma directeur numérique » (SDN) composé de 7 axes stratégiques, 16 programmes stratégiques et 102 programmes opérationnels à réaliser avant la fin du moi de décembre 2024<sup>379</sup>.

Jusqu'au premier semestre de l'année 2024 une bonne partie du SDN à été réalisé par les services du ministère de l'enseignement supérieur. Nous pouvons avoir un aperçu sur les plateformes opérationnelles par axes selon le tableau suivant :

---

<sup>378</sup> HOWARD, N, (2003), La gestion du changement dans l'enseignement supérieur, Politiques et gestion de l'enseignement supérieur. Volume 15 N°1. OCDE 2003, pp 9-26.

<sup>379</sup> Données disponibles sur le portail des plateformes numériques du ministère de l'enseignement supérieur. Consulter le 27/01/2024. Sur le lien : <https://www.mesrs.dz/index.php/fr/plateformes-mesrs/>

**Tableau N° 09 : Schéma directeur numérique**

<b>Schéma directeur numérique (SDN)</b>			
<b>Le numérique au service d'une offre de formation cohérente</b>	Plateforme des anciens diplômés et leurs rayonnements	Plateforme scolarité étudiant	
<b>Le numérique à l'appui de la réussite des étudiants</b>	Plateforme de cour en ligne (MOOC) y compris la médecine	Plateforme destinée aux nouveaux étudiants	
	Plateforme d'orientation des étudiants vers les spécialités	Plateforme d'orientation des étudiants vers la vie active	
<b>Le numérique au service des activités de recherche</b>	Plateforme répertoire de projets de recherche	Plateforme de démarche de création de Startup	Plateforme collaborative d'appui à la rénovation
	Plateforme de démarche de création de Spin-Off		Plateforme publications Algériennes en médecine
<b>Le numérique en appui à une administration moderne</b>	Plateforme de gestion du personnel	Plateforme suivi et maintenance du patrimoine	Système d'information intégrer
<b>Les relations nationales et internationales</b>	Plateforme de publication (PULQUE)	Plateforme de gestion et de suivi des étudiants étrangers	Plateforme de gestion et suivi des formations
	Plateforme d'inscription des étudiants étrangers	Plateforme numérique de renouvellement de bourse « étudiants »	Plateforme de gestion et suivi des formations (ou mobilités) à l'étranger
	Plateforme de gestion et suivi de Professeurs invités (sortant et entrant)	Plateforme de gestion et suivi de cotutelle de thèses	Plateforme mobilité du personnel technico-administratif
	Plateformes de suivi des conventions internationales	Plateforme de gestion et suivi de mobilités des étudiants (sortantes et entrantes).	
<b>Plateformes ONOU</b>	Plateforme de transport	Plateforme d'hébergement	Plateforme GRH
	Plateforme de contrôle d'accès aux résidences	Plateforme de gestion et de suivi de la restauration	Plateforme de bourses universitaires

	universitaires			
<b>Autres plateformes</b>	Plateforme de doléance	Commission nationale d'évaluation des chercheurs	Plateforme de gestion des soutenances 3 ème cycle	Guichet unique GRH
	Plateforme des quittances	Cinéuniversité	Plateforme des suivis des incubateurs (ANVREDE T)	Dématérialisation du processus d'authentification des diplômes
	Appel à candidature au poste de DOU		Robot conversationnel (CHATBOT)	

Selon l'étude du professeur OUKACI, L., de l'université de Constantine 2 intitulé « La numérisation à l'université Algérienne » la stratégie Algérienne peut être mise en œuvre sur la base de 4 volets essentiels :

### **1- la mise en place de systèmes de gestion de l'apprentissage en ligne:**

La mise en place de systèmes de gestion de l'apprentissage en ligne (Learning Management Systems, LMS) dans l'enseignement supérieur est une étape cruciale pour faciliter l'intégration des technologies numériques dans les processus éducatifs. Les plateformes LMS sont apparues au début des années 2000 comme des outils d'apprentissage, elles se sont rapidement développées en conséquence du progrès réalisé dans le domaine des nouvelles technologies. Les plateformes LMS offrent aux universités la possibilité de mettre en œuvre simultanément des offres pédagogiques tant présentielles que digitales et permettent de diffuser les parcours de formation auprès des apprenants. Elles peuvent être utilisées également comme des plateformes pour la tenue des examens et tests d'évaluation ainsi que pour la gestion des systèmes de notation<sup>380</sup>.

En prenant en considération les éléments propres au secteur de l'enseignement supérieur en Algérie, la mise en place de systèmes de gestion de l'apprentissage en ligne nécessite des mesures indispensables pour assurer l'efficacité :

<sup>380</sup> OUKACI, L (2024), La Numérisation à l'université Algérienne p 1. Consulter le 27/01/2024.

- **Évaluation des besoins spécifiques** : Identifier les besoins spécifiques de l'institution, des enseignants et des étudiants. Considérer les caractéristiques du programme académique, les types de cours, les ressources disponibles et les compétences numériques du personnel.
- **Sélection d'un LMS adapté** : Évaluer différentes solutions de LMS sur le marché en fonction des besoins spécifiques de l'institution. Considérer des critères tels que la facilité d'utilisation, la flexibilité, les fonctionnalités de suivi, la sécurité et la capacité à intégrer des contenus variés<sup>381</sup>.
- **Formation du personnel** : Offrir une formation approfondie au personnel enseignant et administratif sur l'utilisation du LMS. Inclure des sessions pratiques pour qu'ils maîtrisent les fonctionnalités et puissent créer des contenus attrayants et interactifs<sup>382</sup>.
- **Personnalisation du LMS** : Personnaliser le LMS en fonction des besoins spécifiques de l'institution. Ajouter des fonctionnalités, des modules ou des plugins qui correspondent aux objectifs pédagogiques et aux processus éducatifs<sup>383</sup>.
- **Intégration avec d'autres systèmes** : Assurer une intégration transparente avec d'autres systèmes utilisés par l'institution, tels que les systèmes d'information étudiant (SIS), les bibliothèques numériques, les outils de visioconférence, etc.
- **Création de contenus interactifs** : Encourager et former les enseignants à créer des contenus numériques interactifs adaptés au LMS. Cela peut inclure des vidéos, des quiz, des forums de discussion, des évaluations en ligne, des ressources multimédias, etc.
- **Facilitation de la communication** : Utiliser les fonctionnalités de communication du LMS pour faciliter les interactions entre enseignants et étudiants, ainsi qu'entre les étudiants eux-mêmes. Des forums de discussion, des messages privés, et des espaces collaboratifs peuvent favoriser l'engagement.

---

<sup>381</sup> BRUNEL, S., et LAMAGO, M., et Girard, P., (2014), Des plateformes pour enseigner à distance : vers une modélisation générale de leurs fonctions. 4ème Colloque International du RAIFFET, Oct 2014, Marrakech, Maroc. fahal-01312463f

<sup>382</sup> FERHANI – MEGHRAOUI, F. F., (2021), « E-learning et professionnalisation des formateurs et des acteurs de la gouvernance via « Papers » », Multilinguales [En ligne], Numéro spécial | 2021, mis en ligne le 15 décembre 2021, consulté le 27 janvier 2024. URL : <http://journals.openedition.org/multilinguales/7722> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/multilinguales.7722>

<sup>383</sup> FERDINAND LAMAGO, M., (2017), Réingénierie des fonctions des plateformes LMS par l'analyse et la modélisation des activités d'apprentissage : application à des contextes éducatifs avec fracture numérique. Autre. Université de Bordeaux; Université de Yaoundé I, 2017. Français. ffNNT : 2017BORD0589ff.

- **Suivi et évaluation des performances** : Exploiter les outils de suivi et d'évaluation intégrés dans le LMS pour suivre les performances des étudiants. Les rapports générés peuvent aider les enseignants à identifier les domaines où des ajustements sont nécessaires.
- **Accessibilité et inclusivité** : Veiller à ce que le LMS soit accessible à tous les étudiants, y compris ceux ayant des besoins spécifiques. Assurer une conception et des contenus conformes aux normes d'accessibilité.
- **Soutien technique continu** : Établir un mécanisme de soutien technique continu pour résoudre les problèmes rencontrés par les utilisateurs. Mettre en place une équipe d'assistance dédiée pour répondre aux questions et résoudre les problèmes rapidement.
- **Évolution constante** : Suivre l'évolution des technologies et des pratiques pédagogiques. Mettre à jour régulièrement le LMS pour intégrer de nouvelles fonctionnalités et s'adapter aux besoins changeants de l'enseignement supérieur.
- **Sensibilisation et promotion** : Organiser des sessions de sensibilisation pour informer les enseignants, les étudiants et le personnel administratif sur les avantages du LMS. Promouvoir activement son utilisation pour garantir une adoption maximale<sup>384</sup>.

La mise en place réussie d'un système de gestion de l'apprentissage en ligne dans l'enseignement supérieur nécessite une approche bien planifiée et une collaboration étroite entre les parties prenantes. Cela peut grandement améliorer l'expérience d'apprentissage et contribuer à la flexibilité et à l'accessibilité de l'éducation supérieure.

## 2- Le développement d'applications mobiles:

Le développement d'applications mobiles peut jouer un rôle significatif dans la numérisation de l'enseignement supérieur. Ces applications peuvent fournir aux étudiants, aux enseignants et au personnel administratif des outils conviviaux pour faciliter l'accès à l'information, la communication et l'apprentissage.

Le ministère de l'enseignement supérieur a du faire face à plusieurs obstacles pour la mise en œuvre des applications mobiles. La qualité des réseaux et le débit

---

<sup>384</sup> Rapport de la mission parlementaire de FOUGOUS, J. M., député des Yvelines, sur l'innovation des pratiques pédagogiques par le numérique et la formation des enseignants. Apprendre autrement à l'ère numérique. Le 24 février 2012.

internet fessaient parties des obstacles importants pour le lancement et l'utilisation efficace des applications mobiles dans l'enseignement supérieur, en particulier dans des régions où l'infrastructure de télécommunication peut être limitée. Il faut ajouter également les protestations des étudiants en raison de la situation de précarité dont laquelle se trouve un bon nombre d'entre eux, qui ne disposent pas des appareils (Tél, tablette, etc.) nécessaires pour l'accès à ce genre de service.

Pour garantir l'accès des étudiants aux applications mobiles, il est souvent nécessaire que les autorités publiques investissent dans des initiatives visant à réduire les obstacles financiers et technologiques, en particulier par des actions en faveur des étudiants, en leur fournissant gratuitement ou à des prix subventionnés les appareils requis, un accès internet gratuit dans les établissements d'enseignement supérieur (universités, écoles, bibliothèques, cités universitaires).

Investir dans ces domaines peut contribuer de manière significative à garantir que les étudiants, indépendamment de leurs situations financières, aient un accès équitable aux avantages éducatifs des applications mobiles. Cela favorise l'inclusion, l'égalité d'accès à l'éducation et la modernisation des méthodes d'enseignement.

### **3- La mise en place de systèmes de gestion de la documentation:**

C'est l'un des volets les plus importants dans le processus de numérisation du secteur. La mise en place de systèmes de gestion de la documentation scientifique dans le domaine de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique est cruciale pour assurer une gestion efficace des connaissances, des publications et des ressources.

On peut même confirmer que c'est le premier volet où le ministère de l'enseignement supérieur a largement investi, même en l'absence d'une véritable stratégie de numérisation. La première étape a été dans le lancement d'un Système National de Documentation Enlignee, une deuxième étape par le lancement de l'Algerian Scientific Journal Program (ASJP) et une troisième étape par la numérisation de l'intégralité du fond documentaire de l'office des publications universitaires.

- **Première étape : lancement du SNDL**

Les systèmes nationaux de documentation en ligne visent à centraliser et à faciliter l'accès à diverses ressources documentaires, notamment des publications, des thèses, des rapports de recherche, etc. Ces systèmes peuvent également offrir des fonctionnalités de recherche avancée, des services d'indexation, et promouvoir la visibilité de la recherche nationale<sup>385</sup>.

L'Algérie c'est doté de son propre système national de documentation en ligne lancé en 2011 par le centre de recherche sur l'information scientifique et technique (CERIST), réserver strictement aux enseignants chercheurs, avant d'être généraliser progressivement aux doctorants et les étudiants en deuxième année master.

Le SNDL offrent à la communauté universitaire via des comptes fournis par les services habilités par les établissements d'enseignements supérieurs un accès gratuit à plusieurs plateformes de documentations en ligne, concernant des publications internationales sur la base d'abonnements assurés par le ministère de tutelle. Une deuxième catégorie de publication réservée à la production scientifique nationale. Il s'agit du portail des revues algériennes (WebReviews), du Catalogue Collectif Algérien (CCDZ), du Portail National de Signalement des Thèses (PNST), des bases de données bibliographiques (ALGERIANA et ASA).

- **Deuxième étape : lancement de la plateforme « Algerian Scientific Journals Platform »**

Mise en œuvre en 2017, cette plateforme a été également développée et gérée par le CERIST. Conçue pour remplacer le portail des revues algériennes, elle a enregistré au mois de décembre 2023 le nombre de 846 revues, classées entre catégorie B et C et des revues non classées.

Avec son système « Open Access » sans restriction de lieu de connexion ou exigence de détenir un compte pour accéder à l'intégralité de la publication, en plus des possibilités qu'elle offre aux enseignants chercheurs et aux doctorants pour la publication de leurs travaux de recherche, conformément à la réglementation en

---

<sup>385</sup> Le CROSNIER, H., (1990), Systèmes d'accès à des ressources documentaires : vers des anté-serveurs intelligents. domain\_stic.theo. Université de droit, d'économie et des sciences - Aix-Marseille III.

vigueur, elle est considérée comme l'une des plateformes les plus réussies dans le secteur de l'enseignement supérieur.

Renforcé fin 2023 par un système de détection de plagiat pour la protection des droits d'auteurs et amélioré la qualité des publications scientifiques, la plateforme se développe de plus en plus, dans l'espoir de se conformer aux normes internationales applicables par les plateformes les plus réputées dans le monde.

#### ▪ **Troisième étape: La numérisation du fond documentaire de l'OPU**

La numérisation du fond documentaire de l'office de publications universitaires avait abouti en 2023 à la mise en ligne de plus de 4000 titres du fond documentaire de l'OPU. Ce résultat représente l'aboutissement d'un processus de conversion des documents papiers en formats numériques.

Ce processus peut offrir plusieurs avantages, tels que l'amélioration de l'accessibilité, la préservation à long terme des documents, la facilitation de la recherche et la diffusion plus large des connaissances.

#### **4- Le développement de systèmes de gestion des finances:**

Le développement de systèmes numériques de gestion des finances pour les universités vise à moderniser et rationaliser la gestion des ressources financières au sein de ces institutions. Ces systèmes utilisent la technologie numérique pour automatiser et faciliter les processus financiers, offrant des avantages tels que l'efficacité opérationnelle, la transparence et une meilleure prise de décision.

Le développement et la mise en œuvre réussis de systèmes de gestion financière numériques nécessitent une planification minutieuse, une formation adéquate du personnel et une adaptation continue pour répondre aux besoins évolutifs de l'université.

En résumé, dotée l'université d'un système numérique de gestion des finances offrent la possibilité d'atteindre des avantages tels que :

#### **4.1- Automatisation des Processus Financiers:**

Les systèmes numériques automatisent les tâches financières répétitives, telles que la comptabilité, la gestion des factures, le suivi des dépenses et la gestion des budgets. Cela permet de gagner du temps et de réduire les erreurs humaines<sup>386</sup>.

#### **4.2- Intégration de Données:**

Les systèmes de gestion financière numériques peuvent intégrer des données provenant de divers départements de l'université, offrant ainsi une vision globale et en temps réel des finances. Cela facilite la coordination et la collaboration entre les différentes unités administratives.

#### **4.3- Suivi des Finances :**

Ces systèmes permettent un suivi précis des dépenses et des revenus, facilitant la gestion des budgets, l'identification des tendances financières et la préparation de rapports détaillés pour les parties prenantes internes et externes.

#### **4.4- Accessibilité et Mobilité:**

La capacité d'accéder au système de gestion financière à partir de divers appareils et endroits facilite la prise de décision en temps opportun, en particulier pour les responsables administratifs qui peuvent avoir besoin d'informations financières en déplacement<sup>387</sup>.

---

<sup>386</sup> JACOB, S., et SOUISSI, S., et TRUDEL, J. S., (2020), Intelligence artificielle et transformation des métiers de la comptabilité et de l'audit financier. Chaire de recherche sur l'administration publique à l'ère numérique Université Laval Québec.

<sup>387</sup> OCDE (2021), L'offre numérique d'éducation financière : Conception et pratique. <https://www.oecd.org/fr/finances/education-financiere/digital-delivery-of-financial-educationdesign-and-practice.htm>

## **Troisième partie :**

# **Evaluation des modes de gouvernance en Algérie : cas de l'Université d'Oran 2 Mohamed BEN AHMED**

## **Chapitre I : Résultats empiriques et interprétations**

## **Chapitre II : L'évaluation des modes de gouvernance à l'université Oran 2 à travers une analyse SWOT**

# Chapitre I : résultats empiriques et interprétations

## Section 1 : présentation de l'université Oran 2

L'université Oran 2, également connue sous le nom de l'Université Mohamed Ben-Ahmed, est l'une des principales institutions d'enseignement supérieur en Algérie.

### **1 - Identification de l'université Oran 2**

Créée en septembre 2014 conformément au décret exécutif n° 14-261 du 22 septembre 2014 sous l'appellation « Mohamed Ben Ahmed » personnalité historique plus connu sous le non du commandant « Si-Moussa », officier de l'armée de libération nationale. L'université Oran 2 n'est pas vraiment une nouvelle institution d'enseignement supérieur, puisqu'elle a été créée à l'issue de l'université Oran Es-Senia, la deuxième université du pays, créée juste après l'indépendance par ordonnance n°67 – 278 du 20 décembre 1967.

Elle a hérité de 5 facultés et 1 institut, qui sont :

- Faculté des Sciences économiques, commerciales et des Sciences de gestion.
- Faculté des Sciences de la Terre et de l'Univers.
- Faculté des Sciences Sociales.
- Faculté des Langues Etrangères.
- Faculté de Droit et des Sciences Politiques.
- Institut de maintenance et de sécurité industrielle.

Avec un effectif d'étudiants inscrits durant l'année universitaire 2023/2024 estimé à 27462 étudiants. Réparties sur les 5 facultés et l'institut selon le tableau suivant<sup>388</sup> :

---

<sup>388</sup> Réunion du conseil scientifique de l'université Oran 2 du 27 Novembre 2023.

**Tableau N° 10 : effectif d'étudiants inscrits université Oran 2 (2023/2024)**

DOMAINE	STU	DSP	LLE	SEG C	IMSI	SH	TOTAL
L1+L2+L 3	960	4 742	4 042	5 015	1 269	3 130	19 158
M1+M2	390	1 975	1 497	2 675	450	1 317	8304
TOTAL	135 0	671 7	553 9	769 0	171 9	444 7	27462

Avec un taux d'encadrement proche de la moyenne nationale. Le ratio enseignants – étudiants à l'université Oran 2 est proche d'un enseignant pour 27 étudiants, sur la base de l'effectif globale des enseignants arrêté en date du 31 décembre 2023. Qui est de 1008 enseignants, incluant les stagiaires, recrutés dans l'opération exceptionnelle d'environ 8000 postes, rien que pour l'année 2023, en plus des départs en retraite obligatoire pour les enseignants ayant dépassés les 70 ans. Auxquelles il faut rajouter les contractuelles à temps partiel.

Concernant l'effectif du personnel ATS arrêté à la même date est estimé à 760 incluant toutes les catégories et les grades du personnel exerçant à l'université Oran 2. Ce qui relève l'ensemble du personnels enseignants et ATS de l'université Oran 2 à 1768. La répartition de l'ensemble du personnel selon le tableau suivant<sup>389</sup> :

<sup>389</sup> Statistiques du vice-rectorat chargé du développement de la prospective et de l'orientation. 31/12/2023.

**Tableau N° 11 : répartition du personnel (enseignants –ATS) Décembre 2023.**

Facultés/institut	Enseignants			ATS			Total		
	M	F	Total	M	F	Total	M	F	Total
STU	52	34	86	29	38	67	81	72	153
DSP	76	98	174	22	45	67	98	143	241
LLE	41	158	199	31	66	97	72	224	296
SECSG	106	162	268	46	55	101	152	217	369
IMSI	42	42	84	27	37	64	69	79	148
SHS	68	121	189	35	81	116	103	202	305
Services centraux	5	3	8	138	110	248	143	113	256
Total	390	618	1008	328	432	760	718	1050	1768

STU : Faculté des sciences de la Terre et de l'Univers

DSP : Faculté de Droit et des Sciences Politiques

LLE : Faculté des Lettres et des Langues Etrangères

SECSG : Faculté des Sciences économiques, Commerciales et des Sciences de Gestion

IMSI : Institut de Maintenance et de la Sécurité Industrielle

SHS : Faculté des Sciences Humaines et Sociales

F : Femme

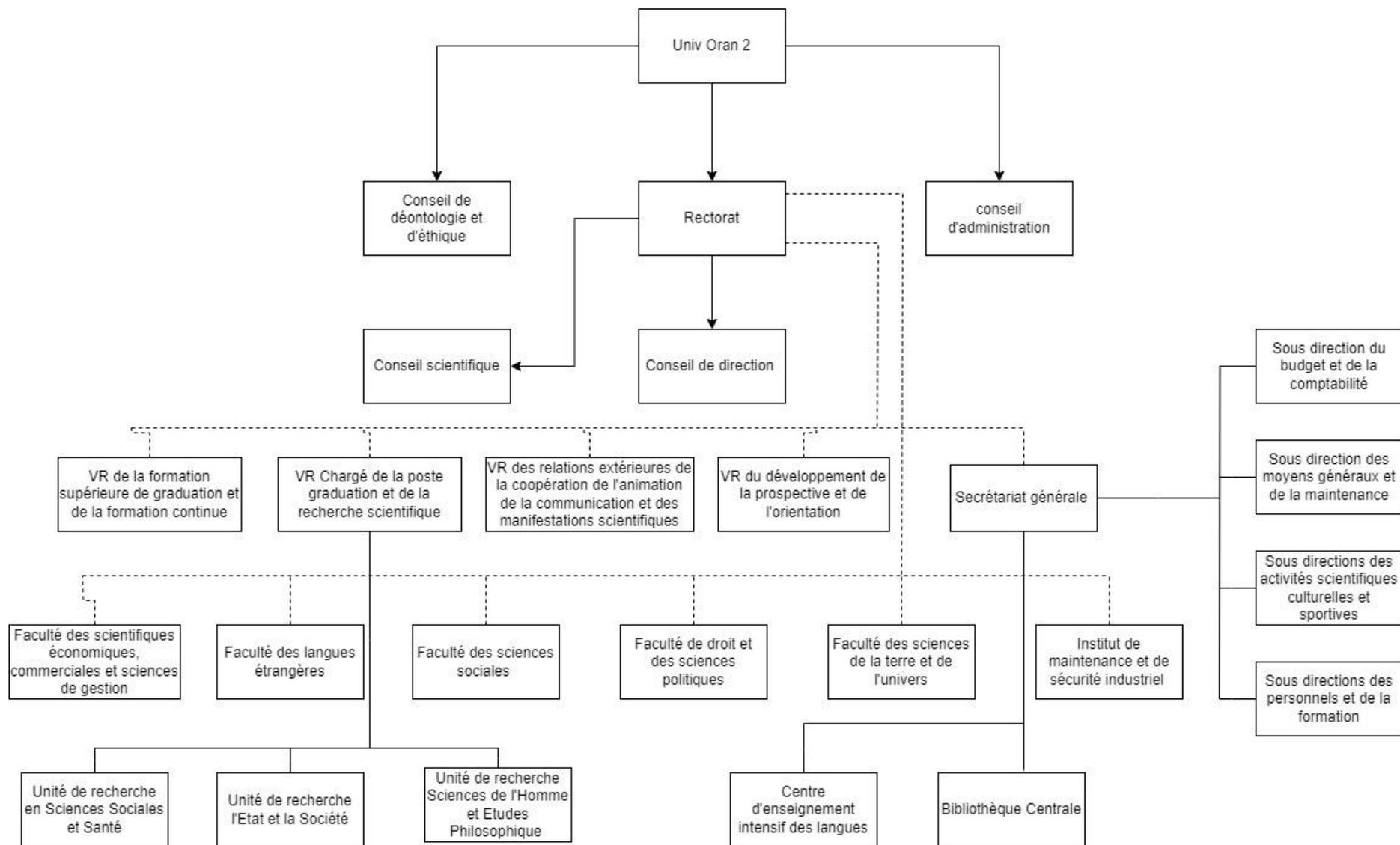
H : Homme

En plus du personnels enseignants et ATS permanents, l'université Oran 2 recours aux personnels contractuels, répartis selon le tableau suivant :

**Tableau N° 12 : Répartition du personnels ATS (permanents – contractuels)**

Facultés/institut	contractuels			Permanents			Total		
	M	F	Total	M	F	Total	M	F	Total
STU	8	1	9	21	37	58	29	38	67
DSP	5	1	6	17	44	61	22	45	67
LLE	8	5	13	23	61	84	31	66	97
SECSG	12	0 3	15	34	52	86	46	55	101
IMSI	8	2	10	19	35	54	27	37	64
SHS	10	7	17	25	74	99	35	81	116
Services centraux	82	5	87	56	105	161	138	110	248
Total	133	24	157	195	408	603	328	432	760

## 2 - Organigramme de l'université Oran 2 :



### **3 - La structure interne de l'assurance qualité :**

L'assurance qualité joue un rôle crucial dans le maintien de la qualité des programmes académiques, des services étudiants et de la recherche au sein d'une université. Nous avons déjà mentionné dans la deuxième partie le projet de loi d'orientation de l'enseignement supérieur soumis à la consultation générale des parties prenantes, qui prévoit la création d'une agence nationale d'assurance qualité au niveau central et des commissions dans chaque établissement d'enseignement supérieur. Mais jusqu'à la promulgation de la loi et la création de l'agence et des structures prévus, une telle absence constituera toujours un point faible pour l'établissement. L'absence d'une structure interne pour l'assurance qualité peut être considérée comme un point faible pour n'importe quelle institution, y compris dans le cas de l'université Oran 2.

**Tableau n°13 : conséquences de l'absence d'une structure d'assurance interne :**

<b>Conséquences de l'absence d'une structure d'assurance interne</b>	
<b>Normes et Accréditation</b>	Les universités sont souvent évaluées en fonction de normes éducatives et peuvent être accréditées par des organismes externes. Une structure d'assurance qualité interne est essentielle pour garantir que l'institution respecte ces normes et maintienne un niveau élevé de qualité éducative.
<b>Amélioration continue</b>	Une structure d'assurance qualité permet à l'université de mettre en place des mécanismes d'amélioration continue. Cela implique l'identification des domaines qui nécessitent des améliorations et la mise en œuvre de mesures correctives.
<b>Feedback des étudiants</b>	Les systèmes d'assurance qualité incluent souvent des mécanismes pour recueillir les commentaires des étudiants sur leurs expériences éducatives. Cela aide l'université à comprendre les besoins des étudiants et à apporter des ajustements si nécessaire.
<b>Réputation</b>	Une université réputée pour son engagement envers la qualité a plus de chances d'attirer des étudiants, des enseignants et des chercheurs de qualité. L'absence d'une structure d'assurance qualité pourrait potentiellement affecter la réputation de l'université.
<b>Gestion des Risques</b>	Gestion des Risques : Une structure d'assurance qualité permet de minimiser les risques liés aux erreurs administratives, aux lacunes dans les programmes académiques et à d'autres problèmes qui pourraient avoir un impact négatif sur l'institution.

## **Section 2 : Le Protocol de l'enquête**

### **1 - L'Objet du questionnaire :**

Il est clair que les objectifs d'une enquête d'assurance qualité peuvent varier en fonction des besoins spécifiques de l'institution ou de l'organisation qui la réalise. Les enquêtes d'assurance qualité sont généralement conçues pour évaluer divers aspects de la prestation de services, de la satisfaction des parties prenantes et de la conformité aux normes établies ...etc. Dans le cas de notre université, avec sa nouvelle réorganisation qui date de moins de 10 ans, ainsi que la première phase de la mise en œuvre du système LMD qui fait l'objet lui-même de réformes continues, en plus de l'intégration des nouvelles technologies pratiquement dans tous les domaines de l'enseignement supérieur, en particulier la gouvernance, la formation et la recherche, les objectifs varient selon le blocs de questions.

Parmi les objectifs nous pouvons citer :

- L'examen de l'efficacité des processus de gouvernance, la transparence et la prise de décision au sein de l'institution.
- Evaluation de la qualité des enseignements dispensés dans les différents parcours assuré par l'université.
- Examiner l'état des infrastructures physiques et numériques, ainsi que l'accessibilité aux ressources nécessaires.
- Evaluer la qualité de la recherche réalisée et son impact sur la communauté académique.
- Évaluer l'environnement de travail pour le personnel académique et administratif, y compris les conditions de travail et les opportunités de développement professionnel.
- S'assurer que l'institution respecte les normes éducatives et les exigences d'accréditation.
- Examiner la qualité des programmes académiques, y compris les plans de cours, les méthodes d'enseignement, l'accès aux ressources, etc.
- Mettre en place des mécanismes pour recueillir des informations régulières en vue d'une amélioration continue.

## **2 - La construction du questionnaire de la thèse**

Dans la préparation de notre questionnaire nous avons pris le soin de choisir les questions sur la base des principales idées développées dans les parties une et deux de cette thèse. En l'occurrence les différentes théories de gouvernance, liées à son développement et sa mise en œuvre dans le secteur de l'enseignement supérieur. Ainsi que sa relation avec la qualité de la formation et la recherche dans les établissements de l'enseignement supérieur, en prenant en compte les réformes liées à l'implémentation du système LMD dans l'enseignement supérieur algérien.

Nous avons fait le choix également de construire ce questionnaire dans le cadre de la continuité, en prenant en considération les précédentes expériences d'autoévaluation des universités algériennes, en particulier l'opération menée par la commission d'autoévaluation de l'université Oran Es-Senia en 2014, présidé par Mr Benchikh Houari qui a remis son rapport juste avant qu'elle ne soit divisé en deux universités Oran 1 et Oran 2. Dix ans après l'université Oran 2 n'a pas fait l'objet d'une véritable opération d'évaluation interne, hormis quelques tentatives qui non pas abouti à la rédaction d'un rapport final. Le travail de la commission s'est basé sur les résultats d'un projet National de recherche réalisée par l'équipe dirigée par le professeur Ben Ziane. A et Benchikh. H, Intitulé « EDUCATION ET FORMATION » il s'agit de la mise en place d'indicateurs et des preuves qui peuvent nous permettre de juger la conformité ou la non-conformité des domaines de gouvernance de l'enseignement supérieur par rapport à des standards internationaux. La construction des composantes de notre questionnaire s'est inspirée de ce travail. Le jugement de la conformité ou la non-conformité des réponses aux questions de notre questionnaire suivra le travail de ce PNR.

Nous avons pris le soin également de solliciter les conseils des enseignants et les chercheurs de l'université Oran 2 pour nous assurer que le questionnaire est bien structuré et aligné sur les objectifs de notre thèse. Ce qui nous a permis de gagner en matière de temps et de pertinence.

En ce qui concerne la question de l'équilibre entre les modes de questions fermés et de questions semi-ouvertes, le choix c'est porté principalement sur le mode des

questions fermés pour rendre l'analyse des données plus efficace tout en préservant la possibilité d'obtenir des informations plus détaillées grâce aux questions semi-ouvertes.

Nous avons fait le choix également de décomposer notre questionnaire en trois parties, selon les domaines de la gouvernance, la formation et la recherche. Toute en essayons d'adapter les questions dans chaque domaines avec la personne destinataire de notre questionnaire, entre responsable de service centraux recteur et vice recteur et les responsables des facultés et institut doyens et vices-doyens en plus du directeur de l'institut et ses adjoints.

Nous avons diffusé notre questionnaire le 11/12/2023, et nous avons reçu la majorité des réponses le 22/01/2024.

### **3 - Identification des parties prenantes :**

Étant donné que l'objectif de notre analyse vise le fonctionnement global de l'université Oran 2 (la gouvernance, la formation et la recherche) se qui nécessite certainement des informations et des données plus précises. Seuls les responsables des services centraux de l'université et les responsables de facultés peuvent fournir, notre questionnaire a été exclusivement destiné à cette catégorie.

Il est à noter que les autres parties prenantes, qu'il s'agit de personnels enseignants n'ayant pas de responsabilité administrative, étudiants, personnels administrative, ou représentant de partenaires sociaux économiques, jouent un rôle important dans les domaines concernés par notre enquête, en conséquence ils peuvent fournir des informations et des avis utiles, mais qui nous semble moins pertinent par rapport aux types de questions posées dans le questionnaire.

Cette approche qualitative de l'analyse SWOT est susceptible de nous fournir des informations riches et nuancées qui peuvent être particulièrement utiles pour comprendre les dynamiques organisationnelles et les perceptions des parties prenantes au sein de l'université.

### **Section 3 : analyses des données qualitative**

La principale source pour la collecte des données pour les besoins de notre enquête est le questionnaire, destiné principalement aux responsables des services centraux et les différentes facultés de l'université Oran 2. Cela ne nous a pas empêché de recourir à d'autres sources d'informations y compris des entretiens avec des enseignants sur la base du questionnaire, des documents institutionnels. La diversité des sources de données contribuera à une analyse plus complète et à des recommandations plus éclairées.

Dans un souci de faciliter notre évaluation et qu'elle soit plus approfondie et nuancée, afin de mieux contribuer à une analyse SWOT plus efficace, nous avons choisi de diviser le volet gouvernance (également les volets formation et recherche) de notre questionnaire en deux parties distinctes, l'une pour les services centraux et l'autre pour les facultés. Une approche logique et pragmatique, en mesure de nous fournir des informations plus précises sur les forces, faiblesses, opportunités et menaces propres à chaque niveau de gouvernance au sein de l'université.

Ce sont deux niveaux d'exécution ou de prise de décision distincte au sein d'un même établissement, censé œuvrer pour la réalisation des mêmes objectifs, ce qui nécessite logiquement un niveau très élevé de coordination et de cohérence entre les deux niveaux des responsables du même établissement.

## **1 - Volet de la gouvernance :**

A cette fin, nous avons choisi d'inclure dans notre questionnaire des questions directement liées à la partie théorique de notre analyse de la gouvernance universitaire, pour mieux évaluer le respect des bonnes pratiques en matière de gouvernance universitaire.

### **1.1 – Système d'information**

**Q1** : Est-ce-que le système d'information est efficace ?

Oui / Non

**Q2** : Le système d'information a –il été adapté avec le processus de numérisation de l'enseignement supérieur?

Oui / Non

**Q3** : existe-t-il une structure d'information ?

Oui / Non

**Q 6** : l'université dispose t'-elle de moyens technologique pertinents pour informer les parties prenante de la communauté universitaire ?

Oui / Non

**Q7** : Y-a-t-il une mise à jour pour les réseaux d'information au sein de l'université ?

Oui / Non

L'exemple des 5 questions précédentes sur l'efficacité du système d'information de l'université sont pertinentes pour évaluer la performance de l'infrastructure technologique de l'institution. L'objectif pourrait être de comprendre si le système d'information assure un accès efficace et équitable aux informations pertinentes pour les différentes parties prenantes de l'université. Dans quelle mesure le système d'information contribue à l'amélioration des processus administratifs, académiques et de gestion au sein de l'université.

**Q9** : L'université dispose telle d'un système numérique efficace pour la gestion administrative (les ressources humaines, la paie, les inventaires) ?

Oui / Non

Dans le même sens des questions précédentes, la présente question vise à obtenir des réponses permettant d'évaluer le niveau d'intégration des nouvelles technologies dans le processus de gouvernance de l'université. Plus précisément à quelle mesure l'infrastructure technologique de l'université est-elle capable de contribuer à simplifier et à optimiser les processus administratifs de l'université ?

## **1.2 – Les conditions d'élaboration des politiques**

**Q15** : Existe-t-il des structures de consultations ?

Oui / Non

**Q16** : Votre établissement encourage-il- la participation des enseignants, des étudiants et du personnel administratif dans le processus de décision ?

Oui / Non

Par le biais de ces questions il serait possible d'évaluer le niveau de participation des parties prenantes et la transparence dans le processus de prise de décision. D'abord par l'existence de mécanismes formels permettant aux étudiants, aux personnels et aux enseignants de participer activement au processus de prise de décision de l'université. Ensuite, la possibilité d'évaluer le niveau de satisfaction ou de la réaction des responsables de l'université aux commentaires et aux préoccupations soulevés par les parties prenantes lors des processus de prise de décision.

L'efficacité du processus participatif nécessite au préalable une prise de conscience chez les parties prenantes pour mieux comprendre le contexte et les enjeux des décisions. L'université facilite la participation des parties prenantes par la mise en place de mesures d'encouragements.

**Q17** : Les missions de l'université sont-elles dictées par la tutelle ?

Oui / Non

**Q18** : l'université se conforme-t-elle aux missions qui lui sont assignées ?

Oui / Non

**Q19** : La coopération nationale est-elle développée par l'université?

Oui / Non

**Q20** : La coopération internationale est-elle un objectif de l'université ?

Oui / Non

**Q22** : l'université prend-elle des initiatives au niveau de la gestion ?

Oui / Non

Ces questions ont été posées afin de nous fournir des informations utiles sur le degré d'indépendance de l'établissement par rapport à la tutelle dans divers aspects de sa gestion. En particulier le pouvoir de décision administratif qui se traduit par l'habilitation de l'établissement à prendre des décisions administratives importantes sans l'approbation constante de la tutelle. Dans le cadre de la politique globale des pouvoirs publics, mais avec un champ de manœuvre qui offre une certaine autonomie à l'établissement. Qui peut se résumer en quelque sorte à l'élaboration d'un projet d'établissement sur la base des spécificités qui lui sont propres.

**Q23** : Existe-t-il des sources de financement autres que celles de l'Etat ?

Oui / Non

**Q24** : Quelles sont ces sources de financement complémentaires ?

Réponse ouverte : .....

**Q27** : Les budgets de l'université sont-ils débattus en Conseil d'Administration ?

Oui / Non

**Q28** : La procédure budgétaire est-elle décrite dans des documents spécifiques ?

Oui / Non

**Q29** : Y-a-t-il un lien entre le projet de l'établissement et l'élaboration du budget ?

Oui / Non

Dans le sens de la relation entre les établissements d'enseignement supérieur et la tutelle, ce type de questions permet de mesurer plus précisément le niveau d'autonomie et d'indépendance de l'établissement dans sa gestion globale. En effet, l'autonomie financière de l'établissement joue un rôle très important en matière de délimitation des rapports avec les pouvoirs publics et le degré de liberté dans la prise de décision.

La diversité des origines de financement qui peuvent inclure à la fois les subventions gouvernementales, frais de scolarité, dons, partenariats privés, ou autres sources, offre un aperçu global sur le niveau de dépendance de l'établissement aux subventions gouvernementales pour son financement. En même temps, s'il y'a lieu de s'interroger sur l'efficacité et le rendement des responsables de l'établissement et des parties prenantes pour diversifier les sources de financement de l'établissement qui sont autorisées et même encourager par les pouvoirs publics.

**Q30** : L'organisation interne de l'université est-elle en conformité avec l'organigramme émanant de la tutelle ?

Oui / Non

### **1.3 – L'organisation et le pilotage des composantes et des services**

**Q31** : L'organisation interne permet-elle un pilotage efficace de l'université?

Oui / Non

**Q32** : Les missions des composantes sont-elles bien identifiées ?

Oui / Non

**Q33** : Les compétences et les délégations de pouvoir sont-elles clairement identifiées ?

Oui / Non

**Q35** : des moyens sont-ils accordés aux responsables ?

Oui / Non

Etant donné que les destinataires de notre questionnaire sont les responsables des services centraux de l'université et les responsables aux niveaux des facultés et l'institut, il est pertinent de recueillir les informations du genre à nous permettre, une évaluation interne en matière d'efficacité de l'organigramme de l'université et la clarté des compétences, par les responsables directement concernés et qui sont essentielles pour assurer la réalisation des missions de l'université.

Les principes de la gouvernance universitaire nécessitent que la structure organisationnelle de l'établissement soit bien pensée, bien conçue est comprise, elle est essentielle pour créer un environnement où les membres de la communauté universitaire peuvent travailler de manière collaborative, efficace et alignée sur les missions et les objectifs stratégiques de l'université. Elle joue un rôle central dans la réussite de l'institution dans la réalisation de ses missions.

Les avantages liés à la dotation de l'établissement d'une structure bien pensée et efficace sont nombreux, de nature a amélioré la performance de l'établissement. Comme la coordination des activités, clarification des responsabilités, prise de décision efficace, alignement avec les missions institutionnelles, adaptabilité aux changements, communication interne, engagement du personnel, utilisation optimale des ressources.

**Q36** : Les étudiants et les personnels sont-ils des parties prenantes des instances consultatives de l'université ?

Oui / Non

**Q37** : Les représentations syndicales des personnels et les associations estudiantines sont-elles consultées sur différents dossiers ?

Oui / Non

**Q38** : l'université dispose-t-elle de règlements intérieurs élaborés selon la réglementation ?

Oui / Non

**Q39** : l'université dispose-t-elle de règlements intérieurs élaborés en concertation ?

Oui / Non

Nous avons proposé également dans notre questionnaire des questions liées au rôle des parties prenantes dans le processus de prise de décision à l'université. Cette participation dans le processus de gouvernance de l'université revêt une importance cruciale pour plusieurs raisons. L'implication active des différentes parties prenantes contribue à une gouvernance plus transparente, responsable et orientée vers les besoins de l'ensemble de la communauté universitaire.

Les parties prenantes, comprenant les étudiants, le personnel académique et administratif, les enseignants, et d'autres acteurs externes, apportent des perspectives diversifiées. Leur participation garantit une représentation adéquate des différentes voix au sein de la communauté universitaire. Elle renforce la transparence du processus décisionnel et aide à établir la confiance au sein de la communauté universitaire.

Les réponses apportées à ces questions sont de nature à mesurer le niveau de participation des parties prenantes, ainsi que la position des responsables quant à la valeur ajoutée que peuvent apporter les parties prenantes. Cela offre une opportunité de créer un environnement favorable au sein de la communauté universitaire aux enjeux et aux défis auxquels l'université est confrontée et une compréhension plus approfondie des processus de gouvernance.

#### **1.4 – Le management des fonctions supports aux services des missions**

**Q47** : l'université assure-t-elle des activités pédagogiques après 17h ?

Oui / Non

**Q48** : quel type d'activités menées au sein de l'université après 17 h?

Réponse ouverte : .....

Inclure ce type de questions dans le volet réservé à la gouvernance de notre questionnaire, vise à mesurer le niveau d'exécution des directives de la tutelle, visant à exploiter d'une façon rationnelle à plein temps les locaux appartenant à chaque établissement d'enseignement supérieur. En particulier, la directive concernant l'organisation de certaines activités pédagogiques, enseignement et soutenance de mémoires de fin d'études et thèses de doctorat après 17h, en plus des réunions des

instances scientifiques et administratives et l'organisation des manifestations scientifiques.

En plus des investissements si important dans l'infrastructure des établissements d'enseignements supérieur, des amphithéâtres, salles de cours, bibliothèques ...etc. Le ministère de l'enseignement supérieur cherche de nouvelles solutions autres que la réalisation de plus en plus de nouvelles infrastructures, tels que le prolongement des heures d'ouvertures des universités par jours, après l'expérience des enseignements le samedi.

Une mauvaise gestion en plus de l'insuffisance des locaux pédagogiques par rapport au nombre d'étudiants constitue un défi fréquent auquel de nombreux établissements d'enseignement supérieur sont confrontés. Cette situation peut entraîner divers problèmes et impacter négativement l'expérience d'apprentissage des étudiants ainsi que la qualité globale de l'enseignement.

### **1.5 – Les démarches qualité**

**Q52** : existe-t-il une démarche qualité au sein de l'université ?

Oui / Non

**Q53** : existe-t-il une cellule Assurance Qualité ?

Oui / Non

**Q54** : Les indicateurs de la démarche assurance-qualité sont-ils appliqués aux services ?

Oui / Non

**Q55** : l'université prend-elle des dispositions pour l'amélioration continue de la qualité de la formation ?

Oui / Non

**Q56** : l'université prend-elle des dispositions pour l'amélioration de la prise en charge de la recherche ?

Oui / Non

**Q57** : Le processus démarche qualité englobe-t-il le volet administratif ?

Oui / Non

**Q58** : Le processus démarche qualité couvre-t-il l'ensemble du volet de la vie à l'université ?

Oui / Non

**Q59 :** L'autoévaluation est-elle inscrite dans le plan d'action des activités de l'université ?

Oui / Non

Nous avons clôturé la partie gouvernance du questionnaire destinée aux services centraux, par un ensemble de questions qui concerne l'existence de la démarche assurance qualité à l'université d'Oran 2, entant que mode d'évaluation de la gouvernance universitaire. La démarche assurance qualité revêt une importance significative. Elle contribue à assurer la qualité, la pertinence et l'efficacité des activités académiques et administratives au sein des établissements d'enseignement supérieur.

La démarche assurance qualité intègre souvent des mécanismes pour identifier et gérer les risques potentiels liés aux activités académiques et administratives. Cela renforce la gouvernance en anticipant et en traitant les défis par des mesures anticipés. Ce qui fait de la démarche assurance qualité un pilier fondamental de la gouvernance de l'enseignement supérieur. Puisqu'elle favorise la qualité, la responsabilité, la transparence et l'amélioration continue au sein des établissements d'enseignement supérieur, contribuant ainsi à une gouvernance efficace et axée sur l'excellence académique.

La même approche a été adoptée pour les facultés et institut entant qu'unités d'enseignements. Le même questionnaire a été destiné aux doyens et directeur d'institut avec une petite adaptation, prenant en considération la structure et les missions des facultés. Recueillir les informations des responsables des facultés et de l'institut séparément des responsables des services centraux de l'université, nous semble pertinente, pour refléter les spécificités de chaque unité d'enseignement et nous permettre d'obtenir des informations plus ciblées et proche de la réalité.

**Tableau N° 14: conformité et non-conformité du volet de la gouvernance**

Situation Université Oran 2		
4-1- volet de la gouvernance	Conforme	Non conforme
4.1.1- Le système d'information	+ Un usage satisfaisant des NTIC dans la diffusion de l'information et de la transparence	
4.1.2- Les conditions d'élaboration des politiques	+ Organisation et réglementation qui assurent la participation des parties prenantes. Mais il existe un désengagement chez une grande partie des enseignants et des étudiants	
4.1.3- L'organisation et pilotage des composantes et des services	+ L'université est organisée d'une façon qui assure son bon fonctionnement et sa capacité à atteindre ses objectifs	
4.1.4- Le management des fonctions supports aux services des missions		- A l'exception des soutenances et réunions organisées après 17 h selon les directives de la tutelle, aucune activité pédagogique n'est organisée après 17 h.

4.1.5- Les démarches qualités		- Absence de structure interne de l'assurance qualité
-------------------------------	--	--

## **2 - Le volet de la formation :**

Nous avons structuré la deuxième partie de notre analyse SWOT de manière à nous aider à identifier les aspects spécifiques du domaine de la formation qui nécessitent une attention particulière, ainsi que les opportunités à exploiter pour renforcer la qualité et la pertinence de l'offre académique de notre université.

Le domaine de la formation est l'un des piliers essentiels d'une université, et son inclusion dans une analyse SWOT est cruciale pour obtenir une compréhension globaliste de la situation de l'institution. L'enseignement supérieur repose largement sur la qualité des programmes académiques, des méthodes d'enseignement, et de l'expérience d'apprentissage des étudiants. En intégrant le domaine de la formation dans l'analyse SWOT de l'université, il serait possible d'identifier des aspects clés qui impactent directement la qualité de l'éducation offerte et contribuent à l'atteinte des objectifs institutionnels. Cette approche permet de prendre des décisions stratégiques pour renforcer les forces, atténuer les faiblesses, exploiter les opportunités et faire face aux menaces dans le contexte spécifique de la formation universitaire.

Nous avons respecté également la même approche que pour le volet de la gouvernance, on recueillant les données des services centraux de l'université Oran 2, séparément des facultés et de l'institut, avec une petite particularité pour la deuxième catégorie qui consiste à un bloc de questions liés à la formation doctorale.

### **2.1 – définition de l'offre de formation**

**Q1 :** Combien de conventions de formations actives avec le monde socio-économique ?  
.....

**Q2:** Combien d'intervenants extérieurs à l'université comptez-vous dans le cadre de ces conventions?  
.....

Les conventions de formation avec le monde socio-économique peuvent certainement être considérées comme un critère important pour évaluer la qualité de la formation à l'université. Ces collaborations avec le monde socio-économique, qui englobe les entreprises, les industries et d'autres acteurs du marché du travail, offrent divers avantages qui contribuent à l'amélioration de la qualité de la formation.

Nous nous sommes basés par ces deux questions sur l'évaluation de la variété et le nombre de conventions établies avec des entreprises et des organisations du monde socio-économique. Ainsi que le taux d'implication réel des partenaires dans le processus de formation, pour mesurer en même temps l'effectivité et l'impacte des conventions signées avec le monde sociaux économique sur la qualité de la formation à l'université. L'importance ce mesure également par le faite que ces partenariats sont souvent considérée comme un indicateur fort de la capacité de l'université à préparer les étudiants pour une intégration réussie dans le monde professionnel.

**Q3:** Quel est en ... % de nouveaux inscrits, le taux d'étudiants bacheliers d'autres wilayas ?  
.....%

Le taux de nouveaux bacheliers inscrits venant d'autres wilayas peut être un indicateur significatif du rayonnement régional de l'université Oran 2. Cela peut témoigner de l'attrait et de la réputation de l'université au-delà de sa propre wilaya, indiquant que des étudiants de différentes régions choisissent de s'inscrire à l'université Oran 2, pour divers raisons, telles que l'attractivité de la formation ou le caractère exclusive de la formation dispensé uniquement à l'université Oran 2.

**Q5:** Combien de parcours de formation co-habilités avec un partenaire étranger ?  
.....

Les parcours de formations co-habilités avec des partenaires étrangers apportent une valeur ajoutée à l'université en termes de qualité des enseignements, d'enrichissement de l'expérience étudiante et de renforcement de sa présence sur la scène internationale. Ces initiatives peuvent jouer un rôle clé dans la stratégie globale de l'université pour offrir des programmes de haute qualité et compétitifs à l'échelle mondiale.

Ces programmes contribuent nettement dans la réalisation des objectifs de l'université, ils renforcent la dimension internationale de l'université en établissant des liens concrets avec des institutions étrangères, contribuant ainsi à accroître sa réputation et sa visibilité à l'échelle mondiale. Ils ouvrent des portes aux étudiants pour accéder à des ressources éducatives et à des réseaux professionnels internationaux, ce qui peut améliorer leurs opportunités après l'obtention du diplôme.

Sachant bien que les diplômes délivrés dans le cadre de parcours co-habilités bénéficient souvent d'une reconnaissance internationale accrue, facilitant la mobilité des étudiants sur la scène mondiale et renforçant leur attractivité sur le marché du travail international.

**Q6:** Disposez-vous de structures de réflexion et de conception des offres de formation ?

Oui / Non

**Q7:** Est-ce que le Conseil Scientifique de Faculté (CSF) est impliqué dans l'évaluation de l'offre de formation ?

Oui / Non

**Q8:** Quel est le ratio d'acceptation des offres de formation par le CSF ?

.....

Une conception réfléchie des offres de formations contribue non seulement à la qualité des enseignements, mais aussi à la réputation globale de l'établissement. Elle permet à l'université de rester compétitive, de répondre aux attentes des étudiants et du marché du travail, et de maintenir sa pertinence dans le contexte académique et professionnel.

Cette partie du questionnaire vise à démontrer de quelle manière l'université Oran 2 procède dans sa réflexion et conception des programmes de formations. La conception des offres de formation peut être réalisée de différentes manières, une structure interne dédiées, ou l'implication des instances scientifiques (CSU – CSF), en plus d'une approche combinée impliquant à la fois des structures internes dédiées et l'implication des instances scientifiques de l'établissement qui est souvent considérée comme la plus efficace.

**Q9:** Comment estimez-vous l'optimisation des locaux pédagogiques ?

Réponse ouverte : .....

**Q10:** Quel est le ratio budget de fonctionnement de la formation (pédagogie)/budget annuel ?

.....%

Dans le même sens des précédentes questions sur la gestion des locaux pédagogiques dans le volet de la gouvernance, les questions sur l'optimisation des locaux pédagogiques et le ratio budget de fonctionnement de la formation, cherchent à évaluer leurs impacts sur la qualité de la formation.

En effet l'optimisation des locaux pédagogiques est un élément crucial pour garantir la qualité de la formation au sein d'un établissement d'enseignement supérieur. Les espaces d'apprentissage bien conçus peuvent avoir un impact significatif sur l'expérience étudiante, la qualité de l'enseignement et le succès global de l'apprentissage.

**Q11 :** Disposez-vous d'une stratégie de formation des enseignants à la pédagogie ?

Oui / Non

**Q12 :** La stratégie de formation touche-t-elle systématiquement les enseignants nouvellement recrutés ?

Oui / Non

**Q13 :** La stratégie de formation inclut elle l'usage des nouvelles technologies en matière de formation ?

Oui / Non

**Q14 :** Quel est le ratio des cours sur les plateformes numériques ?

.....%

**Q15 :** Avez-vous entrepris une autoévaluation de l'implémentation du système d'enseignement ?

Oui / Non

Etant donné que l'un des objectifs de l'université Oran 2 comme tout établissement d'enseignement supérieur, est d'offrir une formation de qualité, il est opportun de s'interroger de l'investissement en matière du potentiel humain et de l'usage des nouvelles technologies dans la formation.

La formation continue des enseignants et l'intégration judicieuse des nouvelles technologies constituent une combinaison puissante pour élever la qualité de la formation à l'université. Ces pratiques favorisent l'innovation, la flexibilité et l'adaptabilité, créant ainsi un environnement d'apprentissage dynamique et centré sur l'étudiant.

Les nouvelles expériences liées à l'usage des nouvelles technologies dans l'apprentissage à l'enseignement supérieur, sont de nature à encourager les instances de l'université Oran 2 à investir d'avantage dans ce domaine. De ce fait, nous avons également posé la question sur les catégories d'enseignants concernés par la formation continue, si elle touche systématiquement les enseignants nouvellement recrutés, ou elle est généralisée pour l'ensemble des enseignants, plus précisément en ce qui concerne l'usage des nouvelles technologies.

**Q16 :** Est-ce que les offres de formations sont mises en ligne régulièrement ?

Oui / Non

**Q17 :** Disposez-vous d'un organigramme de l'offre de formation ?

Oui / Non

**Q18 :** Votre site web est-il régulièrement mis à jour ?

Oui / Non

**Q19 :** Des journées d'informations/portes ouvertes sont-elles régulièrement organisées ?

Oui / Non

**Q20 :** Disposez-vous de plaquettes, flyers, affiches de vos offres de formations ?

Oui / Non

Ces questions visent à démontrer un autre aspect lié à la gestion des formations dispensées par l'université, qui se résume dans les pratiques de la gestion de l'information. En effet, une politique bien structurée, transparente, assurant l'accessibilité et la pertinence des informations permet à l'université d'améliorer la visibilité de ses programmes, faciliter la prise de décision des futurs étudiants, et contribuer à la construction d'une communauté éducative informée et engagée.

Il existe un lien étroit entre la gestion de l'information liée à la formation par l'université et la gouvernance universitaire. La manière dont une université gère et

diffuse l'information sur ses programmes de formation à des implications directes sur la gouvernance globale de l'institution.

Quant à la méthode suivie ou les moyens dont disposent l'université pour la gestion de l'information, les questions portent principalement sur l'utilisation d'internet comme un moyen technologique, qui offre plusieurs avantages et renforce la capacité de l'université à s'adapter aux évolutions constantes, que ce soit sur le plan technologique, éducatif, ou social.

**Q21** : Des comités de pilotages des formations sont-ils formés ?

Oui / Non

**Q22** : Quelle est la moyenne annuelle des réunions des comités de pilotage de la formation ?

.....

**Q23** : Des critères de viabilité des offres de formations sont-ils fixés par les comités de pilotages de la formation ?

Oui / Non

**Q24** : Des critères de retrait des offres de formations sont-ils fixés par les comités de pilotages de la formation ?

Oui / Non

**Q25** : Quel est le ratio annuel des offres de formations révisées (révisées/proposées) ?

.....%

**Q26** : Est-ce qu'il y a un mécanisme de contrôle du fonctionnement de la formation ?

Oui / Non

**Q27** : Est-ce qu'il y a un mécanisme de suivi du fonctionnement de la formation ?

Oui / Non

Selon la pratique dans différents pays, la création de comités de pilotage est devenue une pratique courante et largement recommandée dans de nombreux établissements d'enseignement supérieur pour assurer la qualité des formations. Ces comités jouent un rôle central dans la coordination, la supervision et l'amélioration continue des programmes académiques.

Par notre questionnaire nous cherchons à savoir l'existence ou non des comités de pilotages, ou l'opportunité de création de tels comités pour renforcer la qualité de la

formation. Les comités de pilotage agissent en tant qu'organe central de coordination et de gouvernance pour garantir que les formations dispensées à l'université sont de haute qualité, alignées sur les objectifs stratégiques, et répondent aux besoins des étudiants et du marché du travail. Ils contribuent ainsi de manière significative à la gestion efficace des programmes éducatifs.

En dépit de l'existence ou pas des comités de pilotages à l'université d'Oran 2, nous nous sommes interrogés sur les statistiques et les mécanismes propres à l'université Oran 2 pour la révision des offres de formations courantes, ou le contrôle du fonctionnement des formations.

L'évaluation et la révision régulières des offres de formation par les comités de pilotage ou par d'autres moyens, revêtent une importance cruciale pour garantir la qualité, la pertinence et la compétitivité des programmes académiques au sein d'un établissement d'enseignement supérieur. Elle offre de multiples avantages à l'institution, elle fournit une réponse aux évolutions du marché du travail, l'adaptation aux besoins des étudiants, l'innovation pédagogique, le maintien de la compétitivité, la révision des objectifs institutionnels, conformité aux normes et accréditations, évaluation de la performance des enseignants, l'optimisation des ressources.

## **2.2 – L'accompagnement de l'étudiant dans sa formation**

**Q28** : Est-ce qu'il existe une structure d'accueil pour les étudiants ? (Vice Rectorat au moment des inscriptions)

Oui / Non

**Q29** : Combien de personnels affectés à la structure d'accueil étudiants ? (Le personnel du vice rectorat) .....

**Q30** : Un suivi du fonctionnement du tutorat est-il mis en place ?

Oui / Non

**Q31** : Existe-t-il un dispositif de formation des tuteurs ?

Oui / Non

**Q32** : Les programmes des séances de tutorat sont-ils mis à la disposition des étudiants ?

Oui / Non

**Q33** : Quel est le ratio des tutorés ?

... %

**Q34** : Quel est le ratio des tuteurs ?

... %

**Q35** : Existe-t-il des passerelles de réorientations des étudiants ? (Par le relevé de notes)

Oui / Non

Un accompagnement attentif dès le début de l'inscription crée un environnement favorable à la réussite des étudiants, en leur fournissant les ressources, les informations et le soutien nécessaires pour naviguer avec succès dans leur parcours académique à l'université. La gestion du parcours académique de l'étudiant commence dès la première phase de son inscription à l'université. Cette phase initiale est cruciale pour établir une base solide et garantir une expérience académique réussie. Elle se poursuit également par des mesures d'accompagnements, particulièrement pour sa première année dans le cadre du système de tutorat.

Il est clair que le ministère de l'enseignement supérieur en Algérie, à travers ses directives et son rôle de coordination, contribue de manière significative à la planification et à la mise en œuvre de l'opération d'accueil des nouveaux bacheliers dans les établissements d'enseignement supérieur du pays. Cela s'inscrit dans le cadre d'une vision nationale pour le développement de l'enseignement supérieur et la formation de la nouvelle génération.

Cela n'empêche pas de poser les questionnaires concernant l'existence d'un dispositif propre à chaque université en matière d'accueil des étudiants et le taux d'exécution des directives du ministère de l'enseignement supérieur pour l'accompagnement des étudiants.

Nous nous sommes basés dans cette partie du questionnaire sur le système de tutorat généralisé à l'ensemble des universités algériennes comme mesure d'accompagnements des nouveaux bacheliers. Le questionnaire cherche à démontrer qu'il ne suffit pas de doter l'établissement d'une structure pour le tutorat afin de garantir un accompagnement de qualité pour les étudiants. La formation des tuteurs, assuré l'accompagnement dans la durée, rationalisé l'affectation des étudiants (tutorés) par tuteurs d'une façon équilibrée pour ne pas entraver la relation entre les deux parties.

**Q36** : Des cours de soutien en langues étrangères sont-ils proposés aux étudiants?

Oui / Non

**Q37** : L'anglais est elle une langue d'enseignement pour certains modules conformément aux orientations de la tutelle ?

Oui / Non

**Q38** : disposez vous du nombre suffisant d'enseignants habilités a enseigné en anglais ?

Oui / Non

Conformément aux nouvelles orientations du ministère de l'enseignement supérieur en matière d'introduction progressive de l'usage de l'anglais, comme une langue d'enseignement pour certains modules, en vue d'une généralisation progressive, ainsi que la recherche scientifique pour assurer une meilleure visibilité des universités algériennes sur le plan international. L'université Oran 2 a pris des mesures internes pour mettre en œuvre les nouvelles directives émanant du ministère de l'enseignement supérieur.

L'introduction progressive de l'anglais comme langue d'enseignement pour certaines matières, avec l'objectif de sa généralisation, reflète une tendance observable dans de nombreux systèmes éducatifs à travers le monde. Cette orientation du ministère de l'Enseignement supérieur s'inscrit souvent dans une perspective de renforcement de l'internationalisation, de l'employabilité des diplômés sur le marché mondial, et de la promotion d'une plus grande diversité linguistique.

Dans ce sens nous avons posé des questions sur la programmation de l'enseignement de quelques modules en anglais, en plus des compétences des enseignants de l'université Oran 2 à enseigner en anglais d'un coté. D'un autre coté, si les étudiants bénéficient d'un soutien en langues étrangères pour faciliter leur apprentissage en Anglais.

### **2.3 – Evaluation et révision des enseignements**

**Q40** : Des équipes pédagogiques sont-elles mises en place ?

Oui / Non

**Q41** : Quel est le nombre moyen de réunions annuelles par équipe pédagogique ?

.....

**Q42** : Est-ce que les équipes pédagogiques sont consultées pour l'évaluation du contenu des offres de formation ?

Oui / Non

**Q43** : Combien de formations habilitées sont annuellement réévaluées ?

.....

## **2.4 – Contrôle des connaissances et des apprentissages des étudiants**

Les équipes pédagogiques sont au cœur du processus d'évaluation et de révision des formations, contribuant ainsi à assurer la qualité, la pertinence et la cohérence des programmes de formation au sein des établissements d'enseignement supérieur. Donc, il est tout à fait logique de s'interroger sur l'existence même et le rôle de ces équipes pédagogiques dans l'évaluation et la révision des formations à l'université Oran 2.

**Q44** : Les étapes de l'apprentissage sont-elles validées tout au long du parcours ?

Oui / Non

**Q45** : Les critères d'évaluation des acquis pédagogiques sont-ils publiés ?

Oui / Non

**Q46**: Des objectifs sont-ils définis pour chaque formation ?

Oui / Non

**Q47** : Les épreuves sont-elles en relation avec les objectifs de la formation ?

.....

**Q48**: Les procédures d'évaluation et des compétences à acquérir sont-elles publiées ?

Oui / Non

**Q49**: Les procédures d'évaluation des acquis sont-ils (au moins annuellement) révisées ?

Oui / Non

Les questions sur le contrôle des connaissances et de l'apprentissage des étudiants à l'université sont totalement pertinentes, dans le sens où elles contribuent à nous éclairer d'avantage sur la transparence dans la gestion de l'apprentissage des étudiants et les modes d'évaluation des acquis par l'université et leurs conformités avec

les normes d'accréditation. Cela fait également partie des bonnes pratiques de la gouvernance universitaire.

## **2.5 – Orientation et insertion professionnelle**

**Q51:** Le personnel affecté au service d'information et d'orientation est-il formé à cet effet ?

Oui / Non

**Q52:** Existe-t-il une page web dédiée au service d'information et d'orientation ?

Oui / Non

**Q53:** Existe-t-il un Bureau de Liaison Université/Lycées (BULY)? (vice rectorat)

Oui / Non

**Q54 :** Le service d'information et d'orientation aide-t-il les étudiants à la construction de parcours adaptés à leurs besoins ?

Oui / Non

**Q55 :** Combien de demandes d'orientations, ce service reçoit annuellement ?

.....

**Q56 :** Le service d'information et d'orientation assure-t-il un suivi des demandes d'orientations auprès des services concernés ?

Oui / Non

Le service d'information et d'orientation à l'université joue un rôle central dans le bien-être et la réussite des étudiants en les aidants à prendre des décisions éclairées concernant leur parcours académique et professionnel. L'existence de ce service et son efficacité peut être considéré comme un atout supplémentaire pour la qualité de la formation.

Le service d'information et d'orientation aide les étudiants à comprendre les différentes filières académiques disponibles, les programmes d'études, les exigences de cours et les possibilités de spécialisation. Il guide les étudiants dans le choix de leurs cursus en fonction de leurs intérêts, compétences et objectifs professionnels.

C'est une forme d'accompagnement qui peut touchée même les futures étudiants (lycéens) par l'organisation d'événements en forme de séances d'informations, des ateliers ou des journées portes ouvertes.

En raison des avantages nombreux liés au rôle du service d'information et d'orientation dans la réussite académique et le bien-être global des étudiants, nous avons jugé utile le faite de réunir des informations par notre questionnaire, sur l'existence du service et son efficacité à l'université Oran 2.

**Q57** : Combien de rencontres annuelles organisées avec le secteur socio-économique ?

.....

**Q58** : Les acteurs du secteur socio-économique sont-ils impliqués dans l'élaboration des plans de formations ?

Oui / Non

**Q59** : Combien d'offres de master professionnel comptez-vous?

.....

**Q60** : Les offres de formations correspondent-elles aux attentes du secteur socio-économique?

Oui / Non

**Q61**: Quel est le nombre de stages annuel en entreprise?

.....

**Q62** : Quel est le nombre de stages annuel en laboratoires de recherches ?

.....

La qualité de la formation dépend également des relations avec le secteur socio-économique, qui est de plus en plus impliqué dans les processus d'apprentissage par le biais de conventions signées avec l'université. Mais il ne suffit pas que des conventions soient signées entre l'université et le secteur socio-économique pour garantir automatiquement une collaboration fructueuse. La mise en œuvre effective et le suivi sont des étapes cruciales pour assurer le succès de ces partenariats.

Dans le but d'évaluer cette collaboration, nous avons posés des questions sur le nombre de conventions signées entre l'université Oran 2 et les différents partenaires socio-économiques et les résultats obtenus sur la base de ces conventions, comme l'ouverture de master professionnalisant en collaboration avec le partenaire socio-économique, l'organisation de rencontres annuelles avec les partenaires socio-économiques ou le nombre de stages effectués par les étudiants de l'université Oran 2 dans les structures relevant des partenaires socio-économiques.

**Q63** : Existe-t-il des conventions de recrutement à l'issu de la formation avec le secteur socioprofessionnel ?

Oui / Non

**Q64** : Combien de conventions de recrutement?

.....

**Q65** : Participez-vous à des « foires à l'emploi » ?

Oui / Non

**Q66** : Les informations relatives à l'employabilité en relation aux offres de formations sont-elles mises en ligne sur votre site web ?

Oui / Non

**Q67** : Disposez-vous d'outils d'évaluation de l'insertion professionnelle des diplômés ?

Oui / Non

**Q68** : Disposez-vous des données relatives à l'insertion professionnelle des étudiants à l'issue de leur cursus ?

Oui / Non

**Q69** : Les données quant à l'insertion professionnelle des étudiants sont-elles intégrées dans l'élaboration des offres de formations ?

Oui / Non

L'évaluation du partenariat entre l'université et le secteur socio-économique ne se limite pas à la qualité de la formation et la délivrance des diplômes, elle va au-delà de la principale mission de l'université, qui consiste à assurer des formations de qualité et la délivrance de diplômes pour les apprenants. Les taux d'employabilité des diplômés sont un indicateur crucial pour mesurer l'efficacité de cette collaboration.

Les taux d'employabilités reflètent dans quelle mesure les diplômés sont prêts et qualifiés pour répondre aux besoins du marché du travail. Cela indique si les programmes académiques sont en phase avec les compétences recherchées par les employeurs. Ainsi que l'efficacité des partenariats, des stages et des opportunités offertes aux étudiants.

Il est clair que l'université n'assume pas la responsabilité de l'insertion professionnelle des nouveaux diplômés, de même pour les partenaires socio-économiques qui ne sont pas dans l'obligation de trouver un emploi pour chaque nouveau diplômé, mais il est certains qu'un bon partenariat, conçue sur la bases des

conditions du marché de travail, offre plus d'opportunités pour absorber le chômage des nouveaux diplômés et impose à l'université de revoir ses offres de formations selon les données liés à l'employabilité.

## **2.6 – Formation tout au long de la vie**

**Q70** : Existe-t-il un service dédié à la formation continue ?

Oui / Non

**Q71** : Existe-t-il des conventions avec les centres de la formation continue nationaux ?

Oui / Non

**Q72** : Les offres de formations continues sont-elles disponibles sur le site web de l'Université?

Oui / Non

**Q73** : Les acquis professionnels sont-ils valorisés dans la carrière du personnel universitaire ?

Oui / Non

**Q74** : Quel est le ...% d'adultes en reprise d'études inscrits en parcours de formation continue?

Oui / Non

**Q75** : L'université dispose-t-elle de plans de formation pour les catégories issues du secteur socioprofessionnel?

Oui / Non

**Q76** : Existe-t-il des offres de formation de type certification ?

Oui / Non

Suivant le raisonnement précédent, nous avons posés des questions en relation avec les prestations payantes liés à la formation continue, que la réglementation autorise les universités à fournir aux différents partenaires socio-économiques. L'investissement de l'université dans la formation continue revêt une grande importance dans le paysage éducatif actuel. La formation continue concerne l'apprentissage et le développement continu des connaissances et compétences au-delà du cycle universitaire initial.

Pour cela les questions portées sur l'existence ou non d'un service dédié à la formation continue à l'université Oran 2. Ensuite sur la signature de conventions avec les centres nationaux spécialisés dans la formation continue et la transparence dans la

gestion de ce type de formation. La diffusion de l'information, le taux d'inscrit dans les programmes de formation continue.

**Tableau N° 15: Conformité et non-conformité du volet de la formation**

La situation de l'université Oran 2		
4.2- le volet de la formation	Conforme	Non conforme
4.2.1- définition de l'offre de formation	+ Malgré l'existence d'imperfection, un effort considérable fournit par l'université pour l'amélioration de la qualité des enseignements.	
4.2.2- l'accompagnement de l'étudiant dans sa formation	+ Un accompagnement assuré dès l'inscription de l'étudiant par le vice-rectorat de la pédagogie, les tuteurs pour les étudiants de première année, les formations en langues étrangères, etc.	
4.2.3- Evaluation et révision des enseignements		- Les formations ne sont pas évaluées annuellement par les instances de l'université
4.2.4- Contrôle des connaissances et des apprentissages des étudiants	+ Dans le respect de la réglementation émanant de la tutelle.	
4.2.5- Orientation et insertion professionnelle		- Même si l'université assure certaines tâches d'accompagnements pour les étudiants, se

		rôle n'est pas assuré tout au long du parcours, en particulier après l'obtention du diplôme.
4.2.6- Formation tout au long de la vie		- Un nouveau texte a été adopté durant l'année universitaire 2023/2024 pour l'organisation de ce type de formation par les universités, qui jouissent d'une grande autonomie dans ce domaine.

### **3 - Le volet de la recherche :**

La troisième et dernière partie de notre questionnaire a été réservée à la recherche, destinée uniquement aux services centraux en relation avec la recherche scientifique (les vices rectorats de la poste graduation, les relations extérieures et la planification).

Il nous semble qu'il est tout à fait pertinent d'inclure la recherche dans l'université comme un volet important dans notre questionnaire pour mesurer la gouvernance universitaire. La recherche joue un rôle crucial dans la mission des universités, contribuant non seulement à l'avancement des connaissances, mais également à l'amélioration de la qualité de l'enseignement et à la réputation de l'institution en matière de classement et de visibilité sur les deux plans, national et international.

Ce volet du questionnaire se divise en trois parties :

- 1 - L'organisation, la structure et le développement de la recherche.
- 2 - Les relations et les partenariats scientifiques.
- 3 - La valorisation de la recherche.

### **3.1 - L'organisation, la structure et le développement de la recherche**

Il s'agit d'aspects essentiels de la gouvernance universitaire. La manière dont la recherche est organisée et structurée à des implications importantes sur la qualité, l'efficacité et l'impact global de la recherche réalisée au sein de l'institution.

**Q1** : Par rapport au nombre total des structures de Recherche Scientifique (SR), quel est le pourcentage de celles qui s'inscrivent dans les domaines prioritaires nationaux ?

.....

**Q2** : Par rapport au budget global, quel est le pourcentage du budget annuel alloué à la recherche ?

.....%

**Q3** : Par rapport au budget total de la recherche, quel est le pourcentage de celui alloué à la recherche considérée comme prioritaire ?

.....%

Les universités peuvent être évaluées en fonction de l'impact de leur recherche dans les domaines de priorité nationale. Cela peut inclure des indicateurs tels que le pourcentage des structures (laboratoires, unités de recherche) qui s'inscrivent dans le cadre des priorités nationale, ou le budget annuel allouer a ce genre de projets ou de structures.

Le lien entre la structure de recherche, le budget alloué et les domaines de priorité nationale est essentiel pour garantir que la recherche universitaire contribue de manière significative aux objectifs nationaux. Cette intégration stratégique favorise une utilisation efficace des ressources et renforce le rôle des universités en tant que moteurs du développement national.

Les réponses à ce type de questions nous donnent une vision globale sur la planification de la recherche à l'université Oran 2, et sa conformité avec les domaines de priorités nationales préalablement définis par les autorités publiques.

**Q4** : Quel est :

a) le nombre de Laboratoires de Recherche ? .....

b) Le nombre d'Unités de Recherche ? .....

**Q5** : Par rapport à leur nombre total, quel est le pourcentage :

- a) d'enseignants membres des laboratoires et des unités de recherche? .....%
- b) des doctorants membres des laboratoires et des unités de recherche? .....%

Le nombre de structures de recherche et la composition humaine, en particulier le personnel enseignant et les doctorants impliqués, sont des indices clés pour évaluer l'importance et l'impact de la recherche scientifique à l'université. Ces données peuvent être utilisées pour mesurer la vitalité de la recherche au sein de l'institution et pour informer les décisions stratégiques en matière de développement de la recherche.

Une simple augmentation ou même la diversification des structures de recherche, peut être considérée comme un indice pour l'engagement croissant de l'université dans la recherche scientifique et le reflet d'une approche multidisciplinaire et la prise en compte de différentes thématiques de recherche. Elle est essentielle pour mesurer également les capacités de l'établissement pour l'accueil et l'intégration des chercheurs (enseignants, doctorants, intervenants de partenaires socio-économiques). Un grand nombre de structures permet à l'établissement d'accueillir et de superviser un plus grand nombre de chercheurs.

**Q6** : Est-ce que les activités de recherche des laboratoires sont évaluées en interne ?

Oui / Non

**Q7** : Est-ce que l'université a ses propres axes prioritaires de recherche ? (rayer la mention inutile)

Oui / Non

Selon les différentes expériences sur le plan international, de nombreuses universités mettent en place des mécanismes d'évaluation interne des structures de recherche. Ces évaluations internes sont généralement réalisées par les instances de l'université, telles que les comités scientifiques, ou cellule d'assurance qualité, ou d'autres organes de gouvernance. Ces évaluations visent à analyser et à améliorer les performances des structures de recherche.

Les deux questions s'interrogent sur l'existence ou non d'un mécanisme interne propre à l'université Oran 2, dont la principale mission peut être l'évaluation de la

conformité des travaux de recherche menées au sein des structures de recherche de l'université avec ses propres axes de recherche, s'ils existent évidemment.

**Q8** : Y a-t-il déjà eu un regroupement de laboratoires (consortium) autour : (rayer la mention inutile)

- a) d'une thématique ?
- b) d'un projet de recherche de l'établissement ?

**Q9** : Combien de tels regroupements de laboratoires (consortiums) ont été formés ?  
.....

Le regroupement des structures de recherche autour d'une thématique commune ou d'un projet de recherche de l'établissement offre une approche stratégique pour renforcer l'efficacité, la qualité et l'impact de la recherche au sein d'un établissement. Cela favorise une culture de recherche collaborative et contribue à l'atteinte des objectifs institutionnels dans des domaines spécifiques de la connaissance.

**Q10** : durant l'année universitaire 2022 - 2023 quel était le rapport entre le nombre de Formation Doctorales LMD et le nombre de PRFU ?  
.....

**Q11** : Quel est le nombre de projets de recherche conclus avec l'environnement socio-économique de la wilaya ?  
.....

**Q12** : Quel est le nombre de contrats signés avec des entreprises pour les activités de recherche et d'encadrement ?  
.....

**Q13** : Quel est le nombre de conventions conclues avec :  
a) les universités nationales ? .....  
b) les Institutions de recherche nationales ? .....

Le rapport entre la recherche scientifique et la formation doctorale est étroit et essentiel dans le domaine académique. La formation doctorale constitue une étape cruciale pour le développement de la recherche scientifique. De ce point nous avons essayé de savoir à quel degré les formations doctorales habilités à l'université Oran 2 sont en conformité avec les projets PRFU, conformément aux directives du ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique, qui stipule clairement

l'ouverture de formation doctorale dans le cadre de PRFU agréé dans le même établissement.

Dans le même sens nous nous sommes interrogés sur la part de la recherche scientifique et l'encadrement des doctorants, dans le cadre des conventions signés avec les partenaires socio-économiques et les institutions de recherche.

**Q14** : Combien en moyenne, un enseignant-chercheur encadre-t-il de thèses ?

- a) Doctorats en sciences
- b) Doctorats LMD

**Q15** : Existe-t-il une prime pour l'encadrement des thèses soutenues?

- a) Doctorats en sciences
- b) Doctorats LMD

Le ratio de thèses de doctorat encadrées par enseignant, c'est-à-dire le nombre de doctorants supervisés par un enseignant, peut avoir un impact significatif sur la qualité de la recherche et sur l'expérience de formation doctorale. Cependant, il est important de noter que la qualité de la recherche dépend de nombreux autres facteurs, et que le ratio seul ne peut pas tout déterminer.

Néanmoins, les universités sont appelé à respecter un ratio équilibré pour permettre à chaque doctorant de bénéficier d'une attention individuelle plus importante de la part de son directeur de thèse. De même, pour l'octroi de primes qui peut être un moyen efficace d'encourager l'excellence académique au niveau doctoral.

**Q16**: En 2022/2023, combien de missions de recherche et /ou congés scientifiques à l'étranger ont été effectuées, par les enseignants-chercheurs?

.....

**Q17** : Quel est le budget alloué aux missions à l'étranger des enseignants-chercheurs ?

.....

**Q18** : En 2022/2023, combien de stage de recherche (courte durée) ont été financés, pour les Doctorants?

.....

**Q19** : Quel est le nombre de bourses à l'étranger (tous programmes confondus) qui ont été attribuées aux doctorants en 2022/2023 ?

.....

L'ensemble des établissements d'enseignement supérieur sur le territoire national bénéficient de programmes spéciaux pour les stages de courtes durées à l'étranger. Ces formations de courtes durées à l'étranger des enseignants et doctorants peuvent être un moyen efficace d'améliorer la qualité académique, de favoriser la collaboration internationale et d'enrichir l'environnement académique. Pour cela, ces formations nécessitent une gestion réfléchie au niveau de la gouvernance universitaire pour maximiser leurs avantages.

Nos questions cherchent à démontrer l'importance accordée à ce genre de programme selon les statistiques en relation avec son exécution, montant global du budget alloué ou le nombre global des bourses accordées. Ainsi que le degré de transparence dans la gestion des formations à l'étranger par le respect des quotas destinés aux enseignants chercheurs et doctorants.

**Q20** : Durant les trois dernières années, quel est le nombre de :

- a) thèses de Doctorat soutenues ?
- b) mémoire de Magister soutenus ?
- c) Mémoire de Master soutenus

Cette question porte sur le nombre de thèses et mémoires soutenus à l'université Oran 2, qui peut être considéré comme un indicateur de l'activité de recherche au sein de l'institution. Cependant, il est essentiel de noter que le nombre de thèses et mémoires soutenus seul ne fournit qu'une indication quantitative. La qualité, la pertinence et l'impact de la recherche sont également des facteurs cruciaux pour évaluer la véritable contribution d'une université à l'avancement des connaissances.

**Q21** : Quel était le nombre de formation de Post-graduation nouvelles créés en 2022/2023 ?

.....

**Q22** : Par rapport au budget total, quel est le pourcentage du budget alloué au fonctionnement et à l'équipement de la formation de Post-Graduation ?

.....

Le nombre de formations doctorales habilitées par année et le budget alloué au fonctionnement et à l'équipement de ces formations peuvent fournir des indications importantes sur le développement et la qualité de la recherche au sein d'une institution académique. Exemple, ces informations nous offrent la possibilité d'avoir un aperçu sur le degré d'exploitation des moyens et compétences dont dispose l'université Oran 2 en matière de formations doctorales, par rapport aux nombres de doctorants inscrits par années.

**Q23** : A l'échelle de l'Université d'Oran 2, quel est le nombre :

- a) de bibliothèques ?
- b) d'ouvrages ?
- c) de titres ?

**Q24** : Par rapport à leur nombre total, quel est le pourcentage :

- a) des enseignant-chercheurs ?
- b) des doctorants ?
- c) des étudiants en M2 ?

Qui ont un compte dans le système National de Documentation en ligne (SNDL)

**Q25** : Combien de bases de données actualisées sont disponibles dans le SNDL ?

.....

La disponibilité d'une documentation adéquate, de bibliothèques bien fournies et d'un accès à des bases de données numériques de qualité sont des éléments essentiels pour le succès de la formation doctorale. Ces ressources offrent un soutien indispensable aux doctorants tout au long de leur parcours de recherche. Donc il est opportun de s'interroger sur les chiffres en relation avec l'investissement de l'université Oran 2 dans ce domaine, qui constitue également un indice de bonne gouvernance.

Par ces questions, nous cherchons également à mesurer le taux d'implication de l'université Oran 2, aux efforts de la tutelle en matière de généralisation de l'accès des enseignants chercheurs, Doctorants et d'étudiants en deuxième année master à des plateformes de documentation numérique, telles que le SNDL (Système National de Documentation en Ligne) ou d'autres systèmes similaires.

**Q26** : L'Université d'Oran 2 dispose-t-elle d'une structure qui assure la veille sur les évolutions méthodologiques, scientifiques et technologiques?

Oui / Non

Par cette question, nous nous interrogeons sur les capacités d'adaptation de l'université Oran 2 avec les changements et les évolutions rapides du monde académique et professionnel. Cela contribue à maintenir la qualité de l'enseignement, de la recherche et à renforcer la position de l'institution dans le paysage éducatif et scientifique.

### **3.2 - Les relations et les partenariats scientifiques**

Le développement des relations et des partenariats scientifiques comme un objectif stratégique, l'université Oran 2 peut renforcer sa position en tant qu'institution dynamique et influente dans le domaine de la recherche et de l'éducation supérieure. Pour cela nous avons posés un nombre de question, pour mesurer l'importance accordée aux relations et partenariats scientifiques dans la gestion de l'université.

**Q27** : Combien de formations Doctorales de l'université Oran 2 ont été réalisés sur la base des conventions signées avec les partenaires sociaux économiques :

Par cette question nous cherchons à savoir à qu'elle point l'université Oran 2 arrive à faire de sa collaboration un partenariat réel, capable a conduire même a des formations doctorales, élaborer selon une approche participative avec les partenaires socio-économiques. Les formations doctorales résultant de conventions avec des partenaires socio-économiques contribuent à créer une synergie entre le monde académique et celui de l'entreprise. Elles favorisent la production de recherches utiles et applicables, renforcent les compétences des doctorants et renforcent le rôle de l'université en tant qu'acteur clé dans le développement socio-économique.

**Q28** : Combien d'enseignants-chercheurs rattachés à d'autres universités sont membres des laboratoires et des unités de recherche de l'Université d'Oran 2 ?

.....

L'information concernant le nombre d'enseignants chercheurs affiliés à d'autres établissements et qui sont membre des structures de recherches de l'université Oran 2, nous fournit une indication quantitative qui démontre le niveau de la collaboration et le

réseau de recherche de l'institution. Cela peut être considéré comme un indice de la connectivité de l'université avec d'autres établissements académiques ou de recherche.

**Q29** : Y-a-t-il des plateformes technologiques, dotées de matériels pour la recherche scientifique et qui sont communes à toutes les structures de recherche scientifique de l'université ? (rayer la mention inutile)

Oui / Non

L'existence de plateformes technologiques communes à toutes les structures de recherche au sein de l'université contribue à créer un environnement de recherche collaboratif, efficace et novateur, renforçant ainsi la réputation de l'institution et favorisant l'avancement de la recherche scientifique.

**Q30** : Quel est le nombre de conventions conclues avec des institutions régionales et nationales de recherche ?

.....

**Q31**: Combien d'enseignants-chercheurs rattachés à d'autres universités participent aux projets de recherche domiciliés à l'université Oran 2 ? PRFU et PNR 2023

.....

**Q32** : Quel est le nombre de thèse en co-encadrement avec d'autres établissements Nationaux?

.....

Le partenariat national en matière de recherche revêt une importance significative pour une université à plusieurs niveaux. Ces collaborations nationales offrent des avantages qui contribuent au développement de la recherche, à l'évolution de la communauté académique et au renforcement de la position de l'université dans le pays.

Pour cela les questions portent directement sur les chiffres liés aux partenariats nationaux, comme le nombre global des conventions signées avec les institutions nationales dans le domaine de la recherche, l'implication des chercheurs d'autres établissements dans les projets domiciliés à l'université Oran 2 et le nombre de thèse en cotutelle avec les établissements nationaux.

**Q33** : Quel est le nombre de conventions de partenariats avec des institutions de recherche internationales ?

.....

**Q34** : Combien d'actions ont été réalisées dans le cadre du partenariat international (manifestations scientifiques, soutenances de thèse, projet de recherche,..) durant les trois dernières années (à défaut en 2022/2023)?

.....

**Q35** : Combien d'inscriptions de thèses sont en cotuelles avec des universités étrangères ?

.....

Le partenariat international revêt une importance particulière pour une université à plusieurs niveaux. Ces collaborations internationales offrent des avantages substantiels qui contribuent à l'enrichissement de la recherche, à la diversification de l'environnement académique, et au renforcement de la réputation globale de l'institution.

Ce genre de partenariat peut être exercé de plusieurs manières ou dans des actions différentes, à partir de conventions signés entre l'université Oran 2 et les établissements étrangers partenaires. Quant aux actions les plus visibles de ce genre de partenariat, c'est souvent en forme de manifestations scientifiques ou l'inscription de thèse en cotutelle.

**Q36** : Est-ce que les bilans des activités de recherche des laboratoires sont publiés sur le site web de l'Université ?

Oui / Non

**Q37**: L'institution a-t-elle un annuaire de sa production scientifique (publication, thèse, ouvrage et brevets) ?

Oui / Non

**Q38**: Par rapport au nombre total de laboratoires, quel est le pourcentage de ceux qui ont un site web ?

.....

**Q39**: Existe-t-il un bulletin de l'université ?

Oui / Non

Nous avons évoqué auparavant l'importance de la diffusion de l'information par les différents moyens dont dispose l'université, comme un principe clé de la gouvernance. L'université doit partager des informations sur sa politique, ses décisions, son budget, et d'autres aspects clés pour maintenir la confiance de la communauté universitaire, des étudiants et du public.

Etant donné que la diffusion de l'information concerne l'ensemble des activités menées par l'université, nous avons axé les questions sur les moyens qu'utilise l'université pour mesurer la performance de l'université Oran 2 dans sa gestion de la diffusion de l'information.

### **3.3 - La valorisation de la recherche**

La valorisation de la recherche scientifique est souvent intégrée parmi les objectifs stratégiques des universités. Elle vise à transformer les résultats de la recherche en retombées concrètes, que ce soit sous forme d'innovations, de technologies, d'applications pratiques ou d'impacts socio-économiques. L'université Oran 2 ne fait pas l'exception dans cette matière, ce qui nous a ramené à poser des questions sur les mesures visant à encourager la valorisation de la recherche scientifique.

**Q40** : Quel est en moyenne (sur les cinq dernières années) le nombre de publications par an ?

.....

**Q41**: Quel est le nombre de publications sur les cinq dernières années par catégorie :

- a) A
- b) B
- c) C

Les publications scientifiques jouent un rôle central dans le monde universitaire, apportant plusieurs avantages tant pour l'institution que pour les individus impliqués (enseignants chercheurs et doctorant). Le nombre et la qualité des publications scientifiques d'une université sont des indicateurs clés de son engagement dans la recherche, de sa réputation académique, de sa visibilité et de son impact dans la

communauté scientifique. Ils contribuent également à attirer des talents, à obtenir des financements et à renforcer le statut global de l'institution.

Nos questions portent principalement sur les données liées aux nombres des publications sur une période bien déterminée et ne prennent en compte que les publications classées par catégories, selon le classement retenue par la direction générale de la recherche scientifique.

**Q42** : Est-ce-que des laboratoires de recherche, rattachés à l'université, exploitent leur plate forme technologique et/ou leur savoir faire pour des prestations de service tant pour le secteur socio-économique que pour les partenaires académiques ?

Oui / Non

L'implication des laboratoires de recherche de l'université dans des prestations de services pour les partenaires socio-économiques crée une synergie bénéfique en permettant l'application pratique de la recherche, en générant des revenus, et en renforçant les liens entre le monde académique et l'industrie.

Le ministère de l'enseignement supérieur a entreprit durant les dernières années un ensemble de mesures, visant à encourager les structures de recherches rattachées aux établissements d'enseignement supérieur, de jouer pleinement leur rôle d'institution productrice de savoirs et de richesses. En d'autre termes, qu'elle est la performance de l'université Oran 2 dans cette matière.

**Q43** : L'université réserve-t-elle un budget pour le paiement des frais de publication des travaux de recherche ?

Oui / Non

**Q44** : Y-a-t-il un budget réservé pour l'enregistrement des brevets ?

Oui / Non

La mise en place de mesures budgétaires pour encourager et accompagner les enseignants dans la publication et la protection de leurs travaux de recherche dépend de la politique générale initiée principalement par le ministère de l'enseignement supérieur. Cette politique accorde une certaine liberté aux établissements et même les directeurs de structures de recherches (directeurs de laboratoires et d'unités) pour prévoir de telles mesures dans la répartition des budgets alloués à leur fonctionnement.

**Q45:** L'université organise-t-elle des activités pour lutter contre le plagiat ?

Oui / Non

**Q46 :** Existe-t-il un logiciel anti-plagiat utilisé au sein de l'institution ?

Oui / Non

La lutte contre le plagiat à l'université n'est pas seulement une mesure punitive, mais une stratégie éducative qui favorise l'apprentissage authentique, la responsabilité académique et le respect des normes éthiques dans le milieu universitaire. Elle contribue à préserver l'intégrité et la qualité de l'enseignement supérieur.

Une bonne gestion de la recherche scientifique à l'université Oran 2 doit prendre impérativement en considération sa responsabilité, tant qu'institution, dans la mise en œuvre de la politique de sensibilisation et de lutte contre le plagiat.

**Q47 :** L'université dispose-t-elle d'une cellule de création d'entreprise ?

Oui / Non

Une cellule de création d'entreprise joue un rôle clé dans la création d'un écosystème favorable à l'entrepreneuriat au sein de l'université, favorisant l'innovation, la création d'entreprises et la contribution à l'économie locale et nationale. C'est aussi un objectif stratégique fixé par le ministère de l'enseignement supérieur, pour lequel l'université Oran 2, doit prendre les mesures nécessaires pour assumer sa part de responsabilité dans son exécution.

**Q49 :** Quel est le nombre de portes ouvertes (sur les activités scientifiques de l'université) organisées pour le grand public sur les 3 dernières années ?

.....

**Q50 :** Quel est le nombre de clubs et d'associations scientifiques qui activent, dans l'université, pour la diffusion de la science ?

.....

**Q51:** Est-ce que la production scientifique (publications, thèses) est visible sur le site de l'université ?

Oui / Non

L'université joue un rôle crucial dans la diffusion de la science en partageant les connaissances et les découvertes avec un large public. Cette diffusion peut se faire à travers divers moyens, contribuant ainsi à la vulgarisation scientifique et à l'accès à l'information.

Est-ce que l'université Oran 2 utilise les moyens dont elle dispose pour mettre en œuvre politique transparente de diffusion de l'information, accessible à un large public.

**Tableau N° 16: conformité et non-conformité du volet de la recherche**

Situation de l'université Oran 2		
4.3- le volet de la recherche	Conforme	Non conforme
4.3.1- L'organisation, la structure et le développement	+ Nombre important des entités de recherches par rapport à l'insuffisance des structures qui non pas encore été réalisé. A l'exception des trois unités de recherche qui sont évaluées par le conseil scientifique de l'université, les laboratoires relève de la compétence de l'Agence Thématique (aucun rôle pour l'université).	
4.3.2- Les relations et les partenariats scientifiques		- Malgré le nombre important des conventions signées avec les différents partenaires socio-économiques leur impacte n'est pas visible en matière de formation doctorale ou dans la recherche

		scientifique.
4.3.3- La valorisation de la recherche	+ L'université enregistre une production scientifique considérable et de qualité par rapport au manque d'initiative pour l'encouragement des chercheurs et la valorisation de leurs travaux.	

## **Chapitre II : l'évaluation des modes de gouvernance à l'université Oran 2 à travers une analyse SWOT**

Pour mieux exploiter les résultats de notre enquête par questionnaire, nous avons estimé d'approfondir et de compléter ce travail par une analyse SWOT de l'université Oran 2. Cette démarche peut aussi aider l'université à développer des stratégies pour capitaliser sur ses forces, atténuer ses faiblesses, exploiter les opportunités et gérer les menaces, contribuant ainsi à l'amélioration continue de ses performances.

Rappelons qu'auparavant, nous avons procédé au recueil des informations auprès des responsables de l'université d'Oran 2, auprès des services centraux (en particulier les Vices-Rectorats) et les 5 facultés (Doyens et vices-doyens) et l'institut (directeur de l'institut et ses adjoints). En recueillant les opinions et les perceptions des responsables des services centraux et des facultés, nous serons en mesure d'obtenir des informations précieuses sur les caractéristiques internes de l'université.

### **Section 1 : Les Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces de l'université Oran 2**

Nous avons consignées les informations recueillit dans le tableau suivant, dans le but de fournir une vision synthétique des forces, faiblesses, opportunités et menaces qui façonnent notre institution académique. Ce tableau constitue un instantané des perceptions des premiers responsables, mettant en lumière les caractéristiques internes et externes cruciales pour le développement stratégique de notre université.

**Tableau N° 17 : les forces et les faiblesses de l'enseignement supérieur Algérien dans chaque domaine (gouvernance – formation – recherche.)**

	Forces	Faiblesses
Interne	<p><b><u>Gouvernance :</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Conformité de l'organisation de l'université avec celle émanant de la tutelle.</li> <li>- Infrastructures universitaires modernes et bien équipées.</li> <li>- Financement du gouvernement stable et considérable.</li> <li>- Bonne gestion de l'information par le biais des nouvelles technologies.</li> </ul> <p><b><u>Formation :</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Effectif d'enseignants considérable, proche des normes internationales.</li> <li>- Taux d'enseignants de rang magistral élevé.</li> <li>- Offre de formation et de recherche importante et diversifier (Cinq facultés et un institut).</li> <li>- Formation continue pour les enseignants (anciens et nouvellement recrutés).</li> <li>- Formation à la recherche pour les doctorants.</li> <li>- Programme annuel pour les stages de courte durée (enseignants – doctorant – personnel administratif)</li> <li>- Développement de la coopération</li> </ul>	<p><b><u>Gouvernance :</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La disparité des facultés et l'institut sur plusieurs sites.</li> <li>- Certaine résistance aux changements de nature à limiter la capacité de l'université à s'adapter rapidement aux évolutions dans le paysage de l'enseignement supérieur.</li> <li>- Faible implication des membres du corps professoral, du personnel administratif et des étudiants dans les processus de gouvernance.</li> <li>- Le gèle de plusieurs projets ou le retard dans la réalisation des projets d'infrastructure dans le pole universitaire Belgaid.</li> <li>- Absence d'une démarche assurance qualité interne de l'université.</li> </ul> <p><b><u>Formation :</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Augmentation de l'effectif étudiant, devenu trop élevé.</li> <li>- Faiblesse de maitrise des langues étrangères pour la plus grande partie des étudiants.</li> <li>- Absence de procédure de réévaluation pour les formations</li> </ul>

	<p>internationale.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- L'existence de cellule de création d'entreprise et accompagnement des étudiants porteur de projet d'entreprenariat.</li> </ul> <p><b><u>Recherche :</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Structures de recherche importantes (3 unités et 32 laboratoires).</li> <li>- Une orientation stratégique claire pour la recherche, axée sur des domaines prioritaires et pertinents,</li> </ul>	<p>habilités.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Défis dans la qualité de l'enseignement et l'adéquation avec les besoins du marché du travail.</li> </ul> <p><b><u>Recherche :</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Manque de visibilité des travaux de recherches.</li> <li>- Faible implication des enseignants dans les activités de recherches.</li> <li>- Des compétences linguistiques limitées peuvent constituer un obstacle à la participation aux réseaux de recherche internationaux et à la diffusion mondiale des travaux de recherche.</li> </ul>
Externe	<b>Opportunités</b>	<b>Menaces</b>
	<p><b><u>Gouvernance :</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Favoriser une culture de gouvernance participative en impliquant activement toutes les parties prenantes.</li> <li>- Participer à des évaluations externes et comparer les performances de gouvernance avec d'autres institutions similaires peut offrir des perspectives précieuses pour l'amélioration continue.</li> </ul> <p><b><u>Formation :</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dispositif d'accompagnement des</li> </ul>	<p><b><u>Gouvernance :</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les changements de politiques peuvent influencer les politiques éducatives et les financements alloués aux universités.</li> <li>- Absence de stratégie pour faire face à la concurrence internationale.</li> <li>- Des procédures administratives complexes et une bureaucratie excessive particulièrement liée à la gestion financière.</li> </ul>

	<p>étudiants toute au long du parcours de formation.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dispositif important pour l'échange et la mobilité des étudiants.</li> <li>- Se conformer aux normes et aux critères internationaux pour renforcer la crédibilité de l'université sur la scène mondiale.</li> <li>- Accès à des subventions et des financements pour la formation auprès d'organisations gouvernementales, d'organismes internationaux et du secteur privé.</li> <li>- L'intégration des technologies de l'information dans l'enseignement afin de mieux renforcer l'accessibilité et la qualité des cours.</li> <li>- Collaboration avec les partenaires socio-économiques pour favoriser la recherche et l'employabilité des diplômés.</li> <li>- Lancement de l'apprentissage progressif en Anglais.</li> <li>- L'existence d'un centre d'apprentissage intensif des langues.</li> </ul> <p><b><u>Recherche :</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les opportunités de collaborations internationales peuvent renforcer la qualité de la recherche et offrir des programmes d'échange pour les</li> </ul>	<p><b><u>Formation :</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombre croissant d'étudiants, impose des défis en matière de planification des ressources éducatives.</li> <li>- Faible collaboration entre l'université et les partenaires socio-économiques dans l'élaboration des formations.</li> </ul> <p><b><u>Recherche :</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Manque d'incitations à la recherche peut décourager l'engagement des enseignants-chercheurs dans des projets de recherche.</li> </ul>
--	--	---

	<p>étudiants.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Participer à des projets de recherche internationaux financés par des organisations mondiales peut permettre à l'université d'aborder des questions complexes et de contribuer à des solutions globales.</li> <li>- Accès à des plateformes technologiques et des infrastructures de pointe pour améliorer la qualité de la recherche.</li> <li>- Former des consortiums de recherche pour maximiser l'impact de la recherche.</li> </ul>	
--	--	--

## **1 - Le rapport :**

### **1.1 - Buts et objectifs de l'université Oran 2**

Par son caractère public, l'université Oran 2 ne se distingue pas des universités algériennes par rapport aux buts et objectifs générales, qui sont définies par les autorités publiques, gouvernement et ministère de tutelle par le biais des lois et de la réglementation régissant le secteur de l'enseignement supérieur. Mais cela n'exclut pas l'existence de quelques exceptions ou caractéristiques propres à chaque université, qui se manifestent par des disparités dans l'ordre de priorité ou l'existence de certains objectifs par rapport à d'autres.

Les objectifs des universités algériennes sont généralement alignés sur plusieurs aspects liés à l'éducation, la recherche, le développement socio-économique et culturel du pays. Des objectifs comme :

- Fournir un enseignement de Qualité.

- La formation de cadres dans tous les domaines pour assurer le développement économique, social et culturel de la nation ;
- Assurer la promotion sociale en permettant l'égal accès aux connaissances scientifiques et technologiques les plus élevées pour ceux ayant les aptitudes nécessaires ;
- Le soutien au développement de l'économie du savoir.
- Promouvoir la Recherche et l'Innovation.
- Renforcer la Citoyenneté et les Valeurs Sociales.
- Contribuer au renforcement de l'identité nationale.
- Contribuer au développement de la mobilité au niveau national et international et encourager la co-construction des projets inter-établissements d'enseignement supérieur<sup>390</sup>.

A ces objectifs d'ordre général l'université Oran 2 établit périodiquement des plans d'actions en vue d'atteindre ses propres objectifs. Tels que les objectifs retenus pour l'année universitaire 2021 – 2022 :

- Assainir les ressources humaines aussi bien enseignantes qu'ATS/contractuels pour identifier les vrais besoins en matière de recrutement.
- Doter les chapitres en lien direct avec la pédagogie et la formation doctorale pour maintenir un bon fonctionnement de la formation au niveau des trois cycles (L, M et D).
- L'entretien des locaux pédagogiques et administratifs pour permettre à la communauté de travailler dans des conditions acceptables.

Aussi les objectifs retenus durant l'année universitaire 2023 – 2024 :

- L'intégration de l'enseignement en Anglais conformément aux directives de la tutelle.
- La formation du plus grand nombre d'enseignants en Anglais.
- La généralisation de l'usage des nouvelles technologies dans les différents domaines.
- L'amélioration du classement et de la visibilité de l'université Oran 2.

---

<sup>390</sup> Chapitre II du projet de loi portant loi d'orientation sur l'enseignement supérieur.

- L'exploitation rationnelle des locaux pédagogiques de l'université Oran 2, y compris l'enseignement au delà de 17h.

## **1.2 - Les moyens pour atteindre les objectifs**

A l'instar de tous les établissements d'enseignement supérieur en Algérie, l'université Oran 2 dépend en matière de financement des pouvoirs publics qui assurent l'intégralité du budget alloué à l'université. Bien que la loi autorise et encourage même les établissements à diversifier leurs moyens de financements, les universités font face à des difficultés considérables pour attirer des fonds supplémentaires, principalement du secteur privé, si nécessaires pour renforcer les moyens dont disposent les universités. Peu importe, qu'il s'agit de fonds nationaux ou internationaux.

Concernant les dotations budgétaires du gouvernement, il faut noter que durant les premières années de la création de l'université Oran 2, avec la politique d'austérité une légère baisse a été enregistrée concernant les crédits alloués à l'équipement. C'était la politique du gouvernement vis-à-vis tous les secteurs, non pas uniquement l'enseignement supérieur. Cela malgré le nombre important d'étudiants qui ne cesse d'augmenter aux files des années. Ce qui nécessite logiquement une augmentation des moyens, non pas les réduire.

En plus du gèles de plusieurs projets d'infrastructures destinés à l'université Oran 2, plus précisément situés dans le pôle universitaire de Belgouade. A titre d'exemple : le projet des 40 laboratoires de recherche, l'auditorium, l'archive, le rectorat, agence poste, garderie, centre de recherche, l'aménagement des espaces vert ... etc. Certains de ces projets on été relancés, ce qui constituera certainement un renforcement de taille et de qualité en matière de moyens pour mieux accomplir les missions de l'université Oran 2.

Cela ne dispense pas les responsables de l'université Oran 2 (Recteur et conseil d'administration) de s'acquitter des bonnes pratiques de la gouvernance pour adapter les moyens en fonction des besoins spécifiques, de sa mission institutionnelle et de son environnement.

Sur ce point nous avons intégré dans notre questionnaire nombre de questions dans le but, d'identifier les aspects internes et externes en matière de moyens dont dispose l'université, qui peuvent influencer la capacité de l'institution à atteindre ses objectifs.

## **Section 2 : Lecture des données de l'analyse SWOT**

Notre première lecture des données ou informations recueillies sur la base des réponses apportées à notre questionnaire, nous a conduit à la constatation d'une disparité dans les réponses entre les services centraux et les facultés et entre facultés même. La disparité dans les réponses peut refléter une diversité de perspectives et de priorités au sein de l'université. Cette divergence peut découler de divers facteurs, tels que des interprétations différentes des questions posées, des priorités variées entre les différentes entités de l'université, ou encore des contextes spécifiques à chaque service ou faculté.

Il pourrait être judicieux d'approfondir cette analyse en identifiant les domaines spécifiques où les divergences sont les plus marquées. Une démarche proactive consisterait à faciliter des échanges et des discussions entre les services centraux et les facultés afin de clarifier les attentes, d'harmoniser les visions, et de favoriser une compréhension mutuelle des objectifs institutionnels.

Cette divergence peut également être une opportunité d'engager un processus de communication et de collaboration plus étroit entre les différentes entités de l'université. En promouvant une culture institutionnelle de transparence et de partage d'informations, il est possible d'atténuer les divergences et d'instaurer une vision commune qui soutiendra le développement harmonieux de l'université.

Il est à noter que la clarté des réponses des services centraux par rapport aux facultés pourrait s'expliquer par leur implication directe dans la gestion globale de l'université, ce qui leur confère une vision plus générale des enjeux. D'autre part, les facultés, en se concentrant sur des domaines spécifiques tels que l'enseignement et la recherche, pourraient avoir des perspectives plus ciblées et des préoccupations plus spécifiques.

Quant à l'analyse plus approfondie des réponses apportées à notre questionnaire, elle nous a permis de définir les forces internes propres à l'université Oran 2, telles que son expertise académique, ses infrastructures de recherche et sa capacité à collaborer tant au niveau national qu'international. Elle explore également les faiblesses

potentielles qui peuvent entraver son plein potentiel, notamment les contraintes budgétaires, les processus décisionnels.

Parallèlement, l'analyse s'attache à déceler les opportunités qui s'offrent à l'université Oran 2, comme le développement de partenariats avec le secteur socio-économiques, l'expansion des collaborations internationales, et l'accès à des financements externes. Enfin, elle se penche sur les menaces qui pourraient influencer négativement son parcours, telles que les contraintes budgétaires gouvernementales et les changements de politiques.

## **1- Les Forces :**

La conformité de l'organisation de l'université Oran 2 avec les directives de la tutelle peut effectivement être considérée comme une force pour l'université. Elle contribue à la stabilité institutionnelle et crée un environnement où les procédures administratives, les politiques académiques et les pratiques de gestion sont alignées sur les normes établies par la tutelle, favorisant ainsi la cohérence opérationnelle.

Cependant, il est important de noter que la conformité ne devrait pas être perçue comme une fin en soi, mais plutôt comme un moyen de créer un cadre propice au fonctionnement efficace de l'université tout en servant les objectifs nationaux et institutionnels. Une gestion stratégique de cette conformité peut contribuer positivement à la force globale de l'université.

L'existence de locaux neufs et modernes, malgré le fait que le pôle universitaire ne soit pas opérationnel à 100%, peut certainement être considérée comme un point de force pour l'université Oran 2. Des locaux modernes offrent plusieurs avantages, ils sont attractif pour les étudiants, des conditions de travail améliorées, facilitations de partenariat et soutien aux activités de recherche ...etc.

Le financement stable de l'université par le gouvernement serait généralement considéré comme une force. Il garantit une source constante de revenus, permettant à l'université de planifier à long terme sans craindre des fluctuations budgétaires importantes. Cependant, même avec un financement stable, il est important de rester conscient des autres aspects de l'analyse SWOT.

La présence d'une structure de recherche importante à l'université est généralement considérée comme une force dans le cadre d'une analyse SWOT. Une structure de recherche robuste favorise les collaborations avec d'autres institutions académiques et des partenaires industriels. Ces collaborations peuvent conduire à des projets de recherche conjoints, des financements supplémentaires et des opportunités d'application pratique des résultats de la recherche. Les chercheurs sont souvent attirés par des institutions qui disposent d'installations de recherche avancées et qui encouragent la recherche innovante. Une telle attraction de talents renforce la qualité du corps professoral.

Associée à un taux élevé d'enseignants de rang magistral, l'université assure à ses apprenants un enseignement de qualité. Les enseignants de rang magistral sont souvent des experts reconnus dans leur domaine. Leur présence contribue à l'excellence académique de l'université et renforce la qualité de l'enseignement et de la recherche.

Parmi les forces de l'université Oran 2, nous avons constaté également la richesse des programmes boursiers, en plus de la gestion transparente de ces programmes. Les bourses destinées aux enseignants, au personnel administratif et aux doctorants reflètent un investissement dans le capital humain de l'université, ce qui peut avoir des effets bénéfiques sur la qualité de l'enseignement supérieur, la recherche et la réputation institutionnelle.

La gestion transparente des programmes boursiers contribue à créer un environnement universitaire positif, confiant et équitable. Elle renforce la crédibilité de l'institution et favorise la collaboration et l'engagement au sein de la communauté universitaire. C'est même l'une des formes les plus visibles de la gestion de l'information par l'usage des nouvelles technologies à l'université Oran 2.

L'existence d'un dispositif important pour mener à bien la coopération avec le monde socio-économique est certainement une force de plus pour l'université Oran 2. Cela témoigne de l'engagement de l'institution à établir des liens concrets avec le secteur socio-économique. Ces partenariats peuvent apporter des avantages mutuels, tels que des opportunités de stage, de recherche, d'emploi et de développement de programmes académiques pertinents.

En collaborant avec le monde socio-économique, l'université peut mieux comprendre les besoins et les attentes du marché du travail. Cette compréhension peut influencer la conception de programmes éducatifs pour les adapter aux demandes actuelles et futures, améliorant ainsi la pertinence des formations dispensées.

La mise en place de mesures internes, telles que les cellules de l'entrepreneuriat, le bureau de la relation université-entreprise, contribuent à préparer les étudiants à leur transition vers le monde du travail. Cela renforce leur employabilité et favorise une meilleure insertion professionnelle.

## **2- Les Faiblesses :**

L'université Oran 2, comme toute institution de l'enseignement supérieur en Algérie, fait face à diverses faiblesses qui peuvent entraver sa mission éducative. Certaines faiblesses sont communes, d'autres spécifiques à l'université Oran 2.

La situation due au nombre croissant des étudiants représente en effet un défi pour l'université Oran 2. L'augmentation rapide du nombre d'étudiants peut entraîner un ratio enseignant-étudiant élevé, ce qui rend plus difficile pour les enseignants de fournir une attention individuelle à chaque étudiant. Cela peut affecter la qualité de l'enseignement, en particulier dans les cours nécessitant une interaction étroite entre enseignants et étudiants. Une situation qui exige d'avantage de recrutement pour les enseignants, ce qui peut entraîner de nouvelle contrainte budgétaire.

L'augmentation du nombre d'étudiants peut exercer également une pression sur les infrastructures universitaires, y compris les salles de classe, les laboratoires, les bibliothèques et les installations sportives, ainsi que les prestations liées aux œuvres universitaires. Cela peut entraîner des difficultés logistiques et nuire à l'expérience globale des étudiants.

En plus de l'impact négatif du nombre croissant des étudiants, la mission de l'université peut être entravée par le décalage entre les programmes académiques et le marché du travail. Les formations ne sont pas évaluées en interne, par l'implication des instances scientifiques ou les comités pédagogiques. Les programmes académiques qui

ne sont pas alignés sur les besoins du marché du travail peuvent être en décalage ou d'une déconnexion avec les exigences de l'industrie.

Une situation qui peut être aggravé en conséquence du gel ou du retard dans la réalisation de projets d'infrastructure. Le manque d'infrastructures peut entraîner la surpopulation des salles de classe, ce qui peut nuire à la qualité de l'interaction enseignant-étudiant et compliquer la mise en œuvre de méthodes pédagogiques efficaces. Les retards dans la construction de laboratoires et d'installations de recherche peuvent affecter négativement les activités de recherche. Les chercheurs peuvent faire face à des limitations dans l'accès à des équipements de pointe et à des environnements propices à la recherche.

L'université Oran 2 souffre de la faible participation des parties prenantes dans les processus de gouvernance de l'université. Une participation limitée des parties prenantes peut conduire à un manque de représentativité des diverses perspectives et besoins au sein de la communauté universitaire. Cela peut entraver la prise de décision éclairée et la définition d'objectifs alignés sur les attentes de toutes les parties concernées. Cette situation peut entraîner à long terme un risque de désengagement de la part des membres de la communauté universitaire.

Quelques signes du désengagement s'observent dans le domaine de la recherche scientifique, qui enregistre un taux faible d'implication des enseignants dans les activités de recherches. Notre enquête, nous a révélé que le nombre même des enseignants dans les laboratoires de recherches reste faible par rapport au nombre global des enseignants de l'université Oran 2. Une situation à laquelle s'ajoute le manque de participation à des projets de recherche et le nombre limité de publications dans des revues scientifiques et des conférences de la part des enseignants.

En plus des données recueillit par notre enquête, le premier classement des universités algériennes opéré par le ministère de l'enseignement supérieur, avait révélé une mauvaise position ne reflétant pas les moyens dont dispose l'université Oran 2 ni sa réputation. Une situation due principalement au manque de visibilité des travaux de recherches réalisés par les enseignants chercheurs et doctorants de l'université Oran 2. Le manque de visibilité des travaux de recherche constitue effectivement une faiblesse

pour l'université. Une visibilité limitée peut entraver l'impact, la reconnaissance et les avantages associés à la recherche produite par l'institution.

A l'exception de quelques tentatives qui n'ont pas aboutis, l'université Oran 2 n'a pas fait l'objet d'une démarche d'assurance qualité interne depuis sa création en 2014, ce qui peut être considérée comme une faiblesse majeure. L'absence d'une démarche d'assurance qualité interne peut signifier qu'il n'y a pas de normes ou de standards clairs définis pour évaluer et garantir la qualité des programmes académiques, de la recherche, des services étudiants, etc. Sans une assurance qualité interne, il peut y avoir un risque que la qualité de l'enseignement et des autres services varie considérablement entre les facultés ou les programmes au sein de l'université.

L'université Oran 2 à l'instar de la plupart des institutions de l'enseignement supérieur, souffre d'une baisse de niveau concernant les connaissances linguistiques chez les enseignants et les étudiants. Une situation qui ne peu durée, en raison de ces impacts négatifs, en particulier, les difficultés d'enseignements, la réputation internationale et les difficultés pour les étudiants internationaux.

### **3- Les Opportunités :**

Améliorer la performance globale de l'université Oran 2 et renforcer son impact dans le domaine de l'enseignement supérieur, nécessite l'intégration des opportunités dans la planification stratégique de l'université. Notre analyse nous a permis d'établir quelques opportunités qui s'offrent à l'université Oran 2 :

Il est essentiel pour l'université Oran 2 de prendre les mesures nécessaires pour impliquer activement toutes les parties prenantes dans le processus décisionnel et la gestion de l'université afin de mieux contribuer à plusieurs niveaux. La participation des différentes parties prenantes, y compris les enseignants, les étudiants, le personnel administratif, peut accroître leur engagement envers l'université. Cela peut se traduire par une meilleure collaboration et une contribution plus significative à la vie académique et institutionnelle.

Mettre en place des structures ou des mécanismes efficaces pour permettre cette participation active, tels que des comités consultatifs, des forums ouverts de discussion,

et des canaux de communication transparents. Ces mesures sont de natures à favoriser des prises de décisions plus éclairées et mieux adaptées aux besoins de la communauté universitaire. La diversité des points de vue peut apporter des idées novatrices et des solutions plus complètes. Cela nécessite également une sensibilisation et une formation pour assurer une compréhension commune des rôles et des responsabilités dans un contexte de gouvernance participative.

L'université Oran 2 doit investir d'avantage dans la coopération internationale qui représente une grande opportunité, bénéficiant à la fois aux enseignants et aux étudiants. La mise en œuvre de partenariats stratégiques, de programmes d'échange et de collaborations de recherche avec des institutions éducatives étrangères peut considérablement renforcer la position de l'université Oran 2 sur la scène internationale et améliorer la qualité de l'enseignement et de la recherche.

Il est crucial pour l'université Oran 2 de développer une stratégie claire en matière de coopération internationale, de faciliter la signature de conventions et d'encourager la participation à des manifestations scientifiques ou la participation à des projets de recherches internationaux. Cela contribuera non seulement à l'avancement de la recherche et de l'enseignement, mais renforcera également la position de l'université Oran 2 dans le contexte mondial de l'enseignement supérieur.

En plus de la stabilité financière assurée par le gouvernement, la possibilité d'accéder à des sources de financement variées conformément à la réglementation en vigueur est une opportunité cruciale pour l'université Oran 2, qu'il s'agit de fonds nationaux auprès du secteur public ou du secteur privé ou même des fonds internationaux, sous formes de financement de projets de recherches ou des manifestations scientifiques... etc.

La diversification des sources de financement permet à l'université d'explorer de nouveaux domaines et de développer des programmes académiques innovants qui répondent aux besoins changeants du marché du travail. Ces sources financières peuvent être allouées à l'amélioration des infrastructures, à l'achat d'équipements de pointe, à la modernisation des laboratoires, et à d'autres investissements nécessaires pour maintenir la qualité de l'éducation et de la recherche.

Vue la sensibilité de la gestion financière des fonds internationaux, qui sont généralement soumis à autorisation préalable de la tutelle, il est important pour l'université Oran 2 de respecter rigoureusement les réglementations en vigueur et de mettre en place des mécanismes de gestion transparents pour assurer une utilisation efficace et responsable des fonds.

Conformément à la politique du ministère de l'enseignement supérieur pour le développement et la modernisation de l'enseignement supérieur, Il est essentiel pour l'université Oran 2 de développer une infrastructure technologique solide, de former le personnel enseignant à l'utilisation des nouvelles technologies, et de s'assurer que l'accès aux dispositifs et à Internet est généralisé parmi les étudiants. En investissant dans l'intégration des technologies de l'information, l'université Oran 2 peut améliorer considérablement son offre éducative, contribuant ainsi au développement continu de l'éducation supérieure dans le pays.

Certes que la politique d'utilisation des nouvelles technologies dans l'enseignement supérieur et la recherche scientifique est principalement initié par le ministère de tutelle. Il n'en demeure pas moins que les universités jouent un rôle crucial pour la réussite de cette politique, par leur implication rapide et déterminante.

. L'une des opportunités majeures que nous avons constatées à la suite de notre enquête, la domiciliation de trois unités de recherches dans deux nouvellement crée (durant les trois dernières années). Ce qui fait de l'université Oran 2 l'établissement qui abrite le plus grand nombre d'unités de recherches au niveau national. Des structures qui sont le fruit de consortiums de recherche interne à l'université Oran 2 ou de collaboration avec des enseignants chercheurs affiliés à d'autres établissements.

La formation de consortiums offre également l'opportunité d'échanger des bonnes pratiques en matière de recherche, de gestion de projets et de développement de politiques. Elle contribue au renforcement de la réputation de l'université en tant qu'acteur majeur de la recherche et permet aussi à relever des défis de recherche plus importants et à maximiser l'impact de la recherche générée.

La collaboration avec les partenaires socio-économiques représente une opportunité significative pour l'université Oran 2, avec des avantages considérables pour

la recherche et l'employabilité des diplômés. Il est important que les responsables de l'université établissent des mécanismes formels pour encourager et faciliter la collaboration avec les partenaires socio-économiques, en mettant en place des structures de liaison entre l'université et les entreprises, en favorisant le partage d'informations et en établissant des accords clairs sur la propriété intellectuelle et le partage des bénéfices. En tirant parti de ces opportunités, l'université Oran 2 peut contribuer de manière significative au développement socio-économique du pays tout en renforçant la qualité de l'éducation et de la recherche.

Etant donné que l'université Oran 2 abrite la faculté des langues étrangères, en plus du centre universitaire pour l'apprentissage intensif des langues, l'université Oran 2 dispose d'une grande opportunité pour la mise en œuvre et la réussite de la stratégie de la tutelle visant à promouvoir les enseignements et la recherche scientifique en Anglais.

L'amélioration des compétences linguistiques, en particulier en anglais, contribuera non seulement à accroître la visibilité internationale de l'université algérienne, mais renforcera également la qualité de l'enseignement, facilitant ainsi la participation aux échanges académiques et la collaboration avec des partenaires internationaux.

#### **4- Les Menaces :**

L'application de l'analyse SWOT à l'université Oran 2 nous a permis d'identifier plusieurs menaces, qui peuvent être générales à toutes les universités algériennes ou spécifique à l'université Oran 2 :

L'une des menaces majeures pour l'université Oran 2 le manque de stabilité des politiques publiques. Il est cruciale pour le bon fonctionnement de l'université de travailler dans un environnement stable. Une politique publique stable offre un environnement prévisible et propice au développement et à la croissance des institutions éducatives.

Nous pouvons citer comme exemple concernant le changement des politiques, l'implémentation du système LMD. Après une vingtaine d'année de mise en œuvre progressive, des nouvelles concertations on été lancé fin 2023 suite aux orientations du

conseil des ministères, pour revoir et modifier les cycles de formation à l'université algérienne. C'est un exemple clair, qui constitue un changement de politique de nature à créer un environnement instable, qui ne facilite pas l'adoption de stratégie propre à chaque université.

L'absence de stratégie pour faire face à la concurrence internationale constitue en effet une menace significative pour toute université, y compris l'Université Oran 2. Pour faire face à cette menace, l'Université Oran 2 devrait élaborer une stratégie claire pour renforcer sa visibilité et sa compétitivité à l'échelle mondiale. Cela peut inclure des initiatives telles que le renforcement de la qualité des programmes académiques, le développement de partenariats internationaux, la participation à des réseaux de recherche mondiaux et la promotion active de ses forces et de ses réalisations sur la scène internationale. Une communication efficace et une gestion proactive des relations internationales sont également cruciales pour relever ce défi.

Sans une stratégie solide, l'université Oran 2 risque de ne pas répondre aux attentes internationales en termes de qualité académique, de recherche et d'expérience étudiante, entraînant une perte d'attractivité pour les étudiants étrangers et les chercheurs.

La concurrence internationale est souvent liée à la notoriété mondiale des institutions. L'absence de stratégie pourrait entraîner une baisse de la reconnaissance mondiale, affectant ainsi la réputation de l'université. Elle peut rendre également difficile l'établissement de partenariats solides avec des institutions étrangères.

Les procédures administratives complexes et une bureaucratie excessive, en particulier dans la gestion financière, peuvent entraver l'efficacité et la réactivité de l'université Oran 2. Ces obstacles peuvent décourager les enseignants, les chercheurs et le personnel administratif, entraînant des retards dans la mise en œuvre des projets, une gestion inefficace des ressources et une frustration au sein de la communauté universitaire.

Certains des obstacles dans la gestion financière sont propres au secteur de l'enseignement supérieur, à l'exemple des changements répétés dans les modes de financement de la recherche par la DGRSDT, qui provoquent parfois des réactions de

frustrations chez les enseignants chercheurs (directeurs de labos et chefs de projets). Pour ce genre d'obstacles l'université doit s'impliquer d'avantage pour atténuer la lourdeur des démarches administratives.

Par contre, pour d'autres obstacles qui relèvent de services administratifs indépendants, tels que les organes de contrôle financier, l'université ne dispose pas des moyens pour changer la situation, qui relève pratiquement d'une réforme nationale pour lutter contre la bureaucratie. Néanmoins, il est possible de prendre des mesures internes pour la sensibilisation et la formation du personnel, évaluation des procédures et la numérisation du processus interne.

L'université Oran 2 souffre d'une faible collaboration avec les partenaires socio-économiques, malgré la signature de plusieurs conventions dans ce domaine. Pour améliorer cette situation, il est essentiel d'identifier les obstacles potentiels et de mettre en place des stratégies pour les surmonter.

L'université Oran 2 peu adopté des mesures encourageantes pour le partenariat, telles que :

- Simplifier les processus administratifs liés aux collaborations.
- Établir des mécanismes de suivi et d'évaluation pour chaque projet collaboratif.
- Offrir des formations sur la collaboration interdisciplinaire et intersectorielle.
- Mettre en place des incitations, telles que des programmes de financement spécifiques ou des reconnaissances institutionnelles.
- Encourager des collaborations à long terme plutôt que des projets ponctuels.

Le manque d'incitations à la recherche peut effectivement décourager l'engagement des enseignants-chercheurs dans des projets de recherche. La recherche est un élément clé de la mission universitaire, et pour encourager la participation active des enseignants-chercheurs, il est important de mettre en place des incitations appropriées.

Mais il faut reconnaître que le rôle de l'université Oran 2 peut être limité dans cette matière, étant donné que les incitations financières pour la recherche relèvent des attributions des pouvoirs publics. Cela n'empêche pas l'université de travailler en

concertation avec les pouvoirs publics, afin de contribuer à façonner un environnement propice à la recherche en plaidant pour un financement adéquat, en démontrant l'impact de la recherche et en collaborant sur des initiatives stratégiques.

## **CONCLUSION GENERALE :**

Notre travail nous a permis d'avoir une analyse globale et approfondie de la théorie de la gouvernance, qui offre un cadre d'analyse pour comprendre comment les institutions, y compris les universités, sont dirigées, organisées et gérées. Dans le contexte de l'enseignement supérieur, la gouvernance joue un rôle crucial dans la définition des objectifs, la prise de décisions stratégiques, la gestion des ressources et la réalisation des missions éducatives et de recherche.

Nous avons constaté comment le concept de gouvernance a émergé dans un contexte multidisciplinaire, combinant des perspectives des sciences politiques, du droit, de l'économie et de la gestion. Son évolution a été liée à des changements dans les structures politiques, économiques et sociales à l'échelle mondiale. Les critiques du modèle de l'État-providence, caractérisé par une intervention gouvernementale extensive dans l'économie, ont ouvert la voie à une réflexion sur de nouvelles approches de la gouvernance économique. Les politiques néolibérales ont encouragé une réduction de l'intervention de l'État et la promotion de mécanismes de marché.

En conséquence des changements et mutations des sociétés modernes, l'adoption de nouveaux modes de gouvernance dans l'enseignement supérieur est devenue essentielle pour répondre aux défis actuels et futurs, garantir la qualité de l'éducation et promouvoir l'excellence académique. Une gestion qui se base sur une stratégie globale, prenant en compte plusieurs facteurs, comme la complexité des enjeux éducatifs, évolution des technologies de l'information et de la communication (TIC), nécessité d'autonomie et de flexibilité, accroissement de la participation des parties prenantes, orientation vers la qualité et l'excellence et le contexte économique et financier.

En tant que pays appartenant au bassin méditerranéen, l'Algérie a été fortement influencée par la tendance du système LMD. Son adoption par le processus de Bologne s'inscrit dans une dynamique régionale et internationale visant à harmoniser les pratiques éducatives, à favoriser la mobilité des étudiants et à renforcer la qualité de l'enseignement supérieur. Des objectifs similaires, à ceux visés par le ministère de l'enseignement supérieur en Algérie. Une réforme en vue de moderniser l'université algérienne.

L'adoption de nouveaux modes de gouvernance s'imposée comme une forme essentielle de la réforme pour répondre aux défis actuels et futurs, garantir la qualité de l'éducation et promouvoir l'excellence académique. L'analyse de la situation en Algérie révèle un paysage complexe, où divers acteurs et structures interagissent pour orienter les politiques éducatives et la gestion des institutions. La transition vers des modèles de gouvernance plus participatifs et transparents semble être une tendance émergente, mais des défis subsistent.

L'implémentation du système LMD en Algérie à été présenté comme une démarche stratégique visant à aligner l'enseignement supérieur du pays sur les normes internationales, notamment celles adoptées par de nombreux États du bassin méditerranéen. Cette démarche avait pour objectif la modernisation de l'éducation, la promotion de la mobilité des étudiants et l'amélioration de la reconnaissance internationale des diplômés algériens.

La démarche de l'assurance qualité et le système LMD sont interdépendants, travaillant ensemble pour garantir la qualité et la pertinence des programmes d'enseignement supérieur. Ce qui justifie notre choix de se baser sur la démarche qualité comme mode de gouvernance pour analyser la gestion des établissements d'enseignement supérieur.

La qualité est considérée comme un mode de gouvernance dans l'enseignement supérieur en Algérie, mettant l'accent sur l'assurance d'une éducation de haute qualité, la transparence institutionnelle et l'engagement des parties prenantes. Cela contribue non seulement à l'amélioration constante des normes académiques mais renforce également la position des institutions sur la scène nationale et internationale.

La gouvernance de l'enseignement supérieur en Algérie à nettement évoluer en réponse aux demandes croissantes de qualité, de pertinence et d'efficacité. Cela nécessitera une collaboration continue entre les parties prenantes, des mécanismes de reddition de comptes robustes et une adaptation constante aux évolutions sociétales et éducatives. Malgré les progrès réalisés dans la gestion de l'université Oran 2, plusieurs défis majeurs persistent. La résolution de ces défis nécessite souvent une approche intégrée impliquant le ministère de tutelle, l'université elle-même, le secteur privé et d'autres parties prenantes.

Afin de mesurer l'impact des réformes engagées par le ministère de l'enseignement supérieur, ainsi que leur pertinence au regard des changements et mutation sur les deux scènes, nationale et internationale, nous avons choisie de procéder l'analyse SWOT de notre université Oran 2, avec un questionnaire bien détaillés sur les volets de la gouvernance, l'enseignement et la recherche. Ce qui représente en quelques sortes une forme d'évaluation interne pour la gestion des réformes (enseignement – recherche) par l'université Oran 2.

Les résultats de notre travail nous ont permis de formuler quelques recommandations de nature à améliorer la performance de l'université Oran 2, dans sa gestion, la qualité des enseignements et de la recherche. L'application cohérente de ces recommandations nécessite un engagement soutenu de la part des autorités gouvernementales, des conseils d'administration, du personnel universitaire et des étudiants:

- Garantir l'indépendance du conseil d'administration de l'université en limitant l'ingérence politique dans la nomination des membres du conseil, favorisant la diversité des compétences et assurant la transparence dans ses décisions.
- Impliquer activement les parties prenantes internes et externes dans les processus décisionnels, notamment le corps professoral, le personnel administratif, les étudiants, les partenaires socio-économiques.
- Renforcer l'autonomie financière par la diversification des sources de financement de l'université, l'exploration des partenariats public-privé et chercher des possibilités d'obtenir des fonds de recherche et de développement.
- Identifier des opportunités pour optimiser l'utilisation des ressources actuelles, en améliorant l'efficacité des processus administratifs et en investissant dans des technologies éducatives innovantes.
- La création d'une cellule assurance qualité au niveau de l'université Oran 2 chargé de l'évaluation interne.
- Renforcer la qualité de l'enseignement en mettant en œuvre des programmes de formation continue pour le corps professoral, la révision des programmes académiques pour les aligner sur les besoins du marché du travail et l'encouragement des pratiques pédagogiques innovantes.

- Encourager la recherche de qualité pour une meilleure visibilité de l'établissement, en particulier les publications en Anglais.
- Etablir des partenariats avec des entreprises et des industries locales, et intégrer des stages pour assurer que les étudiants sont bien préparés pour leur future carrière.
- Améliorer la communication interne pour encourager la participation des parties prenantes.
- Mettre en œuvre une bonne gestion de l'entretien des infrastructures pour éviter la détérioration rapide.
- Lever du gèle et l'accélération dans la réalisation des projets d'infrastructures destinés à l'université Oran 2.

## REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES :

### 1- Ouvrage :

ARAYIK, N., (2015), Gouvernance et assurance qualité dans l'enseignement supérieur arménien: entre L'héritage soviétique, le processus de Bologne et les réformes récentes, Education. Université Sorbonne Paris Cité. Français. NNT: 2015USPCB197.

CASTAING, F., (2007), Le poids de la concurrence universitaire en France : Intérêt et limites d'une approche en termes de « marchandisation » In : L'enseignement supérieur dans la mondialisation libérale : Une comparaison libérale (Maghreb, Afrique, Canada, France) [en ligne]. Tunis : Institut de recherche sur le Maghreb contemporain, (généré le 21 novembre 2020). Disponible sur Internet : <<http://books.openedition.org/irmc/724>>. ISBN : 9782821850514. DOI : <https://doi.org/10.4000/books.irmc.724>. Commission mondiale sur la dimension sociale de la mondialisation, Une mondialisation juste: créer des opportunités pour tous. Organisation mondiale du Travail, Première édition février 2004, ISBN 92-2-215426-6.

DENEF, J. F., & Bonaventure, M.(.....), « Introduction à la gouvernance des universités: Guide de gouvernance et d'évaluation à l'usage des recteurs et présidents d'universités et d'institutions d'enseignement supérieur ». Institut de la francophonie pour la gouvernance universitaire (IFGU) Yaoundé. Agence universitaire de la francophonie (AUF) Montréal. Paris. Editions des archives contemporaines 75013 Paris. ISBN 9782813001696.

OCDE (2011). L'enseignement supérieur à l'horizon 2030 – Volume 2 : Mondialisation, La recherche et l'innovation dans l'enseignement, Éditions OCDE.

<http://dx.doi.org/10.1787/9789264075405-fr>

DAVIS, W., (1999), Qualité et assurance-qualité'. In Qualité et internationalisation de l'enseignement supérieur, OCDE. IMHE.

HADDAB, M., (2007). Évolution morphologique et institutionnelle de l'enseignement supérieur en Algérie : Ses effets sur la qualité des formations et sur les stratégies des étudiants In : L'enseignement supérieur dans la mondialisation libérale : Une comparaison libérale (Maghreb, Afrique, Canada, France) [en ligne]. Tunis : Institut de recherche sur le

Maghreb contemporain, (généralisé le 04 juillet 2020). Disponible sur Internet : <<http://books.openedition.org/irmc/723>>. ISBN : 9782821850514.

DOI : <https://doi.org/10.4000/books.irmc.723>.

JOVAN, K., (2011), Introduction à la gouvernance de l'internet . 2<sup>ème</sup> éd, DiploFoundation, p.6. ISBN: 978-99932-53-25-9.

OCDE (2010), Les grandes mutations qui transforment l'éducation 2010. Edition OCDE, p.56.

[http://dx.doi.org/10.1787/trends\\_edu-2010-fr](http://dx.doi.org/10.1787/trends_edu-2010-fr)

ISBN : 978-92-64-09006-04

OCDE (2011), L'enseignement supérieur à l'horizon 2030 – Volume 1 : Démographie, Éditions OCDE.

<https://dx.doi.org/10.1787/9789264040687-fr>.

OCDE (2021), L'offre numérique d'éducation financière : Conception et pratique.

<https://www.oecd.org/fr/finances/education-financiere/digital-delivery-of-financial-educationdesign-and-practice.htm>.

## **2- Thèses et mémoires :**

ABID, Y. (2012-2013), Evaluation des acquis d'apprenants du Français langue étrangère en module de technique d'expression écrite et orale en 1<sup>ère</sup> année universitaire ». Université Oran 2.

ACHAB, D. (2016), Quelle place pour les stratégies d'enseignement/Apprentissage et les pratiques de classe Dans l'enseignement du FLE en licence de Français? (cas de la compréhension de l'écrit). P.1. Université Oran 2.

BEN REJEB, W. (2003), Gouvernance et performance dans les établissements de soins en Tunisie. Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de Tunis.

JACOBY, M., (2014), Analyse de l'impact de l'accréditation au Luxembourg. Mémoire de recherche dans le cadre du stage de la carrière supérieure scientifique. Mars 2014. Institut Luxembourgeois de la Normalisation, de l'Accréditation, de la Sécurité et qualité des produits et services. Office Luxembourgeois d'Accréditation et de Surveillance.

LE LEUCH, A., Mesure de la satisfaction client : une enquête auprès des usagers du centre hospitalier universitaire de l'école nationale vétérinaire de Toulouse. Thèse d'exercice, Médecine vétérinaire, Ecole Nationale Vétérinaire de Toulouse – ENVT.

### 3- Les revues et les publications scientifiques :

ABDELLATIF MAMI, N., (2016), Défis de l'université algérienne pour une éducation aux valeurs de la démocratie. In éducation et culture de la démocratie la transparence dans les critères de qualité dans l'enseignement supérieur (ECUD). Conseil de l'Europe. DGII/EDU/ECUD/2016.

ALLOUCHE, J., & AMANN, B., (2002). L'actionnaire dirigeant de l'entreprise familiale, *Revue française de gestion*, 2002/5 (n° 141), URL : <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2002-5-page-109.htm>, p. 109-130.

AMRANI, A. (2012), Mérites et limites du système de formation LMD par référence aux programmes de formation : cas du «D06». In AL-IJTIHED Revue des études juridiques & économiques - C.U.TAM – ALGERIE. N° 1, Janvier 2012, p 406.

AOUINA, M., & MOUSSAMIR, A., (2019), Le rôle de l'audit externe dans la transparence de la communication financière. Une revue de littérature, *Revue de contrôle, de la comptabilité et de l'audit*, Numéro 8, Mars 2019, Vol 3, n° 4.

ARENA, R., & LAZARIC, N., (2003), La théorie évolutionniste du changement économique de Nelson et Winter. Une analyse économique rétrospective, *Revue économique*, 2003/2. Vol. 54, p. 329-354. DOI : 10.3917/reco.542.0329. URL : <https://www.cairn.info/revue-economique-2003-2-page-329.htm>.

ARNAUD, E., & SPRIMONT, P.A., (2009), La norme ISO 9001 version 2015 : une analyse à l'aune du cadre des systèmes de management de la performance de FERREIRA et OTLEY (2009) . <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01188691/document>.

ARRAR, S., (2021), Défis et perspectives de l'enseignement à distance au supérieur algérien: cas de l'ENS de Sétif pendant la crise pandémique du COVID-19, Psychological & Educational Studies. Vol.14, n°2/August, 2021.

BAIDARI, B., & WADE, E., (2011), Gouvernance des Etablissements d'Enseignement Supérieur et Amélioration de l'Environnement des Affaires en Zone UEMOA. ICBE-RF Research Report n°15/11. Dakar. Centre Africain d'Etudes Supérieures en gestion (CESAG). Université Cheikh Anta Diop de Dakar (UCAD). Juillet 2011.

BAKKALI, F. Z., Approche théorique du Système de Management de la Qualité SMQ et de la Performance de l'Entreprise PE. Ecole Supérieur de Technologie. Fès.

BAKOUCHE, S., (2012), introduction à la qualité. Commission nationale pour l'Implémentation de l'Assurance Qualité dans l'Enseignement Supérieur – CIAQES - Sessions de Formation des Responsables d'Assurance Qualité. SESSION I : Du 28 au 30 Avril 2012. p 6.

BARTH, I., (2021), L'impossible réforme de l'Université : une analyse par les sciences de gestion, consulté le 23/03/2021. Disponible sur le lien : <http://blog.educpros.fr/isabelle-barth/2013/05/21/limpossible-reforme-de-luniversite-une-analyse-par-les-sciences-de-gestion/>

BAYART, D., & ANDREW SHEWART, W., (2005), Economic Control of Quality of Manufactured Product. Landmark Writings in Western Mathematics 1640-1940, Elsevier B.V. fhal-00281114, pp.926-935.

BELLOUBET- FRIER, N.,( 2005), Les implications du processus de Bologne dans le paysage universitaire français , Revue française d'administration publique, 2005/2,n°114, p. 241-252. DOI : 10.3917/rfap.114.0241. URL : <https://www.cairn-int.info/revue-francaise-d-administration-publique-2005-2-page-241.htm>.

BENZIANE, A. (2014). L'Enseignement Supérieur Algérien à l'heure de la Gouvernance Universitaire : Constat d'étape. 3ème conférence Algéro-Française de l'enseignement supérieur et de la recherche. (CERIST, ALGER, 20 ET 21 JANVIER 2014).P3.

BERKAN, Y., (2010), Assurance qualité dans l'enseignement supérieur en Algérie : Exigences et préalables. Colloque International sur Les Enjeux de l'Assurance Qualité dans l'Enseignement Supérieur. 20 et 21 novembre 2010. Université 20 Août 1955 Skikda.

BERROUCHE, Z., & BERKAN, Y., (2007), « La mise en place du système LMD en Algérie : entre la nécessité d'une réforme et les difficultés du terrain » Revue des Sciences Économiques et de Gestion. n° 07 (2007), pp 01 – 14.

BILLAUT, G. C., & BOUYSSOU, D., & VINCKE, P., (2010), Faut-il croire le classement de Shangäi ? , Revue de la régulation [En ligne], 8 - 2e semestre / Autumn 2010, mis en ligne le 14 décembre 2010, consulté le 13 juillet 2020. URL : <http://journals.openedition.org/regulation/9016> ; DOI : 10.4000/regulation.9016.

BOITIER, M., & autres, (2021), Le nouveau management public dans les universités Françaises : un puzzle doctrinale encore mal articulé en pratique? . Consulté le 23/03/2021. Disponible sur le lien : <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01188862/document>.

BENDERMACHER, J., (2017), L'audit interne et l'audit externe : Des rôles distincts dans la gouvernance organisationnelle. In perspectives internationales. n°8. The Institute of Internal Auditors. 2017.

BOUCHEZ, J. P., (2014), Autour de l'économie du savoir : ses composantes, ses dynamiques et ses enjeux, Savoirs, 2014/1, n° 34, DOI : 10.3917/savo.034.0009. p. 9-45, URL : <https://www.cairn.info/revue-savoirs-2014-1-page-9.htm>.

BOUKALKOUL, E.H., (2011), Les étapes de mise en œuvre d'un système d'Assurance qualité dans les E.E.S. Communication présentée dans le cadre du Premier séminaire national: "L'implémentation de l'assurance qualité dans l'enseignement supérieur : de la

théorie à la concrétisation pratique” organisé par la cellule d’assurance qualité Université Badji-Mokhtar , Annaba les 29 & 30 Avril 2011.

BOUSSAADA, H., La cohérence du curriculum de formation universitaire : quel impact pour le développement professionnel des jeunes diplômés tunisiens, Centre de Didactique et Pédagogie Universitaires (CDPU) –Tunis, Institut Supérieur de l’Education et de la Formation Continue (ISEFC) –Tunis, université Catholique de Louvain (UCL) – Belgique, P. 5.

BOUZID, N., & BERROUCHE, Z., (2012), Module II - Assurance qualité dans l’enseignement supérieur. Commission Nationale pour l’Implémentation de l’Assurance Qualité dans l’Enseignement Supérieur. Session III : du 21 au 23 octobre 2012.

BRULHART, F., & GUIEU, & G., MALTESE, L., (2010), Théorie des ressources. Débats théoriques et applicabilités, Revue française de gestion, 2010/5, n° 204, p. 83-86. URL: <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2010-5-page-83.htm>.

CHAHED, L., (2016), L’évolution de l’enseignement supérieur en Algérie, Séminaire TAIEX sur le Développement de l’enseignement supérieur et de la recherche. 14 – 15 Novembre 2016. Publié par le CERIST le 03 Aout 2017. Consulté le 13/10/2020.

CHARBA, A., & LAHRECH, A. (2015). L’implication du facteur humain et son importance dans la réussite des démarches qualités , Revue Économie, Gestion et Société. N°3, Décembre 2015.

CHARLIER, J.É., & CROCHE, S., (2003), Le processus de Bologne, ses acteurs et leurs complices , Éducation et sociétés, 2003/2, n° 12, p. 13-34. DOI : 10.3917/es.012.0013. URL : <https://www.cairn-int.info/revue-education-et-societes-2003-2-page-13.htm>

CHARREAUX, G., (2004), Les théories de la gouvernance: de la gouvernance des entreprises à la gouvernance des systèmes nationaux, Cahier du FARGO n° 1040101.

CHARREAUX, G., (2011), Quelle théorie pour la gouvernance? De la gouvernance actionnariale à la gouvernance cognitive et comportementale FARGO, Centre de recherche en Finance, Architecture et Gouvernance des Organisations. Cahier du FARGO n° 1110402. Version 1, Avril 2011.

CHEVALLIER, J., (2007), L'héritage politique de la colonisation. La situation postcoloniale, Presses de Sciences Po, pp. 360-377, 2007. fhal-01728610f.

CROCHE, S., L'université circonscrite par Bologne : Quand l'Europe impose sa définition de la bonne institution, du bon enseignement et de la bonne science en réseau. Émulation s n ° 6. Regards sur notre Europe.

DHAOUI, I., (2016), l'enseignement supérieur en Tunisie : Dynamiques et analyses de la performance. Institut Tunisien de la compétitivité et des études quantitatives Etudes, n°1/2016.

DJEFLAT, A. (2012), L'économie fondée sur la connaissance : fondements et genèse de l'émergence du phénomène en Algérie. In L'Economie Fondée sur la Connaissance : Outils, concepts et théories » sous la direction de Abdelkader Djeflat, Office des Publications Universitaires.

DUBUS, N., & HELLE, C., & MASSON-VINCENT, M., (2010), De la gouvernance à la géogouvernance : de nouveaux outils pour une démocratie LOCALE renouvelée, L'Espace Politique [En ligne], 10 | 2010-1, mis en ligne le 15 avril 2010, consulté le 30 novembre 2020. URL : <http://journals.openedition.org/espacepolitique/1574> ;  
DOI : <https://doi.org/10.4000/espacepolitique.1574>.

EL ABOUBI, A., (2013), Comment identifier les parties prenantes dans une certification RSE ? Management international / International Management / Gestión Internacional, 17(2), 48–62. <https://doi.org/10.7202/1015400ar>.

ELAFRI, N., & LALMI, A., & KADRI, A., & SASSI, S., (2018), Relation université-secteur socio-économique : le département de management de projet comme facteur clé

pour promouvoir l'innovation dans le domaine de la construction et développer l'employabilité, Algerian journal of human and social sciences. AJHSS-N°04-2018. p 11.

ES-BIA, D., & HAMDANI, Y., & KHALID, A., & KAAOUACHI, A., (2020), Perceptions des enseignants sur l'Évaluation des Enseignements par les Etudiants (EEE) dans le système d'enseignement supérieur marocain : une étude de cas, Revue Marocaine de l'évaluation et de la Recherche en Education/ N°3. 17 / 04 / 2020. p 77. DO - 10.48423/IMIST.PRSM/rmere-v3i3.20500

FREYSS, J., (2003-2004), Gouvernance, Guide de cours. IEDES PSD option 2 2003-2004. DESS Pratiques sociales du développement Option 2 Politiques urbaines, actions décentralisées et pratiques citoyennes. Université Paris I Pantheon- Sorbonne.

FERHANI-MEGHRAOUI, F. F., (2021), E-learning et professionnalisation des formateurs et des acteurs de la gouvernance via « Papers », Multilinguales [En ligne], Numéro spécial , 2021, mis en ligne le 15 décembre 2021.

FLUCKIGER, C., & ZABBAN, V., (2023), Technologies numériques et apprentissages, RESET [En ligne], 12- 2023, mis en ligne le 23 mars 2023, consulté le 27 janvier 2024.

FUTAO, H., (2007), L'internationalisation de l'enseignement supérieur à l'ère de la mondialisation : ses répercussions en Chine et au Japon, Politiques et gestion de l'enseignement supérieur, 2007/1 (n° 19), p. 49-64. URL : <https://www.cairn.info/revue-politiques-et-gestion-de-l-enseignement-superieur-2007-1-page-49.htm>.

GHERTMAN, M., (2002), Oliver Williamson et la théorie des coûts de transaction, Revue française de gestion, 2006/1, n° 160, p. 191-213. DOI : 10.3166/rfg.160.191-216. URL : <https://www.cairn-int.info/revue-francaise-de-gestion-2006-1-page-191.htm>

GHOUATI, A., (2014), La réforme LMD au Maghreb. Éléments pour un débat sur l'université, dans Guerid Djamel (coord.), Repenser l'université, Arak Editions, Alger, pp 57-81.

GHOUATI, A., (2015), Professionnalisation des formations supérieures et employabilité en Algérie. Rapport de recherche, IREMAM-CNRS Aix-en-Provence, juin 2015.

Aggoun, S. «Chapitre 1 : le cadre théorique de la gouvernance d'entreprise ».

[https://www.academia.edu/6636584/Chapitre\\_1\\_le\\_cadre\\_th%C3%A9orique\\_de\\_la\\_gouvernance\\_dentreprise](https://www.academia.edu/6636584/Chapitre_1_le_cadre_th%C3%A9orique_de_la_gouvernance_dentreprise), p.23.

GHOUATI, A., (2019), Développementisme et enseignement supérieur. Pourquoi l'Algérie n'a pas d'université ?, In DIRECHE Karima (Dir.), L'Algérie au présent : Entre résistances et changements, Paris, Editions IRMC-Karthala, pp. 681-697.

GINGLINGER, E., (2002), L'actionnaire comme contrôleur , Revue française de gestion, 2002/5, n° 141, p. 37-55. URL: <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2002-5-page-37.htm>.

HADDAD, M., (2020), « Etat des lieux de la formation à distance à l'université de Biskra à l'ère du Covid-19 : enjeux et perspectives ? », Revue Elacadimia de Recherche en Sciences Sociales, Volume : 01. / N° 02 : (2020).

HAUDEVILLE, B., & LO GUEYE, A., & GERARDIN, H. et al., (2009), Quelles articulations entre économie de la connaissance et développement ? , Mondes en développement, 2009/3 (n° 147), p. 7-12. DOI : 10.3917/med.147.0007. URL : <https://www.cairn.info/revue-mondes-en-developpement-2009-3-page-7.htm>

JACOB, S., & SOUISSI, S., & SIMON TRUDEL, J., (2020), Intelligence artificielle et transformation des métiers de la comptabilité et de l'audit financier. Chaire de recherche sur l'administration publique à l'ère numérique Université Laval Québec.

KATEB, K., (2008), A qui profitera la « fenêtre démographique » des pays du Maghreb ? , Insaniyat / إنسانيات [Online], 39-40. | 2008, Online since 30 June 2012. URL : <http://journals.openedition.org/insaniyat/2051> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/insaniyat.2051>

KHELFAOUI, H., (2003), Le champ universitaire algérien entre pouvoirs politiques et champ économique , Actes de la recherche en sciences sociales, 2003/3 (n° 148). DOI : 10.3917/arss.148.0034. URL : <https://www.cairn.info/revue-actes-de-la-recherche-en-sciences-sociales-2003-3-page-34.htm>

KHELIF, R., & CHAOUI, K., (2009), La démarche qualité dans l'enseignement. In 19ème Congrès Français de Mécanique Marseille, 24-28 août 2009.

KHERBACHI, H., & et MUNETTE, Y., (2017), l'assurance qualité dans l'enseignement supérieur : un changement vécu par les acteurs, Revue des sciences économiques de gestion et de sciences commerciales. n° 18. 2017, P. 5.

KONATE, A., (2014), Gouvernance économique et croissance dans l'UEMOA . Dossier Economie et Gouvernance. LES CAHIERS DU CEDIMES. Publication Semestrielle Vol. 8, n° 2, 2014.

KOURICHE, N., (2019), Assurance Qualité Dans L'enseignement Supérieur En Algérie : Tendances Et Pratiques. Laboratoire mondialisation et ses retombées sur les économies des pays nord-africains, Université de Chlef. Algérie. DIRASSAT \_ numéro économique \_ (ISSN: 2676-2013) – Vol 10, n° 02 , Juin 2019, Université de Laghouat, page 337\_338

LACROIX, I., & et ST-ARNAUD, P. O., (2012), La gouvernance : tenter une définition . Cahiers de recherche en politique appliquée. Vol. IV, n° 3, Automne 2012.

LAMAGO, M. F., (2017), Réingénierie des fonctions des plateformes LMS par l'analyse et la modélisation des activités d'apprentissage : application à des contextes éducatifs avec fracture numérique. Autre. Université de Bordeaux; Université de Yaoundé I. Français. ffNNT : 2017BORD0589ff.

LE CROSNIER, H., (1990), Systèmes d'accès à des ressources documentaires : vers des anté-serveurs intelligents. Domain stic.theo. Université de droit, d'économie et des sciences - Aix-Marseille III, 1990.

LETOURNEAU, A. (2009), Les théories de la gouvernance. Pluralité de discours et enjeux éthiques, Vertigo, la revue électronique en sciences de l'environnement [En ligne], Hors série 6, novembre 2009. URL : <http://journals.openedition.org/vertigo/8891>.

LORINO, P., (2019), Herbert Simon : pour un bilan raisonné du cognitivisme, *Projectics / Proyéctica / Projectique*, 2019/3 (n°24), p. 79-92. DOI : 10.3917/proj.024.0079. URL : <https://www.cairn.info/revue-projectique-2019-3-page-79.htm>.

MAITEN, B., (2007), L'accueil des étudiants internationaux en France : une mise en perspective In : *L'enseignement supérieur dans la mondialisation libérale : Une comparaison libérale (Maghreb, Afrique, Canada, France) [en ligne]*. Tunis : Institut de recherche sur le Maghreb contemporain, 2007. Disponible sur Internet : <<http://books.openedition.org/irmc/733>>. ISBN : 9782821850514. DOI : <https://doi.org/10.4000/books.irmc.733>. Périer face aux nouvelles technologies ; un espace numérique contractuel » Association EPI. Mars 2012. Consulté le 18/03/2021. Disponible sur le lien suivant : <https://edutice.archives-ouvertes.fr/edutice-00826643/file/a1203d.htm>

MANSOURI, S., & BELFATMI, F. E., & RIGAR, S. M., (2019), De la gouvernance actionnariale a la gouvernance partenariale : Création ou simple transfert de valeur ? , In *Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit*. ISSN: 2550-469X. Numéro 10 : Septembre 2019, p 684.

MARD, W., MARSAT, S., & ROUX, F., (2015); Structure de l'actionnariat et performance financière de l'entreprise : le cas français , *Finance Contrôle Stratégie* [En ligne], 17-4 | 2014, mis en ligne le 26 mars 2015, consulté le 27 mai 2020. URL : <http://journals.openedition.org/fcs/1559> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/fcs.1559>.

MARGINSON, S., (2007), La mondialisation, l'Idée d'une université et ses codes d'éthique», *Politiques et gestion de l'enseignement supérieur*, 2007/1 (n° 19), p. 31-47. URL : <https://www.cairn.info/revue-politiques-et-gestion-de-l-enseignement-superieur-2007-1-page-31.htm>.

MARSALE, C., (2010), Les mécanismes cognitifs de gouvernance : un atout pour les banques mutuelles. Working paper CIRIEC n° 2010/07.

MARTIN, E., & OUELLET, M., (2010), rapport de recherche : La gouvernance des universités dans l'économie du savoir, Institut de recherche et d'informations socio-économiques. Novembre 2010, Montréal (Québec).

MAZZELIA, S., (2020), L'enseignement supérieur dans la mondialisation libérale : Une comparaison libérale (Maghreb, Afrique, Canada, France). Nouvelle édition [en ligne]. Tunis : Institut de recherche sur le Maghreb contemporain, 2007 (généralisé le 25 juin 2020). Disponible sur Internet : <<http://books.openedition.org/irmc/710>>. ISBN : 9782821850514. DOI : <https://doi.org/10.4000/books.irmc.710>.

MEZGHICHE, M., (2020), Le bilan de la réforme LMD : Une réforme pour quels objectifs?. Consulté le 25/10/2020. Disponible sur le lien : <http://www.rainadz.net/IMG/pdf/bilan-lmd>

MICHAELA, M., & ANTONY, S., (2014), Assurance Qualité Externe : Toolkit pour le projet TEMPUS (WP1) : Module 2 évaluer la qualité. Institut international de planification de l'éducation (UNESCO). Ref. : WSF26. UNESCO 2014.

MILIANI, M., (2018), La réforme LMD : un problème d'implémentation, *Insaniyat / إنسانيات* [En ligne], 75-76 | 2017, mis en ligne le 17 décembre 2018, consulté le 11 octobre 2020. URL : <http://journals.openedition.org/insaniyat/17446> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/insaniyat.17446>.

MOK JOSHUA, K. H., & Lo, E., (2002), L'introduction d'une logique de marché et la nouvelle gouvernance dans l'enseignement supérieur. Étude comparative, *Politiques et gestion de l'enseignement supérieur*, 2002/1 (no 14), p. 55-88. URL : <https://www.cairn.info/revue-politiques-et-gestion-de-l-enseignement-superieur-2002-1-page-55.htm>.

MORIS, K., (2012), La presse en tant que mécanisme de gouvernance partenariale : Danone et l'affaire LU, *Finance Contrôle Stratégie* [En ligne], 15-3 | 2012, mis en ligne le 05 novembre 2012, consulté le 03 juin 2020. URL : <http://journals.openedition.org/fcs/1153> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/fcs.1153>

MORIS, K., (2014), Le rôle de la gouvernance d'entreprise dans les stratégies de diversification des entreprises : revues de la littérature et perspectives , Finance Contrôle Stratégie [En ligne], 17-4 | 2014, mis en ligne le 31 décembre 2014, consulté le 03 mai 2019. URL : <http://journals.openedition.org/fcs/1546> ; DOI : 10.4000/fcs.1546.

MOUSSA, S., & TOUZANI, M., (2007), Crédibilité des labels de qualité L'évaluation de l'unidimensionnalité, de la fiabilité et de la validité d'une échelle de mesure. Le 6ème colloque international de la recherche en sciences de gestion de l'Association Tunisienne des Sciences de Gestion. Les 1, 2 et 3 mars 2007, Hammamet, Tunisie.

MUET, F., (2009), Mutations de l'enseignement supérieur et perspectives stratégiques pour les bibliothèques universitaires, Documentaliste-Sciences de l'Information, 2009/4 (Vol. 46), p. 4-12. DOI : 10.3917/docsi.464.0004. URL : <https://www.cairn.info/revue-documentaliste-sciences-de-l-information-2009-4-page-4.htm>.

MUSIANI, F., (2019), La gouvernance de l'Internet, une " idée régulatrice " en évolution. Recherches Internationales. Association Paul Langevin, 2019. ffhalshs-02320725f.

NACIRI, A. (2006), Traité de gouvernance corporative: théories et pratiques à travers le monde. Presses Université Laval.

NEKKAL, F., (2017), Les réformes éducatives en Algérie ont-elles contribué à la formation du capital humain ?, Insaniyat n°s 75-76, janvier - juin 2017, p. 67-89.

OLIVIER, M., & GUILLAUME, S., (2008), Quelles théories et principes d'actions en matière de gouvernance des associations ? , Management & Avenir, 2008/6 (n° 20), p. 179-198. DOI : 10.3917/mav.020.0179. URL : <https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2008-6-page-179.htm>.

OMAN, C., & ARNDT, C., (2010), La Mesure de la gouvernance. CAHIER DE POLITIQUE ÉCONOMIQUE n° 39. LE CENTRE DE DEVELOPPEMENT DE L'OCDE.

PERELLON, J. F., Approche comparée de politiques d'assurance-qualité des systèmes d'enseignement supérieur européens. L'éducation en débats: analyse comparée, Vol 3.

Observatoire Science, Politique et Société, Université de Lausanne et Direction générale de l'enseignement supérieur, canton de Vaud. p 67.

PERSAIS, É., (2013), RSE et gouvernance partenariale, *Gestion 2000*, 2013/1 (Volume 30), p. 69-86. DOI : 10.3917/g2000.301.0069. URL : <https://www.cairn.info/revue-gestion-2000-2013-1-page-69.htm>.

PLAYFAIR, E., (2014), Les promesses de l'apprentissage numérique, *Revue internationale d'éducation de Sèvres* [En ligne], 67 | décembre 2014.

PINI, S., (2007), "Aux origines du processus de Bologne : la déclaration de la Sorbonne", *Nouvelle Europe* [en ligne], Lundi 27 août 2007, <http://www.nouvelle-europe.eu/node/255>, consulté le 17 octobre 2020.

PITSEYS, J., (2010), Le concept de gouvernance, *Revue interdisciplinaire d'études juridiques*, 2010/2 (Volume 65). DOI : 10.3917/riej.065.0207. URL : <https://www.cairn-int.info/revue-interdisciplinaire-d-etudes-juridiques-2010-2-page-207.htm>.

POL, P., & SURSOCK, A., (2015), l'internationalisation de l'enseignement supérieur. Association internationale des universités (AIU): Eva Egron-Polak. Etude Mai 2015. Parlement européen. Direction générale de politique interne département thématique B: politique structurelle et de cohésion.

RAVALISON, R. M., RAKOTOMALALA, J. L., (2020), Processus de mise en place d'une cellule d'assurance qualité interne dans une IESR. Cas de L'ISTT, *Revue des Sciences, de Technologies et de l'Environnement* (2020) Volume 2

RAVINET, P., (2009), Comment le processus de Bologne a-t-il commencé ? La formulation de la vision de l'Espace Européen d'Enseignement Supérieur en 1998, *Éducation et sociétés*, 2009/2 (n° 24), p. 29-44. DOI : 10.3917/es.024.0029. URL : <https://www.cairn-int.info/revue-education-et-societes-2009-2-page-29.htm>.

RICHARDA, S., & RIEU, T., (2020), Une approche historique de la gouvernance pour éclairer la gestion concertée de l'eau en France. Consulté le 05/03/2020. Disponible sur le lien : [https://www.iwra.org/member/congress/resource/abs863\\_article.pdf](https://www.iwra.org/member/congress/resource/abs863_article.pdf)

ROCHERIEUX, J., (2001), L'évolution de l'Algérie depuis l'indépendance, Sud/Nord, 2001/1 (no 14), p. 27-50. DOI : 10.3917/sn.014.0027. URL : <https://www.cairn-int.info/revue-sud-nord-2001-1-page-27.htm>

SADOUKI, G., (2022), L'importance de la tendance à la transformation digitale de l'enseignement supérieur à la suite de pandémie COVID-19 - Etude empirique. Revue Etudes Economiques. VOLUME: 16/ N°: 01 (2022).

STUMPF, A., & GARESSUS, P.A., (2017), Comment évaluer la qualité d'une formation pour l'améliorer ? , Revue internationale de pédagogie de l'enseignement supérieur [En ligne], 33(1), 06 mars 2017, consulté le 10 décembre 2020. URL <http://journals.openedition.org/ripes/1196> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/ripes.1196>.

SYLVAIN, C., (2016), L'impact de la mondialisation sur les enjeux d'éducation, Études, 2016/6 (Juin), p. 7-18. DOI : 10.3917/etu.4228.0007. URL : <https://www.cairn.info/revue-etudes-2016-6-page-7.htm>

TAKIEDDINE, A., Les théories microéconomiques de la gouvernance et de la firme Une lecture de la littérature favorisant la complémentarité. Revue sciences économiques et managements. Vol.1No1.

TARRILONE, C., & GRAZZINI, F., & BOISSIN, J.P., (.....) ,Gouvernances coercitive et cognitive : une lecture des représentations des dirigeants-fondateurs de start-up innovantes , Université Grenoble, P 6.

<https://www.strategie-aims.com/events/conferences/24-xxiiieme-conference-de-l-aims/communications/3188-gouvernances-coercitive-et-cognitive-une-lecture-des-representations-des-dirigeants-fondateurs-de-start-up-innovantes/download>

TOUALBI-THAALIBI, N., (2020), Le système LMD, une réforme mal vendue. Consulté le 26/10/2020. Disponible sur le lien :

<http://www.santetropicale.com/santemag/algerie/poivue72.pdf>

TOUPANE, T. R., (2009), La gouvernance : évolution, approches théoriques et critiques du concept. SEMINARUL GEOGRAFIC "D. CANTEMIR" NR. 29 / 2009.

TRAN, L., (2018), Herbert Simon et la rationalité limitée, Regards croisés sur l'économie, 2018/1 (n° 22), p. 54-57. DOI : 10.3917/rce.022.0054. URL : <https://www.cairn.info/revue-regards-croises-sur-l-economie-2018-1-page-54.htm>

TYWONIAK, S. A., Le monde des ressources et des compétences : un nouveau paradigme pour le management stratégique ? , p 01.

<https://www.strategie-aims.com/events/conferences/17-vieme-conference-de-l-aims/communications/1097-le-modele-des-ressources-et-des-competences-un-nouveau-paradigme-pour-le-management-strategique/download>

WAHAB, R., & FAHMI, S., & BENJOUID, Z., & LOUKILI Idrissi, L., & NEJMEDDINE, A., L'Evaluation et l'Assurance Qualité dans les Universités Marocaines. International journal of academics and strategic management of business process (ESMB). Vol 10.

XAVIER, W., (2006), Université et concurrence : quelques apports théoriques récents, Reflets et perspectives de la vie économique, 2006/2 (Tome XLV), p. 31-38. DOI : 10.3917/rpve.452.38. URL : <https://www.cairn-int.info/revue-reflets-et-perspectives-de-la-vie-economique-2006-2-page-31.htm>.

ZEGHAL, D., & GHORBEL, H., (2006), L'effet de la concentration de l'actionnariat sur l'offre volontaire d'information dans les rapports annuels des sociétés Canadiennes. Comptabilité, contrôle, audit et institution(s) , May 2006, Tunisie. pp.CD-Rom. ffhalshs-00558402.

ZOUKOUA, E.A., (2006), La complémentarités des approches théoriques de la gouvernance : application au secteur associatif. Comptabilité, contrôle, audit et institution(s), May 2006, Tunisie. pp.CD-Rom. ffhalshs-00558358f.

#### **4- Documents officiels :**

▪ **Rapports :**

Déclaration de La Sorbonne., (1998). « Harmoniser l'architecture du système européen d'enseignement supérieur ». A l'occasion du 800ème anniversaire de l'Université de Paris, déclaration conjointe des quatre ministres en charge de l'enseignement supérieur en Allemagne, en France, en Italie et au Royaume-Uni, 25 mai 1998.

Rapport 23188. Banque mondiale. (1998), Développement et droits de l'homme « LE ROLE DE LA BANQUE MONDIALE ». Septembre 1998.

La bonne gouvernance : une mise au point. Fonds international de développement agricole., (1999), Conseil d'administration - Soixante-septième session Rome, 8-9 septembre 1999. EB 99/67/INF.4. 26 août 1999.

Commission des communautés européennes, gouvernance européenne un livre blanc. Bruxelles, le 25.7.2001 COM(2001) 428 final.

Communiqué de Prague., (2001), Vers l'espace européen de l'enseignement supérieur. Communiqué de la conférence des ministres chargés de l'enseignement supérieur, 19 mai 2001.

Communiqué de Berlin., (2003), « Réaliser l'Espace Européen de l'Enseignement Supérieur » Communiqué de la Conférence des Ministres chargés de l'Enseignement Supérieur, 19 septembre 2003.

SIMON. D., (2004), « Guide pour l'évaluation des enseignements ». Service universitaire de pédagogie. Décembre 2004.

La mise en place du LMD (licence-master-doctorat)., (2005), Rapport à monsieur le ministre de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche. n° 2005-031 Juin 2005.

Rapport du Groupe de travail sur la gouvernance de l'Internet Château de Bossey Juin 2005. 05-41150 (F),

GHESTEM, J.P., avec la collaboration de LACHENAL, J., (LNE) - (2008), L'assurance qualité pour les prélèvements dans les milieux aquatiques en vue d'analyses physico-chimiques : état des lieux. Rapport final 2008, BRGM/RP-56859-FR, 63p, 2 illustrations, 2 annexes.

Guide de formation du LMD à l'usage des institutions d'enseignement supérieur d'Afrique Francophone, Groupe de Travail sur l'Enseignement Supérieur (GTES) Association des Universités Africaines. Septembre 2008 ISBN 978-99-8858-949-2.

JOUMARD, R., (2009) Le concept de gouvernance. hal-00489237f. Rapport n° LTE 0910 Novembre 2009. Institut national de recherche sur les transports et leur sécurité.

Guide d'élaboration des canevas de licence et de master. Commission nationale d'habilitation. Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique Décembre 2009.

BOUZID, N., & BERROUCHE, Z., (2012), Assurance Qualité dans l'Enseignement Supérieur. Session III. Commission Nationale pour l'Implémentation de l'Assurance Qualité dans l'Enseignement Supérieur-CIAQES- du 21 au 23 octobre 2012.

Conseil supérieur de l'éducation, (2012), L'assurance qualité à l'enseignement universitaire : une conception à promouvoir et à mettre en œuvre Avis à la ministre de l'Éducation, du Loisir et du Sport. Février 2012. Avis adopté à la 598e réunion du Conseil supérieur de l'éducation, le 19 janvier 2012. Dépôt légal : Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2012 ISBN : 978-2-550-64100-1.

FOURGOUS, J.M., député des Yvelines, (2012), L'innovation des pratiques pédagogiques par le numérique et la formation des enseignants. Apprendre autrement à l'ère numérique, Rapport de la mission parlementaire, Le 24 février 2012.

Note sur L'assurance qualité externe des universités, Allemagne (Basse-Saxe) – Royaume-Uni (Angleterre) – Suède – Suisse. Direction de l'initiative parlementaire et des délégations. LC 237. SENAT Français. Juin 2013.

Agence universitaire de la Francophonie. Une stratégie numérique pour l'enseignement supérieur francophone. 2014.

VARCHER, P., (2015), La Qualité de l'éducation, Une analyse du débat actuel et une réflexion prospective pour la période « post-2015 » Un mandat de la Commission Suisse pour l'UNESCO et de la DDC (Direction du développement et de la coopération) Décembre 2015.

HAQUAA, (2017), Harmonisation of African higher education. Quality assurance and accreditation. Références et lignes directrices pour l'assurance qualité dans l'enseignement supérieur africain. Projet pour consultation. Mai 2017.

Rapport N°5/2019. Réforme de l'enseignement supérieur Perspectives stratégiques (2019), Conseil supérieur de l'éducation de la formation et de la recherche. Juin 2019. Royaume du Maroc. ISBN : 978-9920-785-15-0.

Rapport sectoriel. (2018), l'enseignement supérieur au Maroc Efficacité, efficience et défis du système universitaire à accès ouvert. Conseil supérieur de l'éducation, de la formation et de la recherche scientifique. Dépôt légal : 2018MO4094. ISBN : 978-9920-785-02-0

MOGHAIZAL-NASR, N., (2018), concept et processus d'assurance qualité. Université Saint-Joseph de Beyruth. Octobre 2018.

L'Enseignement Supérieur Algérien à l'heure de la Gouvernance Universitaire. Rapport final. WP1 – Préparation et recherche. Université de Rouen Normandie (coordonnateur)- Université de Skikda (co-coordonnateur).

Evaluation institutionnelle, fédération Québécoise des directeurs et directrice d'établissements d'enseignement. Anjou. Québec H1K 4 E 4.

Fiches – argumentaires sur le processus de Bologne. Le processus de Bologne et la construction de l'Espace européen de l'enseignement supérieur. Consulté le 20/10/2020 sur le lien suivant :

[https://cache.media.enseignementsup-recherche.gouv.fr/file/Bologne/47/4/23\\_Fichesargumentaires\\_bologne-ees\\_881474.pdf](https://cache.media.enseignementsup-recherche.gouv.fr/file/Bologne/47/4/23_Fichesargumentaires_bologne-ees_881474.pdf)

<https://www.observatoire-management.org/single-post/2016/10/24/Th%C3%A9orie-Comportementale-de-la-Firme>. Consulter le 12/05/2020.

- **Textes juridiques:**

B.O N° 4800 du 1er juin 2000 Dahir n° 1-00-199 du 15 safar 1421 (19 mai 2000) portant promulgation de la loi n° 01-00 portant organisation de l'enseignement supérieur.

Loi N° 99 – 05 portant du 04 Avril 1999 portant loi d'orientation sur l'enseignement supérieur. Journal officiel N° 24.

Décret exécutif n° 03-279 du 24 Joumada Ethania 1424 correspondant au 23 août 2003 fixant les missions et les règles particulières d'organisation et de fonctionnement de l'université.

Loi N° 08/05 du 16 Safar 1429 correspondant au 23 février 2008 modifiant et complétant la loi N° 98-11 du 29 Rabie Ethani 1419 correspondant au 22 août 1998 portant loi d'orientation et de programme à projection quinquennale sur la recherche scientifique et le développement technologique 1998-2002.

L'avant-projet de loi portant loi d'orientation sur l'enseignement supérieur. Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique Algérien.

Loi n° 2008-19 du 25 février 2008, relative à l'enseignement supérieur. Journal Officiel de la République Tunisienne. 4 mars 2008.

Arrêté ministériel N° 167 du 31 Mai 2010 portant création d'une commission nationale d'implémentation d'un système d'assurance qualité dans le secteur de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique.

## Tables des matières

Dédicaces	02
Remerciements	03
Liste d'abréviation	04
Liste des tableaux	05
Liste des figures	06
Sommaire	07
Introduction et problématique	09
Première partie : Evolution et théories de la gouvernance de l'enseignement supérieur	13
Chapitre I : Evolution et définition de la gouvernance	14
Section I : Origines et étymologies de la gouvernance	14
1 - Etymologie de la gouvernance	15
2- La gouvernance comme un concept pluridisciplinaire	17
2.1 - La gouvernance en sciences économiques	17
2.2- La gouvernance en sciences politiques	19
2.3- La gouvernance en géographie	20
2.3- La gouvernance de l'internet	21
Section 2 : La définition de la Gouvernance	23
1 - Les définitions des institutions internationales	23
1.1 - La banque mondiale	23
1.2 - L'Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE)	24
1.3 - La commission européenne	25
1.4 - Les définitions proposées par des auteurs	26
Chapitre II : Les théories de la gouvernance	28
Section 1 : Le courant disciplinaire	30
<b>1-</b> Le modèle actionnarial de la gouvernance	31
1.1 - Le degré de concentration de l'actionnariat	32
1.2 - L'existence d'un actionnaire majoritaire	33
1.2 - La nature de l'actionnariat	33
<b>2-</b> Le modèle partenariale de la gouvernance	35
Section 2 : le courant cognitif	40

1- Le courant comportemental inauguré par Simon (1947), March et Simon (1958) et Cyert et March (1963)	42
2- La théorie économique évolutionniste néo-schumpetérienne	42
3- Les théories de la stratégie fondées sur les ressources et compétences	43
4- La théorie cognitive de la gouvernance : une autre vision de la création de valeur	47
5- Vers une théorie cognitive de l'agence (TCA)	47
Chapitre III : La gouvernance universitaire	49
Section 1 : Influence des nouvelles mutations	50
1 -Impact de la mondialisation	50
2 - Transformation du contexte socio-économique	51
3 - Emergence de l'économie de connaissance	52
4 - Modification fondamentale de la conception de la gouvernance	55
5 - Le financement du secteur de l'enseignement supérieur en Algérie	57
6 - Impact sur le taux d'encadrement	58
Section 2 : La croissance démographique aux pays du Maghreb à l'air de la mondialisation	59
1- L'évolution de l'effectif des étudiants en Algérie	60
2- L'évolution de l'effectif des étudiants au Maroc	64
3- L'évolution de l'effectif des étudiants en Tunisie	66
Chapitre VI : Présentation et évolution de l'enseignement supérieur en Algérie	71
Section 1: Evolution de l'enseignement supérieur en Algérie	71
1- Etape 1	73
2- Etape 2	74
3- Etape 3	76
4- Etape 4	77
Section 2 : Les origines du système LMD	78
1- La déclaration de la Sorbonne 1998	79
2- La déclaration de Bologne 1999	80
3- La conférence de Prague 2001	81
4- La conférence de Berlin 2003	82
Section 3 : Présentation et contenu du système LMD	84
2- L'architecture de la formation dans le système LMD	86
1.1- Domaine, filière et spécialité	87

1.1.1- Domaine	87
1.1.2- Filière	88
1.1.3- Spécialité	88
3- L'organisation des enseignements	94
2.1- Le principe du semestre	94
2.2- Les unités d'enseignements	95
2.3- Le lexique du LMD	96
Section 4 : Les avantages du système LMD	101
6- Les avantages pour les établissements de l'enseignement supérieur	101
7- Les avantages pour la société	102
8- Les avantages pour le gouvernement	103
9- Les avantages pour l'enseignant	104
10- Les avantages pour l'apprenant	105
Deuxième partie : La gouvernance de l'enseignement supérieur par l'assurance qualité	107
Chapitre I: Tendances et orientation de l'enseignement supérieur	108
1- les grandes tendances de l'enseignement supérieur à l'échelle mondiale	110
1.1- La croissance des effectifs ou le paradoxe de la massification	110
1.2- La dominance de la gestion administrative au détriment d'une gestion managériale axée sur la réalisation d'objectifs	111
1.3- Faiblesse de la démarche assurance qualité initiée au sein du secteur	113
1.4- Absence d'une carte de formation	114
1.5- Absence de stratégie pour l'ouverture de l'université sur son environnement international	117
1.6- Faible relation entre les établissements de l'enseignement supérieur et le secteur socio-économique	119
1.7- Faible contribution du secteur privé aux efforts de formation supérieure	120
Chapitre II : Approches et définition du concept de la qualité	122
Section 1 : Evolution et définition de la qualité	122
3- Evolution du concept de la qualité	122
4- Définition du concept de la qualité	124
Section 2 : Les principes du management de la qualité	126
1- Orientation client	127

2- Leadership	129
3- Implication du personnel	129
4- Approche processus	131
5- Management par approche système	131
6- Amélioration continue	132
7- Approche factuelle pour la prise de décision	133
8- Le management des relations avec les parties intéressées	134
Section 3 : Approches de l'assurance qualité	135
1- Audit sur la qualité	136
1.1- Audit interne	138
1.2- Audit externe	139
2- Evaluation	140
3- Accréditation	142
4- Agrément	144
5- Label de qualité	145
6- Certification	146
Section 4 : Les Grands volets de l'évaluation	147
1- Evaluation institutionnelle	147
2- Evaluation programmatique	148
Chapitre III : Mise en œuvre et renforcement des systèmes d'assurance qualité	151
Section 1 : le rôle de l'Etat dans la mise en œuvre	
de l'assurance qualité au niveau de l'université Algérienne	152
1- Pourquoi faire ? pour fixer les objectifs	153
1.1 - Les objectifs de l'assurance qualité	153
1.1.1- Objectifs sommatifs	154
1.1.2- Objectifs formatifs	155
2- Quoi faire ? faire le choix des mécanismes	156
3- Quelle taille ? la portée et les dimensions du système d'assurance qualité	157
3.1- Les dimensions du système d'assurance qualité	157
3.1.1- assurance qualité interne	159
3.1.2- assurance qualité externe	161
Section 2 : L'assurance qualité et les nouveaux	
défis de l'enseignement supérieur en Algérie	167
1- L'engagement institutionnel	168

1.1- Leadership et vision stratégique	169
1.2- Allocation de ressources adéquates	169
1.3- Formation et développement professionnel	169
1.4- Soutien technique et pédagogique	169
1.5- Développement de politiques et de lignes directrices	169
1.6- Évaluation et assurance qualité	169
1.7- Communication et engagement de la communauté	170
2. Le renforcement de la transparence	170
2.1- Transparence dans la prise de décision	170
2.2- Communication ouverte	170
2.3- Normes éthiques et responsabilité	171
2.4- Participation des parties prenantes	171
2.5- Processus de sélection transparents	171
2.6- Gestion financière transparente	171
2.7- Formation continue	171
Section 3 : La qualité et la transformation numérique dans le secteur de l'enseignement supérieur	172
1- Accès et flexibilité	172
2- Amélioration de l'expérience d'apprentissage	172
3- Évaluation et suivi des performances	173
4- Personnalisation de l'apprentissage	173
5- Collaboration et connectivité	173
6- Gestion administrative et efficacité opérationnelle	173
Section4 : La stratégie pour la numérisation de l'enseignement supérieur en Algérie	174
1- La mise en place de systèmes de gestion de l'apprentissage en ligne	176
2- Le développement d'applications mobiles	178
3- La mise en place de systèmes de gestion de la documentation	179
4- Le développement de systèmes de gestion des finances	181
4.1- Automatisation des Processus Financiers	181
4.2- Intégration de Données	182
4.3- Suivi des Finances	182
4.4- Accessibilité et Mobilité	182
Troisième partie : Evaluation des modes de gouvernance en Algérie :	

cas de l'Université d'Oran 2 Mohamed BEN AHMED	183
Chapitre I : résultats empiriques et interprétations	184
Section 1 : présentation de l'université Oran 2	184
1 - Identification de l'université Oran 2	184
2- Organigramme de l'université Oran 2	188
3- La structure interne de l'assurance qualité	189
Section 2 : Le Protocol de l'enquête	191
1- L'objet du questionnaire	191
2- La construction du questionnaire de la thèse	192
3- Identification des parties prenantes	193
Section 3 : analyses des données qualitative	193
1 - Le volet de la gouvernance	194
1.1 – Système d'information	194
1.2 – Les conditions d'élaboration des politiques	195
1.3 – L'organisation et le pilotage des composantes et des services	197
1.4 – Le management des fonctions supports aux services des missions	199
1.5 – Les démarches qualité	200
2 - Le volet de la formation	203
2.1 – définition de l'offre de formation	203
2.2 – L'accompagnement de l'étudiant dans sa formation	209
2.3 – Evaluation et révision des enseignements	211
2.4 – Contrôle des connaissances et des apprentissages des étudiants	212
2.5 – Orientation et insertion professionnelle	213
2.6 – Formation tout au long de la vie	216
3 - Le volet de la recherche	218
3.1 - L'organisation, la structure et le développement de la recherche	219
3.2 - Les relations et les partenariats scientifiques	225
3.3 - La valorisation de la recherche	228
Chapitre II : l'évaluation des modes de gouvernance à l'université Oran 2 à travers une analyse SWOT	233
Section 1 : Les Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces de l'université Oran 2	233
1- Le rapport	237
1.1 - Buts et objectifs de l'université Oran 2	237

1.2 - Les moyens pour atteindre les objectifs	239
Section 2 : Lecture des données de l'analyse SWOT	241
1- Forces	242
2- Faiblesses	244
3- Opportunités	246
4- Menaces	249
Conclusion Générale	253
Références bibliographiques	257
Tables des matières	277
Résumé	284

## ملخص :

يعكس بروز الحوكمة في قطاع التعليم العالي ضرورة تأقلم الجامعات الجزائرية مع التحديات والفرص التي يوفرها محيط يتميز بتطور مستمر. مع ضرورة الحرص في آن واحد على قدر من المسؤولية في التسيير والفعالية في إدارة مواردها وتنظيم أنشطتها. إن مسار الحوكمة الجاري على مستوى الجامعات الجزائرية يعكس رغبة واضحة في التأقلم مع الإصلاحات المقررة والسعي إلى تعزيز قدرات مؤسسات التعليم العالي في المساهمة في التطور الاقتصادي والاجتماعي للبلاد. يهدف هذا العمل إلى البحث عن التوازن ما بين ضرورة إجراء الإصلاحات بما يتفق مع السياق الدولي الذي تحكمه أساسا مبادئ اقتصاد السوق مع الواقع الجزائري الذي يتميز بكون الدولة لا تزال هي المصدر الوحيد لتمويل مؤسسات التعليم العالي.

الكلمات المفتاحية : حوكمة مؤسسات التعليم العالي- جودة التعليم العالي –التقييم الذاتي –البحث العلمي

## Résumé :

L'émergence de la gouvernance dans l'enseignement supérieur reflète la nécessité pour les universités algériennes de s'adapter aux défis et aux opportunités d'un environnement en constante évolution, tout en assurant une gestion responsable et efficace de leurs ressources et de leurs activités. Le processus de gouvernance en cours dans les universités algériennes reflète une volonté de s'adapter aux réformes engagées et de renforcer la capacité des établissements d'enseignement supérieur à contribuer au développement socio-économique du pays. Notre travail cherche à trouver l'équilibre entre la nécessité d'engager des réformes dans un contexte international dominé par les principes de l'économie du marché, avec la réalité algérienne qui fait que l'Etat reste la principale source de financement pour les établissements d'enseignement supérieur.

Mots clés : la gouvernance universitaire-la démarche assurance qualité- auto-évaluation-la recherche scientifique.

## Abstract :

The emergence of governance in higher education reflects the necessity for Algerian universities to adapt to the challenges and opportunities of an ever-changing environment, while ensuring responsible and effective management of their resources and activities. The ongoing governance process in Algerian universities reflects a willingness to adapt to initiated reforms and strengthen the capacity of higher education institutions to contribute to the socio-economic development of the country. Our work seeks to strike a balance between the need for reforms in an international context dominated by market economy principles, with the Algerian reality where the State remains the main source of funding for higher education institutions.

**Keywords: University Governance - Quality Assurance - Self-assessment - Scientific Research**