

République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

École Supérieure de Commerce de Koléa

Thèse de Doctorat en Sciences Commerciales et Financières

Option : Comptabilité

Titre

**La Gouvernance des Établissements
d'Enseignement Supérieur en Algérie
(État des Lieux et Perspectives d'Amélioration)**

Préparée par l'étudiante

DOUICI Zohra

Sous la direction de

BENNOUR Abdelhafid

Maître de conférences classe A à l'Ecole
Supérieure de Commerce de Koléa

Année universitaire : 2015/ 2016

République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

École Supérieure de Commerce de Koléa

Thèse de Doctorat en Sciences Commerciales et Financières

Option : Comptabilité

Titre

**La Gouvernance des Établissements
d'Enseignement Supérieur en Algérie
(État des Lieux et Perspectives d'Amélioration)**

Préparée par l'étudiante

DOUICI Zohra

Sous la direction de

BENNOUR Abdelhafid

Maître de conférences classe A à l'Ecole
Supérieure de Commerce de Koléa

Année universitaire : 2015/ 2016



Remerciements

Louange à Allah qui a révélé le Coran, guide pour les hommes et preuves claires et lumineuses de la bonne guidance et du discernement. Que la bénédiction et le salut d'Allah soient sur notre prophète Mohammed, pour qui le Coran présenta la direction morale par excellence, ainsi que sur sa famille et ses compagnons, hommes de persévérance et d'érudition.

*Le prophète ﷺ dit : « **ne remercie point Allah celui qui ne remercie les gens** » ; raconté par Imam Ahmed (2/258).*

Dés lors ;

Je sais gré à mes très chers parents qui m'ont accompagnée au long de mon cursus de formation, la présente recherche n'aurait pas été possible sans leur bienveillant soutien. Et je ne suis pas non plus capable de dire dans les mots qui conviennent, le rôle qu'ils ont pu jouer à mes côtés pour en arriver là. Cependant, je voudrais les prier d'accueillir ici tous mes sentiments de gratitude qui viennent du fond de mon cœur, en acceptant mes remerciements les plus vifs.

Si le lecteur pouvait trouver des qualités à ce travail ce serait en grande partie grâce aux précieux conseils et à la direction agréable mais précise de Mr BENNOUR Abdelhafid qui fut pour moi un directeur de thèse attentif et disponible malgré ses nombreuses charges. Sa compétence, sa rigueur scientifique et sa clairvoyance m'ont beaucoup appris. Ils ont été et resteront des moteurs de mon travail de chercheuse.

Mes remerciements les plus vifs s'adressent aussi à mes frères et sœurs, en particulier Mohamed Salim, et à toute ma famille...

Je voudrai également remercier toutes les personnes qui m'ont aidée à la réalisation de ce travail, notamment: Mr ABADA Abdelhamid, Dr. BENMOUSSA Kamel, Dr. MHALLAL Abdelmalek, Dr. TIGHERSSI El-Houari, Dr. BOUKESSANI Rachid, Mr BARAGH Mohamed, Dr. DAHIA Abdelhafid, Dr ADMANE Merizek, Mr AINAS Mohamed, Dr ZAYED Mourad ainsi que tous les recteurs des universités et directeurs de centres universitaires et écoles pour leur précieuse collaboration aux entretiens et aux sondages par questionnaires.

À tous, je dis merci

À mes parents qui m'ont chérie...

Sommaire

Sommaire	I-VIII
Liste des tableaux	
Liste des schémas	
Liste des abréviations	
Résumé	
Introduction	a-f
Chapitre1 : La Gouvernance des Établissements Publics : Un Concept Nouveau en Plein Essor	1
Section1 : La gouvernance des entreprises : genèse, définition et évolution	1
1. Genèse et cadre théorique	1
1.1.La gouvernance lato sensu	1
1.2.Gouvernance d'agence : Adam Smith et les premiers signes de la problématique de gouvernance	2
1.3.Cadre théorique de la gouvernance des entreprises	3
2. Définitions	4
3. Évolution ou mutation de la « gouvernance des entreprises» ?	8
3.1. La gouvernance de l'entreprise : de la technique à l'éthique	9
3.2.Parties prenantes et renouveau de la gouvernance des entreprises	10
3.3.Prolongements récents de la gouvernance partenariale	11
3.3.1. La « gouvernance éthique »	11
3.3.2. La « gouvernance environnementale »	12
3.3.3. Le « Développement Durable » comme modèle très avancé de gouvernance	12
Section 2 : Le NMP et la gouvernance des entreprises publiques	14

1. Le NMP et modernisation du management public	15
1.1.NMP : définition et genèse	15
1.1.1. Définition du Management public	15
1.1.2. Définition du NMP	16
1.1.3. Henry FAYOL et la remise en cause de la bureaucratie professionnelle de Max WEBER	17
1.2.Adhésion aux principes et outils du NMP	18
1.2.1. Principes du NMP	18
1.2.2. Outils du NMP	20
2. Gouvernance des entreprises publiques	22
2.1.L'entreprise publique	22
2.2.l'OCDE et mise en valeur de la gouvernance des entreprises publiques	23
2.3. la « bonne gouvernance des entreprises publiques » selon le référentiel international	24
Section 3 : De la gouvernance des établissements d'enseignement supérieur	26
1. Le rôle prépondérant des EES dans les économies contemporaines	26
1.1. Genèse et histoire des EES	26
1.2.Le rôle prépondérant des EES dans le développement économique	28
2. La gouvernance des EES : un essai de définition	30
2.1.Selon HIRSCH et WEBER	30
2.2.Selon ZGAGA Pavel	31
2.3. Selon la CONFRECO	33
2.4.La gouvernance universitaire comme processus éthique	34
2.5.Notions proches de la gouvernance	35

conclusion du chapitre	36
Chapitre 2 : Contrôle, évaluation et pilotage de la performance globale des établissements d'enseignement supérieur	38
Section 1 : Economie du savoir et reconsidération de la performance des EES	39
1. L'économie basée sur le savoir	39
1.1.Rôle prépondérant du savoir dans le développement économique	39
1.1.1. Savoir, connaissance, compétence	40
1.1.2. Le savoir : important facteur de production	41
1.2.Définition de l' « économie du savoir »	41
2. Théorie des ressources nouvelle conception de la performance publique	42
2.1.La théorie des ressources (RBV)	42
2.2.Nouvelles conceptions de la performance	43
2.2.1. De la performance financière à la performance organisationnelle	43
2.2.2. - De la performance objective à la performance en tant que construit subjectif	43
2.2.3. De la performance « outil de mesure » à la performance « outil de management »	44
3. Pilotage de la performance globale des EES	44
3.1.Le système de pilotage de la performance	44
3.2.Notion de performance publique globale	45
3.2.1. Performance publique	45
3.2.2. La performance publique globale : une approche partenariale	46
3.3.Outils de pilotage de la performance globale	47
3.3.1. Modèle des « EEE »	48
3.3.2. Le modèle « IOO » : Inputs, Outputs, Outcomes	49

3.3.3. Le Balanced Scorecard	49
Section 2 : Le contrôle et l'évaluation des EES : une approche perspective	50
1. Le contrôle de gestion en EES	50
1.1.Fondement théorique du contrôle de gestion dans le secteur public	50
1.1.1. La théorie de l'agence développée par JENSEN et MECKLING	51
1.1.2. Les théories d'apprentissage organisationnel	51
1.2.Le contrôle de gestion : tentatives de définition	51
1.2.1. le système de contrôle de gestion	51
1.2.2. le processus de contrôle de gestion	53
1.2.3. le contrôle de gestion : un processus d'apprentissage	55
2. Nécessité du contrôle de gestion dans les EES	57
3. Outils du contrôle de gestion	58
3.1.La gestion budgétaire	59
3.2.La comptabilité des coûts	59
3.3.Les tableaux de bord	59
3.4.Le Balanced Scorecard ou « tableau de bord équilibré »	59
3.4.1. Le BSC d'une mesure à un système de pilotage	59
3.4.2. Le BSC dédié au secteur public	63
4. De l'évaluation des établissements d'enseignement supérieur	64
4.1.Le marché de la notation	64
4.2.Le marché de l'accréditation	65
4.2.1. Création de l'ISO et évolution de l'approche « assurance qualité »	65
4.2.2. Assurance qualité dans les EES	67

Section 3 : Le BSC pour le pilotage de la performance globale des EES	69
1. Le BSC en milieu universitaire	70
2. Le BSC développement durable (SBSC) pour les EES : une approche perspective	72
Conclusion du chapitre	75
Chapitre 3 : Pratiques et Perspectives d'Amélioration de la Gouvernance des Établissements d'Enseignement Supérieur en Algérie	76
Section 1 : Evolution de l'enseignement supérieur en Algérie	77
1. Histoire et caractéristiques de l'enseignement supérieur en Algérie	77
1.1. Historique de l'enseignement supérieur en Algérie	77
1.1.1. Avant l'indépendance	77
1.1.2. Après l'indépendance	77
1.2. Caractéristiques de l'enseignement supérieur en Algérie	79
2. Réformes du système d'enseignement supérieur algérien	80
2.1. Les réformes affirmant la souveraineté du pays	80
2.1.1. La réforme de 1972	80
2.1.2. La réforme de 1985	81
2.2. La « réforme LMD 2004 » pour plus de professionnalisation	81
2.2.1. Motifs de l'adoption du système LMD	82
2.2.2. Inconvénients majeurs de la mise en place du système LMD	82
3. Le réseau universitaire algérien et sa visibilité à l'international	84
3.1. Le réseau universitaire algérien	84
3.1.1. Le réseau universitaire public algérien	84
3.1.2. Les types d'EES algériens	85

3.1.3. Le réseau universitaire privé algérien	86
3.2. Visibilité à l'international	88
3.2.1. Classement de Shanghai	88
3.2.2. Classement « WEBOMETRICS »	89
Section 2 : Cadre institutionnel et réglementaire de la gouvernance des EES en Algérie	91
1. Missions de l'établissement d'enseignement supérieur algérien	91
1.1. Formation supérieure	91
1.2. Recherche scientifique	91
1.3. Création des laboratoires de recherche	92
1.4. Développement économique et culturel du territoire	92
1.5. Promotion sociale	93
2. Gouvernance externe des établissements d'enseignement supérieur Algériens	93
2.1. Le ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique	93
2.2. Le ministre de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique	94
2.3. Les organes nationaux de gouvernance externe	95
3. La gouvernance interne des EES en Algérie	99
3.1. Le conseil d'administration : l'organe stratégique	99
3.1.1. Composition du conseil d'administration de l'EES en Algérie	99
3.1.2. Missions du conseil d'administration de l'EES en Algérie	103
3.2. Le conseil scientifique : l'organe académique	105
3.2.1. Composition du conseil scientifique de l'EES algérien	105
3.2.2. Missions du conseil scientifique	106
3.3. Le recteur/directeur et son équipe de direction	106
4. Mesures prises en vue du renforcement de la gouvernance des EES en Algérie	107
4.1. Introduction de l'assurance qualité dans les EES algériens	107
4.1.1. Obligation de mise en place de l'assurance qualité dans les EES algériens	107
4.1.2. Les mécanismes de l'assurance-qualité prévus pour EES algériens	108

4.2. Les instructions ministérielles en matière de gouvernance des EES algériens	109
4.3. Les procédures envisagées pour l'amélioration de la gouvernance des EES en Algérie selon la conférence régionale de l'université de l'Est	109
Section 3 : pratiques de la gouvernance des EES en Algérie	112
1. Méthodologie de l'étude	113
1.1. Elaboration d'un échantillonnage des établissements d'enseignement supérieur	113
1.2. Déroulement des entretiens, sondages et collecte des informations	113
1.3. Présentation et analyse des résultats de l'investigation empirique	115
2. Synthèse des résultats de l'étude	149
2.1. Résultats synthétiques du cadre institutionnel	149
2.2. Synthèse des résultats de l'investigation empirique	151
Section 4 : recommandations en guise de perspectives d'amélioration	152
1. Modèles types de gouvernance universitaire	153
1.1. Les Etats-Unis : un paradigme universitaire mondial	153
1.1.1. Rôle de l'enseignement dans l'essor économique américain	153
1.1.2. Historique et évolution de l'enseignement supérieur aux Etats-Unis	154
1.1.3. Caractéristique de la gouvernance des EES américains	157
1.2. Le leader anglo-saxon : le royaume uni : le paradigme de la gouvernance de la recherche	163
1.2.1. Un système national d'évaluation des chercheurs généralisé et transparent	164
1.2.2. Budget de recherche indexé sur sa performance	164
1.3. Le Canada : Contrats de performance dans le cadre d'une gestion axée sur les résultats	165
2. Recommandations pour le contexte Algérien	167
Conclusion du chapitre	174
Conclusion	176
bibliographie	178
Annexes	
Annexe n° 01 : évolution de l'effectif étudiantin féminin en Algérie sur la période 1962/1969	I

Annexe n° 02 : évolution de l'effectif étudiantin féminin en Algérie sur la période 2004/2011	II
Annexe n° 3 : processus de Bologne	III
Annexe N° 04: Le réseau universitaire algérien	IV
Annexe N° 05 : les tâches du ministre de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique algérien	VIII
Annexe N° 06 : Les devoirs et droits des Parties Prenants de l'établissement d'enseignement supérieur algériens selon la charte d'éthique et de déontologie universitaires publiée par le conseil d'éthique du MESRS algérien.	XIV
Annexe N° 07: Décret exécutif n° 03-279 du 24 djoumada el thania 1424 correspondant correspondant au 23 août 2003 fixant les missions et les règles particulières d'organisation et de fonctionnement de l'université, J.O.R.A.D.P Année 2003, n° 51, Pages 4 - 13.	XXIII
Annexe 08 : Décret exécutif n° 06-343 du 4 ramadan 1427 correspondant au 27 septembre 2007, J.O.R.A.D.P Année 2006, n° 61, Pages 21 - 22 modifiant le décret exécutif n° 03-279 du 24 djoumada el thania 1424 correspondant au 23 août 2003 fixant les missions et les règles particulières d'organisation et de fonctionnement de l'université, J.O.R.A.D.P Année 2003, n° 51, Pages 4 - 13.	XXXIII
Annexe N° 09 : Demande de participation à un entretien semi-directif	XXXV
Annexe N° 10: Guide de l'Entretien semi-directif	XXXVI
Annexe N° 11 : Demande de collaboration à un sondage électronique	XL
Annexe N° 12 : Demande de collaboration à un sondage	XLI
Annexe N°13 : Questionnaire sur la gouvernance des établissements d'enseignement supérieur algériens	XLII
Annexe N° 14 : طلب المشاركة في استبيان	LV
Annexe N° 15 : أسئلة الاستبيان	LVI
Annexe N° 16 : Classement académique (Shanghai) des universités mondiales 2015	LXXI

Liste des tableaux

N°	Intitulé	Page
1	recueil des tentatives de définition de la gouvernance des entreprises	5-7
2	fonctions de l'entreprise et outils du NMP	21-22
3	différents types d'EES algériens	85-86
4	Le meilleur EES algérien selon le classement « Webometrics »	89
5	classement « Webometrics » des EES algériens à l'échelle arabe	89
6	la place des EES algérien sur la scène africaine selon le « Webometrics »	90
7	classement « Webometrics » mondial des EES algériens	90
8	Ecoles de formation supérieure algériennes n'ayant pas le statut d'EES	93-94
9	organes nationaux de gouvernance des EES Algériens	95-98
10	Composition du conseil d'administration d'un l'EES en Algérie	100-101
11	membres internes et externes du conseil d'administration des EES en Algérie	102
12	composition du conseil scientifique d'un EES algérien	105
13	Les mécanismes de l'assurance-qualité prévus pour les EES algériens	108-109
14	procédures envisagées pour l'amélioration de la gouvernance des EES en Algérie selon la CRU Est	110-112
15	principaux soucis (hiérarchisés) lors de la définition des objectifs stratégiques des EES algériens	125
16	principaux sujets traités pour l'élaboration des objectifs stratégiques des EES algériens	126
17	portée et limites de la gouvernance universitaire en Algérie telle que conçue par le cadre réglementaire	149-150

Liste des schémas

N°	Intitulé	Page
1	cadre théorique de la gouvernance des entreprises	3
2	Évolution de la gouvernance des entreprises	9
3	principes de la bonne gouvernance dans le secteur public selon le Cadre international de la CIPFA	25
4	synthèse chronologique des recherches pionnières traitant du rôle de l'enseignement dans le développement économique	28
5	les nouvelles dimensions de la gouvernance des EES selon Pavel ZGAGA (2005)	31
6	la gouvernance des EES selon la COFRECO	33
7	dimensions de la gouvernance des EES selon la CONFRECO	33
8	le processus « éthique » de gouvernance des EES	34
9	prise en considération de la responsabilité sociale de l'entreprise dans l'approche de la performance globale	46
10	la performance publique globale	47
11	le modèle « EEE » de pilotage la performance globale	48
12	le contrôle de gestion : un système	52
13	le contrôle de gestion : un processus	53
14	le contrôle de gestion : un processus d'apprentissage	55
15	le balanced scorecard de Norton et Kaplan	61
16	le BSC pour les entreprises publiques	63
17	Evolution de l'approche de l'assurance qualité	66
18	les axes du BSC en milieu universitaire	70
19	BSC proposé pour un EES	71
20	mission développement durable au sommet des axes du SBSC de l'EES	73
21	carte stratégique de la mission développement durable de l'EES	74
22	le réseau universitaire algérien	84
23	organes de gouvernance interne des EES en Algérie	99
24	mandats des directeurs/recteurs des EES algériens	115

Liste des schémas

25	expérience des directeurs/recteurs dans un poste de responsabilité au sein d'un EES	116
26	recteurs internes/externes à leurs EES algériens	117
27	recteurs/directeurs ayant déjà exercé au secteur privé	117
28	rangs des recteurs/directeurs interviewés	118
29	spécialités des recteurs/directeurs interrogés	119
30	recteurs/directeurs ayant bénéficié dans le cadre de leurs missions d'une formation managériale	120
31	disciplines managériales enseignées dans les EES de l'échantillon étudié	121
32	référentiels des recteurs /directeurs en matière de gouvernance universitaire	122
33	missions des EES algériens	123
34	objectifs stratégiques des EES algériens	124
35	sous stratégies des EES algériens	127
36	auto perception de la performance des EES algériens	130
37	fréquence des réunions des CA des EES algériens	132
38	délibérations des CA des EES algériens sans atteindre le quorum	133
39	appréciation des recteurs/ directeurs du rôle joué par les CA de leurs EES	134
40	Le CA porte-t-il conseil aux dirigeants de l'EES ?	134
41	Les membres du CA jouent ils pleinement leur rôle et apportent- ils une réelle valeur ajoutée à l'EES ?	135
42	fréquence des réunions des CS des EES algériens	136
43	nombre de délibérations du CS sans atteindre le quorum	137
44	appréciation des recteurs/directeurs de la population du rôle joué par le CS	138
45	EES algériens dotés d'une DSI	139
46	EES disposant de comité d'orientation stratégique SI	140
47	EES disposant de cartographie du SI	140
48	EES disposant de cartographies de leurs différentes fonctions	141
49	définition d'objectifs pour les fonctions de l'EES	143

Liste des schémas

50	objectifs des fonctions de l'EES couplés à un système coercitif et incitatif	144
51	mise en place d'une cellule AQ active dans les EES algériens	145
52	conception de mécanismes d'AQ pour les fonctions des EES algériens	146
53	existence d'une cellule d'audit interne dans les EES algériens	146
54	EES algériens disposant d'une cellule de contrôle de gestion	147
55	élaboration de TB par les l'équipe de direction	147
56	audit externe des EES algériens	148

Liste des abréviations

AQ	assurance qualité	
AUF	Agence universitaire de la francophonie	
BSC	Tableau de bord équilibré	Balanced Scorecard
CA	Conseil d'administration	
CIPFA		Chartered Institute of Public Finance and Accountants
CNAM	Conservatoire national des arts et métiers	
CRU	Conférence régionale des universités	
CS	Conseil scientifique	
DD	Développement durable	
DEUA	Diplôme d'études universitaires appliquées	
DSI	Direction du système d'information	
DSI	direction système d'information	
EES	Etablissement d'enseignement supérieur	
EPSCP	Etablissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel	
ES	Enseignement supérieur	
FARGO	Centre de recherche en Finance, Architecture et Gouvernance	
GATT		General Agreement on Tariffs and Trade
GRH	Gestion des ressources humaines	
IFAC		International Federation of Accountants
IIEP	Institut international de planification de l'éducation	
IPSAS	Normes internationales de comptabilité du secteur public	
ISO		International Organization for Standardization

Liste des abréviations

J.O.R.A.D .P	Journal officiel de la république algérienne démocratique et populaire	
LMD	Licence, mastère, doctorat	
MENA		Meadle East and North Africa
MESRS	Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique	
NMP	Nouveau management public	New public management
OCDE	Organisation de coopération et de développement économique	
OMC	Organisation Mondiale du Commerce	
RAE	système national d'évaluation des chercheurs (Royaume Uni)	The Research Assessement Exercise
RBV	La théorie des ressources	Ressource Based View of the firm
RH	Ressources humaines	
RSE	Responsabilité sociale de l'entreprise	
SBSC	tableau de bord développement durable	soustainable developpement balanced scorecard
SIC	Système d'information comptable	
TB	tableau de bord	
TIC	Technologies de l'information et de la communication	
TQM		Total Quality Management
TS	Technicien supérieur	
UMEOA	Union Economique Et Monétaire Ouest Africaine	
UNESCO		United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization

La Gouvernance des Etablissements d'enseignement supérieur en Algérie Etat des Lieux et Perspectives d'Amélioration

Résumé : Partout dans le monde, la problématique de la « gouvernance des établissements d'enseignement supérieur » a connu une évolution constante ces dernières années suite à la montée en puissance du NMP visant à perfectionner l'action publique.

Au cœur des réformes du NMP se trouve les systèmes de pilotage la performance globale à l'instar du BSC. Cependant, hormis les pays anglo-saxons, les pratiques du contrôle de gestion dans les EES restent à l'heure actuelle très mitigées et se réduisent à des simples systèmes de comptabilité des coûts.

Faisant l'état des lacunes du système de gouvernance des établissements d'enseignement supérieur algériens et en s'appuyant sur des systèmes mondiaux qualifiés de « leaders » en la matière, cette thèse montre que L'EES algérien, marqué par une forte dépendance de l'état, est dans le besoin de déployer une culture managériale et de leadership en son sein afin de pouvoir implanter des systèmes de pilotage découplant les dimensions de performance en s'appuyant sur les attentes de toutes les parties prenantes ce qui rendra possible la clarification des objectifs et le contrôle et le suivi de la réalisation de ces objectifs par tous les acteurs.

Conjuguée à une autonomie accrue des EES, la mise en place de ces systèmes de pilotage permettrait, indéniablement, d'améliorer les pratiques de la gouvernance des EES en Algérie.

Mots clés : gouvernance des établissements d'enseignement supérieur, parties prenantes, performance globale, contrôle de gestion, balanced scorecard.

واقع وأفاق تحسين حوكمة مؤسسات التعليم العالي في الجزائر

الملخص: عرفت إشكالية «حوكمة مؤسسات التعليم العالي» تطورات كبيرة على الصعيد العالمي خلال السنوات الأخيرة نتيجة لانتشار إصلاحات القطاع العام المنبثقة عن التيار المسمى «الإدارة العمومية الجديدة» و الذي ينادي بعصرنة وترشيد الإدارة العمومية.

في صميم هذه الإصلاحات تظهر أنظمة قيادة الكفاءة الشاملة على غرار لوحات القيادة المتكاملة للتسيير. إلا أن تطبيقات مراقبة التسيير في مؤسسات التعليم العالي، باستثناء الأنجلوسكسونية منها، مازالت بدائية ولا تعدو كونها تطبيقات مبسطة لمحاسبة التكاليف.

بعد تحديد ثغرات حوكمة مؤسسات التعليم العالي في الجزائر واستعراض مجموعة من الأنظمة الرائدة عالميا في مجال حوكمة مؤسسات التعليم العالي، تبين هذه الدراسة أن مؤسسات التعليم العالي الجزائرية التي تعرف بتبعيتها إلى الدولة -من خلال الوزارة الوصية- بحاجة إلى تفعيل ثقافة التسيير والريادة فيها من أجل وضع أنظمة قيادة للكفاءة الشاملة والتي تدرج كفاءة المؤسسة ضمن أبعاد كثيرة متأتية عن أهداف كل الأطراف الفاعلة، الأمر الذي سيسمح بتوضيح الأهداف المسطرة والمراقبة على إنجازها من طرف الجميع.

إضافة استقلالية مؤسسات التعليم العالي إلى اعتماد هذه الأنظمة الحديثة سيساهم بشكل فعال في تحسين حوكمتها.

الكلمات الأساسية: حوكمة مؤسسات التعليم العالي، الأطراف الفاعلة، الكفاءة الشاملة، مراقبة التسيير، لوحة القيادة المتكاملة للتسيير.

Introduction

Introduction

Le but de cette recherche est d'examiner les pratiques de la gouvernance des EES en Algérie, d'en identifier les forces, les carences latentes et les sources de disfonctionnement afin de pouvoir proposer, in fine, aux décideurs des mesures à même d'améliorer la performance globale et la gouvernance des EES.

Notre intention est, donc, de formaliser notre recherche autour d'un modèle très évolué de la gestion, du suivi et du contrôle des EES dit « gouvernance axée sur la performance » en guise de perspective d'amélioration de la performance des EES Algériens souvent aperçus comme obsolètes et inefficaces tant à l'échelle internationale qu'à l'échelle nationale. Force est de constater qu'aucun EES algérien n'a même pas pu figurer dans les classements mondiaux des 500 meilleurs EES malgré les budgets importants octroyés annuellement à ce secteur d'essence stratégique. Tel secteur est censé booster le développement du pays.

Mise en valeur du sujet

Cette recherche traite de la gouvernance des EES, sujet particulièrement mobilisateur, notamment pour les enseignants-chercheurs et les étudiants, car il revient depuis une dizaine d'années comme leitmotiv dans les débats sur l'évolution de l'enseignement supérieur et sa nécessaire adaptation aux contraintes liées à l'émergence de l'économie du savoir et à la construction d'un modèle universitaire optimal.

Force est de noter aussi que la gouvernance des EES est au cœur des réformes qu'ont connues les différents systèmes d'enseignements supérieurs ces vingt dernières années. A ce titre, l'OCDE souligne que, partout dans le monde, l'enseignement supérieur est soumis à des pressions en faveur du changement, qu'il se développe rapidement et que sa contribution à la prospérité économique est jugée incontournable. Les établissements d'enseignement supérieur sont acquittés de créer des connaissances, améliorer l'équité, répondre aux besoins des étudiants, du marché de travail et ceux de la société dont ils sont l'émanation et où ils opèrent.

La qualité et l'efficacité de l'enseignement supérieur dépendent de l'aptitude des EES à évoluer et à s'adapter aux transformations de la société. Le renforcement de la gouvernance universitaire est nécessaire afin de permettre à l'enseignement supérieur de s'ancrer dans les réalités économiques et sociales et de poursuivre au mieux sa mission de production de connaissances et de diffusion du savoir.

Et partant de l'idée économiquement admise de l'existence d'une relation positive entre le savoir et le développement, l'Etat algérien a œuvré durant les quarante dernières années au renforcement et à l'expression de cette relation. En effet, l'analyse rétrospective du développement du système d'enseignement supérieur algérien permet de considérer que l'EES est du point de vue des décideurs, le centre du savoir et de la formation; voire même le précurseur du développement technologique, économique et social. D'où la nécessité qu'il soit dynamique et en constante évolution mais les performances des EES algériens vont dans un sens inverse.

Motifs du choix du sujet de la recherche

Dans les EES, les enseignants chercheurs et les étudiants sont censés établir des recherches sur les problèmes qui se posent à leur établissement. Les résultats de leurs travaux peuvent servir utilement à la formation de managers qui pourraient se trouver devant des problèmes semblables. Quand le problème de recherche se pose, cependant, au niveau de l'EES, la contribution de l'enseignant chercheur et de l'étudiant devient un devoir.

Terminologie de la recherche

Dans le cadre de cette recherche,

- Par « établissement d'enseignement supérieur » il faut entendre les universités, les centres universitaires, les grandes écoles, les écoles préparatoires et les instituts.
- La gouvernance renvoie au processus de détermination, d'objectifs à long terme et d'élaboration de stratégies pour réaliser ces objectifs.
- « La gouvernance des EES » est parfois dite « gouvernance universitaire » à partir du moment que les universités représentent, partout dans le monde, la plus grande part des EES.

Problématique

Dans ce contexte de réflexion, il nous a semblé opportun de poser la question suivante :

Les établissements d'enseignement supérieurs algériens sont-ils gérés dans l'optique de la réalisation des intérêts de toutes leurs parties prenantes nécessaires à leur bonne marche et ceux de la société dont ils émanent, où ils opèrent et évoluent et dont ils sont censés contribuer au développement économique, social et culturel durable?

Sous questions

Précisément, il s'agit de répondre aux questions suivantes :

- Qui décide au sein des EES ?
- Les intérêts des différentes parties prenantes nécessaires à la survie et au développement de ledits établissements sont-ils pris en compte réellement et équitablement dans l'élaboration de leurs stratégies ?
- Quelles sont les mécanismes de contrôle et/ ou d'incitation mis en place pour assurer la réalisation de ces objectifs stratégiques ?
- Qu'en est-il du pilotage de la performance des établissements d'enseignement supérieur ?
- Les établissements d'enseignement supérieur algériens se comportent-ils en bonnes entités citoyennes ? En d'autres termes, quel est l'apport des établissements d'enseignement supérieur au développement durable de la société ?
- Quels modes de gouvernance universitaires peut-on envisager pour améliorer la performance des EES algériens ?

Hypothèses de la recherche

À la lumière de ces questions soulevées, nous avons formalisé les hypothèses suivantes :

Hypothèse 1

Un bon système de gouvernance devrait restaurer la confiance entre l'entreprise et ses parties prenantes. Dans le cas des EES algériens, on constate plutôt qu'ils sont de plus en plus sous-estimés par la société et accusés d'être à l'origine de plusieurs maux. Le problème devrait résider, alors, dans les carences du système de gouvernance de ces EES.

Hypothèse 2

Sachant que la constitution algérienne considère l'enseignement supérieur comme l'un des secteurs stratégiques du pays, l'EES est, comme tout secteur stratégique du pays, un instrument politique de l'état. Il est donc victime de décisions politiques. Celle-ci étant par définition la décision la plus difficilement changeable, la lenteur et la centralisation du processus de prise de décisions a privé l'EES de s'adapter à son environnement local et à s'ouvrir sur le monde international.

Hypothèse 3

L'absence de systèmes d'évaluation de la performance, à la fois adéquats et fiables, dans EES est au cœur de leur non efficacité.

Objectifs de l'étude

- Evaluer les pratiques de la gouvernance universitaire en Algérie
- S'inspirer des meilleures expériences mondiales en matière de gouvernance universitaire afin de suggérer des mesures à même de renforcer la gouvernance universitaire en Algérie.
- Proposer aux décideurs des outils d'une gouvernance axée sur la performance afin que la performance des EES au même titre que la qualité de ses services soient au cœur du processus de prise de décision.

Etat de l'art

Le thème de la gouvernance des établissements d'enseignement supérieur fait une attention très particulière ces vingt dernières années en monde anglo-saxon. Cette problématique demeure cependant dans le monde francophone embryonnaire. En Algérie, rares sont les travaux qui traitent de ce sujet.

Il convient de citer quelques recherches parues dans le domaine de l'investigation notamment :

- BAIDARI Boubacar et WADE El Bachir, « Gouvernance des EES et l'amélioration de l'environnement des affaires en zone UEOMA », ICBE-RF rapport de recherche, N°. 15/11, 2011 qui s'est proposée de faire l'état des lieux de la gouvernance universitaire dans les pays de l'UEMOA et de sa contribution à l'amélioration de l'environnement des affaires en s'interrogeant sur les modes de gouvernance universitaire permettant une amélioration de l'environnement des affaires en Afrique en s'intéressant au cas spécifique des sept pays francophones membres de l'Union Economique et Monétaire Ouest-Africaine (UEMOA). Les chercheurs ont mené des enquêtes de terrain dans les pays membres de l'UEMOA au moyen de questionnaires et de guides d'entretiens. Quatre cibles ont ainsi visées : établissements à statut public (universités et écoles publiques, et établissements publics internationaux), établissements à statut privé (instituts, écoles et universités

privées), fédérations et associations professionnelles et diplômés de l'enseignement supérieur insérés dans la vie professionnelle.

Les enquêtes ont été réalisées dans chaque pays par une équipe de chercheurs locaux associés. Les données collectées, ont fait l'objet de traitements statistiques au moyen du logiciel d'analyse de données SPSS.

- Rapport de la banque mondiale sur la gouvernance des universités en Algérie 2012 qui s'est interrogé sur l'appartenance de la gouvernance des EES en Algérie à des schémas régionaux de gouvernance à travers une étude économétrique qui a permis de comparer les scores de la gouvernance universitaire entre :
 - les anciens EES et nouveaux EES,
 - Les universités, les écoles et les centres universitaires.
 - Et comparer le score de la gouvernance universitaire en Algérie à celui de la moyenne de la région.

Méthodologie de la recherche

Pour atteindre les objectifs visés, la démarche méthodologique adoptée, a consisté à :

- faire une analyse de contenu des textes régissant les établissements d'enseignement supérieur en Algérie et ceux relatifs à leur gouvernance ;
 - exploiter les documents et rapports traitant de la gouvernance universitaire publiés par des institutions internationales telles que l'OCDE, l'UNESCO, l'Union Européenne et la Banque Mondiale, etc.;
 - mener des enquêtes de terrain au moyen de questionnaires et de guides d'entretiens.
- Les données ainsi collectées ont fait l'objet de traitements statistiques et d'analyse minutieuse.

- examiner les modes de gouvernance des grandes puissances mondiales en matière d'enseignement supérieur afin d'en tirer des recommandations bien solides et concrètes.

Présentation du plan de recherche

Cette recherche est scindée en trois chapitres :

Recueil du cadre théorique	Etude pratique
Chapitre 1 : la gouvernance des établissements publics : un concept nouveau en plein essor. Chapitre 2 : contrôle, évaluation et pilotage de la performance globale des EES.	Chapitre 3 : Pratiques et perspectives d'amélioration de la gouvernance des EES en Algérie.

Scindée en trois chapitres, notre recherche commence par le recueil du cadre théorique nécessaire à l'étude pratique.

Notre propos était de cerner les outils d'évaluation, de contrôle et de pilotage de la performance des EES apparus et généralisés grâce à la montée en puissance de la de la gouvernance des EES d'origine anglo-saxonne.

Ensuite nous avons mené une étude pratique en deux phases, la première phase a consisté à l'évaluation de la gouvernance des EES tel que décrite par le cadre réglementaire la régissant. Dans une deuxième phase nous nous sommes intéressés sur la réalité des pratiques de la gouvernance au sein des EES, nous avons partant construit un échantillon d'EES algériens pour servir d'objet à notre étude de terrain menée par entretiens et questionnaires destinées aux dirigeants de lesdits établissements.

Chapitre 1 :
La Gouvernance des
Établissements
Publics :
Un Concept Nouveau en Plein Essor

Chapitre 1 : La Gouvernance des Établissements Publics : Un Concept Nouveau en Plein Essor

C'est à la gouvernance des établissements publics qu'est d'abord consacré ce chapitre : un concept nouveau mais qui revient comme un leitmotiv dans les discours sur la performance des entreprises publiques.

Il s'agit dans un premier temps de mettre en exergue la genèse et le renouveau de la gouvernance des entreprises publiques avant d'aborder le NMP et la gouvernance universitaire qui est au cœur des réformes de l'enseignement supérieur d'inspiration anglo-saxonne.

Le propos de ce chapitre est donc de mettre en lumière la montée de la gouvernance des entreprises pour le perfectionnement du management public. La gouvernance des EES y sera abordée avec beaucoup de précision au vu du rôle d'essence stratégique que jouent ces établissements dans le développement durable des pays.

Section 1 : La gouvernance des entreprises : genèse, définition et évolution

Pour aborder la gouvernance des entreprises, nous développerons trois points essentiels, la genèse, la définition et l'évolution.

1. Genèse et cadre théorique

Il s'agirait dans les développements suivant de mettre en lumière la genèse et le soubassement théorique de la « théorie de la gouvernance ».

1.1. La gouvernance lato sensu

Le concept de gouvernance ne date pas d'hier. Comme l'attestent les dictionnaires, étymologiquement, le terme « gouvernance », dérivé de gouverner, est issu du latin *gubernare*, lui-même emprunté au grec *kubernân*. Dans la Grèce Antique, il se référait tout simplement au gouvernail ou à l'art de piloter un navire. Le mot « gouvernance » (art ou manière de gouverner) était employé en ancien français comme synonyme de gouvernement.

Ainsi, le terme « gouverner », terme de navigation, fait référence à la maîtrise de l'embarcation, mais aussi à la connaissance de la mer, des vents, des courants, etc.¹

Au 13^e siècle le mot de gouvernance était synonyme de gouvernement : « l'art ou le processus de gouvernement ».

Le terme de gouvernance fut, ensuite, passé de la discipline militaire au management, En effet, la gouvernance d'entreprise faisait déjà problème au XVIII^e siècle². Les interrogations d'Adam SMITH sur l'inefficacité des entreprises dont la gestion était confiée à des agents non propriétaires en sont révélatrices.

1.2.Gouvernance d'agence : Adam Smith et les premiers signes de la problématique de gouvernance

En 1776 Adam Smith insinuait, déjà, sur la problématique de la gouvernance des organisations dans son ouvrage « la richesse des nations » où il s'interroge sur l'inefficacité des organisations dont les dirigeants ne sont pas propriétaires :

« Les directeurs de ces sortes de compagnies (les sociétés par actions) étant les régisseurs de l'argent d'autrui plutôt que de leur propre argent, on ne peut guère s'attendre à ce qu'ils y apportent cette vigilance exacte et soucieuse que des associés apportent souvent dans le maniement de leurs fonds. Tels les intendants d'un riche particulier, ils sont portés à croire que l'attention sur les petites choses ne conviendrait pas à l'honneur de leurs maîtres et ils se

¹KAZANCIGIL A., « La gouvernance: itinéraire d'un concept » in SANTISO, J., À la recherche de la démocratie, Paris, éd. Karthala, 2002 Cité dans BONAVENTURE MVÉ-ONDO, « la gouvernance de l'enseignement supérieur », in : J. F. DENEFF et B. MVE-ONDO, Recteur ou président d'université : être ou faire autorité ? Guide de gouvernance et d'évaluation à l'usage des recteurs et présidents d'universités ou d'institutions d'enseignement supérieur. Yaoundé, Montréal, Paris : Institut de la Francophonie pour la Gouvernance Universitaire, Agence Universitaire de la Francophonie(AUF), 2012, p19.

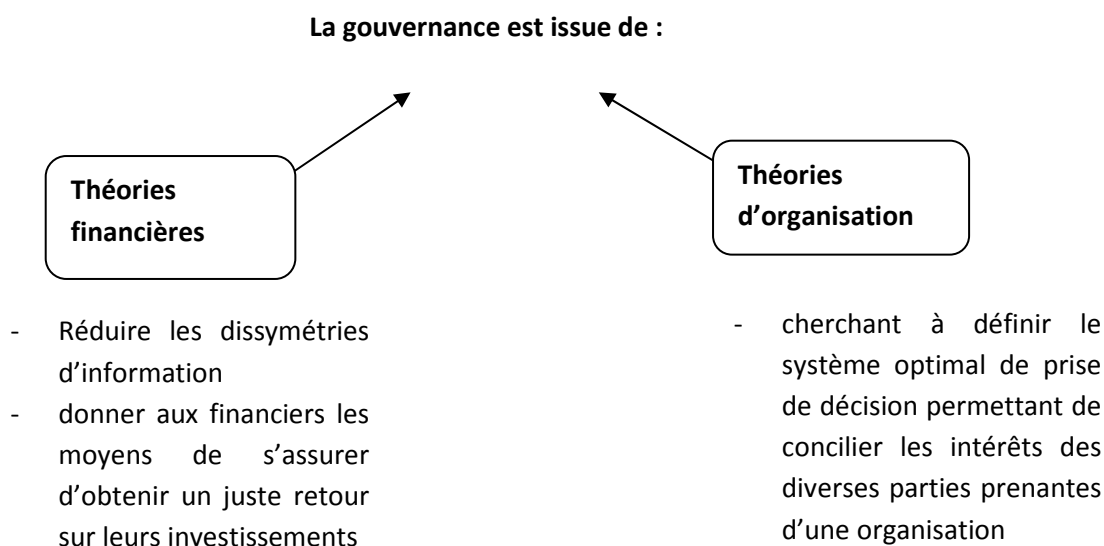
² DIALLO Mbaye Fall, La création de valeur dans l'entreprise : le rôle de la gouvernance et des leviers financiers, mémoire de Master, option Gestion, Université Paul Cézanne Aix Marseille 3 disponible sur : <http://www.memoireonline.com> vu le 03-06-2010.

*dispensent très aisément de l'avoir. Ainsi, la négligence et la profusion doivent toujours dominer plus ou moins dans l'administration des affaires de la compagnie ».*¹

1.3.Cadre théorique de la gouvernance des entreprises

Le schéma suivant présente une synthèse du cadre théorique de la gouvernance des entreprises.

Schéma n° : 01 cadre théorique de la gouvernance des entreprises



Source : Schéma élaboré par la chercheuse à partir de la gouvernance des universités, CÔME Thierry, « La gouvernance des universités », Gestion et management public, 3^e trimestre 2013, Vol. 2, n°1, p. 1-5, p1.

- 1985-1996 : mise en valeur de la gouvernance des organisations

Durant la période 1985-1996, la gouvernance apparaissait comme un thème relevant plus particulièrement de la stratégie, à partir de 1997, elle était ensuite associée à la finance et à la stratégie¹.

¹ SMITH Adam, traduit de l'anglais par L'abbé Jean-Louis Blavet, Recherche sur la nature et les causes de la Richesses des Nations, éd Ink Book, 2012, 1^e éd 1978

- **A partir de 2002 : accentuation de l'intérêt sur la gouvernance des organisations**

suite aux scandales financiers retentissants qui ont émaillé l'année 2002 aux Etats-Unis (Enron, Worldcom...) puis en Europe (Ahold, Parmalat, ...) et s'étaient, ipso facto, transmis au reste du monde (scandale Khalifa en Algérie...), il s'avérait clairement que la gouvernance n'a pu éviter la mise en place de *stratégies destructrices de valeur*. Dès lors, une gouvernance capable d'endiguer ces stratégies devient l'objet de multiples recherches avancées. La question de la qualité de la gouvernance des organisations s'est, partant, généralisée.²

2. Définitions

Force est de constater que la gouvernance des entreprises n'a jamais fait l'unanimité, il convient dès lors de broser un tableau des définitions qui lui étaient jusque là proposées.

¹TREBUCQ Stéphane, la gouvernance d'entreprise héritière de conflits idéologique et philosophique, communication pour les neuvièmes journées d'histoire de la comptabilité et du management, CREFIGE- université Paris-Dauphine avec le soutien de l'association francophone de comptabilité, 20 et 21 Mars 2003 cité dans OUDAÏ Moussa sous la direction de BERRAG Mohammed, essai d'application de la gouvernance budgétaire axée sur la performance en Algérie, mémoire de magistère option comptabilité à l'école supérieure de commerce d'Alger, 2009/2010, p 1.

²BEN ATITALLAH Rihab, BEN JEDIDIA Lotfi, FAKHFAKH Hamadi, L'investigation empirique gouvernance d'entreprise - politique de financement : quelles difficultés pour les pays émergents? Disponible sur : <http://www.memoireonline.com> vu le 23-07-2010.

Tableau N°1 : recueil des tentatives de définition de la gouvernance des entreprises

	Définition
MONKS R.A.G et MINOW N. (1997) ¹	Gouvernance de l'entreprise ou encore le management du management ² traduction française de « Corporate Governance » est constituée du réseau de relations liant plusieurs parties dans le cadre de la détermination de la stratégie et de la performance de l'organisation.
ZINGALES L (1998) ³	La gouvernance est un ensemble de contraintes régissant la négociation ex-post sur le partage de la rente entre les différentes parties prenantes concourant à créer cette rente
PEREZ. R (2003) ⁴	La gouvernance de l'entreprise est le dispositif institutionnel et comportemental régissant les relations entre les dirigeants d'une organisation et les parties concernées par le devenir de ladite organisation, en premier lieu celles qui détiennent des droits légitimes sur celle-ci.

¹MONKS R.A.G et MINOW N., «Corporate Governance: An International Review», blackwell business, vol. 5, n° 4, October 1997, cité dans: CABY Jérôme et HIRIGOYEN Gérard, création de valeur et gouvernance de l'entreprise, Paris, éd. Economica, 3^e éd., 2005, p. 63.

²BAUDRY B., économie de la firme, Paris, éd. la découverte, 2003 cité dans ECHKOUNDI Mhammed, « Le renouveau de la gouvernance d'entreprise : Vers une prise en compte des parties prenantes » disponible sur : <http://fseg.univ-tlemcen.dz/larevue07/ECHKOUNDI%20Mhammed%20.pdf> vu le 14/11/2012, p.3.

³ZINGALES L., « corporate governance », ed P. Newman, the new palgrave, dictionary of economics and the law, Stockton press, 1998, cité dans Gérard CHARREAUX, « les théories de la gouvernance: de la gouvernance des entreprises à la gouvernance des systèmes nationaux », cahier du FARGO n° 1040101, décembre 2004, p 8.

⁴ PEREZ. R., La gouvernance de l'entreprise, Paris, éd. La découverte, 2003 cité dans : ECHKOUNDI Mhammed,op. cit, p3.

Tableau N°1(suite)

<p>HIRSCH et WEBER (2008)</p>	<p>La gouvernance est l'exercice formel et informel de l'autorité dans le cadre des lois, de politiques et de règles qui articulent les droits et responsabilités des diverses acteurs, y compris les règles selon lesquelles ils interagissent.</p>
<p>Code marocain de bonnes pratiques en matière de gouvernance (2008)¹</p>	<p>La gouvernance de l'entreprise regroupe l'ensemble des relations entre les dirigeants de l'entreprise avec les actionnaires d'une part et les autres parties prenantes d'autre part ; et ce, dans l'objectif de création de valeur pour l'entreprise.</p> <p>La gouvernance de l'entreprise s'intéresse donc à la manière dont les entreprises sont dirigées et contrôlées et s'assure de la capacité des organes de gestion :</p> <ul style="list-style-type: none"> - à poursuivre des objectifs conformes aux intérêts des actionnaires et des autres parties prenantes. - à mettre en œuvre des systèmes de contrôle efficaces pour gérer les conflits d'intérêt potentiels et les risques éventuels et prévenir les abus de pouvoir de nature à faire prévaloir des intérêts particuliers sur « l'intérêt social ».

¹ Code marocain de bonnes pratiques de gouvernance des entreprises et établissements publics, annexe au code marocain de bonnes pratiques de gouvernance de l'entreprise, commission nationale de gouvernance de l'entreprise, ministère de l'économie et des finances, royaume du Maroc, mars 2008, pp 5-6 disponible sur www.finances.gov.ma consulté le 11/03/2013.

Tableau N°1(suite)

<p>IFAC (2009)¹</p>	<p>Au premier trimestre 2009, le normalisateur mondial de la profession comptable a publié deux documents destinés à apporter une aide aux professionnels de la comptabilité et de la finance sur leur prise en compte du développement durable et des parties prenantes d’une entreprise dans leurs systèmes de gouvernance.</p> <ul style="list-style-type: none"> - En premier lieu, l’IFAC propose un cadre d’analyse durable. Outil destiné aux comptables et financiers, il vise à faire de ces derniers un maillon essentiel du développement de nouvelles pratiques favorisant une performance économique, sociale et environnementale des entreprises. - En second lieu, l’IFAC vient de diffuser un guide international des bonnes pratiques en matière de gouvernance d’entreprise complétant les codes de gouvernance existant et ayant pour objectif d’inscrire les entreprises dans une approche <i>stakeholder</i>. A l’heure où la crise financière se fait ressentir et où la finance se trouve décriée pour s’être focalisée sur la valeur actionnariale, la position de l’IFAC est révélatrice d’un changement de paradigme non sans conséquence pour la comptabilité, la finance et le droit.
--------------------------------	---

Source : tableau élaboré par la chercheuse.

¹ PRAT Dit HAURET Christian et TCHOTOURIAN, Ivan Guide des bonnes pratiques en matière de gouvernance et « Sustainability framework » : l’orientation de l’International Federation of Accountants vers un « capitalisme stakeholder », Revue de droit bancaire et financier, 2009, n°4, p.17-24 , p17.

Pour synthétiser, la gouvernance d'entreprise couvre un large nombre de concepts et phénomènes comme laisse entendre la définition que nous procure l'OCDE : « La gouvernance d'entreprise est un système par lequel les affaires sont dirigées et contrôlées.

La structure de la gouvernance spécifie clairement la répartition des droits et des responsabilités entre les différents participants d'une l'entreprise, conseil d'administration, manager, actionnaires et autres, elle établie ainsi des règles et des procédures pour la prise des décisions.¹

A partir de cette définition, on voit bien qu'il y a une étroite relation d'une part entre l'entreprise et ses actionnaires et d'autre part entre l'entreprise et la société. La promotion de la justice et la transparence, sont considérées comme des références et qui sont utilisées pour gouverner et s'assurer que les actions entreprises ne s'opposent pas avec les intérêts des différentes parties prenantes².

3. Évolution ou mutation de la « gouvernance des entreprises » ?

Les définitions de la gouvernance de l'entreprise présentées, dans un ordre chronologique, dans le tableau précédant révèlent une évolution de la théorie de la gouvernance. S'agit-il à vrai dire d'une évolution ou d'une mutation de la gouvernance de l'entreprise ? Les développements suivants serviront de réponse à cette question soulevée.

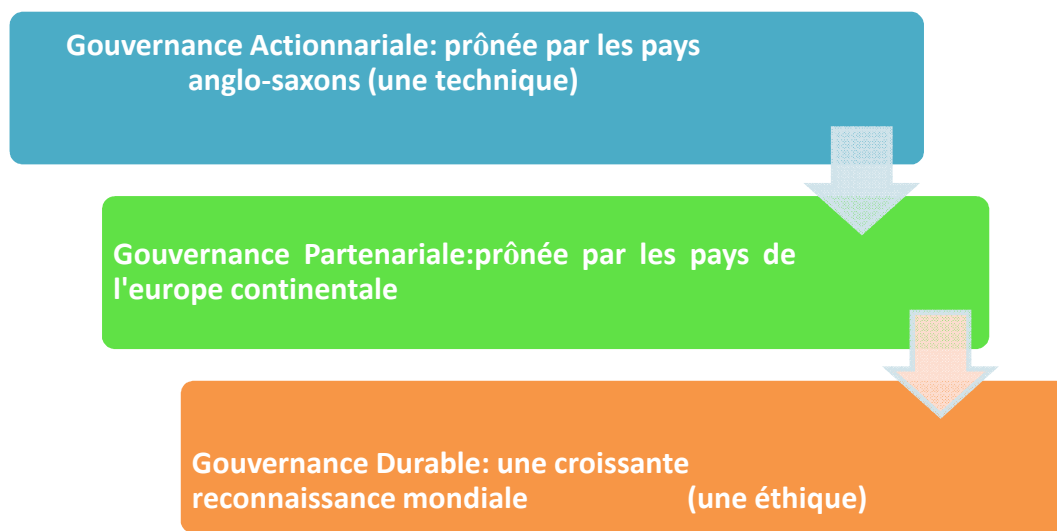
¹ BOUHANNA Ali et BENDIABDELLAH Abdessalem, « l'éthique de la gouvernance », la revue économie et management, université de Tlemcen, n° 7 numéro spécial sur la gouvernance d'entreprise, éthique des affaires et responsabilité sociale de l'entreprise, avril 2008, p2.

² BOUHANNA Ali. et BENDIABDELLAH Abdessalem, op. cit, 2008, p2.

3.1. La gouvernance des entreprises de la technique à l'éthique

Le schéma suivant est de nature à synthétiser les évolutions qu'a subies la gouvernance des entreprises passant, alors, d'une simple technique à une vraie éthique.

Schéma N° 2 : Évolution de la gouvernance des entreprises



Source : Schéma élaboré par la chercheuse en consolidant les travaux de recherche qui portent sur la gouvernance de l'entreprise.

Dans sa conception préliminaire, la gouvernance de l'entreprise se focalisait uniquement sur les techniques qui gouvernent (surveillent) les dirigeants et non plus sur la manière dont ceux-ci gouvernent l'entreprise. La tendance actuelle est cependant de faire de cette manière une vraie éthique contribuant au développement durable des sociétés.¹

¹ DOUICI Zohra, « La Gouvernance de l'Entreprise : de la Technique à l'Éthique », revue de droit et de sciences humaines, université de Djelfa, Août 2014, N°19, Pp 190-212, p190.

Selon Etienne LE ROY (2005) La gouvernance est entrain de prendre de la place de la notion de développement pour rendre compte d'un idéal d'organisation des entreprises qui forment la société. ¹

3.2.Parties prenantes et renouveau de la gouvernance des entreprises

La mutation dans la gouvernance des entreprises renvoie aux travaux fondateurs de FREEMAN, celui-ci met en exergue les parties prenantes (stakeholders) de l'entreprise dans différents travaux qui ont précédé l'édition en 1984 de son ouvrage fondateur « *Strategic Management: A Stakeholder Approach* » qui a est devenu ensuite l'origine de la théorie des parties prenantes².

A s'en tenir les parties prenantes d'une organisation sont tout groupe d'individus ou tout individu qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs cette organisation.

CARROLL et NASI développent à partir de 1997 les travaux de FREEMAN et distinguent Les parties prenantes internes qui comprennent selon eux des groupes tels que les employés, les propriétaires et les dirigeants et les parties prenantes externes qui englobent les consommateurs, les concurrents, le gouvernement, les groupes de pression, les médias, la collectivité et l'environnement³.

Et c'est précisément autour de ces travaux que s'est formalisée la gouvernance partenariale. La théorie de la gouvernance a connu, partant, une évolution substantielle la conduisant d'une modélisation basée sur la formation de la valeur pour le propriétaire, inspiré principalement du modèle capitaliste, vers des modélisations plus complexes et, a priori, plus réalistes, faisant intervenir l'ensemble des parties prenantes et accordant au moins autant

¹ EBERHAED Christoph, Droit, gouvernance et développement durable, éd. Karthala Edition, Paris, 2005, avant-propos de l'ouvrage.

² FREEMAN R. E., Strategic Management: A Stakeholder Approach, Cambridge University Press, 1984 (Reedition 2010).

³ CARROLL A. B. and NÄSI J., «Understanding stakeholder thinking: themes from a Finnish conference», Business Ethics: A European Review, 1997, N°6, vol. 1, pp. 46-51.

d'importance à la dimension productive qu'à la dimension éthique¹ cela a engendré une mutation dans la théorie de la gouvernance.

3.3.Prolongements récents de la gouvernance partenariale

Dans ses prolongement très récents, la théorie de la gouvernance considère l'environnement et la société comme parties prenantes de l'entreprise à la fois nécessaires à sa survie et affectées par ses activités. On est passé ensuite à la gouvernance éthique et à la gouvernance durable.

3.3.1.La « gouvernance éthique »

Les scandales financiers retentissant qui ont émaillé l'année 2000 à l'instar de WorldCom, Anderson, Merrill Lynch, Enron, Martha Stewart, Global Crossing, Qwest Communications, Tyco International, Adelphia Communications, Merck, Computer Associates, Parmalat, Putnam, Boeing, Rite Aid, Xerox, ASEA Brown Boveri, Kmart, Swiss Air et tout récemment en Algérie (l'affaire de la banque Khalifa, la BCIA....) dévoilent un grand problème en matière d'éthique des entreprises.

Le phénomène grandissant de la corruption et les autres pratiques immorales ont suscité l'intérêt de beaucoup de chercheurs de différents domaines : droit, gestion, économie, sciences politiques..... L'éthique a fait partant l'objet de beaucoup de séminaires et colloques à travers le monde.

J STIGLITZ livre en 2006 une définition à la fois plus large et plus réaliste des parties prenantes selon laquelle les parties prenantes de l'entreprise sont non pas seulement les acteurs nécessaires à sa bonne marche mais aussi tous ceux qui peuvent subir des externalités positives (comme la création d'emploi) ou négatives (comme la pollution) du fait de l'activité de l'entreprise².

¹ FENNEL D et al, « Is Adaptive Co-Management Ethical », *Journal of Environmental Mngement*, 2008, N° 88, vol. 1, Pp 62-75, cité dans BOUHANNA Ali et BENDIABDELLAH Abdessalem, op. cit, 2008, p5.

² STIGLITZ. J., *un autre monde : contre le fanatisme du marché*, traduit en français par CHEMLA Paul, éd. Fayard, 2006, cité dans ECHKOUNDI Mhammed, op. cit, Pp. 12-13.

La gouvernance éthique souligne, partant, la responsabilité sociale de l'entreprise, c'est la réalisation des valeurs de base par l'entreprise, à savoir la transparence, la responsabilité, l'équité et la responsabilisation.¹

La gouvernance éthique prône de la concordance entre les stratégies de l'entreprise et l'intérêt public de la société dont elle est l'émanation et où elle opère.

3.3.2. La « gouvernance environnementale »

BAGNASCO et Le GALES (1997) définissent la gouvernance environnementale comme « l'exercice d'un pouvoir communautaire sur la gestion des ressources naturelles situées sur le territoire d'une société dont elle s'est appropriée de manière à atteindre les buts que l'ensemble des membres s'est fixé collectivement afin de répondre à leurs besoins ».²

En d'autres termes, adhérer aux principes de gouvernance environnementale implique gouverner le territoire avec prévoyance, gérer les ressources selon les principes de prudence écologique, de respect des besoins humains vitaux, de cycles temporels longs et d'interdépendance territoriale.³

3.3.3. Le « Développement Durable » comme modèle très avancé de gouvernance

BEAUFORT V voit que la gouvernance d'entreprise n'est pas seulement des mécanismes et des règles, elle doit également intégrer une dimension éthique et prendre en compte

¹ SHKOLNIKOV Aleksandr et SULLIVAN John D., « la déontologie des affaires: la composante essentielle de la gouvernance d'entreprise », Le Centre International pour l'Entreprise Privée, Août 2007, p 3.

² GRAVEL Nathalie et LAVOIE Andréanne, « la gouvernance en perspective », revue canadienne des études latino-américaines et caraïbes, 2009, vol 34, n 6 8, Numéro spécial sur la gouvernance environnementale, pp. 12-18, University of Calgary Press, p 16 disponible sur : www.jstor.org consulté le 02/02/2014.

³ GAGNON Christiane et FORTIN Marie-Josée, « La gouvernance environnementale locale : où est le timonier ? », Économie et Solidarités, 1999, vol 30, n° 2, Pp. 94-111, p 95 cité dans GRAVEL Nathalie et LAVOIE Andréanne, « la gouvernance en perspective », op. cit, 2009.

l'ensemble des parties prenantes de l'organisation dans une perspective de développement à la fois économique, équitable et durable¹.

Issu des prolongements récents de la gouvernance éthique, le développement durable ou développement économique, social et équitable, constitue un nouveau modèle de gouvernance parce qu'il redéfinit les finalités de l'entreprise et préconise, ce faisant, un traitement plus équitable des intérêts de l'ensemble des parties prenantes. Ainsi, parce qu'il est basé sur la conciliation des considérations économique, sociale et environnementale, aussi connue sous le vocable « Triple Bottom Line »².

Le développement durable comme modèle de gouvernance fut d'abord apparu dans les discours politiques. A cet effet, Kofi Annan a déclaré que « la bonne gouvernance est peut-être le facteur le plus important dans l'éradication de la pauvreté et la promotion du développement »³ la gouvernance est alors désormais indissociable de celle du développement économique durable.

Selon CAPRON, par développement durable il faut entendre « un objectif qui a pour enjeu de subvenir aux besoins de l'ensemble de l'humanité (rôle de l'économie), en

¹ BEAUFORT de Viviane, Gouvernance d'entreprise en Europe, Paris, éd. Economica, 2006, p 40.

² ELKINGTON J., « Governance for Sustainability », CorporateGovernance: An International Review, 2006, vol. 14, n°6, p. 522 cité dans REMILLARD Denyse et WOLFF Dominique, « Gouvernance d'entreprise et diffusion du concept de développement durable : une étude exploratoire dans le secteur de la construction » disponible sur : <http://www.jstor.org> vu le 26/03/2011, p3

DIALLO MbayeFall, La création de valeur dans l'entreprise : le rôle de la gouvernance et des leviers financiers, Master Gestion, Université Paul Cezanne Aix Marseille 3 disponible sur : <http://www.memoireonline.com> vu le 03-06-2010.

³ ESSID Moez sous la direction de BERLAN Nicolas, les mécanismes de contrôle de la performance globale : le cas des indicateurs non financiers de la RSE, thèse de doctorat en sciences de gestion, université paris sud, faculté Jean Monnet, octobre 2009.

préservant les conditions de reproduction de la nature (préoccupation écologique), dans des relations sociales d'équité permettant d'assurer la paix et la cohésion sociale.¹

Le développement durable est une notion macroéconomique qui concerne essentiellement les politiques gouvernementales pour la préservation des ressources disponibles² mais qui résulte du concours de toutes les entreprises d'une société.

Pour LO S.F. et SHEU H.J (2007), le développement durable constitue un modèle de gouvernance dont la finalité consiste en la génération de valeur à long terme basée sur une conciliation des enjeux économiques, environnementaux et sociaux. Comparativement au modèle axé sur la génération de valeur pour l'actionnaire, le développement durable introduit de manière explicite des paramètres affectant le bien-être de toutes les parties prenantes, et non seulement celui des seuls propriétaires, ce qui permet, indirectement, d'allonger l'horizon temporel des décisions stratégiques³.

Section 2 : Le NMP et la gouvernance des entreprises publiques

L'apparition du Nouveau Management Public (NMP)⁴ à partir de 1980 constitue une révolution dans le management public. Ce nouveau mode de management d'inspiration anglo-saxonne et qui adapte au secteur public des méthodes de management

¹ CAPRON Michel et CARTIEAUX Claire, « le bilan sociétal instrument d'une démarche d'évaluation croisée sur un territoire : expérimentation sur le pays de Brocéliande », 8èmes Rencontres Internationales du Réseau Inter-universitaire de l'Economie Sociale et Solidaire Economie sociale et solidaire et développement Mobilité et relocalisation Université Abat Oilba CEU de Barcelone, 8 et 9 mai 2008.

² ESSID Moez sous la direction de BERLAN Nicolas, les mécanismes de contrôle de la performance globale : le cas des indicateurs non financiers de la RSE, thèse de doctorat en sciences de gestion, université paris sud, faculté Jean Monnet, octobre 2009, p3.

³ LO S.F. et SHEU H.J., « Is corporate sustainability a value increasing strategy for business? », Corporate Governance, 2007, vol. 15, n° 2, Pp. 345-358 cité dans WOLFF Dominique et REMILLARD Denyse, op. cit, p 3.

⁴ Traduction française du concept « New Public Management ».

traditionnellement réservées au secteur privé, a contribué à atténuer les divergences et le cloisonnement de management entre les secteurs public et privé entraînant l'apparition de notions nouvelles comme la performance globale, la gouvernance ou encore l'évaluation dans le secteur public.

1. Le NMP et modernisation du management public

Le propos de cette partie est de mettre en lumière les tentatives de perfectionnement des entreprises publiques apportées par le NMP.

1.1.NMP : définition et genèse

Etant, à la fois, une bifurcation et un renouveau du management public, il convient, au préalable de mettre en lumière ce dernier concept.

1.1.1. Définition du Management public

Les fondements théoriques du management public sont issus des différents courants de pensée de l'économie publique, ces travaux portent sur le rôle de l'état, la distinction entre les biens publics et les biens privés, sur la gestion des entreprises publiques.¹²

Selon BARTOLI A. le Management public est « l'ensemble des processus de finalisation, d'organisation, d'animation et de contrôle des entreprises publiques visant à développer leurs performances générales et à piloter leur évolution dans le respect de leur vocation ».³

Ainsi, le management public poursuit un objectif d'efficacité et marque l'entrée des catégories d'une régulation organisationnelle dans les administrations publiques, régulation définie comme « un processus par lequel les actions anti-organisationnelles sont contrôlées par

¹ Voir définition détaillée de l'entreprise publique p 22.

² BENMESSAOUD Khadidja, « du management public au management privé », quel enseignement pour l'économie algérienne, article disponible sur le site de l'université d'Oran 2 : www.univ-oran2.dz consulté le 15/05/2014, p3

³ A. BARTOLI, Le management des organisations publiques, Dunod, Paris, 1997, p3.

des forces antagonistes assurant le maintien du système ou de l'organisation »¹. Ces forces antagonistes actent l'existence des tensions qui opèrent entre la dimension institutionnelle de l'administration (c. à d. sa vocation à remplir des missions indiscutables et permanentes de service public) et une dimension managériale conduisant à questionner le fonctionnement des services publics au nom des enjeux de flexibilité et des conditions de travail.²

1.1.2. Définition du NMP

Le NMP préconise d'appliquer les outils de management du secteur privé basés sur l'efficacité au secteur public afin de pallier à l'inefficacité de ce dernier.

En se référant à OSBORNE et GAEBLER (1992), le NMP est un mode de management public qui emprunte des méthodes et outils du secteur privé, basés sur la recherche de la performance et de résultats³ les notions qui sous-tendent l'emprunt de ces notions sont : la flexibilité, l'efficacité, l'efficience et l'évaluation⁴.

Erwan FERLIE et autres (1996) dans leur ouvrage « The New Public Management in Action » expliquent que l'application de méthodes managériales du secteur privé permettrait aux administrations publiques de devenir plus compétitives tout en garantissant un service public de qualité.⁵

¹ DUVILLIERS T. et GENARD J. L. et PIRAUX A., La motivation au travail dans les services publics, éd. L'Harmattan, Paris, 2003 cité dans PESQUEUX Yvon, « Management public », CNAM, disponible sur www.cnam.fr consulté le 03/02/2015, p 1.

² PESQUEUX Yvon, *op. cit.*, p 2.

³ OSBORNE David and GAEBLER Ted, reinventing government : how the entrepreneurial spirit is transforming the public sector, ed addison-wesley pub. Co, 1992, p327.

⁴ PUPION Pierre-Charles et CHAPPOZ Yves, « l'outil de gestion au service du NMP », gestion et management public, 3^e trimstre 2015, vol 4, n°1, p1-2.

⁵ FERLIE Ewan, ASHBURNER Lynn and al , the new public management in action, ed. Oxford University Presses, oxford, 1996, p10.

1.1.3. Henry FAYOL et la remise en cause de la bureaucratie professionnelle de Max WEBER

Henri FAYOL (1841-1925), auteur de le l'ouvrage fondateur de la doctrine administrative « administration industrielle et générale (1916)¹ » et à la fois l'un des pionniers du management d'entreprise est le précurseur du NMP.

Dans le domaine de l'histoire des théories du management public, le nom d'Henri FAYOL est beaucoup moins cité que celui de son contemporain Max WEBER associé à la bureaucratie, forme d'organisation préconisée et en essor dans le domaine du management public dans la seconde moitié du 20ème siècle jusqu'aux années 1970. Analysant les mutations des sociétés européennes, Max WEBER constate une évolution dans les fondements de l'autorité et voit, dans l'émergence d'un idéaltype nommé bureaucratie, le signe de la rationalisation du monde moderne.²

Entreprenant le même type d'analyse dans le contexte public, il affirme que le modèle idéal de la bureaucratie est valable tant pour l'administration publique que pour les entreprises de toute nature³ Pourtant l'analyse trop souvent oubliée des écrits de FAYOL apporte un éclairage nouveau sur les ferments de l'évolution du management public qui vont

¹ Cet ouvrage qui a fait la renommée de Henri FAYOL a été publié pour la première fois en 1916 dans le bulletin de la société de l'industrie minérale dont il était DG, ne sera traduit en américain qu'en 1930, épuisé en français ne sera réédité qu'en 1970 avec les planches en couleurs. Il sera ensuite réédité sans les planches en couleurs plus ou moins indispensables pour comprendre le texte. Cette édition est épuisée et les quelques exemplaires disponibles dans le monde atteignent des prix peu courants : environ 1000 euros. Les références sont, dès lors, généralement des références de seconde main.

² LIVIAN Y.-F., Introduction à l'Analyse des Organisations, Ed. Economica, Paris, 1995, p 23 cité dans MORGANA Laurence, « Un précurseur du New Public Management : Henri Fayol (1841-1925) », Gestion et management public, 2012, Vol. 1, n°2, p 4.

³ BARTOLI A, Management dans les organisations publiques, 3ème édition, Dunod, Paris, 2009 et BARTOLI A. et CHOMIENNE H., « Le développement du management dans les services publiques : évolution ou révolution ? », Informations sociales, 2011, vol.5, n°167, pp. 24-35 Cités dans MORGANA Laurence, op. cit, 2012, p 4.

conduire plus tard NMP. Bien que fort différents, ces auteurs, l'un ingénieur praticien, l'autre économiste-sociologue vont former avec leur contemporain Frederick TAYLOR l'école classique des organisations. Si Frederick TAYLOR a pour ambition initiale de créer une science du travail et de l'organisation qui rompt avec les méthodes empiriques de gestion d'entreprises du 19^{ème} siècle, Henri FAYOL, lui, s'intéresse de façon centrale à la fonction administrative. Il pense qu'il faut à l'entreprise une approche scientifique des problèmes d'organisations. Le fonctionnement de l'usine et ses ateliers repose sur une organisation rationnelle du travail, une manière spécifique de voir les relations sociales.

Cependant, Henri Fayol établit en 1917 le Centre d'Etudes Administratives (CEA) à Paris qui va lui permettre d'engager entre 1921 et 1925 une série d'études pour le secteur public. Il va s'inspirer de son expérience dans l'industrie pour proposer une réforme de l'administration dont les conclusions demeurent actuelles. Sa démarche visant à moderniser les administrations publiques, en s'inspirant des pratiques de gestion du secteur privé pour améliorer la performance n'est pas sans rappeler le concept du New Public Management¹.

1.2. Adhésion aux principes et outils du NMP

Les principes du NMP au même titre que ses outils feront l'objet des paragraphes suivants.

1.2.1. Principes du NMP

L'idée principale du NMP est que les méthodes de management du secteur privé, supérieures à celles du secteur public, peuvent lui être transposées. Le secteur public est jugé inefficace, excessivement bureaucratique, rigide, coûteux, centré sur son propre développement, non innovant et ayant une hiérarchie trop centralisée.

Dès lors, pour le perfectionner il est nécessaire d'accroître les marges de manœuvre des managers pour leur permettre de mieux répondre, au moindre coût, aux attentes des citoyens. Ces derniers sont désormais assimilés à des clients tandis que les administrateurs deviennent de véritables managers. Cette conception du secteur public – et plus particulièrement de

¹ MORGANA Laurence, op. cit, 2012, P p 4-5.

l'administration, reposant sur les 3 E « Économie, Efficacité, Efficience »¹ est à l'opposée de celle de WEBER pour lequel la « bureaucratie », véritable idéal type, est la condition même de l'efficacité par sa dimension rationaliste.²

Au début des années 1980, de nombreux pays ont du faire face à une crise financière caractérisée par un important déficit public et un endettement élevé. Dans ce contexte, pour mieux répondre aux attentes et exigences des citoyens (qui sont aussi, selon les cas, des usagers, des contribuables, des bénéficiaires et des électeurs) et dans le but d'encadrer, de rationaliser voire de réduire les coûts, des solutions ont été envisagées en terme de management public.

Ainsi, des méthodes de management – traditionnellement employées dans le secteur privé – se sont peu à peu répandues dans la sphère publique, constituant le courant du Nouveau Management Public (NMP) également. Ce processus a touché, de manière plus ou moins importante et sous des formes diverses, l'ensemble des pays de l'OCDE et de multiples pays en développement.³

Apparu donc dans les années 80 le NMP se développe au départ dans l'Angleterre,⁴ il a succédé à de nombreuses réformes et tentatives de modernisation inachevées du secteur public comme le Planning Programming Budgeting System (PPBS) aux États-Unis ou la Rationalisation des Choix Budgétaires (RCB) en France.

Ces techniques budgétaires, mises en place dans les années 1960, avaient pour finalité un meilleur emploi des fonds publics. Elles se focalisaient, une fois les objectifs des projets

¹ L'*économie* consiste à se procurer les ressources au moindre coût, l'*efficience* constitue le rapport entre les biens produits ou les services délivrés et les ressources utilisées. L'*efficacité* est, cependant, est le rapport entre les résultats obtenus et les objectifs fixés.

² AMAR Anne et BERTHIER Ludovic, « Le Nouveau Management Public : Avantages et Limites », réseau d'enseignants chercheurs et d'experts en management public (RECEMAP), disponible sur www.jstor.org consulté le 02/02/2014, p3.

³ AMAR Anne et BERTHIER Ludovic, op. cit, p1.

⁴ Florence GANGLOFF, « le nouveau management public et la bureaucratie professionnelle : la place de la dimension européenne dans la Comptabilité, Contrôle, Audit », May 2009, Strasbourg, France, Hal archives ouvertes, p3.

définis, sur leur évaluation par le biais d'études (coûts-bénéfice) ou (coûts-efficacité).¹ Ces expériences constitueront cependant le terreau de base et de référence du NMP qui émergera au début des années 1980.

Néanmoins, les causes de l'émergence du NMP divergent d'un pays à l'autre. Il a pu s'agir d'un désir :

- d'une gestion plus cohérente pour répondre à une inefficacité du secteur public (le cas du Japon par exemple).
- d'une volonté de s'inscrire dans une idéologie néolibérale (le cas du Royaume-Uni et de la Nouvelle-Zélande).
- de surmonter l'existence de crises financières (le cas du Canada entre autres).
- de résorber une crise économique et politique (le cas de l'Italie), d'un besoin de changement ou encore d'un processus d'imitation (notamment pour les administrations au niveau local).²

1.2.2. Les outils du NMP

De manière générale, l'apport de procédés et de modes de pensée caractéristiques du secteur privé fait référence au courant du « managérialisme ». Idéologie selon laquelle l'utilisation de formules managériales dites rationnelles conduit les organisations à une utilisation plus efficiente de leurs ressources et à l'atteinte d'objectifs. Les organisations publiques sont alors gérées selon les modes de fonctionnement de l'entreprise privée et notamment à travers une rationalisation de l'activité.³

¹ AMAR Anne et BERTHIER Ludovic, op. cit , op. cit, p2.

² Idem, p3.

³ GANGLOFF Florence, op. cit, 2009, p 4.

Tableau N° 2: fonctions de l'entreprise et outils du NMP

Le tableau suivant est de nature à mettre en exergue les principaux outils du NMP

<p>Fonction stratégique</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Gestion par axée sur les résultats - Mise en place d'une planification stratégique - Privatisation d'entreprises publiques, externalisation. - Mise en place de partenariats public/privé - Séparation des fonctions politique (conception) et administrative (mise en œuvre) - Déconcentration et/ou décentralisation - Utilisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication en interne (l'intranet permet de décloisonner les services) - Généralisation de l'évaluation (culture de la performance) - Simplification des formalités administratives
<p>Fonction finance</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Réduction des déficits - Budgétisation par programme - Plus grande transparence de la comptabilité (par exemple par la mise en place d'une comptabilité analytique pour comparer les résultats aux prévisions)
<p>Fonction marketing</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Développement du marketing public (consultations, enquêtes, sondages, observatoires, etc.) - Utilisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication en externe (pour une meilleure communication)

Tableau N°2 (suite)

Fonction ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> - Réduction des effectifs - Responsabilisation et motivation des fonctionnaires (individualisation des rémunérations, primes au rendement, etc.) - Développement de la participation
-------------------------------------	--

Source : tableau élaboré par la chercheuse en consolidant les travaux de : LAUFER, R. et A. BURLAUD, Management public : gestion et légitimité, Paris, ed. Dalloz, 1980, HOOD C., « A Public Management for All Seasons », Public Administration, 1991, vol 69, n° 1, Pp 3-19, POLLITT, C. and G. BOUCKAERT, Public Management Reform: A Comparative Analysis, ed. Oxford University Press, 2000, GRUENING G., «Origin and Theoretical Basis of New Public Management », International Public Management Journal, 2001, n°4, Pp 1-25. Cités dans Anne AMAR et Ludovic BERTHIER, op. cit, p 4.

2. Gouvernance des entreprises publiques

Il convient, au préalable, de définir l'entreprise publique avant d'ébaucher une réflexion sur sa problématique de gouvernance.

2.1. L'entreprise publique

Selon la définition que nous livre l'union européenne, L'entreprise publique est une entreprise appartenant au secteur public. En d'autres termes, c'est une entreprise sur laquelle l'état ou d'autres collectivités locales peuvent exercer directement ou indirectement une influence dominante du fait de la propriété, de la participation financière ou des règles qui la régissent¹.

Notons que le terme d'entreprise publique correspond dans la législation algérienne en vigueur au terme de « entreprise publique à but non lucratif ».

¹ Définition de l'union européenne.

L'entreprise publique se caractérise aussi, pour l'essentiel, par sa mission de service public. Ce dernier renvoie à toute activité d'intérêt général, assuré sous le contrôle de l'état. A ce titre, l'entreprise publique bénéficie de prérogatives lui permettant d'assurer ses missions relevant d'un régime juridique.¹

2.2. l'OCDE et mise en valeur de la gouvernance des entreprises publiques

Comme le souligne l'OCDE dans ses lignes directrices,² il est primordial d'analyser la gouvernance des entreprises publiques car :

- les entreprises publiques représentent une part substantielle de l'activité et peuvent exercer une influence significative sur les performances globales des pays.
- la mondialisation et la libéralisation de nombreux secteurs rendent urgente la réforme du secteur public et soulèvent le problème de l'exercice adéquat des prérogatives actionnariales.
- les entreprises publiques se heurtent à des difficultés spécifiques en termes de gouvernance, qui ne peuvent être réglées avec les seuls outils conçus pour les sociétés privées.
- les progrès dans la gouvernance des entreprises publiques devraient soutenir la croissance en améliorant les performances et la productivité de ces entreprises et, indirectement, en encourageant la concurrence et des bonnes pratiques dans l'ensemble de ses entreprises.³

¹ ECHAUDEMAISON C.D, Dictionnaire de l'économie et de sciences, éd Nathan, Paris, 1993.

² Les lignes directrices de l'OCDE sur la gouvernance des entreprises publiques sont des recommandations adressées aux pouvoirs publics concernant les moyens de s'assurer que les entreprises publiques exercent leurs activités de manière efficace, transparente et responsable .

³ Lignes directrices de l'OCDE sur la gouvernance des entreprises publiques, édition 2015, p 7.

2.3. la « bonne gouvernance des entreprises publiques » selon le référentiel international

Le 02 juillet 2014, le normalisateur international IFAC et le normalisateur international du secteur public CIPFA ont élaboré conjointement un nouveau référentiel visant à encourager une gouvernance plus efficace dans le secteur public.

Le référentiel, intitulé « *International Framework: Good Governance in the Public Sector* », comporte sept principes clés destinés à s'assurer que les entités du secteur public accomplissent bien les objectifs qu'elles se sont fixés, tout en agissant à tout moment dans l'intérêt général. Ce référentiel prône une focalisation sur des réalisations économiques, sociales et environnementales durables ; il privilégie le lien entre la gouvernance et la gestion financière publique et recommande l'utilisation des normes internationales de comptabilité du secteur public (IPSAS) et de l'information intégrée.¹

A s'en tenir, la fonction fondamentale de la bonne gouvernance dans le secteur public est de veiller à ce que les entreprises publiques atteignent les résultats escomptés tout en agissant dans l'intérêt public en tout temps.

La bonne gouvernance des entreprises publique consiste, alors, à :

- Agir dans l'intérêt public en tout temps et ;
- Atteindre les résultats escomptés.²

¹ Récapitulatif des textes et normes publiés par l'IFAC et ses conseils de normalisation en 2014, DIPAC, Janvier 2015, P9 disponible sur www.dipacint.com

² Récapitulatif des textes et normes publiés par l'IFAC et ses conseils de normalisation en 2014, DIPAC, Janvier 2015, P9 disponible sur www.dipacint.com, p12.

Le schéma suivant apportera plus d'éclaircissement à ce sujet.

Schéma N° 3: principes de la bonne gouvernance dans le secteur public selon le Cadre international de la CIPFA



Source : CARRUTHERS Ian, « Lorsque la gouvernance ne se passe pas bien - Leçons tirées du Service national de Santé du Royaume-Uni », Conférence hiver d'ICGFM Décembre 2014, Chartered institute of public finance and accountancy, disponible sur www.cipfa.org, p

14.

A la lecture du schéma ci-haut, il en ressort que le cadre de la bonne gouvernance publique comporte sept étapes :

- ✓ Agir dans l'intérêt public en tout temps
 - Se comporter avec intégrité, en faisant preuve d'un engagement fort aux valeurs éthiques et au respect de la primauté du droit.

- Assurer l'ouverture et le plein engagement des parties prenantes.
- ✓ Assurer la bonne gouvernance dans le secteur public nécessite :
 - La définition des résultats en termes d'avantages économiques, sociaux et environnementaux durables.
 - La détermination des interventions nécessaires pour optimiser la réalisation des résultats escomptés.
 - Le développement de la capacité d'une entreprise, y compris la capacité de ses dirigeants et des individus qui en font partie.
 - La gestion des risques et de la performance par le biais d'un contrôle interne robuste et d'une solide gestion des finances publiques.
 - La mise en œuvre de bonnes pratiques en matière de transparence, de déclaration et d'audit, afin d'assurer une responsabilité effective.¹

Section 3 : De la gouvernance des établissements d'enseignement supérieur

Nous tenterons ici un éclaircissement de la notion de gouvernance des établissements d'enseignement supérieur de manière à établir des bases communes pour la compréhension des contributions qui suivent.

1. Le rôle prépondérant des EES dans les économies contemporaines

L'enseignement supérieur regroupe l'enseignement présecondaire dispensé dans les universités, les centres universitaires, les classes préparatoires aux grandes écoles, les écoles d'ingénieurs et les écoles de commerces².

1.1. Genèse et histoire des EES

Le nom de la première université créée pendant la préhistoire n'a pas fait l'unanimité de la part des grands historiens.

Certains pensent qu'elle fut l'université appelée « Bayt Momi » fondée par les Babyloniens avant 5000 ans à « Tel Harmal » pas loin de Bagdad dont où s'étaient

¹ Ian CARRUTHERS, op.cit, Décembre 2014, Pp. 14-16.

² www.insee.fr consulté le 02/02/2014.

formés beaucoup de savants égyptiens et grecs et d'autres et où les Irakiens ont élaboré les principes de l'algèbre et les théories fondamentales de la géométrie¹.

D'autres voient, cependant que les premières tentatives d'organisation de l'enseignement supérieur furent en « Aloham » en Inde 1000 ans avant JC sous forme d'écoles d'enseignement dédié aux adultes qui ont poussé, ensuite, le célèbre poète indien TAGORE à créer l'université « Sante kan » au Bengale.

L'« académie de Platon » représente pour d'autres historiens la première université créée dans la préhistoire à Athènes au 5^e siècle avant JC, assurant 4 ans de formation. En l'année 529, l'empereur JUSTBAAN donna des ordres stipulant la fermeture de cette académie après un siècle d'existence.²

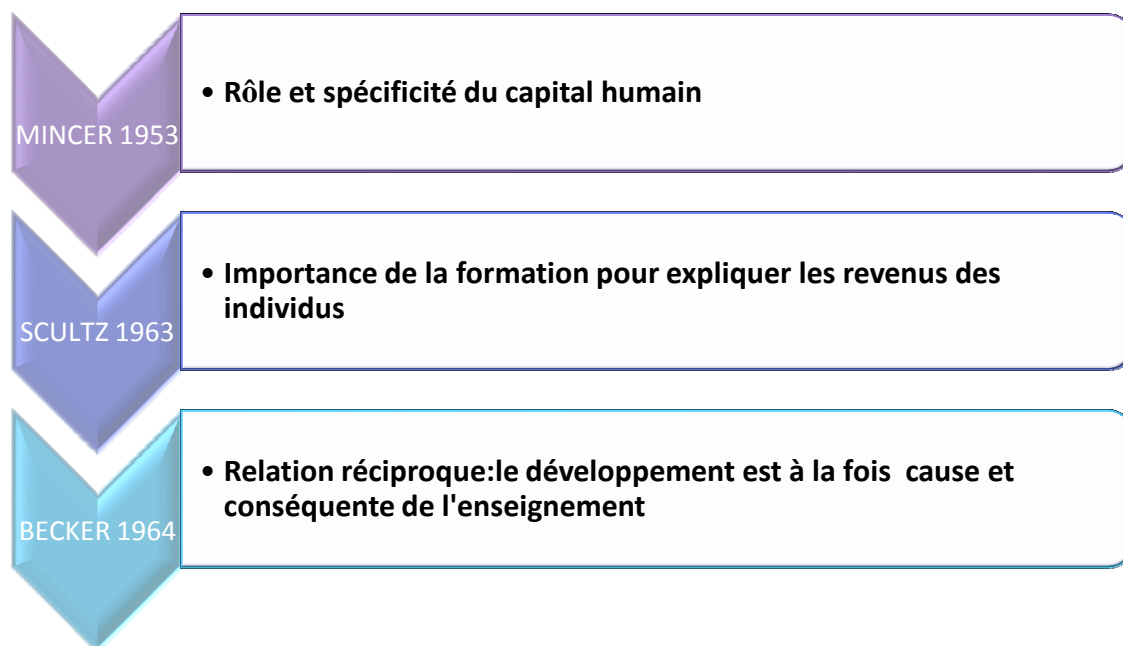
¹ هاشم فوزي العبادي ويوسف جحيم الطائي، التعليم العالي من منظور إداري - قراءات وبحوث - ، عمان، دار البازوري، ط 1، 2005، ص 9.

² محمد عوض الترتوري و أغادير عرفات جويحات، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات، ط 1، عمان ، دار المسيرة ، 2010 ص 135، مذكور من طرف: الداوي الشيخ وبن زرقة ليلى، «تطور قطاع التعليم العالي في الجزائر خلال الفترة 2004-2012»، مجلة المؤسسة، صادرة عن مخبر إدارة التغيير، جامعة الجزائر 2015، العدد 4، ص 24.

1.2. Rôle prépondérant de l'EES dans le développement économique

La revue de la littérature abordant le rôle des EES dans le développement et la prospérité des pays débouche sur le schéma de synthèse suivant.

Schéma N° 4: synthèse chronologique des recherches pionnières traitant du rôle de l'enseignement dans le développement économique



Source : schéma élaboré par la chercheuse à partir de MINCER J, « investment in human capital and personal income distribution », *journal of political economy*, août 1958, Pp. 281-302, SCULTZ T W, *the economic value of education*, ed columbia university press, 1963 et BECKER G. S, *human capital :a theoritical and empirical analysis with special reference to education*, ed university of chicago press, 1994, 1st edition 1964 cités dans BRASSEUL Jacques, « le rôle de l'éducation dans le développement économique des Etats-Unis : le cas du GI Bill », mondesfrancophones.com : *revue mondiale des francophonies* , disponible sur www.mondesfrancophonies.com consulté le 04/04/2016.

Le recensement des études traitant de la corrélation entre l'enseignement et le développement fait ressortir les travaux pionniers de MINCER et SCULTZ.

Depuis la deuxième guerre mondiale, le développement économique de chaque nation était étroitement lié à la création de connaissances nouvelles, à leur diffusion et à leur

application.¹ La connaissance scientifique et la technologie sont devenues le capital de la nouvelle économie, le développement économique de chaque nation est partant devenu étroitement lié à la création de connaissances nouvelles, à leur diffusion et à leur application.² L'essor économique japonais basé sur la formation et le développement du capital humain servirait d'exemple à notre propos³

L'université a intégré, depuis un certain temps déjà, une troisième composante à sa mission classique de formation et de recherche : l'extension universitaire et les services à la collectivité.⁴

Aujourd'hui, et plus précisément depuis près d'une dizaine d'années, partout dans le monde, l'enseignement supérieur est en évolution constante et se développe rapidement. Les pays ont connu d'indéniables avancées dans la création d'établissements d'enseignement supérieur, qu'il s'agisse d'établissements publics ou privés. Mieux, la contribution de l'enseignement supérieur au développement est aujourd'hui fortement admise par tous. Les établissements d'enseignement supérieur ne sont plus simplement des lieux de formation pour le savoir, ils ont un rôle à jouer dans la pertinence de leurs formations et dans la modernisation de leur fonctionnement comme dans l'accompagnement du développement social et économique des pays. Or, pour que cela reste possible, il importe plus que jamais qu'ils améliorent leur mode de gouvernance.⁵

¹ GUY Rocher, « re-définition du rôle de l'université » in DUMONT Fernand Et MARTIN Yves, L'éducation 25 ans plus tard et après, éd. 'institut québécois de la recherche IQRC, 1990, Pp. 181-198.

² ROCHER Guy, op. cit, pp 8-9, 1990,

³ LAMIRI Abdelhak, la décennie de la dernière chance, émergence ou déchéance de l'économie algérienne ?, Algérie, édition chihab, 2013.

⁴ TREMBLAY Gaëtan et VIEIRA, Paulo Freire, le rôle de l'université dans le développement local expériences brésiliennes et québécoises, presses de l'université du Québec, 2012, p3.

⁵ BONAVENTURE MVÉ-ONDO, «la gouvernance de l'enseignement supérieur», in : DENEFF J.-F. et MVE-ONDO B., 2012. Recteur ou président d'université : être ou faire autorité ? Guide de gouvernance et d'évaluation à l'usage des recteurs et présidents d'universités ou d'institutions

2. La gouvernance des EES : un essai de définition

En revanche, il convient de noter que la problématique de la gouvernance des établissements d'enseignement supérieur est beaucoup plus embryonnaire, surtout dans le monde francophone.¹

Il s'agit, dans cette section, de brosser un tableau des définitions de la gouvernance des EES.

2.1.Selon HIRSCH et WEBER (2001)

Dans le contexte de l'enseignement supérieur, la gouvernance réfère à « l'exercice formel et informel de l'autorité dans le cadre des lois, des politiques et des règles qui articulent les droits et les responsabilités de divers acteurs, y compris les règles selon lesquelles ils interagissent ».

La gouvernance universitaire englobe « le cadre dans lequel un EES poursuit ses buts, objectifs et politiques de manière cohérente et coordonnée » et doit répondre aux questions:

- Qui est responsable ?
- Quelles sont les sources de légitimité des décisions exécutives prises par les différents acteurs ? »².

d'enseignement supérieur. Yaoundé, Montréal, Paris : Institut de la Francophonie pour la Gouvernance Universitaire, Agence Universitaire de la Francophonie Tirage hors commerce réalisé à l'occasion du 14e Sommet de la Francophonie Kinshasa (République démocratique du Congo), 12 - 14 octobre 2012. disponible sur : www.ifgu.auf.org, p 17.

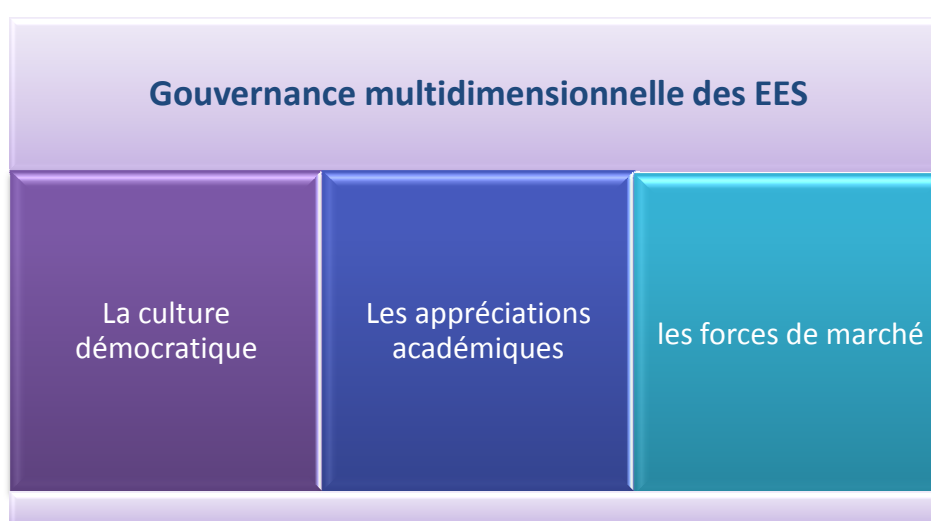
¹MVÉ-ONDO Bonaventure, op.cit, 2012, p 11.

²HIRSCH, Werner Z., WEBER, Luc E., Governance in Higher Education. The University in a State of Flux, ed booking institution press, 2001, cité dans : MARTIN Michaela, La gouvernance dans l'enseignement supérieur : quelles politiques, avec quels effets ? Étude de réformes conduites au Burkina Faso, au Cameroun, au Maroc et au Sénégal, , IIEP et UNESCO, Paris, 2014, p 16.

2.2.Selon ZGAGA Pavel

Pour sa part le grand chercheur en gouvernance des EES, Pavel ZGAGA prône, en 2005, de reconsidérer la gouvernance de l'enseignement supérieur en lui introduisant une culture démocratique, des appréciations académique et des forces de marché.

Schéma N°5 : les nouvelles dimensions de la gouvernance des EES selon Pavel ZGAGA (2005)



Source : schéma élaboré par la chercheuse en synthétisant ZGAGA Pavel, « La gouvernance de l'enseignement supérieur : entre culture démocratique, aspirations académiques et forces de marché » discours d'ouverture de la conférence organisée par le conseil de l'Europe, Strasbourg, 22-23 septembre 2005.

Pavel ZGAGA poursuit dans sa réflexion en écrivant : la notion de gouvernance des EES est assez récente. En tant que telle, elle n'était pas caractéristique de l'enseignement supérieur traditionnel ; pourtant cela ne veut pas dire qu'il n'y avait pas de gouvernance dans l'enseignement supérieur traditionnel.

Le concept trouve son origine dans la complexité du contexte social dans lequel l'enseignement supérieur, autrefois réservé à l'élite, s'adresse à la masse de la population.

Aucun autre concept n'est aussi fortement touché par l'interaction de l'enseignement supérieur et de la société. De nombreux éléments indépendants se retrouvent liés à la

gouvernance : le pouvoir qui établit et fait appliquer les lois et règlements, la manière dont un établissement d'enseignement supérieur est ou doit être dirigé ; la stratégie et les procédures qui doivent être respectées dans un établissement ou un système efficace; l'organisation du fonctionnement qui permet aux dirigeants de respecter les droits et les intérêts des partenaires dans un esprit démocratique « gouvernance équitable », etc.¹

Les philosophies politiques – et leurs applications populaires – ont considérablement évolué au cours des dernières décennies, et leur influence s'est fait sentir également dans le secteur de l'enseignement supérieur.

Pour toutes ces raisons, la notion de gouvernance des EES est également multidimensionnelle et se définit en trois dimensions : la culture démocratique, les aspirations académiques et les forces du marché.

A l'intérieur de ces différents cadres, on peut établir une distinction entre les dimensions « interne » et « externe » de la gouvernance ; on peut aborder la gouvernance soit comme la « gestion des institutions » ou comme une « culture institutionnelle » ; on peut la concevoir en opposition avec les libertés académiques individuelles ou bien en accord avec l'autonomie des institutions.

En outre, la gouvernance des EES se distingue par quatre aspects: trois aspects « fixes » – le point de vue du gouvernement, le point de vue de l'EES et le point de vue extérieur – et un aspect « mobile », le point de vue des étudiants. Le point de vue du gouvernement souligne les dimensions systémiques de la gouvernance (cadre juridique, financement public), celui de l'EES expose les aspects institutionnels (auto-gouvernance fondée sur l'épistémologie) et le point de vue extérieur attire l'attention sur les dimensions de la réalité (efficacité). Le point de vue des étudiants est lié à l'aspect le plus important : c'est celui qui fait bouger le concept.²

¹ZGAGA Pavel, op. cit, 2005.

² idem, 2005.

2.3. Selon la CONFRECO

Le schéma suivant est de nature à mettre en évidence la gouvernance des établissements d'enseignement supérieur tel que la définit la CONFRECO.¹

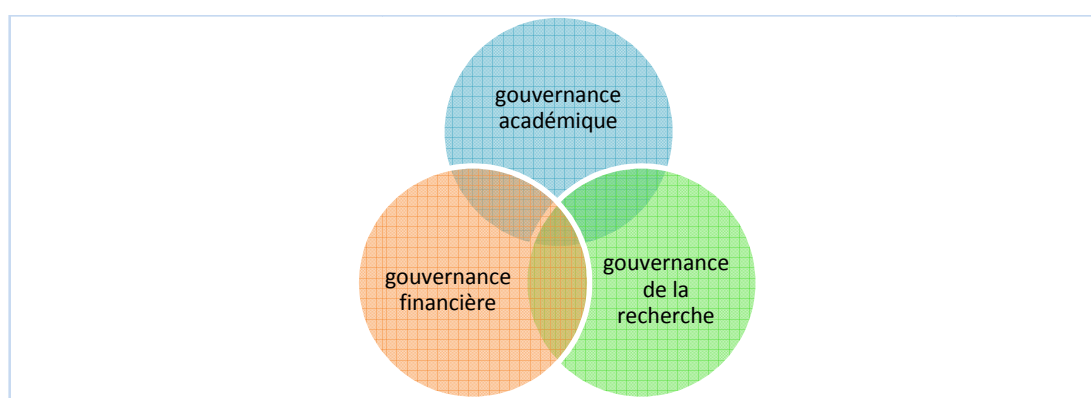
Schéma N° 6 : la gouvernance des EES selon la CONFRECO



Source : schéma élaboré par la chercheuse à partir de TOPAN Dumitru, formation des responsables des universités et de l'enseignement supérieur, CONFRECO, 2011, p1.

Selon la CONFRECO, par gouvernance d'université, il faut entendre un processus de définition d'objectifs à long terme et d'élaboration de stratégies pour réaliser ces objectifs. La structure de gouvernance d'un EES renseigne sur les modes d'interactions entre les diverses parties prenantes: qui est responsable de quoi, devant qui et quels moyens de responsabilisation sont mis en œuvre.²

Schéma N° 7: Dimensions de la gouvernance des EES selon la CONFRECO



Source : schéma élaboré par la chercheuse en synthétisant TOPAN Dumitru, op. cit, 2011, p1.

¹Conférence des recteurs des universités membres de l'AUF en Europe centrale et continentale.

² TOPAN Dumitru, op. cit, 2011, p1.

A s'en tenir à la CONFRECO, la gouvernance d'un EES se distingue par la gouvernance des autres établissements par le fait qu'elle soit scindée en :

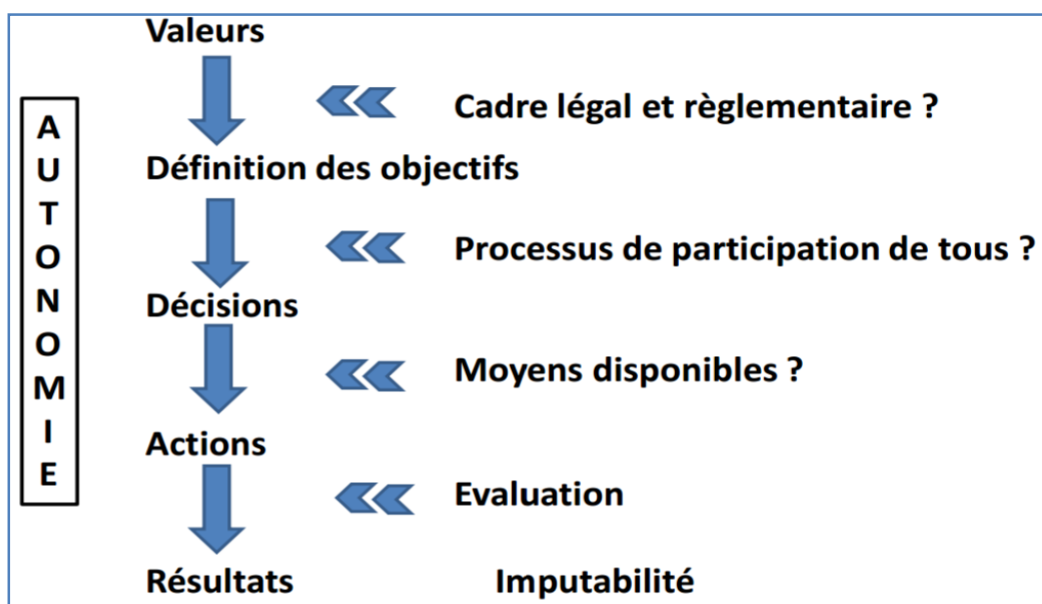
- Gouvernance académique.
- Gouvernance de recherche
- Et, gouvernance financière.

Ce processus regroupe un ensemble de processus de définition d'objectifs (formation, recherche, service à la société) mais aussi de contrôle, d'évaluation de la gestion des EES.

2.4. La gouvernance universitaire comme processus éthique

Dans le schéma suivant nous allons tenter de présenter la conception la plus exhaustive de la gouvernance universitaire.

Schéma N° 8: le processus « éthique » de gouvernance des EES



Source: MVÉ - ONDO Bonaventure, « gouvernance de l'enseignement supérieur » in DENEFF Jean-François, MVÉ - ONDO Bonaventure et autres, Introduction à la gouvernance des universités : guide de gouvernance et d'évaluation à l'usage des recteurs et présidents d'universités ou d'institutions d'enseignement supérieur, édition des archives contemporaines 2015, p 26.

A la lumière des définitions sus-présentées, la gouvernance universitaire apparaît désormais fondamentalement comme un processus *éthique et démocratique* implanté dans un cadre légal et réglementaire qui permet aux différentes parties prenantes de participer à la définition des objectifs de l'EES, des moyens pour les atteindre et de rendre compte des résultats¹

A cela ajoute que la bonne gouvernance des EES doit permettre d'identifier et réaliser ces objectifs efficacement tout en garantissant un minimum d'optimum entre intérêts conflictuels et entre dépenses et retours.²

2.5. Notions proches de la gouvernance

La notion de gestion est très liée au concept de gouvernance, mais elle a une portée plus restreinte. Selon FRIED (2006), à la différence de la gouvernance de l'EES, qui est un processus dynamique comprenant la définition des objectifs, le suivi de la réalisation de lesdits objectifs, la gestion s'applique à la mise en œuvre d'une série d'objectifs que poursuit un établissement d'enseignement supérieur sur la base de règles données ;

Elle répond à la question « Comment les règles sont-elles mises en application ? » et concerne l'efficacité et la qualité des services fournis aux acteurs – internes ou externes – concernés.³

¹ ONDO B Mvé, op. cit, 2015, p11.

² KOHLER Jürgen, «higher education governance background, significance and purpose» in KOHLER Jürgen and Josef HUBER, higher education governance between democratic culture, academic aspirations and market forces, ed Council of Europe, Strasbourg, 2006, p 26.

³ FRIED, J., «Higher education governance in Europe; autonomy, ownership and accountability. A review of the literature» in Higher education governance between democratic culture, academic aspirations and market forces, Council of Europe, Strasbourg, 2006, p 80 cité dans MARTIN Michaela, op. cit, 2014, p 16.

Conclusion

Le mot « gouvernance » emprunté du latin « kubernao » et passé du domaine militaire à la littérature managériale signifie le pilotage d'une entreprise.

La problématique de la gouvernance a été, d'abord, soulevée par le courant libéral avec les interrogations fondatrices d'Adam SMITH en 1776 sur l'inefficacité des sociétés dont la gestion était confiée à un agent non propriétaire. La « gouvernance de l'entreprise » d'inspiration anglo-saxonne tendait à ne voir que les propriétaires dans l'entreprise et faisait primer leurs intérêts en prônant des mécanismes de contrôle coercitifs et incitatifs afin d'aligner le comportement des agents dirigeants sur la maximisation de la richesse des actionnaires.

Mais l'entreprise ne peut opérer efficacement et survivre sans le concours de ses employés, clients, fournisseurs,... etc., reconnues ensuite grâce aux travaux de FREEMAN comme parties prenantes de l'entreprise.

Et face aux dérives du modèle traditionnel de la gouvernance, qualifié de « gouvernance d'agence », CHARREAUX ébauche à partir de 1997 une nouvelle conception de la gouvernance dite « partenariale ». Ce nouveau modèle européen continental prend en compte l'entreprise dans sa pluralité et se propose de concilier les intérêts de toutes les parties prenantes constituant le nœud de contrat. Dans les prolongements très récents, on considère l'environnement et la société comme parties prenantes affectant les décisions de l'entreprise et affectées par son activité, d'où l'apparition des modèles de « la gouvernance éthique » et du « développement durable comme modèle de gouvernance ».

Les entreprises publiques, souvent aperçues comme inefficaces et déficitaires, étaient régies jusqu'en 1970 par la bureaucratie professionnelle de Max WEBER

Le NMP, d'origine anglo-saxonne, apparu aux années 80 se propose de perfectionner le management public en introduisant des outils de gestion privés dans les entreprises publiques afin d'améliorer leur efficacité et d'atténuer leur complexité.

Au cœur de cette réforme, se trouve la « gouvernance de l'entreprise publique » qui englobe la détermination de ses objectifs stratégiques, son management, le suivi et

l'évaluation de ses résultats. Depuis, La problématique de la « gouvernance des entreprises publiques » occupe la scène managériale.

Outre leur mission fondatrice de recherche et formation, Les EES occupent une place centrale dans l'essor économique des pays. Raison pour laquelle, tous les pays développés ont entamé de profondes réformes de l'ES afin de perfectionner leurs EES et leur permettre d'accomplir leurs nouvelles missions d'essence stratégique.

Force est de constater que l'EES dans son fonctionnement comme dans sa gestion n'est pas une simple structure d'autorité, il est engagé dans un espace local et mondial fait de concurrence et de recherche effrénée de financements. Sa gouvernance est diverse et doit évoluer.

En revanche, un processus de gouvernance efficace doit inclure un système efficace de contrôle et d'évaluation de la performance de l'entreprise. Le chapitre suivant tentera plus d'éclaircissements à ce propos.

Chapitre 2 :

*Contrôle, Évaluation et
Pilotage de la Performance
Globale des Établissements
d'Enseignement Supérieur*

Chapitre 2 : Contrôle, évaluation et pilotage de la performance globale des établissements d'enseignement supérieur

Les préconisations de perfectionnement du management public induites par l'apparition et la généralisation grandissante, à partir de la deuxième moitié des années quatre-vingt, du NMP d'inspiration anglo-saxonne, ont pu remettre en cause l'approche traditionnelle de performance publique dite « performance légale » selon laquelle la performance de l'EES à l'instar de toutes les entreprises publiques à but non lucratif, réside dans respect de la réglementation en vigueur.

Dans ses développements récents, le contrôle de gestion n'est plus la simple technique de vérification comptable focalisée sur les centres de coûts mais c'est plutôt tout un système stratégique et dynamique de pilotage de la performance.

Notant la particularité du produit de l'établissement d'enseignement supérieur : « le savoir » et dans la mesure où le rendement de ce produit n'affecte pas uniquement l'étudiant bénéficiant du service de formation mais affecte plutôt toutes les parties prenantes de l'EES, notamment ;

- Le corps professoral puisque un étudiant bien instruit va devenir un enseignant compétent ;
- Le marché du travail en procurant les compétences nécessaires ;
- Et la société au sens large puisque un médecin, titre d'exemple, procure des services dont bénéficie toute la société.

L'évaluation et le pilotage de la performance globale (appelée aussi partenariale) de ces établissements deviennent, dès lors, pour le moins incontournables.

Le propos de ce chapitre est, partant, de contribuer à une réflexion sur le prolongement très récent de la gouvernance partenariale et ses retombées sur le management des EES.

Pour ce faire, nous allons essayer dans un premier lieu, à travers une revue de la littérature, de cerner le concept de « performance globale » qui reflète mieux la particularité de la mission des EES et de leurs produits le « savoir ». Nous allons tenter d'abord une définition de l'économie du savoir afin de mettre en lumière la nouvelle perception de la performance engendrée par cette économie.

Nous allons, aussi, mettre en lumière l'évaluation des EES qui passe nécessairement par le marché de notation (les classements mondiaux) ou celui de l'accréditation (ISO). Nous allons éclairer d'un jour nouveau l'approche très en vogue de « l'assurance qualité » introduite par ce dernier marché en milieu universitaire.

Ensuite, il y aura lieu de présenter le contrôle de gestion dédié au secteur public et ses outils, à l'instar du tableau de bord équilibré (BSC) qui se focalise sur la mesure de la performance globale et qui représente jusque-là le meilleur outil de pilotage multidimensionnel de ladite performance.

Enfin, un « tableau de bord équilibré » intégrant l'objectif stratégique de développement durable sera proposé aux EES afin de mieux les impliquer dans le processus de développement des sociétés dont ils sont l'émanation.

Section 1 : Economie du savoir et reconsidération de la performance des EES

Le propos de cette section est d'éclairer d'un jour nouveau la nouvelle approche de la performance dite « globale » ou « partenariale » sur laquelle doit être axée la performance des EES.

1. L'économie basée sur le savoir

L'économie du savoir est une discipline récente ayant une existence ancienne. L'intérêt que lui portent les théoriciens s'est imposé suite au changement des facteurs qui déterminent la performance et la compétitivité qui s'orientent d'avantage vers l'immatériel.¹

Le terme d'« économie du savoir » ou « économie de la connaissance » est né de la prise de conscience du rôle du savoir et de la technologie dans la croissance économique, le Japon nous livre un exemple type d'un essor économique basé essentiellement sur le développement du savoir.²

1.1. Rôle prépondérant du savoir dans le développement économique

Il s'agit dans ce qui suit d'élucider le concept de « savoir » tout en le distinguant des vocables qui lui sont proches.

¹ MELBOUCI Leila et SOUKI Hakima, « les fondements de l'économie de la connaissance, l'approche basée sur les compétences ABC », *revue études économiques*, 2014, N°1, p5.

² LAMIRI Abdelhak, op. cit, 2013.

1.1.1. Savoir, connaissance, compétence

- Le savoir

Le savoir est une donnée, un concept, une procédure ou une méthode qui existe à un temps donné hors de tout sujet connaissant et qui est généralement codifié dans des ouvrages, etc.

L'acquisition d'un savoir suppose un processus continu d'assimilation et d'organisation de connaissances par le sujet concerné. Ce qui s'oppose à une simple accumulation et rétention.

On parle aussi de :

- Savoirs formalisés : connaissance et procédures ;
- Savoirs agissants : savoir-faire et expérience ;
- Savoirs intellectuels : appropriation ou conception de concepts ;
- Savoir être : capacité de s'adapter à des situations variées et ajuster ses comportements en fonction des caractéristiques de l'environnement.

- La connaissance

La connaissance est un ensemble de savoirs cumulés par une personne. Elle diffère d'une personne à l'autre.

A ce sujet, A. Einstein dit que la connaissance s'acquiert par l'expérience et que tout le reste n'est que de l'information.

- La compétence

La compétence désigne la mobilisation d'un ensemble de ressources en savoir (savoir, savoir faire, savoir être) en vue de résoudre une situation complexe.¹

Ainsi, PERRONOU ¹ la définit comme étant « la capacité d'agir efficacement dans un type défini de situation, capacité qui s'appuie sur des connaissances, mais ne s'y réduit pas.

¹ www.icem-pedagogie-freinet.org le site officiel de l'institut coopératif de l'école moderne-pedagogie ICEM freinet, le 13/1/2010.

1.1.2. Le savoir : important facteur de production

Le savoir, en tant que « capital humain » et inclus dans les technologies, a toujours été au centre du développement économique. Mais c'est seulement ces dernières années que son importance, qui va grandissant, a été reconnue.

Selon l'aphorisme de Peter DRUCKER, L'innovation est « la marque spécifique de l'esprit d'entité. C'est le moyen par lequel le manager produit de nouvelles ressources génératrices de valeur ou dote les ressources existantes d'un meilleur potentiel de génération de valeur. »²

Les économies de l'OCDE sont plus tributaires que jamais de la production, de la diffusion et de l'utilisation du savoir. La production et l'emploi connaissent l'expansion la plus rapide dans les industries de pointe comme l'informatique, l'électronique et l'aérospatiale.

Au cours des dix dernières années, la part des technologies de pointe dans la production manufacturière et dans les exportations de la zone OCDE a plus que doublé, pour atteindre 20 à 25 pour cent. Les secteurs de services à forte intensité de savoir, tels que l'éducation, les communications et l'information, se développent encore plus vite.

De fait, on estime que plus de 50 pour cent du PIB des grandes économies de l'OCDE reposent maintenant sur le savoir.³

1.2. Définition de l' « économie du savoir »

FORAY et LANDEVALL considèrent l'économie du savoir comme une catégorie de l'économie de la croissance basée sur la primauté du savoir sur les autres facteurs de production.⁴

¹ PERRONOU D Philippe, construire des compétences dès l'école, Paris, éd ESF, 4^e édition, 2004, p82.

² DRUCKER Peter, « La discipline de l'innovation », Harvard Business Review, 1985 cité dans YENNY François, Peter Drucker Du management, Note Critique MBA HEC, 2004-2005, p 4 disponible sur :http://www.stephanehaefliger.com/campus/biblio/017/17_30.pdf vu le 24/02/2012.

³ L'économie fondée sur le savoir, OCDE, Paris 1996, p9.

⁴ MELBOUCI Leila et SOUKI Hakima, op. cit, 2014, p 7.

2. Théorie des ressources nouvelle conception de la performance publique

La théorie des ressources communément appelée théorie de la performance globale parue dans les années quatre-vingt vient d'introduire une approche plus réaliste de la performance qui tient compte des attentes de toutes les parties prenantes de l'entreprise.

2.1. La théorie des ressources (RBV)

La théorie des ressources, dite de la performance globale qui s'est précisément formée autour de l'article de WERNEFELT de 1984 intitulé « a Ressource Based View of the Firm », a connu un développement important dans le domaine de la stratégie au cours des années 80. Cette théorie préconise le constat selon lequel l'entité est un ensemble de ressources, d'aptitudes et de compétences et il s'avère prépondérant de distinguer celles qui sont stratégiques, qui procurent à l'entité un avantage concurrentiel et sur la base desquelles celle-ci doit axer sa stratégie.

Elle se propose d'explicitier la construction d'un avantage concurrentiel durable par les ressources de l'entité¹.

Partant du postulat selon lequel l'entité est un ensemble de ressources et des hypothèses de base de la RBV à savoir :

- Les ressources sont hétérogènes d'une entité à l'autre, à défaut elles ne sauront procurer un avantage concurrentiel pour le moins temporaire.
- Les ressources sont immobiles c'est-à-dire difficilement imitables par les concurrents ce qui conduit à la construction d'un avantage concurrentiel durable, les travaux de BARNEY (1991) ont permis ensuite d'identifier trois types de ressources permettant de procurer aux entités un avantage concurrentiel : le capital physique (ressources financières, technologie....etc), le capital humain (compétences, savoir, apprentissage, intelligence..etc) et le capital organisationnel (Bases de processus -ensemble des activités de l'entité-et compétences organisationnelles).²

¹ MISSAOUI Imen, sous la direction de BOUNFOUR A., pratiques et discours des grandes entreprises sur la valeur et la performance des SI, thèse de doctorat en sciences de gestion à l'université Paris Sud 11 disponible sur le lien : http://www.cigref.fr/cigref_publications/2011/02/2011-cahier-de-recherche-n-5-pratiques-etdiscours-des-grandes-entreprises-sur-la-valeur-et-la-performance-des-SI, p11.

² BARNEY. J, « firms ressources and sustained competetive advantage », journal of management, 1991, vol. 17, N °1, Pp. 99-120 cité dans MISSAOUI Imen, op. cit., 2011, p 12.

2.2. Nouvelles conceptions de la performance

Le concept de performance est porteur de nombreuses acceptions. SAULQUIN et SCHIER (2007)¹ le qualifient de mot « valise » tant il véhicule des sens différents, ils présentent trois évolutions majeures du concept de performance qui permettent d'en clarifier les interprétations :

- De la performance financière à la performance organisationnelle

La notion de performance financière est celle qui pose le moins de problèmes d'interprétation, elle postule que la réussite de l'entreprise, c'est-à-dire l'atteinte de ses objectifs, repose sur la qualité des résultats financiers réalisés.

Face à cette conception traditionnelle de la performance s'est développée progressivement l'idée que la performance d'une entreprise n'est pas circonscrite à cette dimension mais revêt un caractère multidimensionnel, l'ensemble des dimensions prises en compte va permettre d'établir la performance organisationnelle.

Kaplan et Norton vont dans ce sens lorsqu'ils proposent dans les années 1990 l'usage d'un nouveau type de tableau de bord multidimensionnel - le *balanced scorecard* - suite à la remise en cause des systèmes d'évaluation de la performance centrés sur les seuls résultats financiers. Les développements de cette conception de la performance organisationnelle ont été nombreux et ont conduit à l'apparition de la notion de performance globale, censée prendre en compte toutes les dimensions de la performance de l'organisation.

- De la performance objective à la performance en tant que construit subjectif

Pour SAULQUIN et SCHIER (2007) « la performance a autant de facettes qu'il existe d'observateurs à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation ». On est ainsi passé d'une notion de performance objective à une performance dépendante de la perception qu'en ont les parties prenantes de l'organisation. Pour une situation donnée d'une organisation, des

¹ SAULQUIN Jean-Yves et GUILLAUME Schier, « responsabilité sociale des entreprises et performance : complémentarité ou substituabilité ? », *la revue des sciences de gestion*, 2007, vol 1, n°223, Pp 57-65 cité dans ORY Jean-François la direction de COME Thierry, Contrôle et pilotage de la performance globale des universités, une approche par les parties prenantes : l'exemple du développement durable, thèse de doctorat en sciences de gestion, université de Reims Champagne-Ardenne 2015, Pp 37-39.

appréciations divergentes peuvent exister quant au niveau de performance atteint, la performance n'ayant de valeur que par rapport à ce qu'en attendent les parties prenantes.

- De la performance « outil de mesure » à la performance « outil de management » :

La notion de performance n'a intrinsèquement guère de sens en dehors de son évaluation, donc de sa mesure. Or l'invocation de la performance est devenue récurrente dans les discours stratégiques ou politiques, d'une façon générale dans les discours managériaux, et apparaît ainsi comme « *un mythe mobilisateur* » pourtant régulièrement en décalage avec ce qu'en observent et vivent les salariés ou les citoyens.¹

3. Pilotage de la performance globale des EES

C'est au système de pilotage de la performance qu'est d'abord consacrée cette partie, ensuite nous aller ébaucher une réflexion sur le pilotage de la performance publique globale.

3.1. Le système de pilotage de la performance

Le pilotage de la performance mesure le degré de réalisation d'un objectif, de mise en œuvre d'une stratégie.

A s'en tenir à FERREIRA et OTLEY le système de pilotage de la performance comprend :

- les objectifs stratégiques bien définis assortis d'indicateurs finaux de réussite.
- les chaînes de causalité qui permettent d'atteindre ses objectifs ainsi que les critères de mesure de déploiement de la stratégie au niveau des activités.
- la détermination des niveaux de performance requis dans chaque centre de responsabilité pour atteindre les objectifs stratégiques fixés.
- le système incitatif d'intéressement des managers et de l'ensemble des employés associé à la déclinaison des objectifs dans l'organisation
- la détermination des flux d'informations nécessaires pour mettre en œuvre la stratégie et pour l'adapter aux modifications de l'environnement.²

¹ ORY Jean-Francis, op. cit, 2015, Pp39-41.

² FERREIRA and OTLEY, « the design and use of performance management system: an extended framework for analysis », Management Accounting Research, 2009, vol 20, pp 263-282 cité dans

3.2. Notion de performance publique globale

Après une brève définition de la notion de performance publique, nous aborderons la performance publique globale.

3.2.1. Performance publique

Etymologiquement, le mot performance vient de l'ancien français « parformer » qui, au XIII^e siècle signifiait « accomplir, exécuter ». Au XV^e siècle, il apparaît en anglais avec « to perform » dont la performance¹.

Ainsi la performance dans sa définition française est le résultat d'une action (le succès). Contrairement à son sens français, la performance en anglais contient à la fois l'action, son résultat et éventuellement son exceptionnel succès.²

Dans l'acceptation gestionnaire qui nous intéresse la performance signifie à la fois accomplissement d'un processus, d'une tâche avec les résultats qui en découlent et le succès que l'on peut y attribuer.³

La définition de la performance publique -performance de l'entreprise publique- n'a jamais fait l'unanimité. La définition que nous retenons cependant est :

« La capacité à atteindre des objectifs préalablement fixés, exprimés en termes d'efficacité socio-économique, de qualité de service ou d'efficience de gestion ».

WAINDROP et CHOL considèrent la performance publique comme la faculté des entreprises publiques à mettre en œuvre les politiques publiques et à rendre compte de leurs résultats.¹

FNINOU Bouchra et MEYSSONNIER François, « un système de pilotage de la performance publique à dominante managériale: analyse de l'expérience de DUBAÏ », 2013, hal-00781973, p 9.

¹ BOURGUIGNON A., « Peut-on définir la performance ? », Revue Française de Comptabilité, juillet-août 1995, pp. 61-66, p62.

² BOURGUIGNON A., op. cit, 1995 p62.

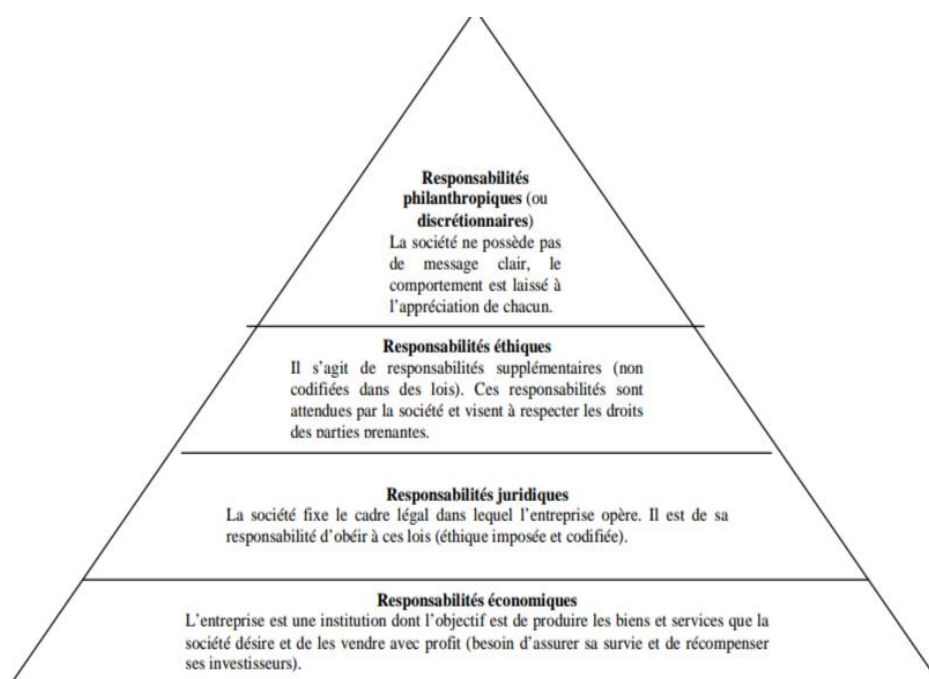
³ PESQUEUX Yvon, « la notion de performance globale », 2005 disponible sur hal.archives-ouvertes.fr cité dans LE NEDIC Thierry sous la direction de KELTZ Frédéric, la performance dans le secteur public : outils, acteurs et stratégie, l'expérience de la ville de Paris, master 2 recherche, mention sciences de gestion, spécialité management des organisations et des politiques publiques, école des mines, paris, septembre 2009, p 24.

3.2.2. La performance publique globale : une approche partenariale

En raison de la mutation des facteurs clé de succès : développement de l'immatériel, de l'innovation, du savoir et de l'apprentissage, la croissance des entités dépend d'autant des éléments traditionnels de compétitivité (positionnement sur la chaîne de valeur) que de leurs capacités internes à innover et à mobiliser leurs ressources notamment humaines.

Le concept de performance globale met en avant la responsabilité sociale de l'entreprise comme présenté dans le schéma suivant :

Schéma N°9 : prise en considération de la responsabilité sociale de l'entreprise dans l'approche de la performance globale

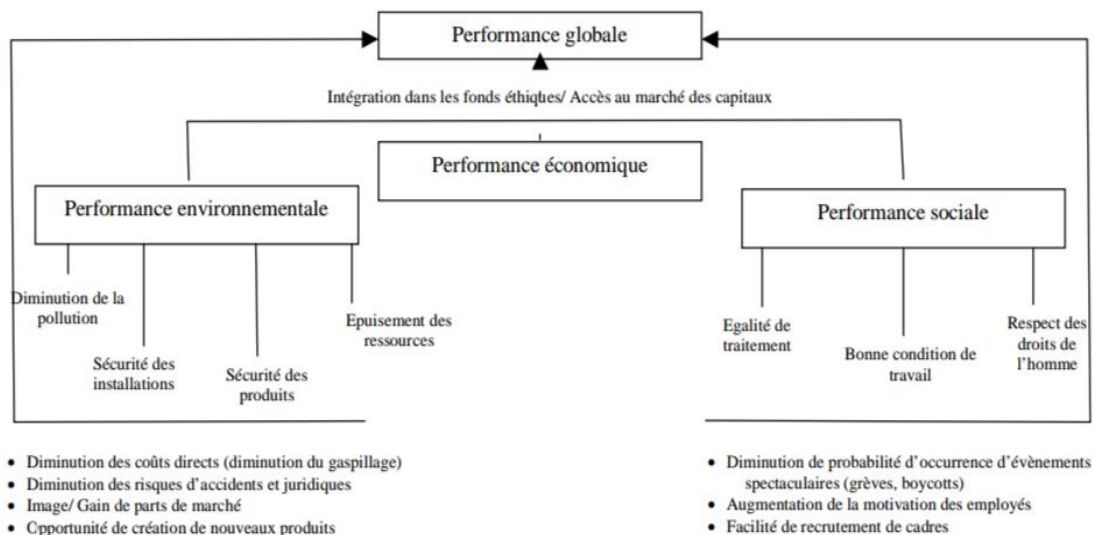


Source : MERCIER S., L'éthique dans les entreprises, Paris, Editions La Découverte, 2004 et CARROLL A. B. « The Pyramid of Corporate Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders », Business Horizons, July-August 1991, vol.34, pp. 39-48 Cités dans RENAUD Angèle et BERLAND Nicolas, « mesure de la performance globale des entreprises », comptabilité et environnement, mai 2007, disponible sur hals.archives.ouvertes.fr, p 11.

¹ WAINTROP Françoise et CHOL Céline, 13^e communication colloque international de la revue politiques et management public, 24-25 novembre 2003 cité dans LE NEDIC Thierry, op. cit, 2009, p 24.

Le schéma suivant est de nature à démystifier la notion de performance globale :

Schéma N° 10 : la performance publique globale



Source : REYNAUD, « développement durable et entreprise : vers une relation symbiotique », journée AIMS, atelier développement durable, ESSCA Angers, 2003, Pp 1-15, p10.

Suite à la remise en cause du modèle financier de la gouvernance, et la montée en puissance de l'approche par les parties prenantes notamment celle du de la responsabilité sociale des entreprises dans le développement durable dans les années 90, la performance d'une entreprise ne peut plus se juger selon la seule perspective financière. Une performance globale inclut, outre la performance économique, les performances sociale et environnementale est partant apparu sous le vocable « performance globale ».¹

3.3.Outils de pilotage de la performance globale

Le pilotage de la performance globale comprend trois principaux modèles qui irriguent la littérature professionnelle et académique.

¹ SHAGHROUM Judith et EGLEM Jean-Yves, « A la recherche de la performance globale de l'entreprise : la perception des analystes financiers », comptabilité-contrôle-audit, 2008, vol. 14, N°1, P 93-118, p 96.

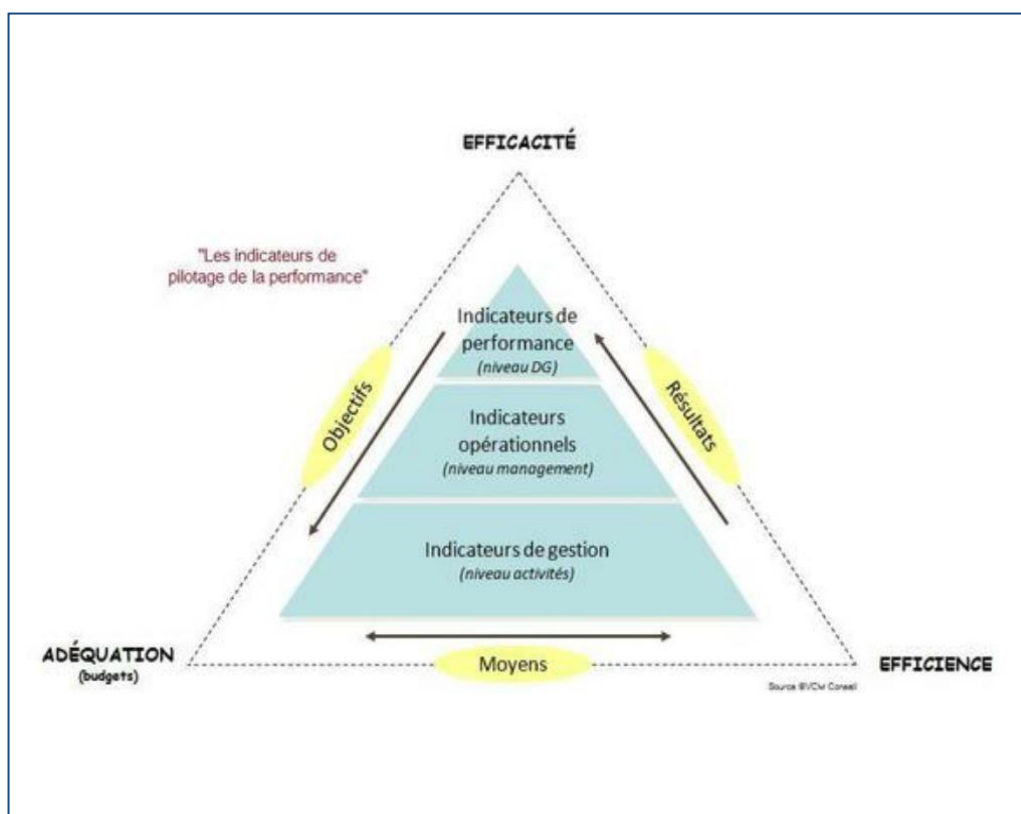
Ainsi MIDWINTER, 1994 et BOYNE, 2002 distinguent :

- Le modèle des « EEE » : Economie, Efficience, Efficacité,
- le modèle « IOO » : Inputs, Outputs, Outcomes, et ;
- le modèle du Balanced Scorecard.

3.3.1. Modèle des « EEE »

Le système de pilotage de la performance global dit « EEE » est une méthode utilisée dans le contrôle de gestion des organisations publiques, il s'inscrit sous le modèle du triangle du contrôle de gestion, C'est dans la relation entre les trois pôles de ce triangle que se jouent l'économie, l'efficience et l'efficacité de l'organisation.

Schéma N° 11: le modèle « EEE » de pilotage la performance globale



Source : MASANOVIC Serge, « le pilotage de la performance : essai de définition » disponible sur : www.finyear.com consulté le 01/06/2014.

Le modèle « EEE » décompose la performance en trois composantes complémentaires : économie, efficience et efficacité.

- l'économie consiste à se procurer les ressources au moindre coût.¹

¹ BOUQUIN H., Le contrôle de gestion, Presses Universitaires de France, Paris 6^e édition, 2004, p. 63.

- l'efficacité constitue le rapport entre les biens produits ou les services délivrés et les ressources utilisées.
- L'efficacité est, cependant, est le rapport entre les résultats obtenus et les objectifs fixés.

Ainsi, un processus de traitement est :

- efficace : s'il permet de réaliser entièrement l'objectif initial ou d'atteindre la cible fixée.
- efficient si un minimum de ressources est consommé pour atteindre cet objectif fixé.¹

3.3.2. Le modèle « IOO » : Inputs, Outputs, Outcomes

Le modèle Inputs-Outputs-Outcomes est un modèle développé par Geert Bouckaert et John Halligan en 2008, il regroupe une gamme de critères d'évaluation de la performance organisationnelle. Ce modèle intègre les trois éléments du modèle précédent : l'économie est intégrée dans les inputs, l'efficacité est le ratio entre outputs et inputs, les outcomes incluent l'efficacité.

Selon « ce modèle rend explicites des dimensions de la performance qui sont au mieux implicites dans le modèle EEE.²

3.3.3 Le Balanced Scorecard

Issu des travaux des consultants américains R. Kaplan et D. Norton, paru au début des années 90 aux Etats-Unis, le Balanced Scorecard aussi appelé « tableau de bord équilibré » est devenu dans les dix dernières années qui ont suivies sa création un outil de plus en plus diffusé dans les entreprises, souvent mis en place avec l'appui de sociétés de conseil. Présenté initialement par ses concepteurs comme un outil d'évaluation de la stratégie et de mesure de la performance, le BSC est devenu ensuite un système multidimensionnel de pilotage de la performance globale des entreprises.

¹ MASANOVIC Serge, op. cit, 2014.

² BOYNE G.A. « Concepts and Indicators of Local Authority Performance: An Evaluation of the Statutory Frameworks in England and Wales », Public Money and Management, 2002, Vol. 22, n° 2, p 18.

Le BSC est une combinaison de mesures financières et opérationnelles classées selon quatre dimensions : les résultats financiers, la satisfaction des clients, les processus internes et l'apprentissage organisationnel. Une des nouveautés du BSC a été de mettre en avant l'importance des indicateurs non-financiers de pilotage de la performance.¹

Ces développements très récents ont permis ensuite d'inclure la dimension responsabilité sociale de l'entreprise. L'apport fondamental du BSC réside dans l'importance accordée aux liens de causalité qui mènent depuis la réalisation d'objectifs stratégiques (indicateurs avancés, aux sources de la performance) jusqu'à la matérialisation des effets induits au niveau de la rentabilité de l'entreprise (indicateurs retardés, de concrétisation de la performance).²

Nous allons aborder le BSC avec les détails nécessaires dans la section qui lui est consacrée.

Section 2 : Le contrôle et l'évaluation des EES : une approche perspective

Cette section se propose d'élucider les notions nouvelles mais très répandues de contrôle et d'évaluation des EES.

1. Le contrôle de gestion en EES

La modernisation de la gestion publique introduite par le NMP souligne le rôle sine qua non du système de contrôle de gestion dans les EES et les entreprises publiques au sens large. Nous allons éclaircir ce propos après une brève présentation du cadre théorique et des conceptions du contrôle de gestion.

1.1.Fondement théorique du contrôle de gestion dans le secteur public

La mise en place du contrôle de gestion dans le secteur public trouve ses origines dans une conception développée de la théorie de l'agence et celle de l'apprentissage organisationnel.

¹ BERLAND N., « A quoi servent les indicateurs de la RSE ? Limites et modalités d'usage », Espace Mendès France, (revue à paraître) cité dans Cité dans RENAUD Angèle et BERLAND, op. cit, 2014, p 14.

² MEYSSONNIER F., RASOLOFO-DISTLER, F., « Balanced scorecard et pilotage de la responsabilité sociale de l'entreprise. Retour d'expérience », Revue Française de Gestion, 2011, vol 37, n° 211, Pp. 81-92, p 87.

1.1.1. La théorie de l'agence développée par JENSEN et MECKLING 1976

La mise en place du contrôle de gestion dans l'EES est fondée sur la théorie de l'agence avec la seule spécificité que dans le secteur public la démarche contractuelle peut prendre la forme d'un engagement réciproque en d'autres termes la responsabilisation des parties prenantes¹.

1.1.2. Les théories d'apprentissage organisationnel 1963

D'abord développé par le courant behavioriste dans les années soixante-trois, CYERT et MARTCH poursuivent dans la même réflexion et développent la théorie de l'apprentissage organisationnel selon laquelle une entreprise peut créer de la valeur (être performante) si elle est capable de générer de l'apprentissage qui mène à construire ses routines organisationnelles et à suivre leur évolution et corriger les erreurs survenues.²

1.2. Le contrôle de gestion : tentatives de définition

Un des axes centraux du NMP est la généralisation du contrôle de gestion dans le secteur public. Selon le point d'analyse, le contrôle de gestion peut être conçu comme un système ou un processus permettant de décliner la stratégie dans tous les niveaux de l'entreprise et de piloter sa performance.

1.2.1. le système de contrôle de gestion

Le système de contrôle de gestion doit être adapté à la configuration spécifique de chaque entreprise (stratégie, structure, culture, etc....) si bien que sa construction exige en général une approche sur mesure.³

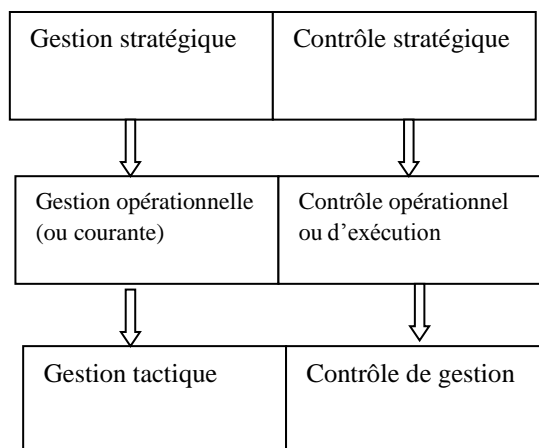
¹ ZOUIDI Laila sous la direction de HAMIDOU DICKO Saidatou, la contribution du contrôle de gestion à l'amélioration de la performance dans le secteur public le cas du Maroc, mémoire de maîtrise en comptabilité, audit et contrôle, université Québec à Montréal, décembre 2013, p 15.

² LEROY Frédéric, « l'apprentissage organisationnel : une revue critique de la littérature », groupe ESC Nantes Atlantique, P2 disponible sur le site www.strategie-aims.com consulté le 14/03/2016.

³ GIRAUD François, SAULPIC Oliver et autres, contrôle de gestion et pilotage de la performance, Paris, Gualino éditeur, 2^e éd, 2005, p 19.

³ GIRAUD François, SAULPIC Oliver et autres, op. cit, 2005, P 4.

Schéma N°12 : le contrôle de gestion : un système



Source : schéma élaboré par la chercheuse à partir de BOUQUIN H. et KUSZLA C., Le contrôle de gestion, éd. P.U.F. 10^e édition , 2013, p 22.

Comme le précise H. BOUQUIN : « il n’y a pas de contrôle de gestion sans contrôle d’exécution, ni de contrôle stratégique sans contrôle de gestion », ces trois dimensions du contrôle formant un « dispositif gigogne » dans lequel « la circulation de l’information exclut le cloisonnement » ¹

- Le contrôle stratégique vient en appui du processus de cadrage de la stratégie et de définition des grandes lignes de l’organisation ;
- Le contrôle de gestion est formé des processus et systèmes qui permettent d’avoir l’assurance que les choix stratégiques et les actions courantes seront, sont et ont été cohérents, notamment grâce au contrôle d’exécution ;
- Le contrôle d’exécution organise les situations dans laquelle une programmation des solutions est possible. ²

Mais la vision classique du contrôle de gestion dit *cybernique* ou mécanique où il n’intervient qu’au dernier niveau ne semble plus de mise. Les différents types de contrôles élucidés ci haut sont plutôt en constante interaction.

¹ BOUQUIN H. et KUSZLA C., op. cit, 2013, p 22.

² BOUQUIN, H., KUSZLA, idem, cité dans ORY Jean-Francis, op. cit, 2015, p 49.

1.2.2. le processus de contrôle de gestion

Le schéma suivant est de nature à expliciter la conception du contrôle de gestion en tant que processus dynamique :

Schéma N°13 : le contrôle de gestion : un processus

Contrôle : piloter la performance		Se déroule en trois phases		
Comprend alors deux étapes		Avant	Pendant	Après
1. Planification	2. L'analyse ex-post des résultats	Décision	Action	Résultat
Gestion : l'utilisation d'une façon optimale des moyens rares mis à la disposition d'un responsable pour atteindre les objectifs fixés		A trois niveaux		
		stratégique	opérationnel	tactique

Source : schéma élaboré par la chercheuse à partir de GIRAUD Françoise, SAULPIC Olivier et autres, contrôle de gestion et pilotage de la performance, éd. Gualino éditeur, 3^e édition, 2008, p 13 et ALAZARD Claude et SÉPARI Sabine, DCG 11 contrôle de gestion - manuel et applications, édition Dunod, 2^e édition, 2010, p 8.

Selon Anthony (1965) « le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers obtiennent l'assurance que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente pour la réalisation des objectifs de l'organisation ». ¹

Le contrôle de gestion est, aussi, un processus destiné à motiver les responsables et à les inciter à exécuter des activités contribuant à l'atteinte des objectifs de l'organisation. ²

¹ Anthony R N, management accounting, text and cases, ed, Richard D. Irwin, 1970.

² Anthony R N, op. cit, 1970 cité dans LÖNING Hélène, MALLERET Véronique et autres, contrôle de gestion : des outils de gestion aux pratiques organisationnelles, éd. Dunod, 4^e édition, 2013, p2.

En 1988 ANTHONY ajoute une autre définition «le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers influencent d'autres membres de l'organisation pour appliquer les stratégies».¹

- La première définition d'ANTHONY insiste sur trois caractéristiques du contrôle de gestion en tant que management de la performance ou maîtrise de gestion par les opérationnels.
- le contrôle de gestion n'est pas une action isolée, c'est un processus.
- Elle rappelle le caractère finalisé du contrôle de gestion en mentionnant explicitement la notion d'objectifs.
- Enfin, elle met en valeur la dimension incitative du contrôle de gestion, sa relation étroite avec la motivation des responsables ²abordant, ainsi, de façon implicite le thème majeur de la convergence des buts développés dans des travaux ultérieurs FIOL en 1991.³

¹Anthony R N, op. cit, 1970 cité dans BOUQUIN Henri, « Herméneutique du contrôle », comptabilité et connaissance, mai 2005, p 10 disponible sur halshs.archives-ouvertes.fr

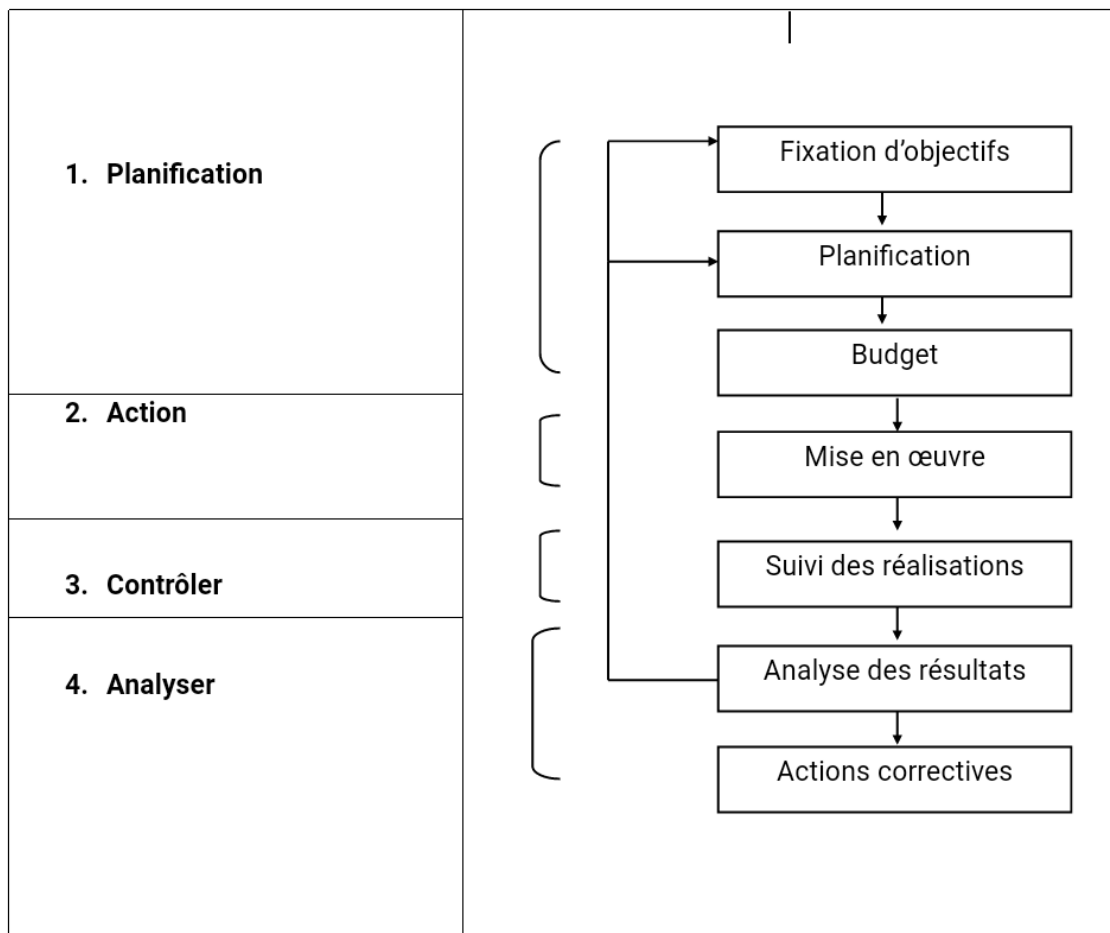
² LÖNING Hélène, MALLERET Véronique et autres Op. cit, 2013, Pp 24-27.

³ idem, 2013, p 2.

1.2.3. le contrôle de gestion : un processus d'apprentissage

Dans ces développements très récents, le contrôle de gestion est aperçu comme un processus d'apprentissage.

Schéma N° 14: le contrôle de gestion : un processus d'apprentissage



Source : LÖNING Hélène, MALLERET Véronique, op. cit, 2013 et DEMING W.E., qualité, la révolution du management, éd. Economica, 1988, p 3.

Le processus d'apprentissage qu'est le contrôle de gestion exige que soit préalablement clarifiée la nature de la performance poursuivie et que le système de mesure soit bien choisi.¹ Piloter consiste donc à tenter d'atteindre des objectifs de performance dont on a défini clairement les termes.

¹ GIRAUD François, SAULPIC Oliver et auts, op. cit, 2005, p 19.

¹ Idem, p4.

Cette démarche s'inscrit dans le temps, elle est progressive, c'est pourquoi on parle d'un processus de contrôle.

La dynamique de base du contrôle de gestion comprend deux grandes phases :

- une phase de planification, qui sert à préparer l'action ;
- une phase d'analyse des résultats, dont l'objectif est d'apprécier le degré de réussite des actions engagées et d'orienter en conséquence les actions futures.

- La phase de planification

Dès lors que la nature de la performance est claire (par exemple, maximiser le profit), il convient de fixer le niveau que l'on peut en attendre : vise-t-on une rentabilité de 10 % ? 20 % ? Le premier rôle de la planification est de fixer des objectifs, c'est-à-dire la jauge par rapport à laquelle seront appréciés les résultats.

S'il est utile de distinguer conceptuellement les termes de la performance de son niveau, en pratique ces deux processus sont conjoints dans la démarche de planification : « fixer des objectifs » recouvre les deux aspects.

- La phase de mesure et d'analyse des résultats

La démarche prévisionnelle a pour but d'anticiper au maximum les difficultés, en choisissant des objectifs réalistes et des plans d'action cohérents.

Toutefois, la performance réelle peut s'avérer différente de celle que l'on avait envisagée, en particulier si les plans d'action ne sont pas mis en œuvre correctement ou si des aléas surgissent. Ainsi, un suivi des résultats réels et une comparaison régulière avec les objectifs sont nécessaires.

Plusieurs méthodes d'analyse des résultats existent. Elles consistent :

- à mesurer les écarts entre le résultat prévu et le résultat obtenu, afin d'identifier si des actions correctives sont nécessaires ;
- à identifier les causes d'un dérapage éventuel, afin d'orienter les actions correctives.

Depuis quelques années, on tente de rendre la phase de suivi à la fois plus rapide et plus opérationnelle, en l'adossant à des représentations plus riches de la performance.

Si la phase de planification a pour but d'encadrer les actions qui vont être engagées, la phase de suivi des résultats peut amener à revenir ex post sur ces plans d'action. Le suivi des résultats est avant tout destiné à l'action. De ce fait, le processus de contrôle n'est pas séquentiel, mais en boucle.

2. Nécessité du contrôle de gestion dans les EES

Le contrôle de gestion, au sens opérationnel du terme, constitue une aide au pilotage des établissements publics et influence le comportement des acteurs. Le contrôle de gestion peut être perçu comme un système qui, non seulement se construit au gré de l'activité sociale dans les organisations, mais contribue aussi à la constitution et à l'évolution de cette activité¹.

Dans les organisations publiques, comme dans les organisations privées, l'émergence des systèmes de contrôle de gestion peut s'expliquer par la nécessité d'apporter une réponse sous forme d'outils aux besoins des gestionnaires. Les chercheurs en contrôle de gestion interrogent et identifient les dispositifs les mieux adaptés aux besoins des organisations. Ces dispositifs de contrôle de gestion ne peuvent être développés par les organisations que par la pression de l'environnement et des changements organisationnels. C'est la conception, que défendait Chandler dès 1977, selon laquelle nous pouvons expliquer l'émergence de la fonction contrôle de gestion comme une réponse des structures organisationnelles aux contraintes de leur environnement.² Les facteurs suivants expliquent la nécessité de mise en place d'un système de contrôle de gestion dans l'EES :

✓ Les facteurs externes

Trois facteurs environnementaux ou externes principaux peuvent expliquer le besoin d'outils de contrôle de gestion dans les organisations publiques en général et de l'EES, en particulier: il s'agit d'une évolution de la société vers le *managérialisme*, les réformes apportées par le NMP et des restrictions budgétaires.

✓ Les facteurs internes

Le développement d'outils de management et de contrôle dans les organisations publiques tient, en effet, à l'élargissement de leurs missions, leur ouverture à de nouveaux partenaires et la modification de leurs modalités de fonctionnement.

✓ De nouvelles missions pour l'université

Les universités ont pour missions principales :

- la formation initiale et la formation continue ;
- le développement et la diffusion du savoir, de la connaissance et de la culture ;

¹SOLLE G., « Dispositifs de contrôle de gestion et établissements publics d'enseignement : une vision trop instrumentale », *Gestion et Management Public*, Septembre 2002, vol.1, P12

² GIRAUD François, SAULPIC Oliver et autres, *op. cit.*, 2005, p 19 et p 4.

- la préparation des jeunes à l'insertion dans la vie active notamment par le développement des savoir-faire ;
- la recherche scientifique et technologique ;
- la réalisation d'expertises ;
- la contribution au développement global du pays ;
- la contribution à la promotion des valeurs universelles.

La diversification de leurs activités conduit parfois les organisations à intégrer des activités marchandes qui doivent être fiscalisées. Cette intégration justifie doublement le besoin d'outils de gestion. Tout d'abord la fiscalisation de ces activités oblige les institutions à se doter d'une comptabilité analytique permettant d'isoler les coûts de ces seules prestations afin d'en déterminer les résultats pour en permettre l'imposition. Ensuite, ces activités marchandes, parce qu'elles ne participent pas à proprement parler du cœur de mission de l'organisation, n'ont vocation à être maintenues que si elles sont rentables, voire si les bénéfices qu'elles permettent de dégager bénéficient aux activités non marchandes. Là encore, seule la mise en place d'outils de contrôle de gestion permet d'éclairer ces questions et de fonder un jugement sur la pertinence de pérenniser de telles activités.

✓ **L'ouverture des universités à des partenaires notamment aux entreprises.**

Dans le cadre des missions qui leurs sont dévolues, les universités, aujourd'hui, peuvent assurer par voie de convention, des prestations de services à titre onéreux, créer des incubateurs d'entreprises innovantes, exploiter des brevets et licences et commercialiser les produits de leurs activités.¹

3. Outils du contrôle de gestion

Selon SIMONS 1990, Les outils du contrôle de gestion constituent un langage comptable à la fois coercitif et émancipateur d'apprentissage organisationnel². Ces outils comprennent pour l'essentiel les tableaux de bord, la gestion budgétaire et la comptabilité des coûts.

¹ ORY Jean-Francis, op. cit, 2015, p42.

² ZOUIDI Laila , op. cit, 2013, p 15.

3.1.La gestion budgétaire

La gestion budgétaire a pour utilité le chiffrage des prévisions décrivant l'avenir et le dégagement d'écarts entre réalisations et prévisions pour détecter des dysfonctionnements, repérer les corrections nécessaires et se situer des responsabilités.

3.2.La comptabilité des coûts

La comptabilité des coûts, appelée aussi comptabilité analytique de gestion, est une technique permettant d'identifier les coûts assumés par les différentes fonctions de l'entreprise : coût d'achat, coût de revient..etc ;

3.3.Les tableaux de bord

Par analogie avec le tableau de bord d'un avion ou d'une voiture, un tableau de bord est un outil de gestion regroupant les indicateurs – financiers et non financiers – les plus pertinents pour permettre aux responsables de piloter la performance de leur activité. Le tableau de bord vise plusieurs objectifs :

- constituer un outil de pilotage réactif, qui délivre une information rapidement et de façon ciblée ;
- fournir une information aux différents responsables d'une entreprise, et non seulement à la direction générale ;
- donner à chacun les informations dont il a besoin pour piloter la performance de son entité, tout en garantissant une cohérence globale des informations¹.

3.4.Le Balanced Scorecard ou « tableau de bord équilibré »

3.4.1. Le BSC d'une mesure à un système de pilotage

Norton et Kaplan proposent d'utiliser de nouveaux indicateurs rassemblés dans un tableau de bord dit « équilibré » qui est présenté dans le schéma suivant. Dans cette optique, le tableau de bord servait surtout à mesurer la performance globale².

¹GIRAUD François, SAULPIC Oliver et autres, *op. cit*, 2005, p 105.

² NORTON D.P. et KAPLAN R.S., «the Balanced Scorecard Measures that drive performance », *Harvard Business Review*, janvier-février1992, Pp.71- 79.

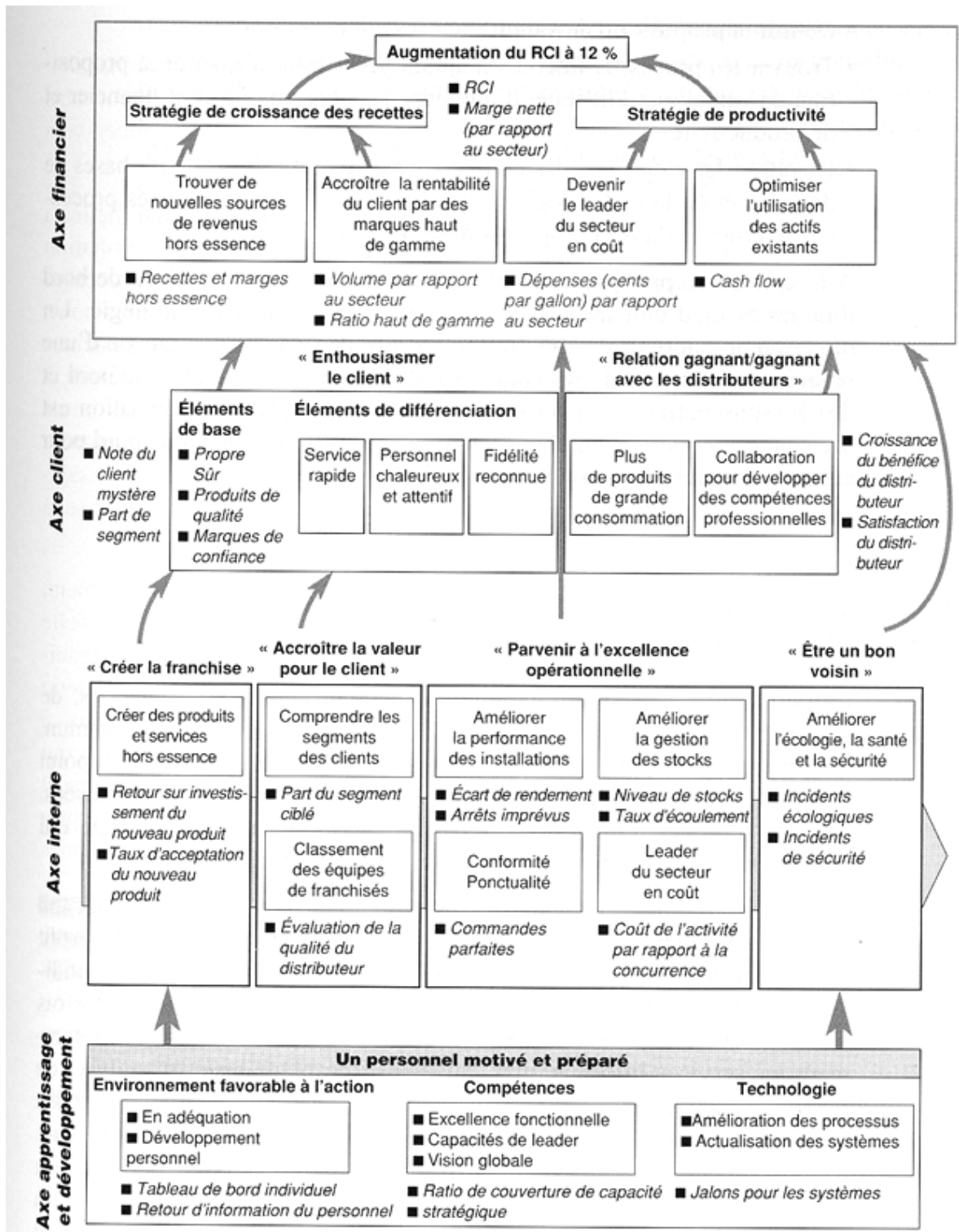
Norton et Kaplan définissent le BSC comme étant « un nouveau cadre qui permet d'intégrer des indicateurs stratégiques, en plus des indicateurs financiers de la performance passée, il propose des déterminants de la performance future. Le BSC décline la mission et la stratégie en objectifs s'inscrivant sur quatre axes : l'axe financier, celui des performances vis-à-vis des clients, celui des processus interne et celui de l'apprentissage organisationnel »¹

Le but de Kaplan et Norton était de démontrer l'intérêt et la validité de leur modèle pour le pilotage des entreprises publiques. L'importance accordée à l'articulation d'indicateurs financiers et non financiers est très compatible avec le principe selon lequel les entreprises publiques ne recherchent pas principalement le profit. Les analyses des pratiques confirment d'ailleurs sa forte pénétration dans le secteur public et une utilisation mitigée mais grandissante dans les universités notamment anglo-saxonnes.²

¹ NORTON D.P et KAPLAN R.S, the Balanced Scorecard, Harvard Business School Press, 1996 cité dans BENZERAFA Manel, «l'introduction du balanced scorecard dans les administrations de l'état en France. Premières conclusions d'une recherche empirique», politiques et management public, 2007, vol. 25, N° 4, p 82.

² DELMADJI Ahlam sous la direction de DAHIA Abdelhafid, le système de contrôle de gestion et la performance de l'établissement public à but non lucratif « cas de l'université algérienne », mémoire de magistère en sciences commerciales et financières option : finance, ESC d'Alger, 2014, Pp 61-63.

Schéma N°15 : le balanced scorecard de Norton et Kaplan



Source : KAPLAN Robert. S. et NORTON David. P., comment utiliser le tableau de bord prospectif, éd Editions d'organisation, 6^e éd, 2007, p 26.

À la lecture du schéma ci-haut, il apparaît que le tableau de bord autour de quatre axes : l'axe financier, l'axe client, l'axe processus internes et organisationnel lesquels devront normalement répondre respectivement aux questions suivantes : Comment l'entité est elle perçue par ses actionnaires et par ses clients, quels sont les processus internes clé de la réussite, comment organiser sa capacité à progresser ?

✓ **L'axe financier**

Le BSC s'appuie sur des indicateurs financiers pour évaluer efficacement les effets économiques quantifiables des actions passées. Ils permettent de déterminer si les intentions et la mise en œuvre de la stratégie contribuent à améliorer le résultat financier. En général, les objectifs financiers portent sur la rentabilité, mesurée par exemple par exemple par le bénéfice d'exploitation, le retour sur capitaux engagés, la valeur ajoutée économique (EVA). Ils peuvent viser aussi une croissance rapide du chiffre d'affaires, la génération de liquidités, la gestion du risque.

✓ **L'axe client**

Les segments de marché et les indicateurs de performance concernent la satisfaction et la fidélité des clients existants, l'extension de la base de clientèle, la rentabilité par catégorie de clients, la part de marché sur les segments ciblés. Mais l'axe client doit aussi comporter des indicateurs spécifiques qui représentent la fidélité des clients. Ils permettent de formuler la stratégie de marché qui produira la performance financière optimale dans le futur.

✓ **L'axe processus internes**

Il s'agit d'identifier les processus clés de l'entreprise, qui permettent d'offrir une prestation qui attire et fidélise les clients tout en assurant aux actionnaires le rendement financier qu'ils attendent. Ces indicateurs se focalisent sur les processus qui auront la plus forte incidence sur la satisfaction des clients et la réalisation des objectifs financiers de l'entité.

Les indicateurs « processus internes » révèlent les processus qui jouent un rôle clé dans la performance stratégique de l'entité. Noter l'incorporation des processus d'innovation dans cette catégorie d'indicateurs

✓ **L'axe apprentissage organisationnel**

Trois composantes sont attribuables à l'apprentissage organisationnel: les hommes, les systèmes et les procédures.

Les axes financiers, clients et processus internes révéleront le fossé entre les capacités actuelles des hommes et des systèmes et celles qui sont nécessaires à une véritable avancée dans la performance. Pour combler ce fossé, les entités doivent investir afin de donner de

nouvelles compétence à leurs salariés et d'améliorer les systèmes d'information et les procédures.

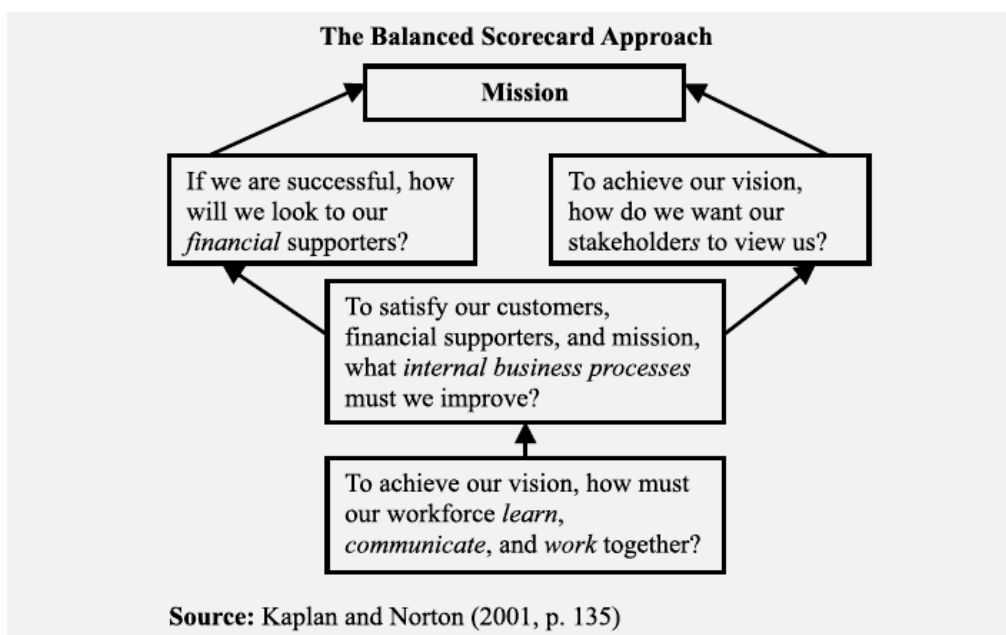
Des indicateurs génériques de résultats - satisfaction, fidélité, formation et compétence des employés - sont associés à des déterminants de la performance propres à l'activité.¹

Aussi, important est il d'équilibrer les quatre axes. Il ne faut jamais pénaliser un axe pour en favoriser un autre, mais au contraire mettre en évidence les liens de causalité des quatre perspectives et c'est ainsi que selon NORTON et KAPLAN, la rentabilité des capitaux investis sera effective.²

3.4.2. Le BSC dédié au secteur public

Suite à l'essor qu'a connu le BSC, Norton et Kaplan prospèrent ensuite un BSC au secteur public. Le schéma suivant est de nature à élucider ce propos :

Schéma N°16 : le BSC pour les entreprises publiques



Source : DARYUSH Farid, MEHRAN Nejadi, HEYDAR Mirfakhredini, «Balanced scorecard application in universities and higher education institutes: Implementation guide in an iranian context», Annals of University of Bucharest, Economic and Administrative Series, 2008, Nr. 2, p, p34.

¹ KAPLAN Robert. S. et NORTON David. P., le tableau de bord prospectif, éd. Éditions d'Organisation, 1997, Pp 36 -37.

² NODESWAY Alain Fernandez, « balanced scorecard et tableaux de bord de pilotage, une mise au point s'impose » disponible sur : <http://www.piloter.org> vu le 04/12/2012, Pp 8-9

D'après NORTON et KAPLAN la première entreprise publique ayant implanté le BSC fut « the United Way of Southeastern New England ».

Pour les entreprises publiques, la mission représente axe principal, suivi de l'axe client, l'axe processus internes, celui de l'apprentissage et du développement et enfin l'axe financier¹.

4. De l'Évaluation des établissements d'enseignement supérieur

A l'heure actuelle, la mesure de la qualité de l'enseignement supérieur relève de deux marchés : celui de l'accréditation, qui labellise des seuils de qualité des processus de production, et celui de la notation, qui hiérarchise les performances des établissements.

4.1. Le marché de la notation

En 1998, la Conférence Mondiale sur l'Enseignement Supérieur, tenue à l'UNESCO, avait, déjà, conclu sur la nécessité de développer les indicateurs statistiques pour l'évaluation de la qualité des établissements d'enseignement supérieur et les méthodologies de construction de « tableaux de classement ».

Or, Les palmarès dits des meilleurs établissements relèvent d'un marché essentiellement commercial², dominé par les médias : pour un journal ou une revue, le numéro spécial consacré chaque année au palmarès des universités est sûr d'avoir la plus large diffusion. On trouve également des agences privées (Recruit Ltd au Japon, qui tire ses recettes des contributions des établissements, par exemple), des universités (Jia Tong à Shanghai qui élabore le classement QS, par exemple), des fournisseurs de préparation aux examens d'entrée à l'université. D'abord limités aux marchés nationaux, les producteurs de palmarès étendent maintenant leur champ aux classements internationaux.

C'est évidemment un marché incontrôlable, tout producteur de classement (ranking) ayant la faculté de choisir ses critères et leur pondération. Une critique méthodologique³ qui soupçonne de surcroît les médias, pour maintenir leurs ventes, de changer leurs pondérations

¹ DARYUSH Farid, MEHRAN Nejadi, HEYDAR Mirfakhredini, op. cit, 2008, p34.

² PÉNOMBRE, «Les palmarès, un business rentable, une affaire sérieuse ». Lettre d'information de Pénombre-34 (avril 2003) disponible sur :(www2.unil.penombre/inedits/09.htm) cité dans VINOKUR Annie, « la qualité de la mesure de la qualité de l'enseignement supérieur : essai d'analyse économique », Education et Société, 2006, N° 18, Pp. 109-124, p 114.

³ ECCLES C., «L'utilisation des classements des universités au Royaume-Uni», Enseignement

d'une année sur l'autre afin de modifier le rang des établissements. Par ailleurs ces classements recourent largement à l'opinion : des étudiants, des enseignants d'autres établissements, des entreprises, etc. Ces classements sont affaire de réseaux, de publicité et de croyance. Comme dans le cas des agences d'accréditation, on voit donc apparaître un second marché, celui des « palmarès des palmarès » et des tentatives de moralisation du marché.¹

4.2. Le marché de l'accréditation

Le marché de l'accréditation fait référence à l'assurance qualité instituée par l'ISO. La partie suivante est de nature à élucider ce propos.

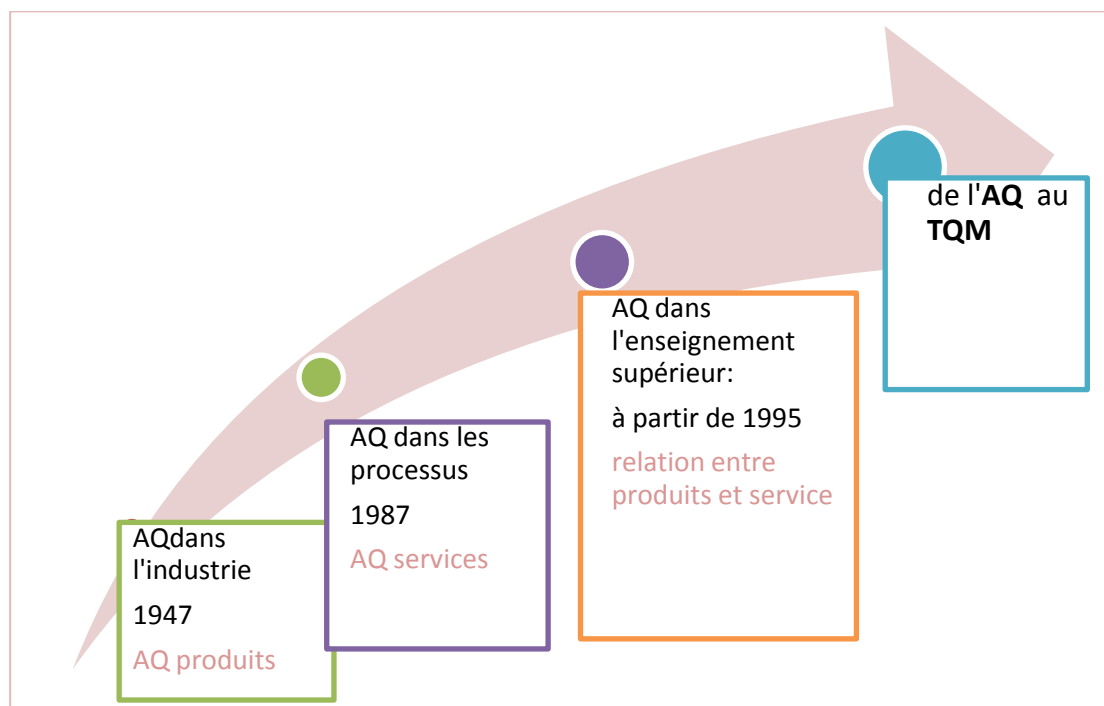
4.2.1. Création de l'ISO et évolution de l'approche assurance qualité

Partant du postulat selon lequel un marché efficace suppose que les échangistes soient informés des caractéristiques du bien commercialisé. Lorsque le problème s'est posé pour les échanges de produits manufacturés au lendemain de la seconde guerre mondiale, on a créé – en marge du GATT (OMC) – une unique organisation non marchande, l'International Organization for Standardization (ISO), fonctionnant sur la base de consensus entre représentants des secteurs demandeurs, ratifiés ensuite par les pays membres. L'ISO a développé à partir de 1947 des standards techniques d'assurance qualité de « produits ». Le schéma suivant aborde l'évolution de l'approche de l'assurance qualité introduite par l'ISO

Supérieur en Europe-XXVII-4, XXXX, 2002 cité dans VINOKUR Annie, op. cit, 2006 p 114.

¹ Idem pp 114-115.

Schéma n° 17: Evolution de l'approche de l'assurance qualité



Source : schéma élaboré par la chercheuse en synthétisant VINOKUR Annie, « quality assessment of education services and restructuring of education sectors, mesure de la qualité des services d'enseignement et restructuration des services éducatifs », traduction de Steve BROWN en collaboration avec jacques DELAFORGE, n°1,2005, pp 83-108.

À partir des années 1980 cependant, le problème n'est plus le manque de spécifications des produits, il est celui de l'incapacité de certaines entreprises à faire en sorte que leurs produits satisfassent ces standards, ce qui accroît les coûts de transaction dans l'espace international : « avec la compétition globale et la pression sur les prix, il est inefficace pour une société d'envoyer un représentant à l'étranger pour vérifier la qualité de la fabrication avant achat » ¹ISO 9000, publié pour la première fois en 1987, a alors été développé pour établir un standard minimum de qualité du « processus de production », assurant que le produit expédié est conforme aux spécifications convenues entre l'acheteur et le vendeur. L'assurance qualité des fournisseurs permet de les mettre en concurrence sur le prix. ²

Dans le cas des services qui sont coproduits par le client et le fournisseur (ex. santé, services juridiques), la normalisation du service en tant que produit est impossible : le résultat

¹ (www.iso.org) cité dans, VINOKUR Annie, op. cit, 2006, p 111.

² Exemple des enchères inversées sur le Net.

(la guérison, le jugement) ne peut être ni échangé ni standardisé. Seule donc est applicable l'assurance qualité de processus, qui garantit au client (le malade, le plaignant) qu'il sera traité selon un référentiel de bonnes pratiques.

4.2.2. Assurance qualité dans les EES

L'assurance qualité dans le contexte d'enseignement supérieur garantit à l'étudiant, par exemple, qu'il sera formé et initié aux techniques de la recherche selon un référentiel de bonnes pratiques.

la deuxième moitié des années 80 aux Etats-Unis fut marquée par l'apparition du mouvement de mobilisation des technologies de mesure de la qualité pour rationaliser la pédagogie scolaire sur le modèle industriel en s'inspirant de la thèse de Taylor sur la science du management. L'organisation de l'école a été ainsi réduite à sa dimension managériale et productive, et l'apprentissage à sa dimension mesurable et objective.¹

La procédure d'assurance qualité fournit les instruments du contrôle et de ce qu'il est convenu d'appeler la transparence ; sa mise en œuvre dynamique dans la gestion de la qualité totale (Total Quality Management (TQM), inspirée des méthodes industrielles japonaises, et qui vise moins à mesurer qu'à promouvoir une qualité définie comme « fitness for purpose » en d'autres termes « l'ensemble des propriétés et caractéristiques d'un produit ou d'un service qui lui confèrent l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés ou implicites ». Pour un établissement, ce peut être l'aptitude à produire au moindre coût,² fournit les techniques de mobilisation des agents en vue de satisfaire les objectifs.³

Dans le cas de l'enseignement supérieur cependant, il existe un output particulier qui circule sur un autre marché, celui du travail : c'est le diplôme qui qualifie le travailleur. La question première, ancienne, est donc celle de la reconnaissance et de l'équivalence des diplômes dans la circulation des travailleurs. Pour autant, l'usage de procédures d'assurance qualité de type ISO 9000 et la pratique de l'accréditation se généralisent dans l'enseignement

¹ NORMAND Romuald , « the measurement of school : standards policy and quality management, la mesure de l'école : politique des standards et management par la qualité », cahiers de la recherche sur l'éducation et le savoir, hors série 2005, n°1, , pp 67-82, p 67.

² (www.iso.ch/iso/fr/ISOonline) cité dans VINOKUR Annie, op. cit, 2006, p 112.

³ VINOKUR Annie, idem, p 106.

supérieur, avec deux finalités souvent confondues, l'une à usage interne (gestion), l'autre à usage externe (échange). C'est ainsi par exemple que le Conseil National d'Évaluation français présente son Livre des Références comme une méthode devant permettre à chaque établissement supérieur de démontrer l'adéquation des moyens mis en place avec les attentes de la société. Campus One, référentiel d'assurance qualité expérimenté en Italie et proposé aux universités françaises, demande à chaque Formation (unité de production) de définir les attentes des parties concernées, de se concerter avec elles pour fixer les objectifs de la formation et de se donner les moyens de vérifier la bonne concordance entre attentes et objectifs ; l'efficacité de la formation est mesurée in fine par son « niveau d'attractivité » (nombre de candidats par place à l'inscription, taux d'insertion des diplômés sur le marché du travail, financements et contrats avec des organismes publics et privés, etc.).

En revanche, dès lors que les établissements d'enseignement supérieur sont mis en compétition sur des marchés ou des quasi-marchés, des établissements, habilités par des agences nationales publiques, sollicitent des accréditations d'agences étrangères pour être plus visibles sur les marchés globaux et capitalisent ces labels de qualité dans leurs stratégies de marketing.¹

Des établissements supérieurs professionnels créent leurs propres labels (écoles d'ingénieurs ou de commerce). Les fournisseurs transnationaux s'opposent, comme dans l'industrie, à tout contrôle externe de la qualité de leurs activités et préfèrent soit recourir à leurs propres organismes d'accréditation, soit s'autoréguler via des «codes de bonne conduite».²

Or l'accréditation moderne présuppose l'indépendance, politique et économique, de l'organe d'accréditation, que toutes les agences revendiquent. Qui va définir l'indépendance et vérifier l'absence de conflits d'intérêts. L'établissement des normes d'accréditation est un enjeu central de l'entrée des services d'enseignement dans les négociations de l'OMC.³

¹ HAUG G. «Quality Assurance/Accreditation in the Emerging European Higher Education Area : a possible scenario for the future», *European Journal of Éducation*, 2003, vol. 38, n° 3 cité dans VINOKUR Annie, op. cit, 2006, p113.

² WESTERHEIJDEN D., «Quality Assurance in Complex Higher Education Systems ; a Transatlantic Comparison», Paper for the ASHE annual meeting public policy forum, Center for Higher Education Policy Studies, Sacramento, University of Twente, Netherlands, nov., 20-21, 2002 cité dans VINOKUR Annie, idem, p 113.

³ VINOKUR Annie, ibid, pp 110-113.

Section 3 : Le BSC pour le pilotage de la performance globale des EES

Le BSC né d'une remise en cause, dans un contexte anglo-saxon, des systèmes d'évaluation de la performance exclusivement centrés sur le suivi des résultats financiers a connu un essor rapide et s'est transformé en quelques années d'un système de mesure de la performance à un système de pilotage multidimensionnel de la performance.

Nombreuses sont les études qui se sont focalisées sur le lien entre l'utilisation du BSC et la performance de l'entreprise. La plupart de ses recherches ont établi un lien positif, dont :

- KAPLAN, INAMAR et REYNOLDS (2000), qui a constaté l'amélioration de la performance financière et non financières des entreprises fournisseurs de soins de santé après avoir implanté un système BSC.
- PHILBIN (2011) pour sa part a constaté l'amélioration de la gestion opérationnelle d'un échantillon d'institutions d'investissement utilisant le BSC.
- Cependant, l'étude de SHUN HSING YANG (2006) penché sur secteur de l'enseignement supérieur Taïwanais a montré que l'efficacité du BSC est conditionnée par le soutien des superviseurs supérieurs. De plus, un choix prudent des indicateurs de mesure de la performance doit être effectué.¹

Dans cette section nous allons montrer que les EES de plus en plus soucieux par leurs performances mondiales dans un contexte de concurrence effrénée ont grandement opté pour l'implémentation du BSC. Ensuite nous allons proposer un BSC pour la mission développement durable de l'EES.

¹ ZOUIDI Laila, op. cit, 2013, p 32.

1. Le BSC en milieu universitaire

A travers les schémas qui suivent nous allons tenter une présentation du BSC en milieu universitaire, ses axes ainsi qu'un ensemble d'indicateurs de la performance qui découlent de la stratégie adoptée.

Sachant que le BSC décline de la mission et de la stratégie suivies par un EES, il n'y a pas de BSC standard pour tous les EES. Cela étant nous avons choisi de présenter un BSC proposé par des chercheurs algériens appartenant au corps professoral de l'USTHB à leur établissement.

Schéma N°18 : les axes du BSC en milieu universitaire

<p style="text-align: center;">AXE PROCESSUS INTERNES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Développer un modèle de prévisions budgétaires - Soutenir les qualités pédagogiques des enseignants - Orienter efficacement les étudiants 	<p style="text-align: center;">AXE PARTIES PRENANTES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mettre en place un service d'orientation efficace - Accompagner les diplômés au moment de l'entrée sur le marché du travail - Offrir des formations en prise avec les réalités du monde
<p style="text-align: center;">AXE RESSOURCES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Améliorer la visibilité de l'université - Accroître les contrats de recherche financés par des moyens externes - Accroître la production scientifique - Augmenter l'attractivité des programmes pour les étudiants étrangers 	<p style="text-align: center;">AXE APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL</p> <ul style="list-style-type: none"> - Développer un outil automatisé d'enquête de satisfaction des diplômés - Mettre en place un BSC

Source : RENAUD Angèle et BERLAND, op. cit, 2014, p 11.

Schéma N° 19: BSC proposé pour un EES

axe	indicateur
parties prenantes	Proportion des étudiants étrangers
	Satisfaction moyenne des étudiants
	Satisfaction moyenne des enseignants chercheurs
	Taux de réussite
	Taux de non réinscription
	Taux de renouvellement de contrats de partenariats

axe	indicateur
axe financier	Pourcentage des fonds provenant de sources indépendantes de la tutelle
	Revenus provenant des laboratoires de recherche.
	Pourcentage des frais de la section1 (salaires et charges) par rapport aux frais de la section2 (fournitures, matériel,...).
	Coût annuel moyen d'un membre du personnel
	Coût moyen d'équipement par laboratoire de recherche
	Taux de non respect des dépenses prévues

axe	indicateur
processus internes	Taux moyen d'occupation des salles par heure
	Nombre d'étudiants pour un ordinateur à accès libre
	Rendement des laboratoires : - Nombre moyen de publications par laboratoire. - Nombre moyen de communications effectuées par laboratoire.
	Qualités des cours proposés : - Nombre d'étudiants pour un enseignant Nombre de cours disponibles en ligne (sur Internet)
	Taux des projets de recherche en retard

axe	indicateur
apprentissage organisationnel	Profil de la population estudiantine : - proportion d'étudiants inscrits en cycle long - Nombre d'étudiants inscrits en post graduation
	Nombre moyen de projets de recherche soumis par an par laboratoire de recherche
	Taux des enseignants chercheurs ayant bénéficié d'une formation
	Taux d'exploitation des post budgétaires nouvellement créés
	Taux d'absentéisme du personnel par mois
	Taux des enseignants possédant un ordinateur a l'université et taux des enseignants possédant une connexion à Internet à partir de ces postes

Source : ALIMAZIGHI Z., BELHOUS R. N. et OUARET A., « une approche fédérative de construction d'un outil de pilotage de la performance dans un environnement à but non lucratif », article publié par Laboratoire LSI, Faculté d'Electronique et d'Informatique, USTHB, Alger, Algérie, 2006, p 7 cité dans DELMADJI Ahlam, op. cit, 2014, p 72.

2. Le BSC développement durable (SBSC) pour les EES : une approche perspective

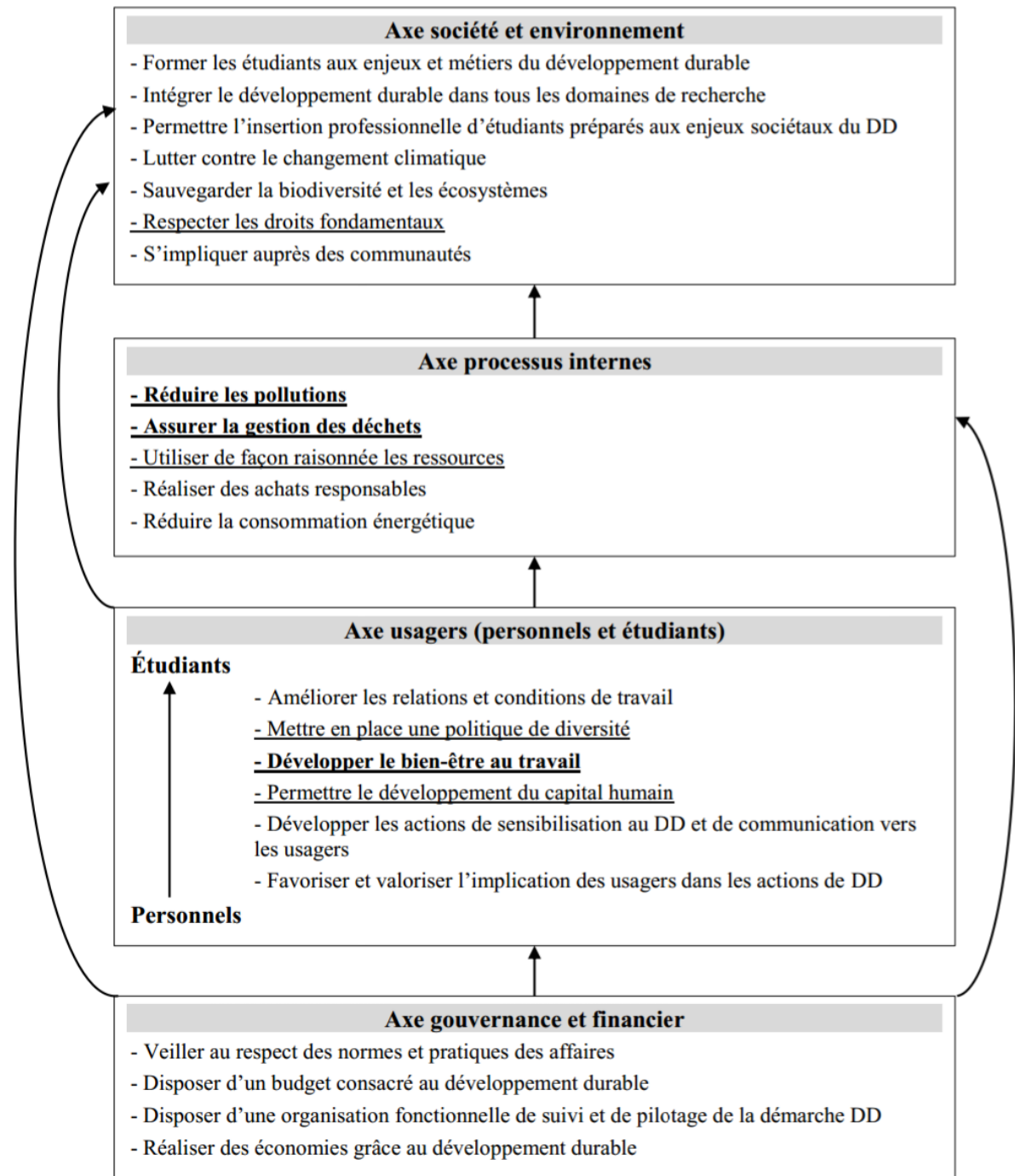
Comme sus mentionné, pour organiser les axes du BSC, Kaplan recommande dans le cas des entreprises à publiques de placer au sommet du tableau de bord un objectif de leur mission fondamentale, qui représente la responsabilité de l'organisation vis-à-vis de la société. Il considère que les trois axes supérieurs doivent correspondre aux trois objectifs qui vont permettre l'accomplissement de la mission, les « clients » de ces organisations étant d'une façon générale « les citoyens ».

En réfléchissant sur le rôle de l'EES dans le développement durable CÔME et ORY proposent en 2015 un « tableau de bord développement durable » de niveau stratégique qui a vocation à mesurer la performance de chacun des axes de la carte stratégique et de mettre sous contrôle d'un ou plusieurs indicateurs, retenus pour leur qualité, les objectifs à poursuivre sur chacun des axes.¹

Considérant que la mission développement durable attribuée aux EES considère la responsabilité EES dans ce domaine « au service de la société », elle consiste précisément dans le « développement de la capacité d'expertise et d'appui aux associations et fondations et aux politiques publiques menées pour répondre aux défis sociétaux, aux besoins sociaux, économiques et de développement durable », cette mission se poursuit par « l'orientation, la promotion sociale et l'insertion professionnelle »

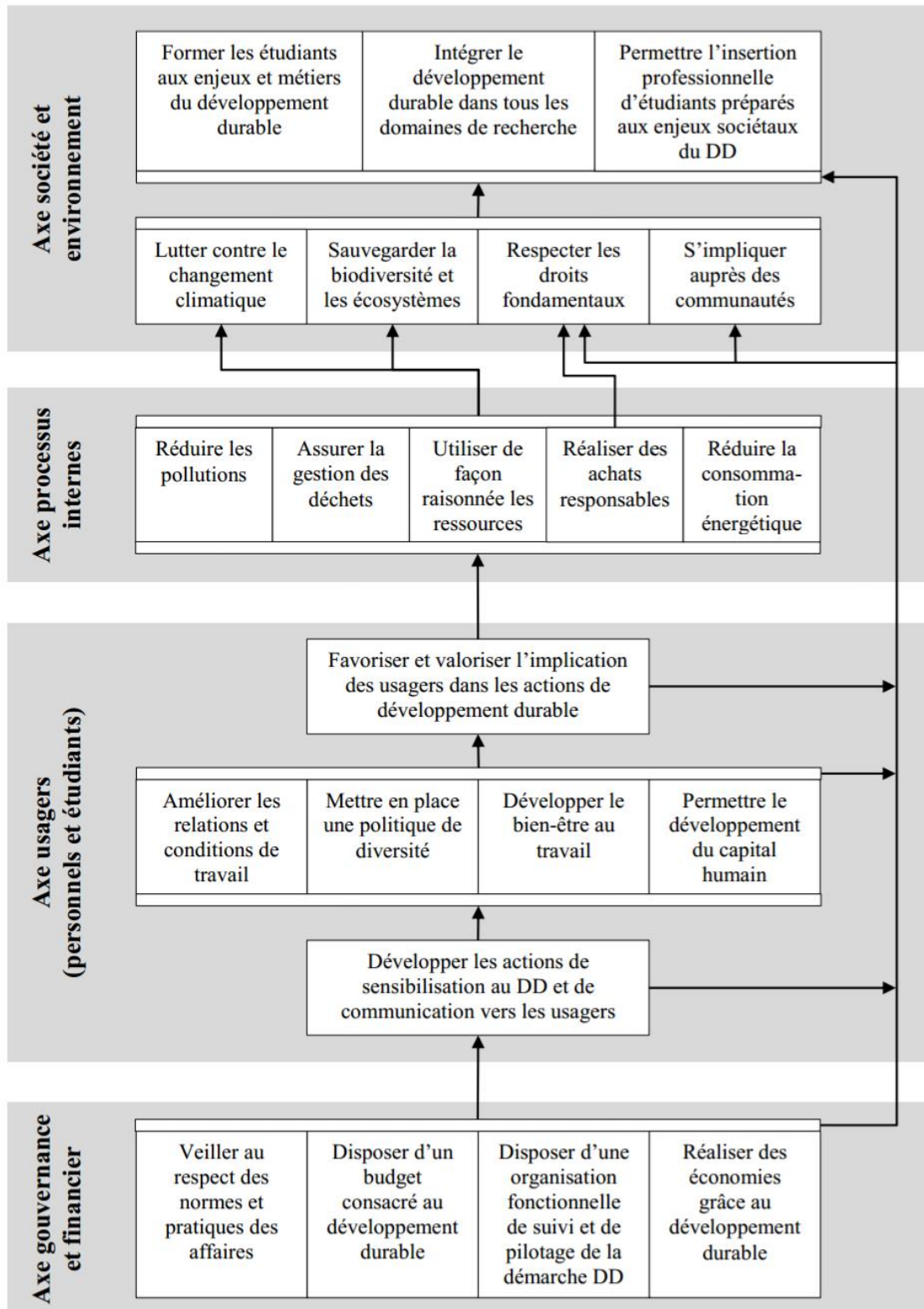
¹ ORY, op. cit, 2015, Pp. 327-330.

Schéma N°20 : mission développement durable au sommet des axes du SBSC de l'EES



Source : ORY, op. cit, 2015, 325.

Schéma N° 21: carte stratégique de la mission développement durable de l'EES



Source : ORY, idem, p328.

Conclusion

Au terme de ce chapitre, lequel s'est proposé de mettre en lumière le contrôle, l'évaluation et le pilotage de la performance globale des EES, il en ressort :

- L'émergence de l'économie du savoir a permis de mettre en valeur le rôle de l'EES dans le développement des pays. Les pays développés ayant pris conscience de cette réalité ont vite amorcé des réformes majeures de leurs systèmes d'enseignement supérieur. Au cœur de ces réformes se trouvent l'autoévaluation et l'approche de « l'assurance qualité » visant à améliorer la performance globale de ces établissements.
- Le contrôle de gestion est un processus de pilotage de la performance. Les établissements d'enseignement supérieur en leur qualité d'entreprises de service public contribuant au développement de l'économie du savoir doivent mettre en place des procédures de pilotage de leur performance globale qui prennent en considération toutes les parties prenantes nécessaires à leur survie notamment l'environnement où ils opèrent et la société dont ils sont l'émanation.

Cependant les pratiques du contrôle de gestion sont très simplifiées en milieu universitaires notamment en monde francophone. Dans la majorité des EES, le contrôle de gestion est réduit à un simple système de gestion budgétaire. Les EES nord-américains les plus prestigieuses à l'échelle mondiale sont, en revanche, les pionnières dans la mise en place du BSC.

Le BSC est fondamentalement un outil d'alignement stratégique dans une logique de responsabilisation et d'incitations mise en œuvre par une démarche top-down. La prise en compte des externalités positives et négatives induites par l'activité de l'EES dans la conception de son BSC permettrait à ces établissements de devenir de bonnes entreprises citoyennes placés au centre du développement durable des pays. Cela étant le BSC développement durable vient, in fine, d'être proposé en approche perspective.

Chapitre 3 :

Pratiques et Perspectives

d'Amélioration de la

Gouvernance des

Établissements

d'Enseignement Supérieur en

Algérie

**Chapitre 3 : Pratiques et Perspectives d'Amélioration de la Gouvernance des
Établissements d'Enseignement Supérieur en Algérie**

Bien que la constitution algérienne considère l'enseignement supérieur comme l'un des secteurs d'essence stratégique, lui reconnaît son rôle central dans le développement économique et social du pays et lui injecte au demeurant des ressources financières éloquentes, force est de constater que les établissements d'enseignement supérieurs Algériens affichent de très mauvais résultats, et occupent les dernières places dans les classements mondiaux.

Par ailleurs, les problèmes de l'insertion professionnelle des diplômés et de la visibilité internationale des diplômes ne cessent de s'aggraver. Ce qui reflète une très mauvaise appréciation par l'environnement externe de la qualité des formations offertes par lesdits établissements.

Partant du postulat selon lequel un bon système de gouvernance est un impératif à la performance de l'entreprise et en se basant sur les conclusions tirées des chapitres précédents, selon lesquelles il n'y a pas de faille dans l'EES sans qu'il y ait de faille dans son système de gouvernance, ce chapitre représentant l'étude pratique s'interroge sur la nature et la fiabilité des systèmes de gouvernance des EES Algériens.

Et afin d'apporter des éléments de réponse à ces questions, nous avons jugé opportun de scinder notre étude pratique en deux phases :

- ✓ La première phase a consisté au recueil des textes réglementaires qui constituent le cadre institutionnel régissant la gouvernance des EES en Algérie. Nous en avons retiré les éléments définissant la nature de la gouvernance des EES algériens (gouvernance d'agence, partenariale ou durable..).
- ✓ Nous avons amorcé la deuxième phase en constituant un échantillon représentatif du réseau universitaire algérien contenant 30 EES. Nous avons ensuite mené une étude administrée par entretien et questionnaires afin de collecter les informations qualifiant la (ou les) pratique(s) de la gouvernance des EES en Algérie.
- ✓ Enfin, nous avons présenté les meilleures pratiques mondiales en matière de gouvernance universitaire pour pouvoir en tirer des recommandations solides et

concrètes à même d'améliorer les pratiques de la gouvernance universitaire en Algérie.

Section 1 : Evolution de l'enseignement supérieur en Algérie

Lors de cette section seront, d'abord, présentés l'histoire, les caractéristiques et les tentatives de réforme de l'ES en Algérie. Ensuite il y aura lieu de présenter le réseau universitaire Algérien et sa mauvaise perception à l'international.

1. Histoire et caractéristiques de l'enseignement supérieur en Algérie

Après un bref historique de l'ES en Algérie, nous allons tenter de mettre en exergue ses principales caractéristiques.

1.1.Historique de l'enseignement supérieur en Algérie

L'histoire de l'enseignement supérieur algérien se divise essentiellement en deux phases : avant et après l'indépendance du pays en 1962.

1.1.1. Avant l'indépendance

La première université créée en Algérie fut l'université d'Alger, fondée en 1909, trouvant ses origines dans l'École de médecine et de pharmacie dont la création remonte à 1859 auxquelles s'ajoutent respectivement, la Faculté des Sciences, celle des lettres puis de Droit En 1879 . En 1909, ces facultés sont regroupées avec d'autres instituts, pour donner naissance à l'Université d'Alger.

En 1962, l'enseignement supérieur algérien se réduisait à l'université d'Alger, à deux annexes installées à Oran et Constantine et à quelques écoles établies par la France, concentrées dans la capitale, comme l'école nationale supérieure de commerce, fondée en 1900, l'école nationale polytechnique, fondée en 1925 et l'école nationale supérieure agronomique, créée en 1909¹.

1.1.2. Après l'indépendance

L'évolution du système d'enseignement supérieur algérien est passée par trois périodes depuis 1962.

¹ Document de l'enseignement Supérieur et la Recherche Scientifique en Algérie, 2012, page 23.

- ✓ une politique de récupération du système colonial
- ✓ des réformes pour affirmer l'indépendance et confirmer la nationalité algérienne et ;
- ✓ enfin une politique de gestion des flux¹

Le lendemain de l'indépendance, L'université algérienne va avoir pour ambition de devenir l'acteur primordial du devenir de la nation puisqu'elle doit notamment contribuer à la naissance de sa souveraineté nationale et ce dans tous les domaines.

En 1963, l'Algérie ne comptait, pas plus de 2500 étudiants². Elle percevait l'université nationale comme un attribut de souveraineté, à l'image du drapeau et l'hymne nationale. C'est ainsi que les universités nationales, dans leur grande majorité, ont été créées dans les années 1963 et 1970. Elles avaient alors pour mission de former et préparer les cadres nationaux en vue d'assurer la relève de l'administration coloniale et d'apporter des réponses pertinentes aux défis du développement. Au demeurant, adoptant le modèle de la puissance coloniale, elles présentent de nombreuses similitudes quant à leur organisation et fonctionnement.

Ainsi, dès 1962, des aménagements ont été apportés dans la gestion et le recrutement pour commencer à adapter l'enseignement supérieur au contexte de souveraineté nationale.

De 1962 à 1966, étant donné ce legs, l'université d'Alger était française, coloniale par sa structure et fonctionnement interne, son programme, son modèle culturel et sa finalité sociale et économique. Les membres de facultés étaient principalement préoccupés par leur promotion dans les universités françaises qu'ils ont orientées automatiquement sur leurs propres sujets n'ayant aucun lien avec les besoins de la société algérienne, qui était sur le pont d'entamer son développement socio-économique planifiée sous l'impulsion du président « HOUARI Boumediene » en 1965³ et qui voulait faire sortir le pays de sa dépendance économique et culturelle, le premier pas était d'appliquer l'idée de promouvoir la culture et former les cadres qualifiés et compétents, incontournables au développement économique du pays et à l'acquisition de la technologie moderne d'où :

¹ RAMAOUN Hassan et autres, histoire, société et culture, Casbah Edition, 2000, p 143.

² Rapport de la conférence mondiale sur l'enseignement supérieur en Algérie., UNESCO, octobre 1988, vol 5, Pp. 5 -9.

³ BENNOUNE Mahfoud, Education culture et développement en Algérie, éd. Marinoor-ENAG, Alger, 2000, p 11.

La mise en œuvre du plan triennal de 1967 à 1969 : pour développer l'enseignement supérieur qui projetait d'atteindre un effectif de 10000 étudiants inscrits en 1969. Cet effectif exigeait 700 enseignements, dont 345 algériens avec un budget d'équipement de 35 millions de dinars algériens

Dés lors, des instituts de technologie, rattachés à différents ministères, sont ouverts dès 1969, pour répondre à la demande pressante en cadres et en techniciens¹.

1.2. Caractéristiques de l'enseignement supérieur en Algérie

Les caractéristiques de l'enseignement supérieur en Algérie sont pour l'essentiel:

- A l'instar des pays du Maghreb et conformément au modèle français, le baccalauréat clôt le lycée et permet l'accès aux études supérieures.
- Les études sont gratuites, en plus d'une bourse d'étude octroyée aux étudiants non employés, ces derniers bénéficient d'une prise en charge sociale aussi (logement en cités universitaires, transport, restauration, assurance sociale).
- Les financements des établissements d'enseignement supérieur sont quasi-entièrement assurés par le trésor public.
- Non discrimination entre les sexes, l'accès des femmes aux études supérieures a fait un progrès important avec le passage de leur effectif de 23% en 1977 à 54% en 1997². En 2015, près des deux tiers des effectifs sont du sexe féminin (voir annexe 1 et 2). cette prééminence peut, cependant, être expliquée par plusieurs facteurs démographiques (croissance de la population féminine) et sociaux (à l'instar du décrochage scolaire des garçons, le service militaire, etc.).
- Les langues d'enseignement sont l'arabe pour les sciences sociales et humaines et le français pour les sciences et la technologie et les écoles nationales.
- Formations débouchant sur les diplômes de TS, d'ingénieur, licence, DEUA jusqu'en 2004, année de l'introduction du LMD.³

¹ BENNOUNE Mahfoud, *op. cit*, 2000, p 15.

² Rapport de la Conférence mondiale sur l'enseignement supérieur en Algérie, *op. cit*, octobre 1998, p 7.

³ DJENANE Abdelmadjid et HAMIDOUCHE Mohamed, « Participation à la gouvernance d'un établissement public d'enseignement supérieur : quelques éléments de réflexion » communication présentée au nom de l'université Ferhat Abbas Sétif 1 dans le cadre de : MENA Higher Education Conference sur le thème de : Empowering Higher Education Institutions through Information Sharing

2. Réformes du système d'enseignement supérieur algérien

L'enseignement supérieur algérien a subi trois réformes essentielles, la réforme 1972, celle de 1985 et enfin la réforme dite « LMD » en 2004.

2.1. Les réformes affirmant la souveraineté du pays

L'enseignement supérieur Algérien procéda à une profonde mutation à partir des années 1970. Les réformes majeures entamées par l'état, pendant cette période, étaient en vue d'affirmer la dépendance du pays en créant une université authentiquement algérienne intégrée dans le processus de développement postindépendance.

2.1.1. La réforme de 1972

Dans les années 1970, suite au lancement du plan triennal (1967-69) et du fait de la nationalisation des mines, des banques et des assurances, l'Algérie se trouva dans le besoin de recruter davantage de cadres, de techniciens et de travailleurs qualifiés .

L'université algérienne procéda, dès lors, à une profonde mutation et ce à travers l'instauration du :

Plan quadriennal (1970-73) qui avait pour objet de faire face à des effectifs étudiants par des nouveaux projets, dont les plus importants étaient l'université de Bab Ezzouar et de l'Ecole Nationale d'Architecture, d'hébergement et de restauration. Les dépenses de fonctionnement avaient atteint 159,8 millions de dinars en 1973.

La refonte de l'enseignement supérieur le 23 juillet 1971, une année avoir été nommé Ministre de l'Enseignement Supérieur et de la recherche Scientifique « Mohamed S. BENYAHIA » révéla au cours d'une conférence de presse les principaux objectifs de la future université algérienne. Il a commencé par la situer dans le contexte politique de l'époque en rappelant la triple : Révolution industrielle, Révolution agraire et Révolution culturelle. Le but était ainsi d'opérer un changement profond dans les fondements même de l'ancien système de formation, de créer une université authentiquement algérienne, intégrée dans le processus de développement de façon à permettre la mise en œuvre l'adéquation-emploi. Une refonte totale des programmes de formation a ainsi été proposée, dont la principale caractéristique réside

dans les éléments suivants : diversification, spécialisation et professionnalisation. L'objectif recherché était l'orientation plus poussée vers l'enseignement scientifique et technique.

2.1.2. La réforme de 1985

L'élargissement de l'éventail de l'enseignement supérieur en Algérie ne répond pas seulement aux deux objectifs précédents. Il tient aussi de la décision politique de 1982 qui généralise l'enseignement fondamental aux enfants des deux sexes et le rend obligatoire jusqu'à l'âge de 16 ans tout en procédant à l'arabisation, sans transition, de l'enseignement des sciences sociales et humaines.¹

Le but de la réforme 1985 était pour l'essentiel, l'"algérianisation" du corps enseignant. Au niveau quantitatif, cet objectif a rapidement été atteint, puisque à partir des années 1985-1986 la majorité des enseignants universitaires étaient des algériens. Les contrats des enseignants coopérants n'étaient plus renouvelés. Les enseignants locaux exerçaient dans toutes les filières et disciplines, même si, de plus en plus, depuis les années 1990 et l'arrivée de classe d'âge pléthorique à l'université, associée à la l'exil de milliers d'universitaires chercheurs dans toutes les branches de l'enseignement supérieur, les décideurs au sommet du système universitaires tender à parer au plus pressé en autorisant et poussant le recrutement d'enseignants non permanents et non qualifiés appelés « enseignants associés » et « enseignants vacataires ». La part de ces enseignants non permanents dépasse du corps professoral 60% en 2006.²

2.2. La « réforme LMD 2004 » pour plus de professionnalisation³

« La réforme LMD se veut globale dans sa conception, participative dans sa démarche et intégrative dans sa mise en application » dit le Pr Rachid HARAOUBIA le ministre en 2004 »⁴. Les motifs de cette réforme ainsi que ses carences feront l'objet de cette sous section.

¹DJENANE Abdelmadjid et HAMIDOUCHE Mohamed, op. cit, 2005, p4.

² KHAOUA Nadji, « l'entreprise, l'université et le marché du travail en Algérie : tentative d'analyse », revue Ettawassol, université de Annaba, 2008, N° 6, p 15.

³ Rapport sur la gouvernance des universités en Algérie, la banque mondiale, juin 2012, p 6.

⁴ CHERIFI Ouiza et autres, « les universités à l'heure de l'évaluation », conférence de l'AUF, Rabat, 26 juin 2012, P10.

2.2.1. Motifs de l'adoption du système LMD

A l'instar de beaucoup de pays, qui ont opté pour le système LMD avec la mise en place du processus de Bologne (voir annexe n° 3), l'Algérie a adopté progressivement, à partir de l'année 2004, le système LMD. L'intention du ministère était l'amélioration de la visibilité des diplômes et une meilleure professionnalisation des programmes.

Ce système s'articule en trois cycles : un premier cycle conduisant au diplôme de licence, un deuxième cycle conduisant au diplôme de master et un troisième cycle conduisant au diplôme de doctorat.¹

2.2.2. Inconvénients majeurs de la mise en place du système LMD

A l'instar des réformes de 1972 et celle de 1985 de l'enseignement supérieur, ni le contenu et ni l'objectif de la réforme LMD n'ont été débattus et discutés par la communauté universitaire (enseignants, responsables et étudiants).

Contrairement à l'intention du MESRS d'améliorer l'efficacité de l'ES par la mise en place de cette « réforme », le système LMD est à l'origine d'une multitude de carences de l'ES en Algérie.

✓ En matière de réduction des coûts de la formation

A la différence de l'ancien système, le LMD prévoit trois paliers, licence, master et doctorat. Les responsables du ministère de l'enseignement supérieur comptaient sur cette organisation en palier pour mieux gérer les flux importants d'étudiants. Dans l'ancien système la majorité des étudiants s'inscrivait pour des études de longues durées (5 années). Le coût de ce long séjour est devenu important.

L'idée, que des étudiants pouvaient quitter l'université après un premier diplôme acquis seulement en trois ans, est bien séduisante pour les gestionnaires de la tutelle et aussi pour ceux qui pensent que les problèmes de l'université viennent seulement du nombre croissant des étudiants. Cette vision ne pouvait pas se réaliser. Les étudiants ont très tôt compris qu'ils n'ont aucune chance de s'insérer dans le monde du travail s'il n'ont acquis que le premier palier. Ils ont donc opté pour des études aussi longues que possible et s'est devenu aussi leurs principale revendication. Ils ont donc réussi à mettre en échec l'application de la

¹ www.mesrs.dz consulté le 03/07/2014.

réforme LMD telle qu'elle a été pensée par ces concepteurs qui l'avaient inventé en se référant à des pays dont l'économie générait des emplois qualifiant. Ce n'est pas le cas dans notre pays.¹.

✓ **En matière d'actualisation des programmes**

Dans l'ancien système, les programmes des cursus de formation étaient des programmes nationaux. Par exemple le contenu des programmes du cursus de formation d'ingénieurs en informatique était le même dans toute les universités algériennes. C'est le conseil national pédagogique (CPN) qui définissait le contenu du cursus pour chaque type de formation. Il se trouve que toute initiative pour améliorer le contenu d'un module ou introduire de nouvelles matières se heurtait à une lourde procédure. Pour faire aboutir une proposition il fallait en moyenne cinq années. Très vite, les programmes de différentes formations se trouvaient parfois en décalage avec l'actualisation des connaissances. A la différence de l'ancien système le LMD a introduit la notion de formation spécifique à chaque université. Il n'existe plus de programmes de formation à l'échelle nationale.

Chaque université peut en toute liberté définir ses propres formations. On comprend donc la souplesse introduite dans le montage de nouvelles formations. Ceci dépendra seulement de l'encadrement enseignant des différentes spécialités et type de formations. Mais cette liberté de confectionner, proposer des formations et les faire aboutir rapidement a un prix. La qualité des formations proposées n'est pas garantie dans toutes les universités. Les contenus des différentes formations proposées dans les universités reflètent leurs capacités en encadrement des étudiants. Les universités étoffées en enseignants en qualité et en quantité suffisante ont pu proposer des formations d'un niveau acceptable.

Mais certaines universités, souvent de l'intérieur du pays, manquant cruellement d'encadreurs de rang magistral, ne pouvaient, naturellement, proposer des formations de bonne facture. On peut dire donc qu'il s'est créé un enseignement à deux vitesses dans notre pays. Un étudiant inscrit dans les universités des grandes villes a plus de chance de réussir qu'un étudiant inscrit

¹ MEZGHICHE Mohamed, « Le bilan de la réforme LMD : Une réforme pour quels objectifs ? » Disponible sur le site officiel de l'université de bouira : www.univ-bouira.dz consulté le 14 /03/2015, p 2.

dans une université de l'intérieur. L'équilibre régional a été rompu par l'introduction du LMD¹.

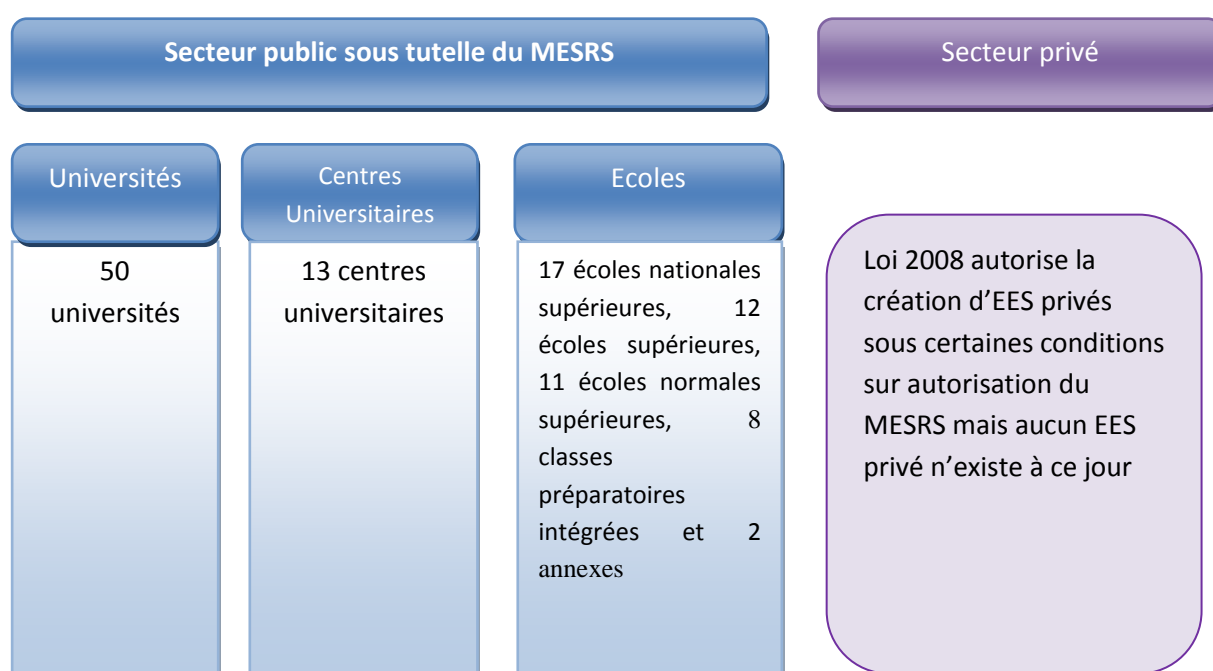
3. Le réseau universitaire algérien et sa visibilité à l'international

Cette partie traitera de la composition et de la visibilité du réseau d'EES algériens.

3.1. Le réseau universitaire algérien

Le schéma suivant est de nature à présenter le réseau universitaire algérien

Schéma n° 22: le réseau universitaire algérien



Source : schéma élaboré par la chercheuse à partir des données collectées auprès du MESRS.

A la lecture du schéma, il apparaît que les EES algériens appartiennent tous au secteur public.

La réglementation algérienne autorise la création d'EES privés mais aucun EES n'existe encore.

3.1.1. Le réseau universitaire public algérien

L'Algérie compte en 2016 cent treize (113) établissements d'enseignement supérieur répartis sur trois régions : centre, est, ouest couvrant les quarante-huit wilayas du pays.¹. Ce

¹MEZGHICHE Mohamed, op. cit, Pp 2-3.

réseau est constitué de : cinquante universités, treize centres universitaires, dix sept écoles nationales supérieures, douze écoles supérieures, onze écoles normales supérieures, huit classes préparatoires intégrées et deux annexes.² (Voir annexe N° 04)

3.1.2. Les types d'EES algériens

Le tableau suivant est un recueil des différents types d'EES algériens créés par décret exécutif pris sur proposition du ministre chargé de l'ES et placés sous sa tutelle.

Tableau N° 3: différents types d'EES algériens

Type d'EES	définition
Université	<p>L'université est un établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel, dotée de la personnalité morale et de l'autonomie financière.</p> <p>L'université est pluridisciplinaire et contient des facultés et des annexes³.</p>
Centre universitaire	<p>Le centre universitaire est un établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel, dotée de la personnalité morale et de l'autonomie financière.</p> <p>Il assure la formation dans une discipline bien défini et peut néanmoins être pluridisciplinaire mais pas autant que l'université.</p> <p>Il contient des annexes¹</p>

¹ www.mesrs.dz consulté le 02/06/2016.

² Arrêté ministériel du 18 Chaabane 1437 correspondant au 25 mai 2016 portant la création d'une annexe de l'université de Tiaret dans la ville Ksar Chellala.

³ Décret exécutif n° 03-279 du 24 djoumada el thania 1424 correspondant au 23 août 2003 fixant les missions et les règles particulières d'organisation et de fonctionnement de l'université (J.O.R.A.D.P Année 2003, n° 51, Pages 4 - 13), modifié par le Décret exécutif n° 06-343 du 4 ramadan 1427 correspondant au 27 septembre 2007 (J.O.R.A.D.P Année 2006, n° 61, Pages 21 - 22).

Tableau N° 3 (suite)

Ecole nationale supérieure	L'école hors université est un établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel, dotée de la personnalité morale et de l'autonomie financière, focalisé autour d'une formation bien définie ² .
Ecole normale supérieure Ecole préparatoire Ecole préparatoire intégrée	L'école hors université est un établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel, dotée de la personnalité morale et de l'autonomie financière, focalisé autour d'une formation bien définie. ³

Source : tableau élaboré par la chercheuse à partir des documents collectés auprès du service juridique du MESRS

3.1.3. Le réseau universitaire privé algérien

C'est en 2008 que l'état algérien a autorisé la création d'EES privés sous autorisation du MESRS par la loi 08-06 du 23 février 2008⁴ mais à ce jour il n'existe pas d'EES privé. Cependant, les conditions de création, établies par le ministère de l'Enseignement Supérieur

¹ Décret exécutif n° 05-299 du 11 rajab 1426 correspondant au 16 août 2005 fixant les missions et les règles particulières d'organisation et de fonctionnement du centre universitaire (J.O.R.A.D.P Année 2005, n° 58, Pages 3 - 10).

² Décret exécutif n° 05-500 du 27 dhou el kaada 1426 correspondant au 29 décembre 2005 fixant les missions et les règles particulières d'organisation et de fonctionnement de l'école hors université (J.O.R.A.D.P Année 2005, n° 84, Pages 22 - 28)

³ Décret exécutif n° 05-500 du 27 dhou el kaada 1426 correspondant au 29 décembre 2005 fixant les missions et les règles particulières d'organisation et de fonctionnement de l'école hors université (J.O.R.A.D.P Année 2005, n° 84, Pages 22 - 28)

⁴ La loi 08-06 du 23 février 2008.

et de la Recherche Scientifique, apparaissent difficiles à remplir, tant en termes de garanties financières que d'organisation administrative et de validation pédagogique.¹

✓ **Etablissements d'enseignement supérieur privés Algériens**

Hormis le domaine des sciences médicales², la formation supérieure du premier et second cycle peut être assurée par des établissements créés par une personne morale de droit privé.

La création d'un établissement privé de formation supérieure est subordonnée à une autorisation du ministre chargé de l'enseignement supérieur, délivrée au vu du respect, notamment, de certaines conditions contenues dans un cahier des charges fixé par le ministre de l'enseignement supérieur :

- la Jouissance par le directeur de l'établissement privé de formation supérieure, de la nationalité algérienne,
- la disponibilité des infrastructures et équipements nécessaires au bon déroulement de la formation supérieure envisagée,
- la disponibilité d'un personnel enseignant qualifié à même d'assurer un encadrement pédagogique de la formation supérieure envisagée dont le niveau des enseignements doit être au moins égal à celui assuré dans les établissements publics de formation supérieure,
- l'insertion de la formation supérieure envisagée dans la réponse aux besoins nationaux définis par le plan de développement économique, social et culturel du pays,
- la justification d'un capital social au moins égal à celui exigé par la législation en vigueur pour la création d'une société par actions.
- le respect des composantes de l'identité nationale,
- le respect des spécificités religieuses et culturelles nationales.

Les EES publics ne peuvent, pour quelque motif que ce soit, faire l'objet de privatisation.³

¹ Déclaration des responsables MESRS.

² Article 43 bis 2 de la Loi n° 99-05 du 18 Dhou El Hidja 1419 Correspondant au 4 avril 1999 portant loi d'orientation sur l'enseignement supérieur J O R A D P N ° 24 du 7 avril 1999 , page 4 -10) (complété par l'article 6 de la loi 08-06 du 23 février 2008), p13.

³ Titre IV bis de la formation supérieure assurée par des établissements privés, art 43bis 1 de la loi n° 99-05 du 18 Dhou El Hidja 1419 Correspondant au 4 avril 1999 portant loi d'orientation sur

✓ **Etablissements d'enseignement supérieur privés étrangers**

La création d'établissements privés de formation supérieure étrangers est subordonnée à un accord bilatéral ratifié¹.

c'est au ministre de l'enseignement supérieur qu'incombe la responsabilité de publier à chaque rentrée universitaire la liste des établissements privés autorisés à assurer une formation supérieure ainsi que la liste des spécialités assurées².

3.2. Visibilité à l'international

Force est de constater que les EES algériens occupent les dernières places dans les classements internationaux. La sous section suivante se propose de mettre en valeur la perception internationale de l'université algérienne.

3.2.1. Classement de Shanghai

Aucun EES algérien ne figure dans le classement académique de Shanghai des 500 meilleures universités dans le monde, ce classement créé en 2003 est élaboré par huit institutions internationales et se base sur six importants critères pour distinguer 500 parmi 1200 EES répertoriés dans le monde, dont : le nombre de Nobel parmi les anciens élèves, le nombre de chercheurs les plus cités dans leurs disciplines, ou le nombre de publications dans sciences et nature. En d'autres termes, une université pour qu'elle soit classée doit exister dans le domaine de la recherche à travers des brevets, des prix, des publications et des distinctions internationales de ses chercheurs. Ce qui n'est pas le cas bien évidemment de l'Algérie.

l'enseignement supérieur J O R A D P N ° 24 du 7 avril 1999 , page 4 -10 complété par l'article 6 de la loi 08-06 du 23 février 2008, pp 12-13.

¹ Art 43 bis 3 de la loi n° 99-05 du 18 Dhou El Hidja 1419 Correspondant au 4 avril 1999 portant loi d'orientation sur l'enseignement supérieur J O R A D P N ° 24 du 7 avril 1999 , page 4 -10 complété par l'article 6 de la loi 08-06 du 23 février 2008 , 13

²Art 43 bis 5 de loi n° 99-05 du 18 Dhou El Hidja 1419 Correspondant au 4 avril 1999 portant loi d'orientation sur l'enseignement supérieur J O R A D P N ° 24 du 7 avril 1999 , page 4 -10 complété par l'article 6 de la loi 08-06 du 23 février 2008, p13.

3.2.2. Classement « WEBOMETRICS »

Le « WEBOMETRICS » ou « ranking web of world universities » est un classement réalisé annuellement par l'organisme public de recherche en Espagne (Cybermetrics Lab) appartenant au « Consejo Superior de Investigaciones Cientificas (CSIC) ». Ce dernier publie deux rapports annuels, l'un en fin janvier et le second en fin du mois de juillet.

Ce classement international se base sur quatre paramètres, à savoir :

- ✓ La visibilité du site web.
- ✓ La richesse du contenu du site.
- ✓ La production scientifique de l'EES et ;
- ✓ L'ouverture de l'EES à l'international.¹

- A l'échelle nationale

Tableau N° 4: Le meilleur EES algérien selon le classement « Webometrics »

	2014	2015
1	université de Constantine 1	Université DJILALLI LIABES Sidi Bel Abbes

Source : www.Webometrics.Info consulté le 20/02/2015.

- A l'échelle arabe

Tableau N° 5: classement « Webometrics » des EES algériens à l'échelle arabe

	2014	2015
....		
14		université de Sidi Bel Abbes
....		
26	université de Sidi Bel Abbes	

Source : www.Webometrics.Info consulté le 20/02/2015.

¹ www.Webometrics.Info consulté le 20/02/2015

En se référant au rapport du Webometrics publié le 11 février 2015, l'université de Sidi Bel Abbes est classée 26^e à l'échelle arabe.

- **A l'échelle africaine**

**Tableau N° 6: la place des EES algérien sur la scène africaine selon le
« Webometrics »**

	2014	2015
.....		
.....		
19	Université de Sidi Bel Abbes	
20		Université de sidi Bel Abbes

Source : www.Webometrics.Info consulté le 20/02/2015.

- **A l'échelle mondiale**

Tableau n° 7: classement « Webometrics » mondial des EES algériens

	2014	2015
.....		
.....		
1781		université de Sidi Bel Abbes
5097	université de Sidi Bel Abbes	

Source : www.Webometrics.Info consulté le 20/02/2015.

En se référant au rapport du Webometrics publié le 11/02/2015 totalisant 12000 universités, l'université DJILLALI LIABES de Sidi Bel Abbes occupe la 1781^{ème} place à l'échelle mondiale, la 14^e place à l'échelle arabe et la 20^e place à l'échèle africaine. Ce classement reflète clairement la mauvaise valorisation mondiale de l'EES algérien.

Section 2 : Cadre institutionnel et réglementaire de la gouvernance des EES en Algérie

Lors de cette section nous allons nous pencher sur la gouvernance des EES en Algérie telle que conçue par le cadre réglementaire régissant lesdits établissements.

1. Missions de l'établissement d'enseignement supérieur algérien

Dans le cadre des missions de service public de l'enseignement supérieur l'EES assure des missions de formation supérieure et des missions de recherche scientifique et de développement technologique.¹

1.1. Formation supérieure

Dans le domaine de la formation supérieure les missions fondamentales de l'EES sont, notamment :

- la formation des cadres nécessaires au développement économique, social et culturel du pays,
- l'initiation des étudiants aux méthodes de la recherche et la promotion de la formation par et pour la recherche,
- la contribution à la production et à la diffusion généralisée du savoir et des connaissances, à leur acquisition et leur développement,
- la participation à la formation continue.²

1.2. Recherche scientifique

Dans le domaine de la recherche scientifique et du développement technologique les missions fondamentales de l'EES sont, notamment :

- la contribution à l'effort national de recherche scientifique et de développement technologique,
- la promotion et la diffusion de la culture nationale,
- la participation au renforcement du potentiel scientifique national,
- la valorisation des résultats de la recherche et la diffusion de l'information scientifique et technique,

¹ Art 4 du décret exécutif n° 03-279 du 24 Jomada Ethania 1424 correspondant au 23 août 2003 fixant les missions et les règles particulières d'organisation et de fonctionnement de l'université (J.O.R.A.D.P année 2003, n° 51, pages 4-13).

² Art 5 Décret exécutif n° 03-279 du 24 Jomada Ethania 1424 correspondant au 23 août 2003 fixant les missions et les règles particulières d'organisation et de fonctionnement de l'université (J.O.R.A.D.P année 2003, n° 51, pages 4-13).

- la participation au sein de la communauté scientifique et culturelle internationale à l'échange des connaissances et à leur enrichissement.¹

1.3.Création des laboratoires de recherche

Au summum de leur gloire, les grandes entreprises économiques du secteur public abritaient chacune un grand bureau d'études vite hissé au rang de centre de recherche devant assurer le transfert technologique des sociétés réalisatrices des usines vers celles qui les acquéraient. Ce système était accompagné, quoique en petit nombre, d'un système de centres de recherche placés sous la tutelle du ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique. Aujourd'hui, les centres de recherches appliquées ayant disparu, parfois bien avant même la dissolution des entreprises publiques, ils sont remplacés par les laboratoires de recherche abrités par les EES.²

1.4.Développement économique et culturel du territoire

A s'en tenir aux économistes spécialistes du développement territorial, les EES contribuent beaucoup à l'attraction de l'investissement productif. C'est pourquoi toutes les wilayas du pays sont dotées de leurs propres EES.

¹ Art 6 p 5 du décret exécutif n° 03-279 du 24 Jomada Ethania 1424 correspondant au 23 août 2003 fixant les missions et les règles particulières d'organisation et de fonctionnement de l'université (J.O.R.A.D.P année 2003, n° 51, pages 4-13) Modifié et complété par Décret exécutif n° 06-343 du 4 Ramadhan 1427 correspondant au 27 septembre 2006 fixant les missions et les règles particulières d'organisation et de fonctionnement de l'université (J.O.R.A.D.P année 2006, n° 61, pages 21-22) et art 4 5 6 du Décret exécutif n° 05-299 du 11 Rajab 1426 correspondant au 16 août 2005 fixant les missions et les règles particulières d'organisation et de fonctionnement du centre universitaire (J.O.R.A.D.P année 2005, n° 58, pages 3-10) et art 3 de la loi n° 99-05 du 18 Dhou El Hidja 1419 Correspondant au 4 avril 1999 portant loi d'orientation sur l'enseignement supérieur J O R A D P N ° 24 du 7 avril 1999 , Pp. 4 -10) modifié par la loi 2000-04 du 6 décembre 2000, J O R A D P N ° 75 du 10 décembre 2000 , page 4 , modifié et complété par la loi 08-06 du 23 février 2008 J O R A D P n° 10 du 27 février 2008 , Pp. 33 -37.

²DJENANE Abdelmadjid et HAMIDOUCHE Mohamed, op. cit, 2005, p 4.

1.5. 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. Le principe de la gratuité de la formation en Algérie a beaucoup contribué d'une part à la redéfinition des rapports villes-campagnes et d'autre part des relations qui s'établissent entre les couches sociales.¹

2. Gouvernance externe des établissements d'enseignement supérieur Algériens

La lecture du cadre institutionnel et réglementaire régissant la gouvernance externe des établissements d'enseignement supérieur, fait ressortir les organes de gouvernance externe suivant :

2.1. Le ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique

Les EES algériens sont tous sous la tutelle du ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique qui s'acquitte de la définition des politiques de l'enseignement supérieur, ses directions et services spécialisés contrôlent le bon fonctionnement des établissements du système de l'enseignement supérieur.

Cependant, il existe quelques écoles de formation régies par d'autres ministères mais qui n'ont pas le statut d'un établissement d'enseignement supérieur avec la seule exception de l'école militaire polytechnique qui est un établissement d'enseignement supérieur pluridisciplinaire placé sous la double tutelle du ministère de la défense et le ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique .

Le tableau suivant est de nature tentera plus d'éclaircissement à ce sujet :

Tableau N° 8: Ecoles de formation supérieure algériennes n'ayant pas le statut d'EES

Ecole	Statut	Organisme tutelle
Ecole nationale d'administration (ENA)	Etablissement public à caractère administratif	Ministère de l'intérieur et des collectivités locales

¹ Idem p 4-5.

Tableau N° 8 (suite)

Ecole nationale des impôts (ENI)	Etablissement public à caractère administratif	Ministère des finances
Ecole supérieure de banque(ESB)	Etablissement public à caractère administratif	Banque d'Algérie
Ecole supérieure de la magistrature(ESM)	Etablissement public à caractère administratif	Ministre de la justice
Ecole militaire polytechnique (EMP)	Etablissement d'enseignement supérieur	MESRS et Ministère de la défense
Institut supérieur arabe de traduction		Secrétariat général de l'Union des pays arabes

Source : tableau élaboré par la chercheuse à partir des sites : www.ena.dz, www.eni.org.dz, www.esb.edu.dz www.esm.dz et www.emp.edu.dz et www.isat-al.org consultés le 14/08/2015.

Comme pré-éluclidés certains établissements en Algérie assurent des formations supérieures à caractère scientifique, culturel et professionnel mais ne sont pas sous tutelle du MESRS. Ils ne sont pas qualifiés d'établissement d'enseignement supérieur bien qu'elles assurent des missions d'enseignement supérieur. Ce qui montre clairement la volonté de l'état algérien de contrôler exclusivement les EES, c'est la centralisation de l'ES.

2.2.Le ministre de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique

Le ministre de l'enseignement supérieur nommé par décret présidentiel et assisté par un secrétariat général, un cabinet et une inspection général s'acquitte de l'élaboration et de la mise en œuvre de la politique nationale de l'enseignement supérieur.

A lui aussi incombe la responsabilité d'organiser les différents niveaux d'enseignement supérieur et de proposer ses plans de développement à court, moyen et long terme.¹ (voir annexe N°05).

¹ Décret exécutif n°13-77 du 18 Rabie El Aouel 1434 correspondant au 30 janvier 2013, JORADP 2013, n° 8, Pp. 4-7.

2.3. Les organes nationaux de gouvernance externe

Le tableau suivant est de nature à présenter les différentes institutions nationales contribuant à la gouvernance des EES algériens, leurs missions ainsi que le cadre réglementaire régissant ces missions.

Tableau n° 9: organes nationaux de gouvernance des EES Algériens

Organe national de gouvernance externe des EES en Algérie	sa mission vis-à-vis des EES
Académie Algérienne des sciences et technologies (ASTA)	-Promouvoir l'enseignement des sciences et technologies dans tous les paliers de l'enseignement et de la formation. -Favoriser l'enrichissement de la formation des enseignants et des chercheurs notamment par l'établissement de liens avec le monde socioéconomique ¹ -Encourager les rencontres et débats entre chercheurs, opérateurs économiques et parlementaires afin de rapprocher les sciences et technologie de la société ² et encourager les collaborations internationales de recherche. ³
Conférence nationale des universités (CNU)	Présidé par le ministre de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique Elle évalue les pratiques universitaires. ⁴

¹ Art 7 du décret présidentiel n°15-85 du 19 jourmada el oula correspondant au 15 mars 2015 J.O.R.A.D.P n° 14, pp 4-6, p4.

² Art 8 décret présidentiel n°15-85 du 19 jourmada el oula correspondant au 15 mars 2015 J.O.R.A.D.P n° 14, pp 4-6 p 5.

³ Art 10 du décret présidentiel n°15-85 du 19 jourmada el oula correspondant au 15 mars 2015 J.O.R.A.D.P n° 14, pp 4-6, P 5.

⁴ Décret exécutif n°01-208 du 2 jourmada el oula 1422 correspondant au 23 juillet 2001, JORADP n° 41, Pp. 15-16.

Tableau N° 9 (suite)

<p>Conseil de déontologie et de l'éthique universitaire</p>	<p>Le conseil propose au ministre de l'enseignement supérieur toute mesure relative aux règles d'éthique et de déontologie universitaires ainsi qu'à leur respect.</p> <p>Il a élaboré une charte éthique régissant les relations entre les parties prenantes de l'EES (voir annexe N°06) et veille à son respect</p> <p>Il établit un rapport annuel sur ces questions accompagné de ses recommandations et le communique au ministre.¹</p>
<p>Commission nationale d'habilitation (CNH)</p>	<p>Statuer sur les nouvelles offres de formation proposées par les EES dans le cadre du dispositif LMD.²</p>
<p>Conseil national d'évaluation de la recherche scientifique et du développement technologique CNE</p>	<p>l'évaluation de la politique nationale de recherche scientifique et de développement technologique, de ses choix, de ses retombées, ainsi que de l'élaboration des mécanismes d'évaluation et de suivi de leur mise en œuvre.</p> <p>en d'autres termes, l'évaluation stratégique et le suivi des mécanismes d'évaluation de la politique nationale de recherche scientifique et de développement technologique.³</p>

¹ Décret exécutif n° 04-180 du 5 jourmada el oula 1425 correspondant au 23 juin 2004 JORADP, 2004, N° 41, p20.

² Arrêté n°167 du 13 avril 2015, bulletin officiel MESRS, 2015, 2° trimestre.

³ Décret exécutif n° 10-35 du 5 safar 1431 correspondant au 21 janvier 2010, JORDAP 2010 n° 06, Pp. 14-16.

Tableau N°9(suite)

<p>Commission nationale d'évaluation des établissements publics à caractère scientifique, culturel et professionnel et autres établissements d'enseignement supérieur</p>	<p>l'évaluation des établissements publics à caractère scientifique, culturel et professionnel et autres établissements d'enseignement supérieur</p>
<p>CNEPRU</p>	<p>composé de conseillers scientifiques d'un mandat de deux ans renouvelables et choisis selon plusieurs critères, ce comité est chargé de la programmation et d'évaluation de la recherche scientifique universitaire. ¹</p>
<p>Commission nationale d'évaluation des chercheurs CNEC</p>	<p>évaluation des enseignants chercheurs pour leur éventuelle promotion en enseignant chercheur classe A ou directeur de recherche.²</p>
<p>Commission nationale des ressources documentaires</p>	<p>étudier les besoins spécifiques au secteur de l'ES et de la recherche dans le domaine de la documentation, en fixer la politique d'acquisition de ressources documentaires³.</p>

¹ Arrêté du 17 juin 1989 portant création du comité de programme et d'évaluation de la recherche scientifique universitaire (CNEPRU), Bulletin officiel de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique année 1989, 1^{er} semestre.

² Arrêté du 24 décembre 2009 fixant l'organisation et fonctionnement de la commission nationale d'évaluation des chercheurs, Bulletin officiel de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique année 2009, 2^{ème} semestre.

³ Arrêté N°154 du 14 mai 2012, bulletin officiel MESRS 2012, 2^e trimestre, portant création, mission, composition et fonctionnement de la Commission nationale des ressources documentaires destinées aux établissements d'enseignement supérieur et de la recherche.

Tableau N°9 (suite)

Commission d'implémentation d'un système d'assurance qualité (CIAQES)	accompagner les EES dans la mise en œuvre des procédures d'assurance qualité ¹ .
Commission pédagogique nationale de domaine (CPND)	c'est un organe de concertation inter-établissement et intersectoriel qui s'acquitte d'élaborer des offres de formation pour les EES et de s'assurer de la conformité des enseignements dispensés par les EES avec ces offres. ²

Source : tableau préparé par la chercheuse à partir des informations collectées auprès du service juridique du MESRS.

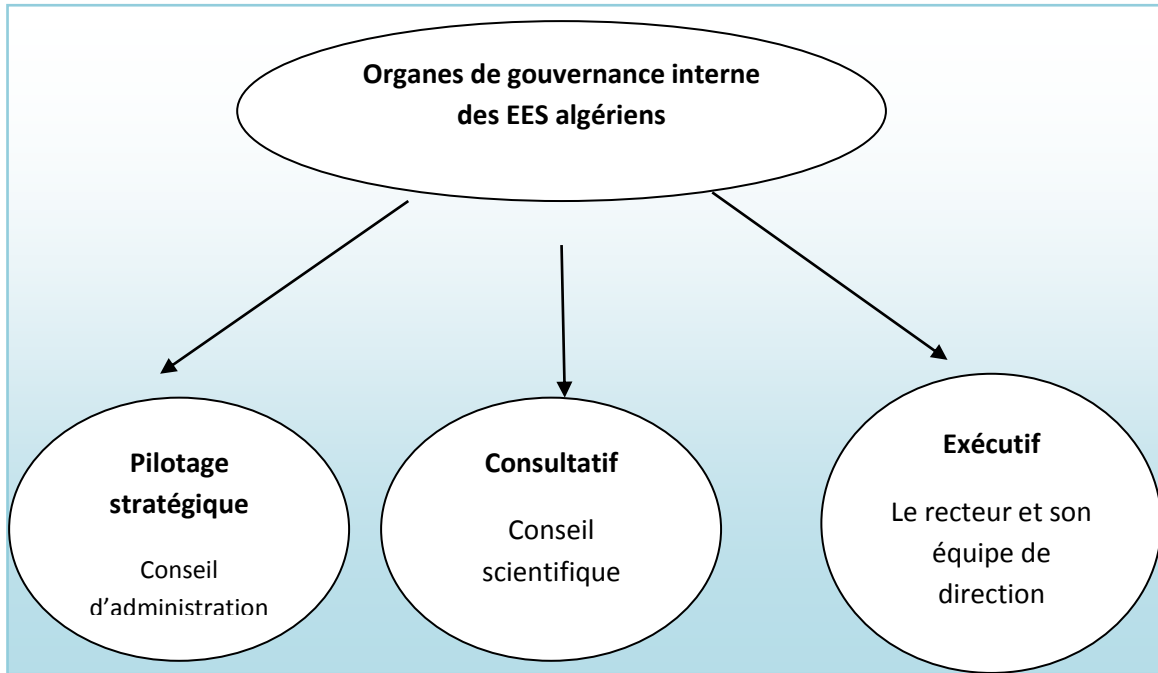
¹ www.ciaques-mesrs.dz consulté le 12/05/2016.

² Arrêté n°75 du 26 mars 2012 portant création, missions, composition, organisation et fonctionnement du comité pédagogique national de domaine, Bulletin officiel de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique année 2012, 1^{er} trimestre.

3. La gouvernance interne des EES en Algérie

La synthèse du cadre réglementaire en vigueur fait ressortir trois organes de gouvernance interne des EES algériens, à savoir: le conseil d'administration, le conseil scientifique et l'équipe de direction.

Schéma N°23 : organes de gouvernance interne des EES en Algérie



Source : schéma élaboré par la chercheuse en synthétisant les textes réglementaires en vigueur.

Comme le montre le schéma sus présenté les organes de gouvernance interne des EES ne diffèrent pas du modèle dominant sur le plan mondial.

3.1. Le conseil d'administration : l'organe stratégique

Il convient de mettre en lumière la composition et les missions du conseil d'administration de l'EES.

3.1.1. Composition du conseil d'administration de l'EES en Algérie

Le tableau suivant est de nature à présenter les différents membres qui siègent dans le CA de l'EES, leurs modes de désignations ainsi que leur rôle dans le processus de prise de décisions stratégiques.

**Tableau N° 10: Composition du conseil d'administration d'un l'EES en
 Algérie**

Rôle	Composition
Décisionnel	<p>le ministre chargé de l'enseignement supérieur ou son représentant, président,</p> <ul style="list-style-type: none"> - un représentant du ministre chargé des finances, un représentant du ministre chargé de l'éducation nationale, un représentant du ministre chargé de la formation professionnelle, un représentant du ministre chargé du travail, - un représentant de l'autorité chargée de la recherche scientifique, - un représentant de l'autorité chargée de la fonction publique, - un représentant du wali de la wilaya siège de l'université, - des représentants des principaux secteurs utilisateurs dont la liste est fixée par le décret de création de l'université, - un (1) représentant des enseignants par faculté et institut élu parmi ceux appartenant au rang magistral, - de deux (2) représentants élus du corps des maitres assistants - deux (2) représentants élus des personnels administratifs, techniques et de service, - deux (2) représentants élus des étudiants.

Tableau N°10 (suite)

<p>Consultatif (Organe de pilotage et de contrôle)</p>	<ul style="list-style-type: none">- Le recteur, les doyens de facultés, les directeurs d'instituts et, s'il y a lieu, d'annexes, les vice-recteurs et le responsable de la bibliothèque centrale assistent aux réunions du conseil avec voix consultative.- Peuvent participer aux travaux du conseil, avec voix consultative, quatre (4) représentants, au plus, des personnes morales et/ou physiques concourant au financement de l'université, désignés parmi ceux qui assurent les efforts de participation les plus importants.- Des personnalités extérieures peuvent participer aux travaux du conseil avec voix consultative.- Le conseil d'administration peut faire appel à toute personne susceptible de l'aider dans ses travaux.
--	---

Source : tableau élaboré par la chercheuse à partir de l'article 10 du décret exécutif n° 03-279 du 24 Jomada Ethania 1424 correspondant au 23 août 2003 fixant les missions et les règles particulières d'organisation et de fonctionnement de l'université (J.O.R.A.D.P année 2003, n° 51, pages 4-13) , p5 modifié et complété par l'article 2 du Décret exécutif n° 06-343 du 4Ramadhan 1427 correspondant au 27 septembre 2006 fixant les missions et les règles particulières d'organisation et de fonctionnement de l'université (J.O.R.A.D.P année 2006, n° 61, pages 21-22), p21.

**Tableau N° 11: membres internes et externes du conseil d'administration des EES en
Algérie**

Représentants externes	<p>-le ministre chargé de l'enseignement supérieur ou son représentant, président, -un représentant du ministre chargé des finances, un représentant du ministre chargé de l'éducation nationale, un représentant du ministre chargé de la formation professionnelle, un représentant du ministre chargé du travail, -un représentant de l'autorité chargée de la recherche scientifique, - d'un représentant de l'autorité chargée de la fonction publique, - un représentant du wali de la wilaya siège de l'EES, - des représentants des principaux secteurs utilisateurs dont la liste est fixée par le décret de création de l'EES</p> <p>Le conseil d'administration peut faire appel à toute personne susceptible de l'aider dans ses travaux.</p>
Représentants internes	<p>- un (1) représentant des enseignants par faculté et institut élu parmi ceux appartenant au rang magistral, -de deux (2) représentants élus du corps des maitres assistants - deux (2) représentants élus des personnels administratifs, techniques et de service, - deux (2) représentants élus des étudiants.</p> <p>Le recteur, les doyens de facultés, les directeurs d'instituts et, s'il y a lieu, d'annexes les vice-recteurs, le responsable de la bibliothèque centrale quatre (4) représentants, au plus, des personnes morales et/ou physiques concourant au financement de l'EES</p>

Source : tableau élaboré par la chercheuse à partir de l'article 10 du 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 (J.O.R.A.D.P année 2003, n° 51, pages 4-13) , p5 modifié et complété par l'article 2 du Décret exécutif n° 06-343 du 4 Ramadhan 1427 correspondant au 27 septembre 2006 fixant les missions et les règles particulières d'organisation et de fonctionnement de l'université (J.O.R.A.D.P année 2006, n° 61, pages 21-22), p21.

- Le secrétariat du conseil est assuré par le secrétaire général.¹
- Les membres du conseil représentant les différents départements ministériels sont désignés, sur proposition de leur autorité de tutelle, parmi les travailleurs occupant des fonctions supérieures dans les institutions et administrations publiques. leur mandat cesse au même titre que cesse la fonction au titre de laquelle ils ont été désignés.²
- Le mandat des membres du conseil est d'une durée de trois (3) ans, renouvelable une fois, à l'exception des représentants des étudiants qui sont élus pour une année renouvelable.
- En cas d'interruption du mandat de l'un des membres, il est procédé à son remplacement, selon les mêmes formes, par un nouveau membre jusqu'à l'expiration du mandat.
- La liste nominative des membres du conseil est fixée par arrêté du ministre chargé de l'enseignement supérieur.³

3.1.2. Missions du conseil d'administration de l'EES en Algérie

Le conseil d'administration délibère sur :

- les plans de développement à court, moyen et long terme de l'EES,
- les propositions de programmation des actions de formation et de recherche,
- les propositions de programmes d'échange et de coopération scientifique nationaux et internationaux,
- le bilan annuel de la formation et de la recherche de l'EES,

¹ Art. 10, du décret exécutif n° 03-279 du 24 Jomada Ethania 1424 correspondant au 23 août 2003 fixant les missions et les règles particulières d'organisation et de fonctionnement de l'université (J.O.R.A.D.P année 2003, n° 51, pages 4-13).

² Art. 11 du décret exécutif n° 03-279 du 24 Jomada Ethania 1424 correspondant au 23 août 2003 fixant les missions et les règles particulières d'organisation et de fonctionnement de l'université (J.O.R.A.D.P année 2003, n° 51, pages 4-13) pp 5-6.

³ Art 12 du décret exécutif n° 03-279 du 24 Jomada Ethania 1424 correspondant au 23 août 2003 fixant les missions et les règles particulières d'organisation et de fonctionnement de l'université (J.O.R.A.D.P année 2003, n° 51, pages 4-13) p 6.

- les projets de budget et les comptes de l'EES,
- les projets de plan de gestion des ressources humaines de l'EES,
- les acceptations des dons, legs, fondations, donations et subventions diverses,
- les acquisitions, ventes ou locations d'immeubles,
- les emprunts à contracter,
- les projets de création de filiales et de prises de participation,
- l'état prévisionnel des ressources propres à l'université et les modalités de leur utilisation dans le cadre du développement des activités de formation et de recherche,
- l'utilisation, dans le cadre du plan de développement de l'université des revenus provenant des prises de participation et de la création de filiales,
- les accords de partenariat avec les divers secteurs socio-économiques,
- le règlement intérieur de l'EES,
- le rapport annuel d'activités de l'EES présenté par le secteur.

Le conseil d'administration étudie et propose toute mesure susceptible d'améliorer le fonctionnement de l'EES et de favoriser la réalisation de ses objectifs.¹

¹ Art 13 du Décret exécutif n° 03-279 du 24 Jomada Ethania 1424 correspondant au 23 août 2003 fixant les missions et les règles particulières d'organisation et de fonctionnement de l'université (J.O.R.A.D.P année 2003, n° 51, pages 4-13), p5.

3.2. Le conseil scientifique : l'organe académique

Il s'agit à ce stade de mettre en lumière la composition et les missions du conseil scientifique de l'EES algérien.

3.2.1. Composition du conseil scientifique de l'EES algérien

Tableau N°12 : composition du conseil scientifique d'un EES algérien

Représentants internes	Représentants externes
<ul style="list-style-type: none"> - le recteur, président, - les vice-recteurs, - les doyens des facultés, - les directeurs des instituts et, s'il y a lieu, les directeurs d'annexes, - les présidents des conseils scientifiques des facultés et des instituts, - les directeurs d'unités de recherche, s'il y a lieu, - le responsable de la bibliothèque centrale de l'EES - deux (2) représentants des enseignants par faculté et institut élus parmi ceux appartenant au rang magistral, - de deux (2) représentants élus du corps des maitres assistants 	<ul style="list-style-type: none"> - Deux (2) personnalités extérieures qui sont enseignants relevant d'autres universités. - Le conseil scientifique peut inviter toute personne dont la compétence peut être utile à ses travaux.

Source : tableau élaboré par la chercheuse à partir de l'article 20 du Décret exécutif n° 03-279 du 24 Jomada Ethania 1424 correspondant au 23 août 2003 fixant les missions et les règles particulières d'organisation et de fonctionnement de l'université (J.O.R.A.D.P année 2003, n° 51, pages 4-13), pp 6-7 Modifié et complété par l'article 3 Décret exécutif n° 06-343 du 4 Ramadhan 1427 correspondant au 27 septembre 2006 fixant les missions et les règles particulières d'organisation et de fonctionnement de l'université (J.O.R.A.D.P année 2006, n° 61, pages 21-22), pp 21-22.

3.2.2. Missions du conseil scientifique

Le conseil scientifique de l'EES émet des avis et recommandations notamment sur :

- les plans annuels et pluriannuels de formation et de recherche de l'EES,
- les projets de création, de modification ou de dissolution de facultés, d'instituts, de départements et le cas échéant, d'annexes, d'unités de recherche et de laboratoires de recherche,
- les programmes d'échanges et de coopération scientifique nationaux et internationaux,
- les bilans de formation et de recherche de l'EES,
- les programmes de partenariat de l'EES avec les divers secteurs socio-économiques,
- les programmes des manifestations scientifiques de l'EES,
- les actions de valorisation des résultats de la recherche,
- les bilans et projets d'acquisition de la documentation scientifique et technique.
- Il propose les orientations des politiques de recherche et de documentation scientifique et technique de l'EES.
- Il donne son avis sur toute autre question d'ordre pédagogique et scientifique qui lui est soumise par son président.

Le recteur porte à la connaissance du conseil d'administration les avis et recommandations émis par le conseil scientifique de l'EES.¹

3.3. Le recteur/directeur et son équipe de direction

Le recteur de l'université, le directeur du centre universitaire et le directeur de l'école sont nommés parmi les enseignants justifiant du grade de professeur de l'enseignement supérieur ou à défaut de maître de conférences ou docteur.²

¹ Article 21 du Décret exécutif n° 03-279 du 24 Jomada Ethania 1424 correspondant au 23 août 2003 fixant les missions et les règles particulières d'organisation et de fonctionnement de l'université (J.O.R.A.D.P année 2003, n° 51, pages 4-13), p 7.

² Art 26 du décret exécutif n° 03-279 du 24 Jomada Ethania 1424 correspondant au 23 août 2003 fixant les missions et les règles particulières d'organisation et de fonctionnement de l'université (J.O.R.A.D.P année 2003, n° 51, pages 4-13) , p7

Le recteur/directeur de l'EES est le responsable de son fonctionnement général son représentant légal. Il est ainsi l'ordonnateur principal de son budget. Il est responsable du respect du règlement intérieur de l'EES dont il élabore le projet qu'il soumet à l'approbation du CA. Il nomme les personnels de l'EES pour lesquels autre mode de recrutement n'est pas prévu.¹

Pour mener à bien ses missions, le directeur/recteur est assisté par une équipe de direction composée de vices recteurs désignés par décret.²

4. Mesures prises en vue du renforcement de la gouvernance des EES en Algérie

La gouvernance des EES en Algérie a suscité peu de débats dans le langage officiel des décideurs, outre les quelques instructions du ministre rétrécissant l'amélioration de la gouvernance des EES en la simple mise en place de la « réforme » LMD et aux aspects de gestion budgétaire, on trouve la conférence des universités de l'est de 2012 qui met, à son tour, le système LMD au centre de cette gouvernance.

4.1. Introduction de l'assurance qualité dans les EES algériens

Selon l'instruction du gouvernement de 2008, les EES algériens sont tenus de mettre en place un système d'assurance qualité afin d'améliorer leurs performances.

4.1.1. Obligation de mise en place de l'assurance qualité dans les EES algériens

Selon l'instruction n°01 du 27 janvier 2008 du chef de gouvernement, l'assurance qualité est l'ensemble des moyens par lesquels un établissement peut garantir avec confiance et certitude que les normes et la qualité de l'enseignement qu'il dispense soient maintenues et améliorées. Les mécanismes internes et transparents de l'assurance de la qualité doivent être conçus et mis en œuvre pour chaque fonction de l'EES.

¹ Art 26, 27 du décret exécutif n° 03-279 du 24 Jomada Ethania 1424 correspondant au 23 août 2003 fixant les missions et les règles particulières d'organisation et de fonctionnement de l'université (J.O.R.A.D.P année 2003, n° 51, pages 4-13), p7.

² Art 28,29,30 du du décret exécutif n° 03-279 du 24 Jomada Ethania 1424 correspondant au 23 août 2003 fixant les missions et les règles particulières d'organisation et de fonctionnement de l'université (J.O.R.A.D.P année 2003, n° 51, pages 4-13), p 8.

L'assurance de la qualité est basée sur le processus d'évaluation qui implique, outre les enseignants, les étudiants, les chercheurs, le personnel administratif et les employeurs. Le mécanisme d'évaluation de la qualité repose sur une autoévaluation et sur un examen par les pairs.

Selon la Commission nationale de l'implémentation de l'assurance qualité, la qualité consiste en la réalisation des objectifs fixés. D'où l'employabilité des diplômés constitue un indicateur important de la qualité des enseignements dispensés¹

L'assurance qualité vise les stratégies, les procédures, les actions et les attitudes nécessaires pour garantir un maintien et une amélioration de la qualité. Un système d'assurance qualité est un ensemble d'éléments mis en place par un établissement dans le but de lui confirmer à elle-même et d'autres parties concernées que les conditions nécessaires ont été mises en place pour que les étudiants puissent atteindre les standards que l'établissement s'était fixés.²

4.1.2. Les mécanismes de l'assurance-qualité prévus des EES algériens

Le tableau suivant tente une synthèse des mécanismes assurance qualité prévus par la commission nationale pour l'implémentation de l'assurance qualité dans l'enseignement supérieur

Tableau n° 13: Les mécanismes de l'assurance-qualité prévus pour les EES algériens

Mécanisme	Question	Accent	Résultats
Evaluation	Jusqu'à quel point les résultats sont ils bons ?	Résultats	Niveau (note, appréciation...)
Accréditation	Est-il suffisamment bon pour être approuvé ?	Adaptation (mission, ressources, processus...)	Décision favorable ou défavorable

¹ « Assurance qualité dans l'enseignement supérieur », Commission nationale pour l'implémentation de l'assurance qualité dans l'enseignement supérieur, 21-23 octobre 2012, p 20.

² Idem, P 35.

Tableau N°13 (suite)

Audit	Les objectifs sont ils satisfaits ? le processus est-il efficace ?	Processus	Description qualitative
--------------	---	-----------	----------------------------

Source : « Assurance qualité dans l'enseignement supérieur », op. cit, 2012, p 43.

4.2. Les instructions ministérielles en matière de gouvernance des EES algériens

La notion de gouvernance des EES est assez récente dans le discours ministériel en Algérie, Le ministre de l'enseignement supérieure et de la recherche scientifique Tahar HADJAR déclare dans le premier entretien qu'il accorde à la presse écrite : « l'université algérienne, au même titre que les entreprises publiques, se doit d'apporter son concours à l'effort national visant à juguler les efforts de crise induite par la baisse des prix de pétrole. Une correspondance dans ce sens a été transmise aux différents établissements d'enseignement supérieur et aux différentes structures de recherche, les invitant à plus de rigueur dans la gestion des budgets et des ressources disponibles, sans toutefois contraindre leur bon fonctionnement. ¹

4.3. Les procédures envisagées pour l'amélioration de la gouvernance des EES en Algérie selon la conférence régionale de l'université de l'Est

Lors de La 2^{ème} Conférence Régionale des Présidents et Recteurs d'Université Maghrébines qui a eu lieu les 10 et 11 décembre 2012 à l'université de Carthage en Tunisie, l'Algérie représentée par le Pr Abdelhamid DJEKOUN, recteur de l'université de Constantine 1 et président de la CRU Est a abordé la gouvernance des EES algériens comme suit :

¹ Quotidien El Watan, Algérie, 23/09/2015.

**Tableau N°14 : procédures envisagées pour l'amélioration de la gouvernance des EES en
Algérie selon la CRU Est**

Domaines concernés par la gouvernance des EES	Procédures envisagées
1. La formation	<p>Définition de l'offre de formation et de son pilotage (l'encadrement pédagogique: Domaine, Filière, Spécialité)</p> <p>L'accompagnement de l'étudiant dans sa formation (Tutorat et mise place de dispositif d'orientation)</p> <p>L'évaluation, la révision et l'amélioration des contenus (Équipe du domaine)</p> <p>Le contrôle des connaissances et des apprentissages de l'étudiant (Évaluation de ses compétences et le suivi de son parcours)</p> <p>L'orientation et l'insertion professionnelles (Nouvelle mission de l'université: Centre des Carrières, Maison de l'Entreprenariat, Salon de l'Emploi, Projet Professionnel de l'étudiant...)</p> <p>La formation doctorale (Ecole Doctorale: Organisation, mobilisation et fédération des moyens pour développer les capacités scientifiques et de recherche de l'établissement)</p>
2. la recherche	<p>L'organisation, la structuration et le développement de la recherche (équipes de recherche, laboratoires de recherche, unités de recherche avec une autonomie totale)</p> <p>Les relations et les partenariats scientifiques (Politique et capacité à développer des collaborations scientifiques à travers les différents programmes de recherche nationaux et internationaux, mobilisation des personnes ressources et experts, chercheurs...)</p> <p>La valorisation de la recherche (Publications, manifestations scientifiques, incubateurs, filiales, entreprises: paramètres permettant d'améliorer la visibilité et la lisibilité de l'université et de ses moyens)</p>

Tableau N° 14 (suite)

<p>3. politique et stratégie de l'EES</p>	<p>Système d'information (Éléments importants dans la Gouvernance des universités par le biais du développement, intégration et la généralisation de l'usage des TIC dans la gestion et l'accès à l'information)</p>
	<p>Les conditions d'élaboration des politiques (Concertation et implication des différentes composantes universitaires: Conseils d'administration, Conseils scientifiques d'université, Conseils scientifiques des facultés et des départements...)</p>
	<p>L'organisation et le pilotage des composantes et des services (Organes institutionnels et organes de fonctionnalité)</p>
	<p>Le management des fonctions supports au service des missions (Développer l'efficacité, l'autonomie et l'évaluation de ces fonctions afin d'améliorer leurs services selon les priorités et les missions de l'institution)</p>
	<p>L'assurance qualité (Installation de cellule AQ ayant pour mission la mise place d'une démarche d'évaluation de l'ensemble des activités de l'université: Pédagogique et Scientifique)</p>

Tableau N°14(suite)

5. La vie universitaire	L'accueil et la prise en charge des étudiants et du personnel (œuvres universitaires pour les étudiants, et œuvres sociales pour le personnel)
	Les activités culturelles et scientifiques (organisées autour des clubs scientifiques et sportifs et associations: Espaces complémentaires à la pédagogie qui permettent de proposer des activités citoyennes, de développer les capacités des étudiants à promouvoir leurs projets professionnels et leurs connaissances sur l'entreprise et exprimer leurs talents)
	Les conditions de vie, de travail, et d'études des acteurs de l'université (santé, hygiène, sécurité, loisirs...)
	Responsabilité sociétale: (ÉTHIQUE, CITOYENNETÉ, ÉGALITE DES CHANCES, DÉVELOPPEMENT DURABLE,..) - Espaces de débat ouverts, comité d'éthique et de déontologie, participation de l'université dans le développement local, le respect de son environnement

Source : tableau élaboré par la chercheuse en synthétisant, DJEKOUN Abdelhamid, « Démarche Assurance Qualité et Gouvernance des universités Algériennes : pour une stratégie de l'enseignement supérieur à l'horizon 2030 », communication présentée pour la 2^{ème} Conférence Régionale des Présidents et Recteurs d'Université Maghrébines ,10 et 11 décembre 2012 à l'université de Carthage, Tunisie, pp 19-27.

Dans les paragraphes précédents nous avons tenté de mettre en lumière la gouvernance universitaire en Algérie dans sa conception juridique d'une part et telle que les décideurs veulent la définir. Mais qu'en est-il des pratiques réelles de la gouvernance au sein des EES algériens ?

Section 3 : pratiques de la gouvernance des EES en Algérie

Cette section s'interroge sur les pratiques de la gouvernance dans les EES algériens. Pour répondre à cette interrogation nous avons menée l'investigation empirique sous élucidée.

1. Méthodologie de l'étude

Les développements suivants seront consacrés à la population étudiée, le déroulement de l'étude ainsi que l'analyse des informations collectées.

1.1.Élaboration d'un échantillonnage des établissements d'enseignement supérieur

Notre objectif était de construire un échantillon exhaustif et représentatif du réseau universitaire algérien. Pour ce faire nous avons ciblé environ 60 EES pour pouvoir enfin construire un échantillon composé de trente (30) établissements d'enseignements supérieur en Algérie appartenant aux régions centre, est et ouest, dont :

- ✓ 01 école préparatoire intégrée.
- ✓ 02 écoles normales supérieures.
- ✓ 03 écoles nationales.
- ✓ 03 centres universitaires.
- ✓ 17 universités.
- ✓ 03 grandes écoles.
- ✓ 01 université de formation continue.

Nous avons, aussi, assuré l'anonymat des informations divulguées à nos interlocuteurs pour pouvoir réussir notre mission.

1.2.Déroulement des entretiens, sondages et collecte des informations

Les entretiens et les sondages se sont déroulés en trois phases consécutives :

- Phase 1 : Déroulement des entretiens semi-directifs

Afin d'apporter des réponses aux questions soulevées, nous avons entrepris une enquête par entretiens semi-directifs avec les responsables exécutifs des EES algériens (recteurs et directeurs).

Nous avons ciblé ces responsables parce qu'ils sont les mieux placés pour apporter des éléments de réponse à notre problématique du fait qu'ils soient impérativement présents dans tous les organes de gouvernance de l'EES, à savoir :CA, CS et rectorat.

Pour pouvoir les contacter, nous avons saisi les mails et les numéro de fax de ces responsables sur les sites de leurs EES, nous avons envoyé 60 mail et fax dans lequel nous

sollicitons un RDV pour entretien en y attachant une lettre d'accréditation signée par le directeur de la thèse (**voir annexe N° 09**) et un guide d'entretien (**voir annexe N°10**). Nous n'avons eu, cependant, que 5 réponses favorables dont 4 de la région centre et 1 de la région est.

Nous avons ainsi mené cinq entretiens semi-directifs avec les directeurs/recteurs d'EES qui ont répondu favorablement à notre quête.

- **Phase 2 : Enquête par questionnaires**

- Suite à ce faible taux de réponse, nous avons décidé, dans un deuxième stade, d'entreprendre un sondage par questionnaire destiné aux directeurs/recteurs d'EES, nous avons envoyé dans leurs adresses mail 60 demandes de participation à un sondage administré en ligne (**voir annexe N°11**), nous les avons priés d'accéder au lien internet mentionné dans les plus bref délais pour répondre à nos questions. Nous en avons eu, cependant, qu'une seule réponse.
- Ayant avancé , à ce stade, l'hypothèse que la langue française soit probablement l'une des raisons à ces faibles taux de réponse, d'une part et que la méthode classique de distribution des questionnaire soit plus sûre d'autre part, nous avons, élaboré un autre questionnaire en langue arabe et nous avons distribué (ou chargé des enseignants chercheurs et des responsables d'EES dans les différentes régions du pays centre, est, ouest) 50 enveloppes contenant chacune une demande de participation à un sondage en langue française (**voir annexe N°12**) avec questionnaire attaché en langue française (**voir annexe N°13**) et une demande de participation à un sondage en langue arabe (**voir annexe N°14**) avec questionnaire joint en langue arabe (**voir annexe N°15**). Là nous avons pu obtenir 24 réponses. Nous avons ainsi construit un échantillon de 30 EES algériens.

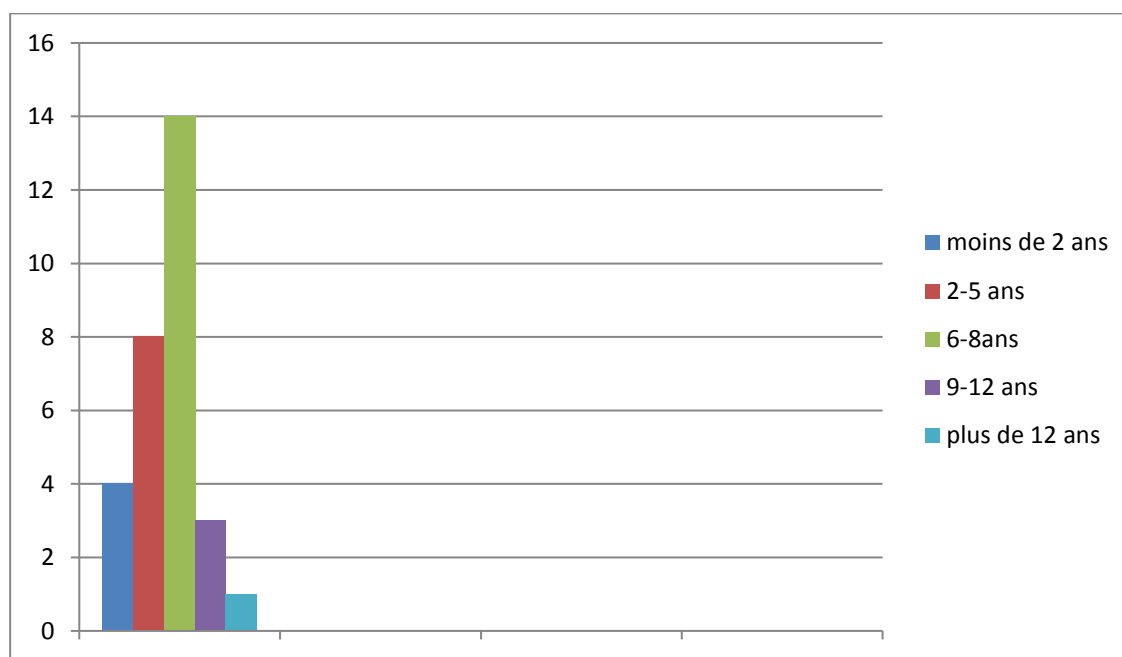
1.3. Présentation et analyse des résultats de l'investigation empirique

Dans ce qui suit nous allons nous pencher sur l'analyse des réponses obtenues que nous avons présentées dans des graphiques et tableaux explicatifs suivants :

Sous thème 01 : questions générales

1. Vous êtes à la tête de cet établissement depuis quand?

Schéma N°24 : mandats des directeurs/recteurs des EES algériens



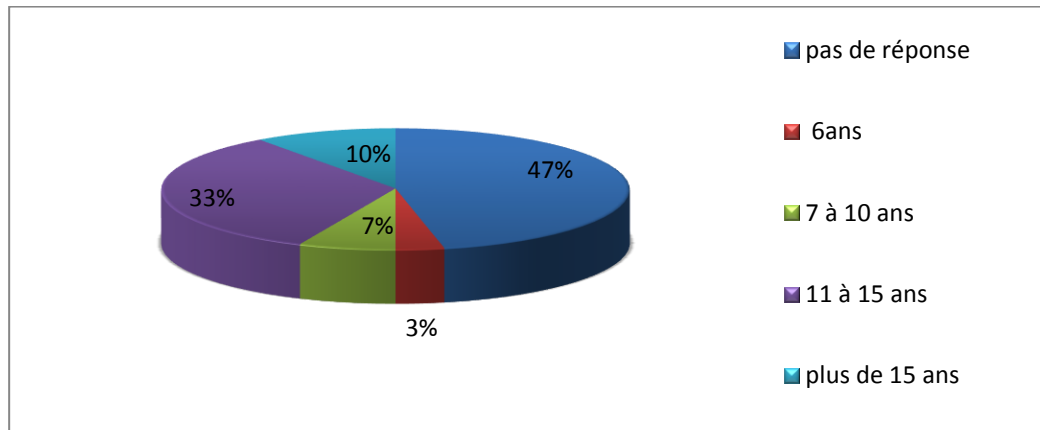
Source : schéma élaboré par la chercheuse après traitement des données collectées via entretiens et questionnaires.

A cette question nous avons eu uniquement 9 réponses parmi trente. Nous avons ensuite entamé d'autres démarches (se rapprocher des cadres du MESRS, se renseigner auprès des vices recteurs et des enseignants...) pour avoir des éléments de réponse à cette question d'essence stratégique pour notre recherche. Nous avons enfin pu recueillir les informations du reste de l'échantillon.

Les informations obtenues montrent que la plupart des recteurs/directeurs interrogés chapeautent la gestion de leurs établissements d'enseignement supérieur depuis plus de 6 ans, ce qui met en avant l'existence d'un *processus d'enracinement des dirigeants*.

- Et Vous êtes responsable dans un EES depuis quand ?

Schéma N° 25: expérience des directeurs/recteurs dans un poste de responsabilité au sein d'un EES



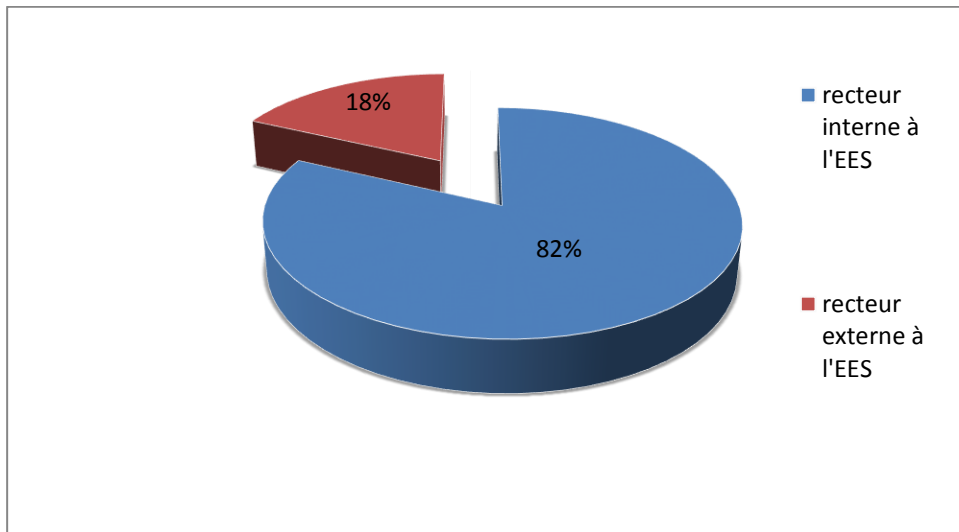
Source : schéma élaboré par la chercheuse après traitement des données collectées via entretiens et questionnaires.

14 parmi 30 directeurs/recteurs ont renoncé à répondre à cette question, soit un taux de renonciation de 46.67%. Un seul directeur déclare avoir occupé un poste de responsabilité au sein d'un EES pendant 6 ans soit un taux de 3.33%. Deux autres recteurs/directeurs ont chapeauté la gestion de leurs EES pendant 7 à 10 ans soit un taux de 6.67%.

43.33% des directeurs /recteurs sont responsables depuis plus de 11 ans dont 10% pour plus de 15 ans.

2. Vous êtes interne ou externe à cet EES?

Schéma n° 26: recteurs internes/externes à leurs EES

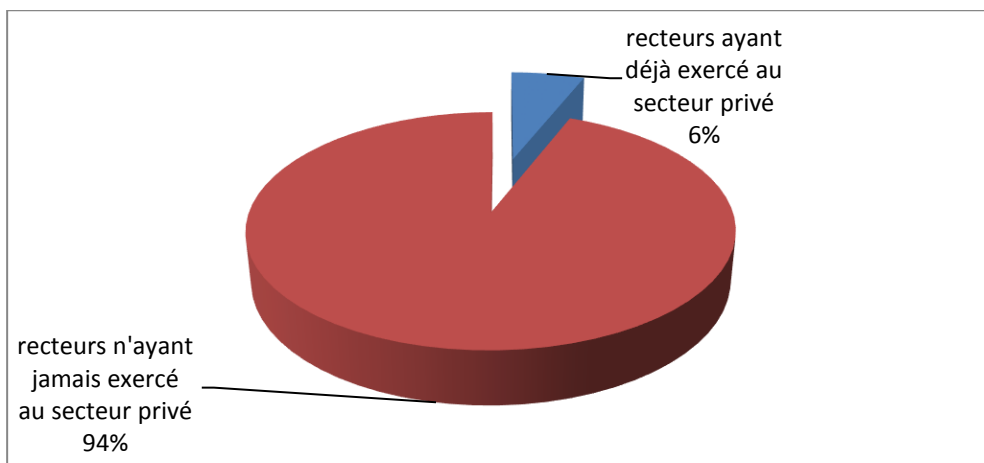


Source : schéma élaboré par la chercheuse à partir des données traitées.

Comme le montre le schéma ci-haut, 82% des recteurs/directeurs interrogés sont internes à l'établissement dont ils chapeautent la gestion.

3. Avez-vous déjà exercé au secteur privé ?

Schéma n° 27: recteurs/directeurs ayant déjà exercé au secteur privé

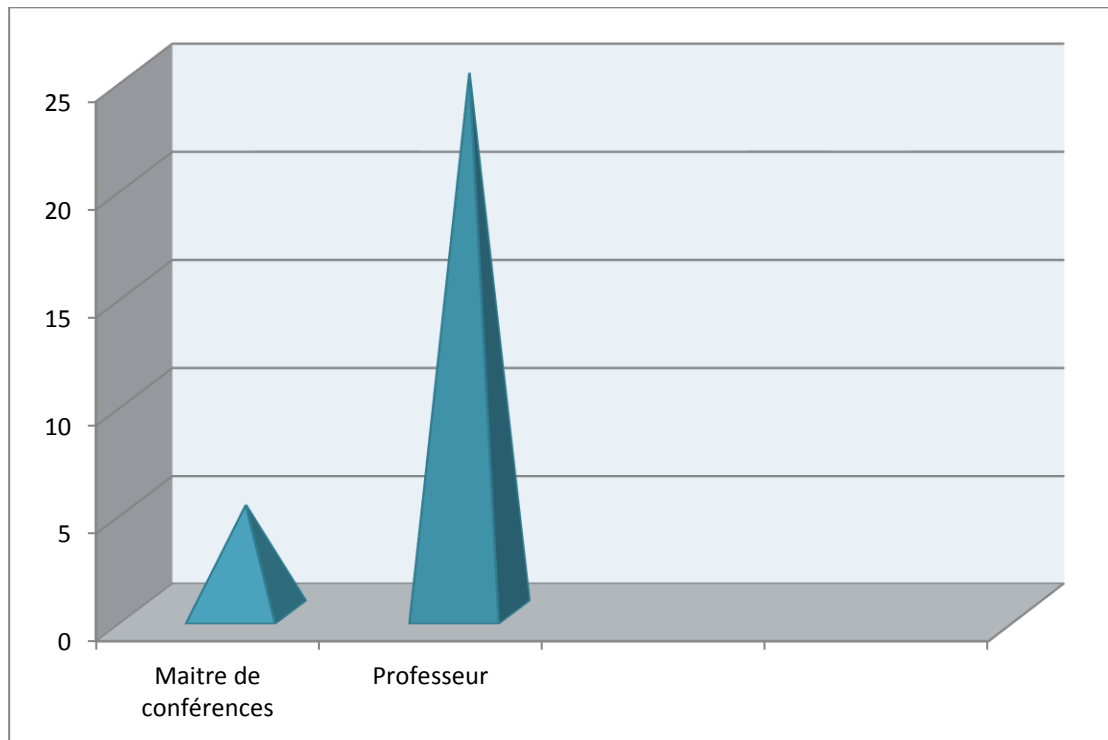


Source : schéma élaboré par la chercheuse à partir des données traitées.

L'immense majorité des recteurs/directeurs interviewés n'ont jamais travaillé dans le secteur privé, soit un taux de 94%. D'où la difficulté saillante d'intégrer les principes de NMP et de gouvernance émanant du secteur privé au secteur public.

4. Quel est votre dernier grade ?

Schéma N° 28 : rangs des recteurs/directeurs interviewés



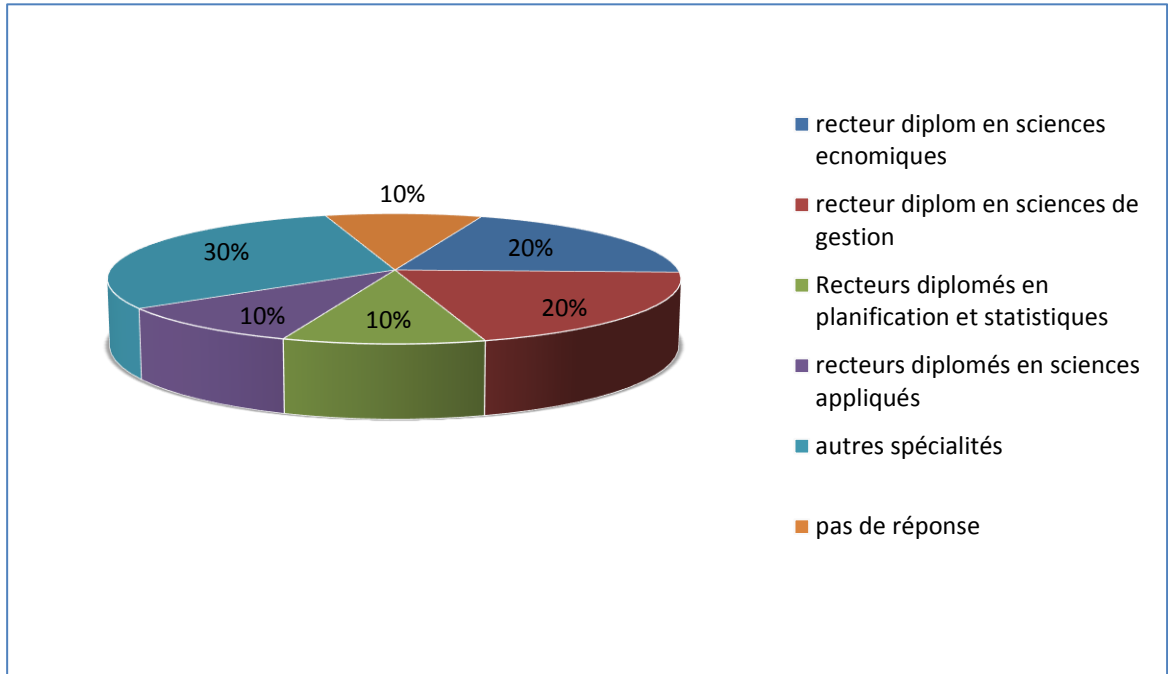
Source : schéma élaboré par la chercheuse à partir des données traitées.

Parmi les 28 réponses obtenues, 75% des recteurs ont le grade de Professeur d'enseignement supérieur, 25% d'eux appartiennent rang de maître de conférences.

Conformément à la réglementation en vigueur, les directeurs/recteurs sont désignés par décret ministériels parmi les enseignants appartenant au grade le plus élevé.

5. Votre spécialité est ?

Schéma N° 29: spécialités des recteurs/directeurs interrogés



Source : schéma élaboré par la chercheuse à partir des données traitées.

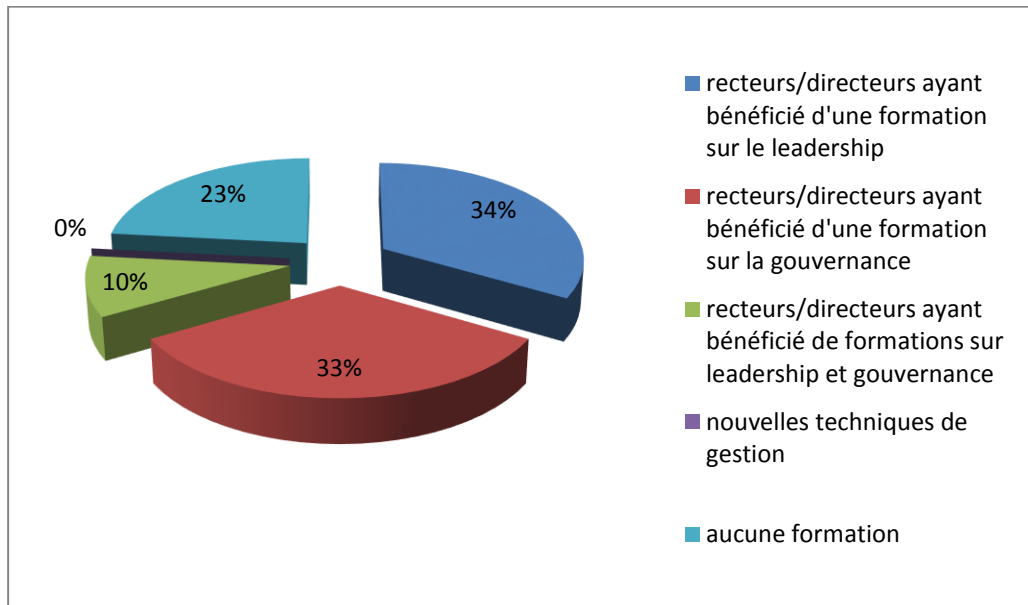
Comme sus-éluclidé, 50% des recteurs/directeurs sont diplômés sciences de gestion, sciences économiques ou encore en planification et statistiques.

Considérant les 10% de notre population qui n'a pas répondu à cette question, les 40% restant de l'échantillon sont diplômés dans des spécialités diverses : sciences appliquées, chimie, etc.

Des dirigeants n'ayant pas de profil managerial ni même de formation universitaire en management trouveront bien des difficultés dans la gestion de leurs EES.

6. Dans le cadre de vos missions, avez-vous bénéficié d'une formation sur : le leadership, la gouvernance, les nouvelles techniques de gestion, autres, à préciser ?

Schéma N° 30: recteurs/directeurs ayant bénéficié dans le cadre de leurs missions d'une formation managériale



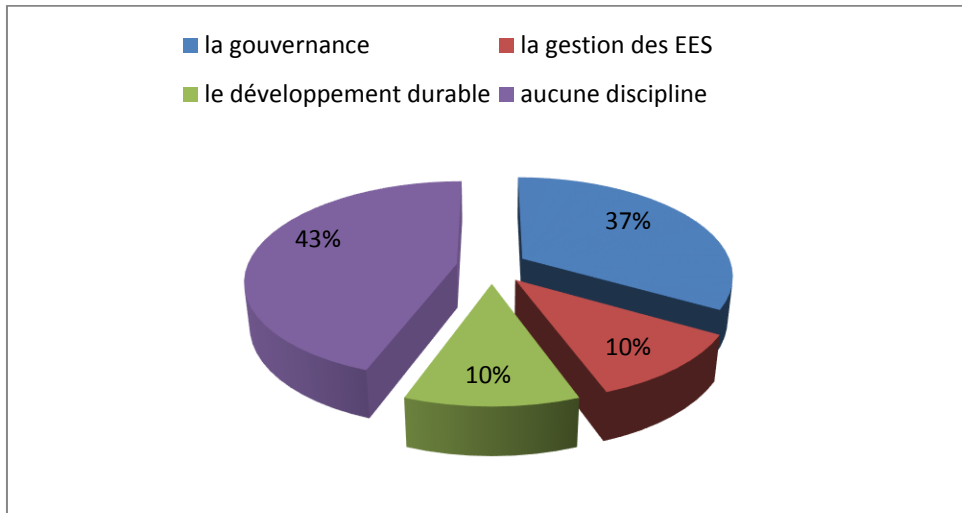
Source : schéma élaboré par la chercheuse à partir des données traitées.

Interrogés sur les formations dont ils ont bénéficié dans le cadre de leurs missions de managers des EES algériens, 33.33% d'eux déclarent avoir bénéficié de formations de très courte durée sur la gouvernance ou le leadership. Une très faible proportion, à savoir 10% de la population étudiée, a bénéficié des deux formations en même temps. Ces formations occasionnelles étaient pour l'essentiel des ateliers et des journées d'études.

Aucun recteur/directeur n'a, cependant, bénéficié d'une formation sur les nouvelles techniques de gestion introduites par le NMP, dont le BSC en milieu universitaire pour le pilotage de la performance globale et la gouvernance universitaire au sens large. Les EES algériens sont loin de tirer parti des avantages du NMP.

7. la "gouvernance" la "gestion de l'enseignement supérieur" et le développement durable sont ils des disciplines d'enseignement dans votre établissement?

Schéma N° 31: disciplines managériales enseignées dans les EES de l'échantillon étudié



Source : schéma élaboré par la chercheuse à partir des données traitées.

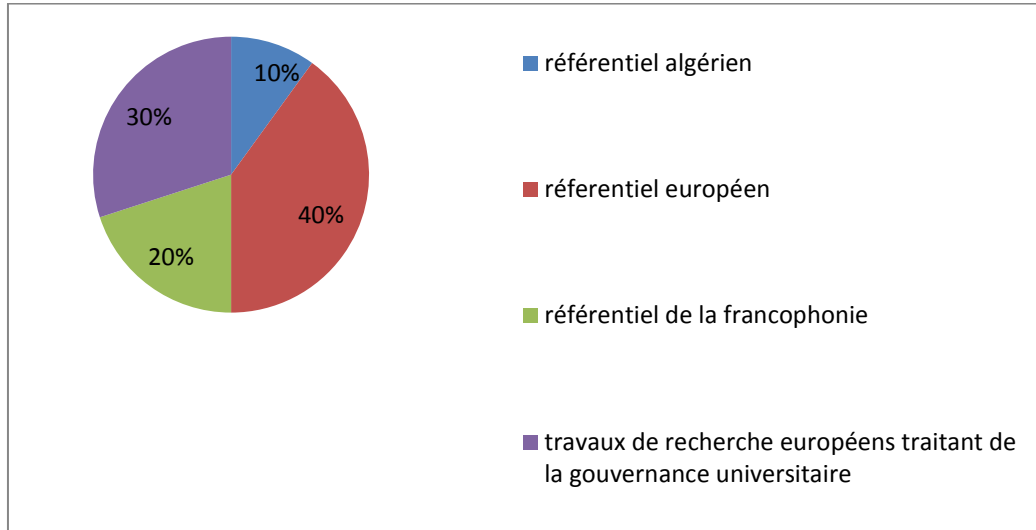
Dans environ 43% des EES objets de cette investigation, ni la gouvernance, ni la gestion des EES, ni le développement durable constitue une discipline de formation proposée. Uniquement, environ un tiers de l'échantillon assure une formation sur la gouvernance. Le développement durable et la gestion des EES constituent, cependant, des disciplines de formation dans uniquement 10% des EES de notre échantillon. Ces faibles taux reflètent des carences flagrantes dans l'offre de formation. Les étudiants, décideurs de demain, professeurs, voire recteurs d'EES ne paraissent pas bien initiés aux nouvelles techniques de gestion.

8. Estimez-vous utile d'impliquer ces disciplines dans votre offre de formation?

Tous les recteurs/directeurs interrogés sur cette question ont affirmé leur espoir d'impliquer ses disciplines dans leurs offres de formation à condition que les programmes proposés soient alignés sur des objectifs clairs et bien définis. Ça pourrait nous amener aussi à dire que l'autonomie de l'EES en matière de choix des programmes introduite par la « réforme » LMD n'est, de facto, qu'une autonomie illusoire.

9. Quels sont vos guides de bonnes pratiques et référentiels en matière de gouvernance universitaire ?

Schéma N°32 : référentiels des recteurs /directeurs en matière de gouvernance universitaire



Source : schéma élaboré par la chercheuse à partir des données traitées.

Comme élargi par le graphique ci-haut, 60% des recteurs déclarent avoir eu recours aux référentiels européens en matière de gouvernance universitaire dont 20% s'inspirent des référentiels des agences de la francophonie. 10% d'eux seulement se réfèrent à « la démarche assurance qualité et gouvernance des universités algériennes », une étude algérienne qui s'inspire pleinement des référentiels de la l'agence de la francophonie AUF. Les 30% restant de la population préfèrent les études portant sur la gouvernance universitaire menées par des agences internationales en collaboration avec des chercheurs à l'instar de « gouvernance et financement de l'université », « gouvernance des établissements d'enseignement supérieur et amélioration de l'environnement des affaires en zone UMEOA ».

Les dirigeants se trouvent libre de choisir leur référentiel en l'absence d'un référentiel typiquement algérien destiné aux EES algériens.

10. Outre l'état, quels sont vos principaux bailleurs de fonds ?

Notre intention à travers cette question était d'examiner l'autonomie financière des EES algériens prétendue par le cadre réglementaire en vigueur.

En réponse à cette question, on constate que la totalité des EES sont financés par le trésor public comme source principale de financement. Uniquement 13.33% d'eux bénéficient d'autres sources de financement qui sont des banques privés pour certains et des entreprises nationales pour d'autres sans qu'on ait des informations sur ces taux de financements supplémentaires. Une très faible proportion, à savoir 1.33%, d'eux bénéficient des ressources financières d'expertises et de prestations diverses.

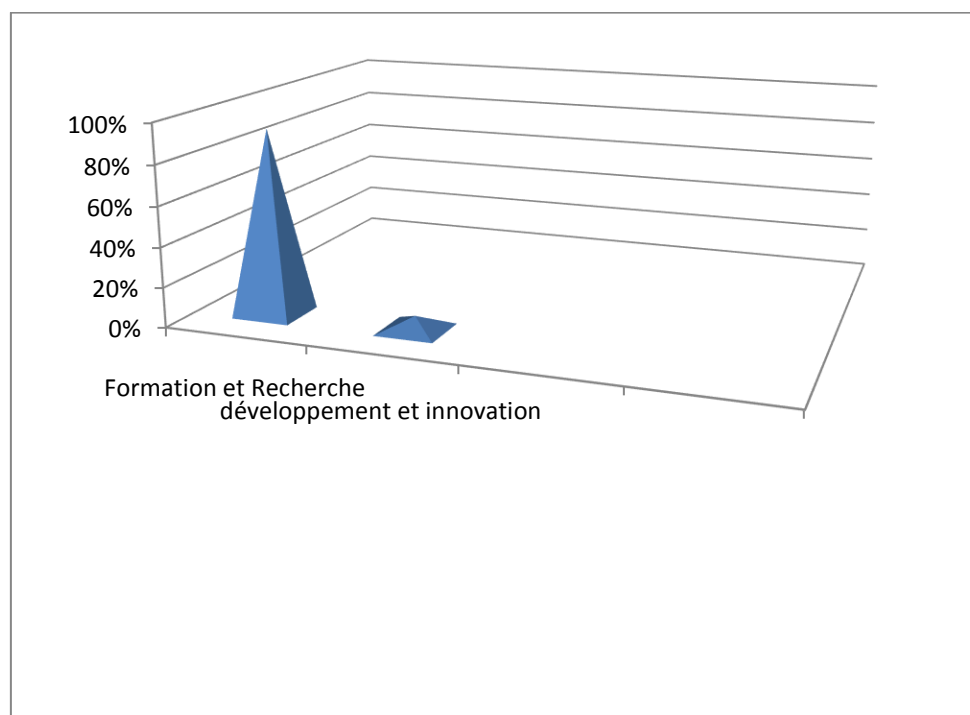
11. Procédez-vous à l'élaboration de rapports sur les externalités positives et négatives de votre activité ?

La plupart de nos interlocuteurs ont choisi de ne pas répondre à cette question, soit un taux de 60%. Uniquement la moitié des dirigeants ayant répondu à cette question procèdent à l'élaboration de rapports de synthèse sur les externalités positives (comme la création d'emploi) et négatives (comme la pollution) inhérents à leur activité. Convient-il de dire que le développement durable ne paraît pas comme préoccupation pour environ 80% des EES algériens.

Sous-thème 02 : mission et objectifs stratégiques

1. Quelles sont les missions dont s'acquitte votre établissement?

Schéma N° 33: missions des EES



Source : schéma élaboré par la chercheuse à partir des données traitées.

Les informations divulguées montrent que les EES s'acquittent des missions qualifiées de « traditionnelles » de l'EES, à savoir : la formation et la recherche, soit un taux de 93.33% de notre population. Une très faible proportion, précisément 6.67% se fixent des missions nouvelles (Développement et innovation). Bien que le cadre réglementaire en vigueur reconnaît explicitement, à l'EES son rôle sine qua non dans le processus de développement social, économique et culturel du pays, les EES ne vont pas dans cette optique. On peut dire que ce cadre réglementaire n'a fait qu'emprunter aux cadres internationaux sans même former les dirigeants au préalable dans le but de les initier aux nouvelles missions de l'EES.

2. Ces missions sont elles définies, outre le décret présidentiel, la loi de l'enseignement supérieur, par : ... ?

Dans tous les établissements d'enseignement supérieur en sujet, les missions sont définies par un règlement interne.

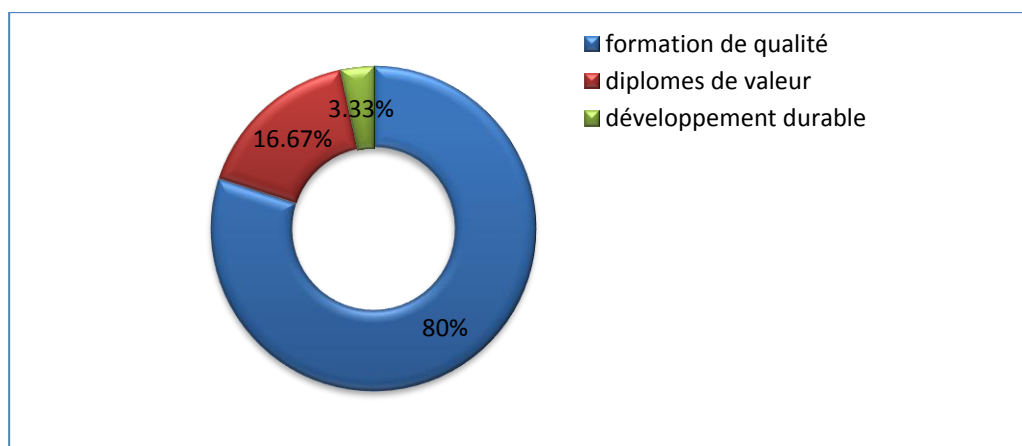
3. Quels sont les acteurs (internes et externes) impliqués dans la définition de ces missions ?

Les acteurs impliqués dans la définition des missions des EES sont :

- L'organe de pilotage administratif stratégique (CA)
- L'organe de pilotage académique (CS)
- Des parties externes : partenaires socioéconomiques et le ministère de tutelle.

4. Quels sont les objectifs stratégiques de votre établissement?

Schéma N° 34: objectifs stratégiques des EES algériens



Source : schéma élaboré par la chercheuse à partir des données traitées.

Interrogés sur les objectifs stratégiques dont découlent leurs stratégies, il apparaît que l'immense majorité des EES (80%) se fixent des objectifs de formation de qualité, 16.67% optent pour des diplômes de valeur. Un seul EES, soit un taux de 3.33%, se fixe le développement durable comme objectif stratégique. Un EES qui se comporte en bonne entreprise citoyenne doit se fixer le DD comme objectif stratégique.

5. Comment sont-ils définis ?

A cette question, nous avons eu des réponses similaires, dans tous les EES les objectifs stratégiques sont définis par concertation au niveau du conseil d'administration. Les conseils de direction des facultés et instituts et le conseil scientifique aident au processus de définition de lesdits objectifs.

On constate qu'aucun EES n'a recouru à un bureau de consulting en stratégie, par exemple, pour l'aider à définir des objectifs stratégiques bien solides sur la base d'une analyse préalable des forces et des faiblesses (SWOT).

6. Avez-vous des objectifs stratégiques bien définis au niveau : des facultés, instituts et annexes ?

Tous les EES appartenant à l'échantillon étudié déclarent avoir fixé des objectifs stratégiques bien définis au niveau de leurs composantes.

7. Quel est le principal souci lors de la définition de ces objectifs stratégiques?

Le tableau suivant est un recensement hiérarchisé des réponses obtenues :

Tableau N° 15: principaux soucis (hiérarchisés) lors de la définition des objectifs stratégiques des EES algériens

1^{er} souci	refléter au mieux la mission de l'EES
2^{ème} souci	concilier les intérêts des différentes parties prenantes
3^{ème} souci	éviter le risque d'être mal interprétés par certains acteurs.

Source : tableau élaboré par la chercheuse après traitement des informations collectées par entretiens et questionnaires.

La synthèse des réponses recueillies montre que le principal souci des dirigeants lors de la définition des objectifs stratégiques de leurs EES est d'être alignés avec la mission de l'EES, celle-ci étant définie par la loi en vigueur, nous constatons là encore une forte dépendance des EES à leur tutelle, le deuxième principal souci est, déclarent les

directeurs/recteurs, de tenter de réaliser les objectifs de toutes les parties prenantes (enseignants chercheurs, personnel administratif, étudiants...) et dans une moindre mesure d'atténuer le risque d'une éventuelle mauvaise interprétation par certains acteurs de ces objectifs.

8. Quels sont les éléments les plus discutés lors de l'élaboration de ces objectifs stratégiques ?

Dans cette question, nous avons demandé aux directeurs/recteurs de recenser les sujets discutés lors des réunions consacrées à l'élaboration des objectifs stratégiques de leurs EES et de les répertorier selon l'importance accordée à chacun.

Ainsi après traitement minutieux des réponses nous avons pu formaliser le tableau de synthèse suivant :

Tableau N° 16: principaux sujets traités pour l'élaboration des objectifs stratégiques des EES algériens

1	la vision de la formation et de la recherche.
2	Les façons et les moyens d'atteindre les objectifs fixés
3	les règlements internes et procédures.
4	Les plans d'actions détaillés.
5	Le respect des délais
6	Le travail en équipes.
7	Les cellules de suivi
8	Les rapports périodiques

Source : tableau élaboré par la chercheuse après traitement des informations collectées par entretiens et questionnaires.

Le tableau ci-haut montre une démarche cohérente et similaire dans tout l'échantillon étudié lors de l'élaboration des objectifs stratégiques des EES.

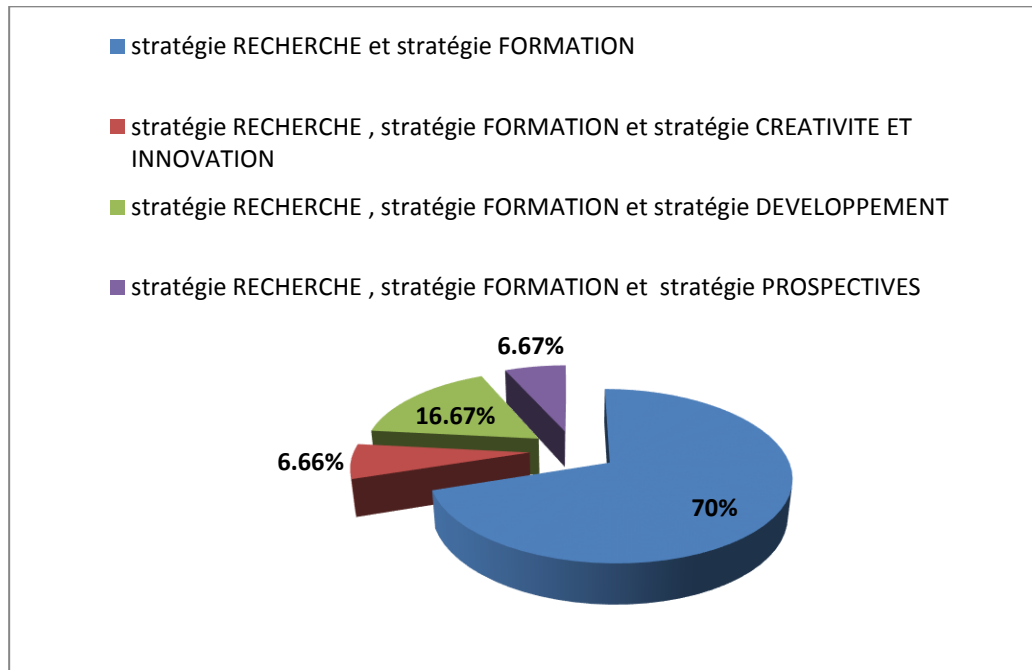
9. Etablissez-vous des cartes stratégiques ?

Toutes les réponses obtenues sont négatives. Aucun EES de l'échantillon n'a déjà eu recours aux cartes stratégiques pour faciliter l'implémentation de sa stratégie. La carte stratégique permet de déterminer les relations de cause à effet entre les éléments constituant la stratégie de l'EES. C'est un moyen de s'assurer que les moyens mis en place aboutiront, de

facto, à la réalisation de la stratégie. Ainsi, l'implémentation de la stratégie devient plus facile.

10. Votre stratégie est elle scindée en sous-stratégies ? lesquelles ?

Schéma N°35 : sous stratégies des EES algériens



Source : schéma élaboré par la chercheuse à partir des données traitées.

La plupart des EES semblent avoir une stratégie scindée en deux sous stratégies (recherche et formation), très peu d'établissements ont cependant défini une troisième sous stratégie (à savoir : développement, créativité ou prospectives).

On constate là encore une grande focalisation des EES algériens sur les métiers de base classiques.

11. Pour élaborer ces stratégies vous avez eu recours à :

des rapports internes <input type="checkbox"/>	Autres, à préciser.....
des consultations <input type="checkbox"/>	
externes	

Tous les directeurs/recteurs d'EES déclarent avoir recouru à des rapports internes émanant des sous directions, à des réunions de travail et des réunions extraordinaires pour

élaborer leurs sous stratégie. Uniquement 13.33% d'eux déclarent avoir recouru, en outre, à des consultations externes.

12. Comment procédez-vous au suivi de la réalisation de ces objectifs stratégiques (Quels organes pour ce suivi) ?

La synthèse des informations obtenues montre que les organes qui se chargent du suivi de la réalisation des objectifs stratégiques au sein des EES en sujet sont :

- Le conseil d'administration ;
- Le conseil scientifique ;
- Le conseil de direction ;
- Le secrétaire général ;
- Le vice recteur chargé du développement ;
- Les secrétaires généraux des facultés, instituts et annexes ;
- Les réunions de travail extraordinaires.

Pour le suivi de la réalisation des objectifs stratégiques, le conseil d'administration, le directeur/recteur et son équipe de direction sont toujours en charge.

Un observatoire social composé de représentants de la société civile, du secteur privé, ..) fait parfois partie de ce suivi à raison de 20% de notre population.

13. Avez-vous des procédures de reporting systématique, du conseil d'administration sur l'état d'avancement de la mise en œuvre de la stratégie adoptée? lesquels ?

Les procédures de reporting systématique, du conseil d'administration sur l'état d'avancement de la mise en œuvre de la stratégie adoptée consistent aux réunions extraordinaires dans tous les EES.

14. Quels sont les éléments utilisés pour mesurer l'accomplissement des objectifs stratégiques de votre établissement ?

Pour mesurer l'accomplissement des objectifs stratégiques, tous les EES utilisent des Indicateurs semblables répertoriés en deux catégories :

- Des indicateurs de la recherche : nombre de projets de recherche.
- Et des indicateurs de la qualité de formation : taux de réussite des étudiants.

Par ailleurs, un seul établissement, soit 1.33% de l'échantillon, utilise le classement occupé par son EES comme indicateur de recherche et de formation.

15. Quels sont les outils de gestion du secteur privé utilisés par votre établissement ?

Aucun EES n'utilise des outils de gestion du secteur privé. On constate là-encore l'absence de la culture du NMP dans les EES algériens. L'EES adhère plutôt aux principes du « management public traditionnel » qui suit une rationalité juridique.

16. Avez-vous des Benchmarks ?

Aucun EES ne dispose de benchmarks tant sur le plan national que sur le plan mondial.

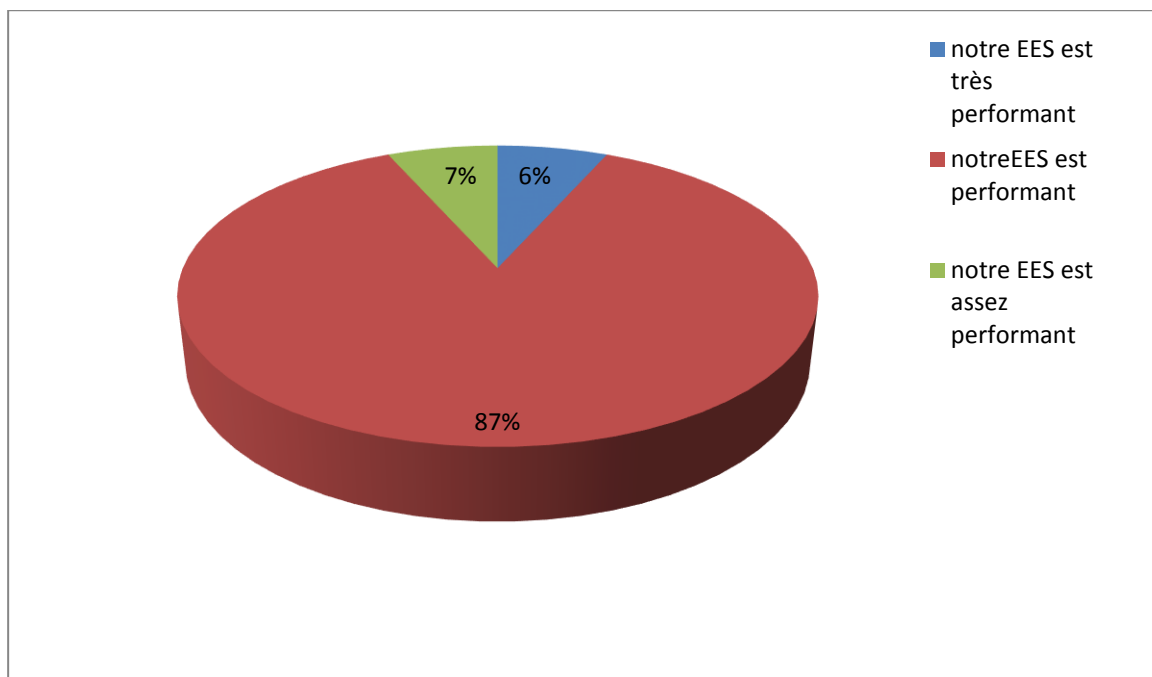
Pour se développer, l'EES doit procéder aux techniques de benchmarking. En d'autres termes, il doit chercher ce qui se fait de mieux et en tirer profit pour se rapprocher de l'excellence.

17. Votre établissement pratique-t-il une gestion axée sur les résultats?

Tous les directeurs /recteurs pensent que leurs établissements pratiquent une gestion axée sur les résultats.

18. Votre établissement est-il performant ? Comment évaluez-vous cette performance ?

Schéma N°36 : auto perception de la performance des EES algériens



Source : schéma élaboré par la chercheuse à partir des données traitées.

Ces deux dernières questions qui se focalisent sur l'auto perception des dirigeants des EES algériens de leurs performances dévoilent que tous les directeurs/recteurs paraissent satisfaits des niveaux de performance affichés par leurs EES sans qu'on ait de réponse sur la méthode qu'ils utilisent pour l'évaluation de cette performance et bien que le meilleur EES algérien occupe la 5097^{ème} place en 2014 et la 1781^{ème} place en 2015 à l'échelle internationale comme pré-élucidé dans la section qui traite de la visibilité des EES à l'international.

**Sous-thème 03 : Des organes de gouvernance de l'établissement
d'enseignement supérieur**

**1. Le conseil d'administration est composé de membres externes et internes,
lesquels ? Quel sont leurs différents mode de désignation ?**

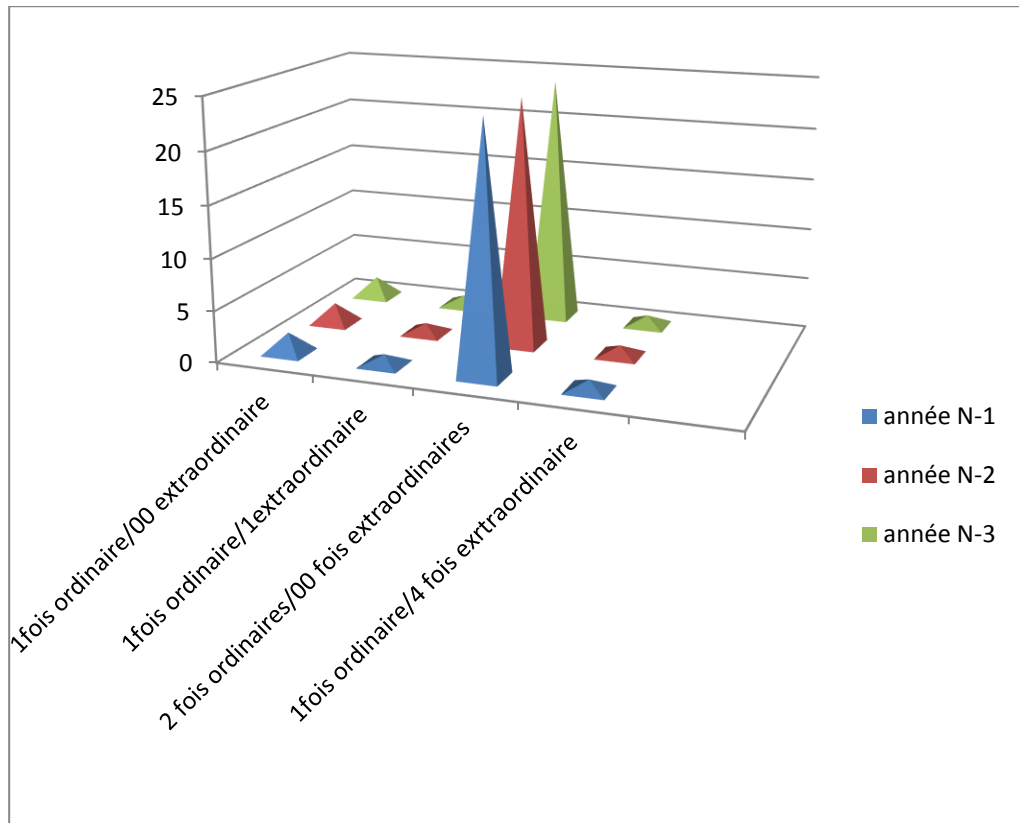
Nos interlocuteurs ayant pris cette question pour confidentielle, nous avons eu un très faible taux de réponse qui représente 16.67% de la population ciblée. Les quelques réponses obtenues montrent la conformité de la composition du CA des EES à ce qui est prévu par la le cadre réglementaire que nous avons précédemment présenté.

Il existe un double mode de sélection pour les membres du CA : une partie d'entre eux est désignée par le gouvernement (principalement des représentants de différents Ministères : Commerce, Agriculture, Energie, Culture, Environnement, Infrastructures, etc.), alors qu'une autre partie, composée de représentants des étudiants et du personnel académique et administratif, est élue par ces groupes respectifs.

Considérant aussi les modes de désignation des responsables, environ 70% en moyenne des membres du CA de notre population sont désignés par l'état. Il y a lieu de constater une forte présence de l'état et ses représentants dans l'organe décisionnel des EES algériens.

2. le conseil d'administration s'est réuni combien de fois par an au cours des trois dernières années ? en session ordinaire et en session extraordinaire ?

Schéma N°37 : fréquence des réunions des CA des EES algériens

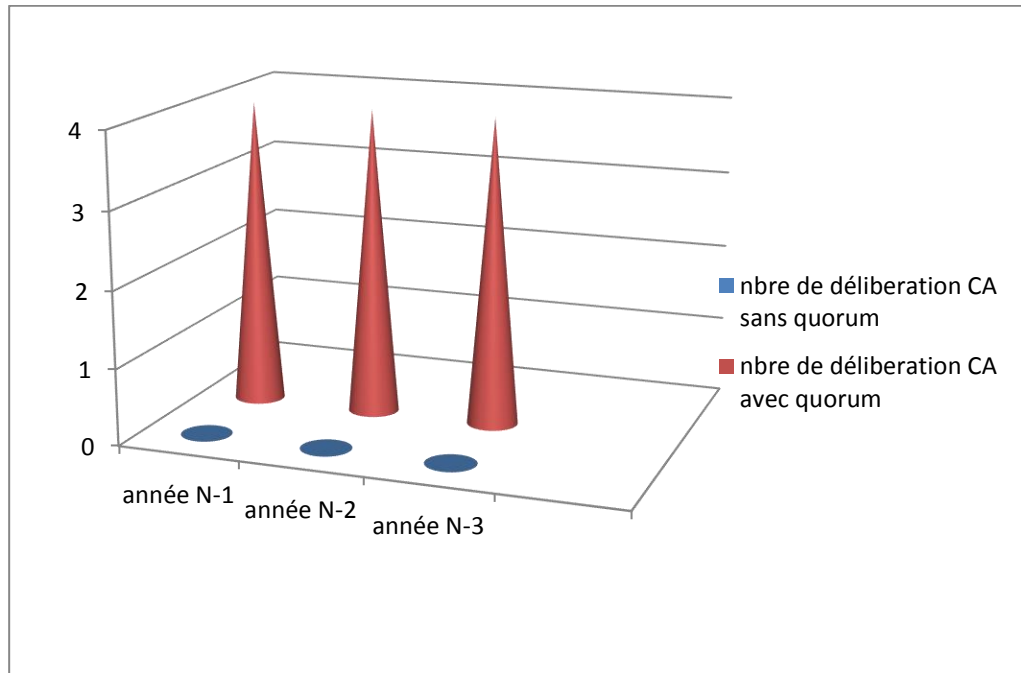


Source : schéma élaboré par la chercheuse sur la base des informations collectées.

De manière générale, les CA des EES algériens se réunissent deux fois par année en session ordinaire au début et à la fin de chaque année universitaire.

3. Est-il arrivé lors de ces deux dernières années que le conseil d'administration délibère sans atteindre le quorum ? Pour combien de fois ?

Schéma N° 38: délibérations des CA des EES algériens sans atteindre le quorum



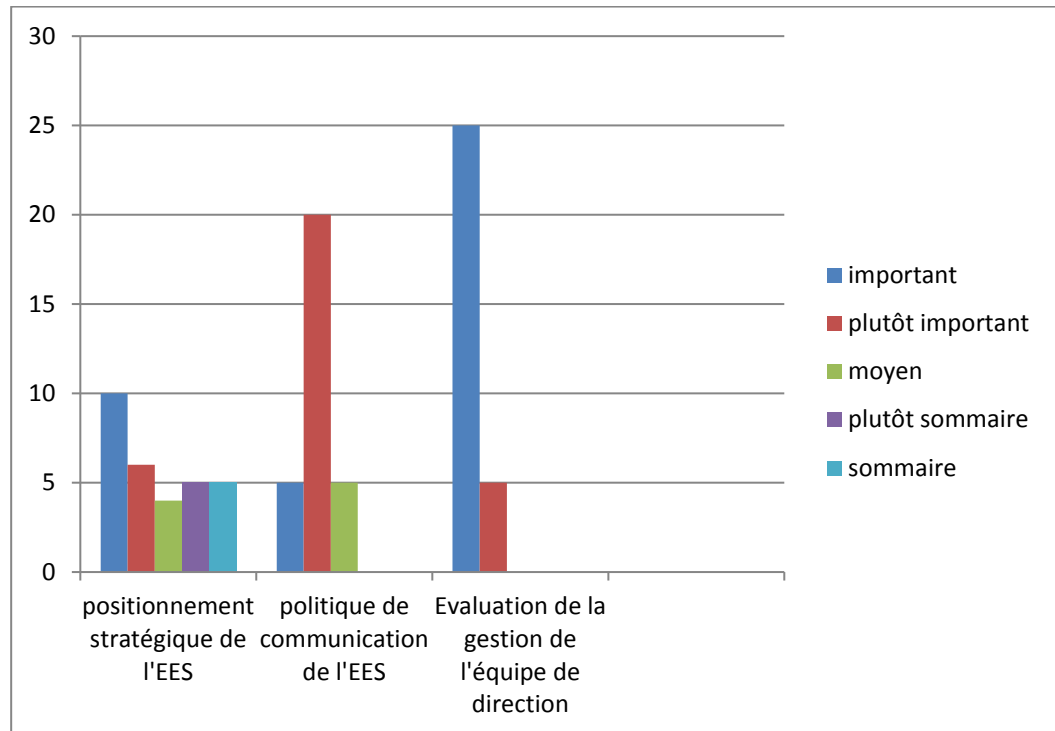
Source : schéma élaboré par la chercheuse en analysant les informations collectées.

Il n'est pas arrivé au cours des deux dernières années qu'un EES de l'échantillon étudié délibère en session ordinaire ou extraordinaire sans atteindre le quorum.

Ce constat est de nature à confirmer le postulat selon lequel les EES algériens sont fortement régis par une logique juridique et réglementaire.

4. Quelle est votre appréciation du rôle joué par le conseil d'administration ?

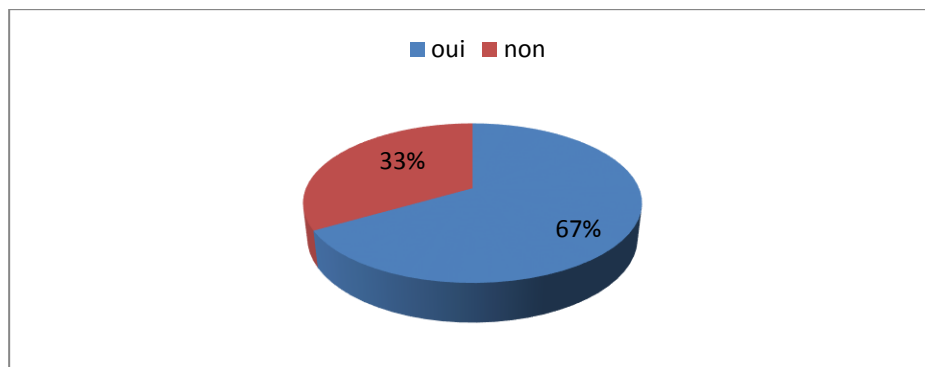
Schéma N°39 : appréciation des recteurs/ directeurs du rôle joué par les CA de leurs
 EES



Source : schéma élaboré par la chercheuse à partir des données traitées.

En général, les recteurs/directeurs voient que le CA joue un rôle important en matière d'évaluation de la gestion de l'EES par le recteur/directeur et son équipe de direction, moins important dans le positionnement stratégique de l'EES et plutôt important en matière de politique de communication de l'établissement .

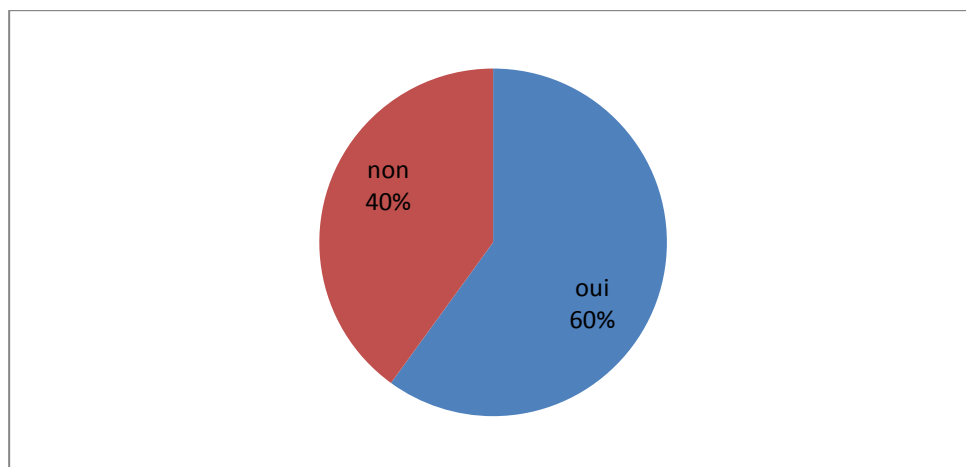
Schéma N°40 : Le CA porte-t-il conseil aux dirigeants de l'établissement ?



Source : schéma élaboré par la chercheuse à partir des données traitées.

Les deux tiers des dirigeants interrogés voient que le CA les assiste dans l'accomplissement de leurs missions d'exécution en leur fournissant des conseils sur la gestion de leurs établissements.

**Schéma N° 41: Les membres du CA jouent ils pleinement leur rôle et
apportent- ils une réelle valeur ajoutée à l'EES ?**



Source : schéma élaboré par la chercheuse à partir des données traitées.

Pour 40% des recteurs, la présence des membres des CA (notamment ceux représentant les autres secteurs et désignés par les ministères) n'est qu'une présence routinière qui vient remplir une clause stipulée par la loi. Les 60% restant voient, par contre, que la présence des membres des CA est bénéfique la bonne marche des EES et leur apporte une valeur ajoutée.

5. Quels sont les principaux sujets discutés pendant les réunions du conseil d'administration ?

En se référant aux informations divulguées, les conseils d'administrations des EES étudiés abordent principalement les questions budgétaires et académiques. Les budgets, les bourses, le bilan de la recherche ainsi que le suivi de la réalisation des projets et les manifestations culturelles, sportives et scientifiques constituent régulièrement l'ordre du jour du CA.

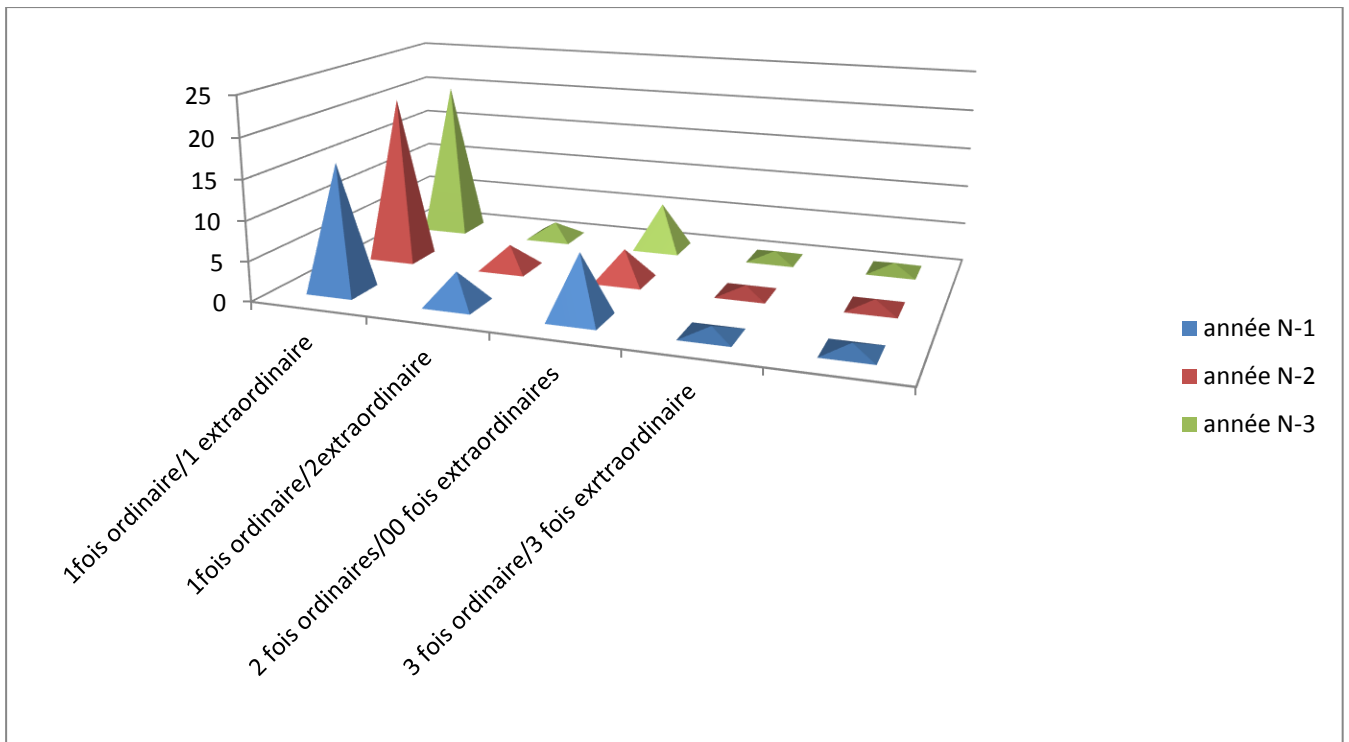
La politique des ressources humaines et les questions ayant trait à la stratégie ne figurent cependant pas dans l'ordre du jour de ces conseils.

**6. Quels sont les membres internes et externes du conseil scientifique ?
 comment avaient ils été nommés ?**

Les quelques informations divulguées montrent une conformité en matière de composition du CS à ce qui est prévu par la loi.

**7. Au cours de ces trois dernières années le conseil scientifique s'est réuni
 combien de fois par an ? en session ordinaire et en session
 extraordinaire ?**

Schéma N° 42: fréquence des réunions des CS des EES algériens

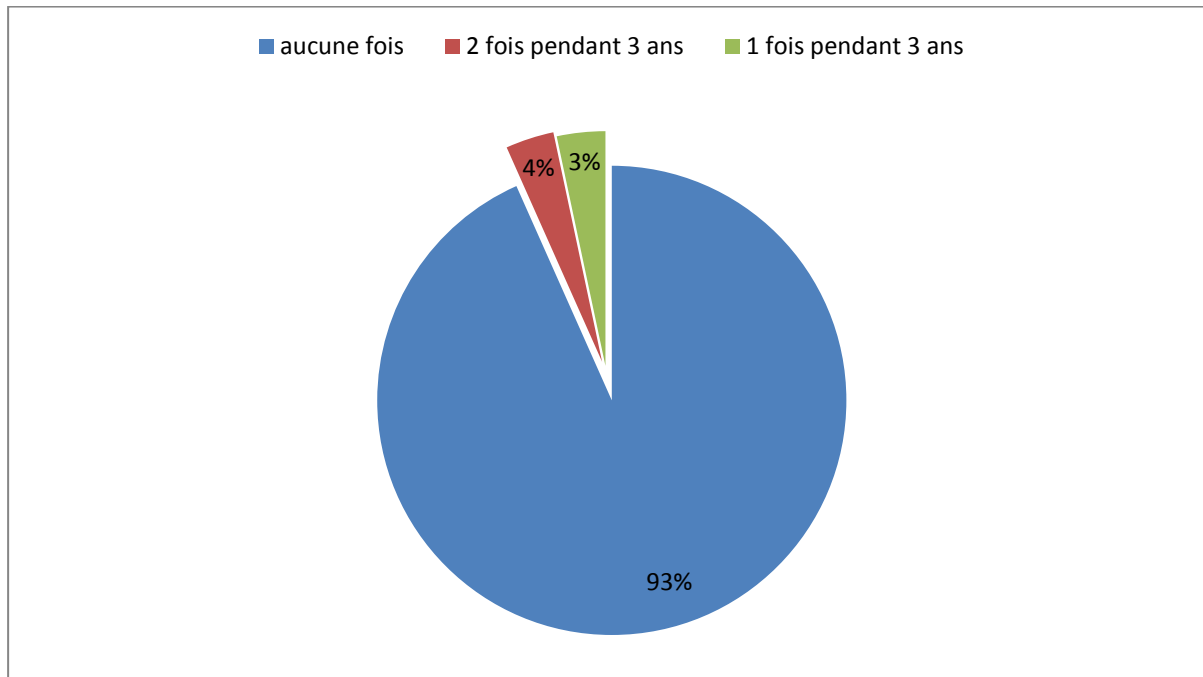


Source : schéma élaboré par la chercheuse à partir des données traitées.

Quant à l'organe académique, le conseil scientifique, celui-ci, s'est réuni deux fois par année au cours des trois dernières années, une fois ordinaire et une fois extraordinaire dans la plupart des EES objet de cette investigation.

8. Est-il arrivé lors des trois dernières années que le conseil scientifique délibère sans atteindre le quorum ?

Schéma N°43: nombre de délibérations du CS sans atteindre le quorum



Source : schéma élaboré par la chercheuse à partir des données traitées.

Le conseil scientifique lui aussi délibère très rarement sans atteindre le quorum.

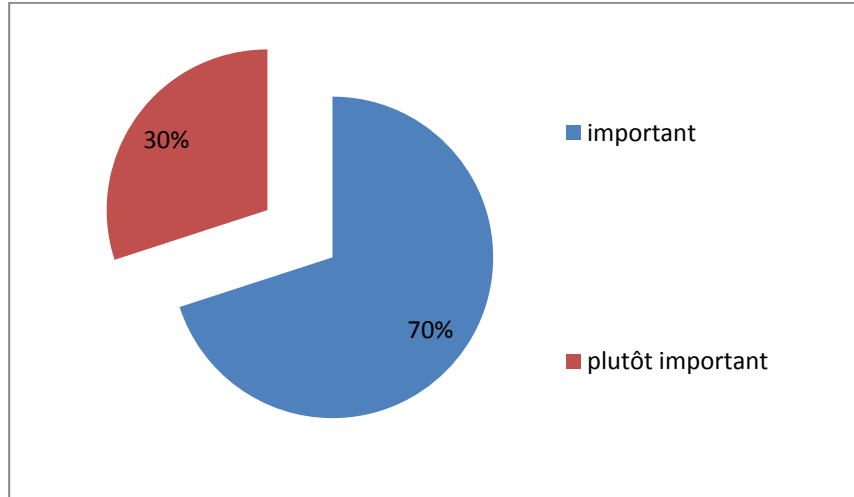
9. Quels sont les principaux sujets discutés lors de des réunions du CS ?

Le CS aborde notamment les sujets suivants :

- Bilan de formation
- Bilan de recherche
- Octroi de bourses de perfectionnement pour les enseignants chercheurs.
- Discussion des thèmes de recherche de post graduation et des soutenances.

10. Comment estimez-vous le rôle joué par le conseil scientifique en matière de recherche et de formation ?

Schéma N° 44: appréciation des recteurs/directeur de la population du rôle joué par le CS



Source : schéma élaboré par la chercheuse à partir des données traitées.

Quant à l'appréciation des dirigeants/ recteurs du rôle joué par le CA dans l'activité académique de l'EES. Ceux-ci manifestent leur satisfaction à cet égard.

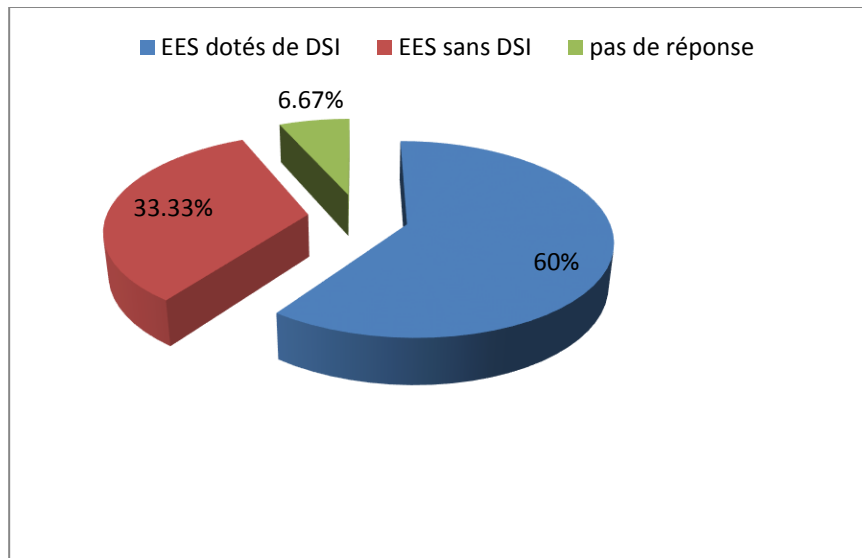
Sous- thème 04 : diffusion de l'information et relation avec les parties prenantes

1. Quels sont les logiciels de gestion (pédagogique, budgétaire, administrative et RH....) dont dispose votre établissement ?

A cette question aussi, nous avons eu un faible taux de réponse, les dirigeants des EES ont qualifié cette question de confidentielle relevant de la gestion interne de l'établissement. Aucune information n'a été divulguée dans les questionnaires retournés. Certains ont cependant déclaré lors des entretiens semi-directifs qu'ils utilisent des logiciels sans mentionner leurs types ainsi que le réseau internet pour assurer la gestion courante de leurs établissements.

2. Avez-vous une Direction Système d'Information?

Schéma N° 45: EES algériens dotés d'une DSI



Source : schéma élaboré par la chercheuse à partir des données traitées.

On constate que dans un tiers des EES, il n'y a pas de direction des systèmes d'informations. Telle direction est pourtant d'essence stratégique à l'exploitation et la diffusion de l'information qui se trouve au cœur même du processus de prise de décision.

3. Quelles sont les missions de la DSI?

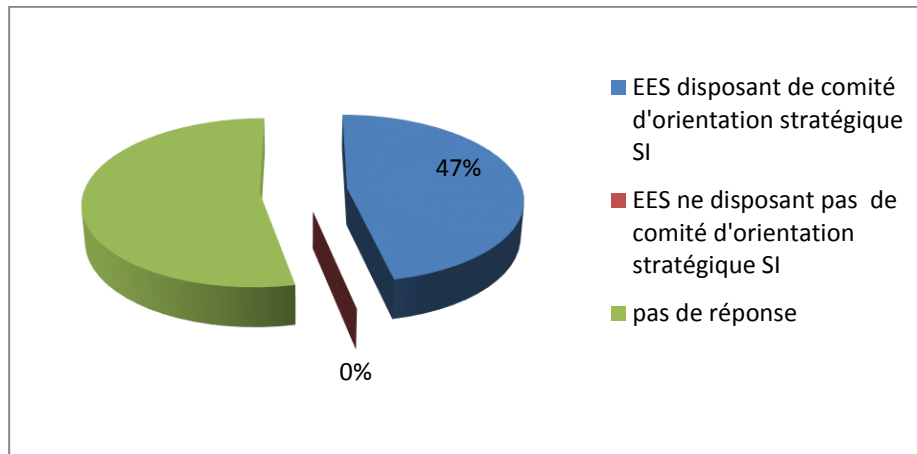
Dans les EES dotés d'une DSI, celle-ci est chargée de la maintenance des logiciels et du parc informatique.

En revanche la DSI d'un EES doit notamment accomplir les missions suivantes :

- Développer le SI de l'EES.
- Accompagner et sensibiliser les utilisateurs dans l'adoption des évolutions du SI.
- Développer et généraliser l'usage des TIC.
- Assurer l'accès à l'information aux utilisateurs des SI (aux parties prenantes).

Avez-vous un comité d'orientation stratégique SI ?

Schéma N° 46: EES disposant de comité d'orientation stratégique SI

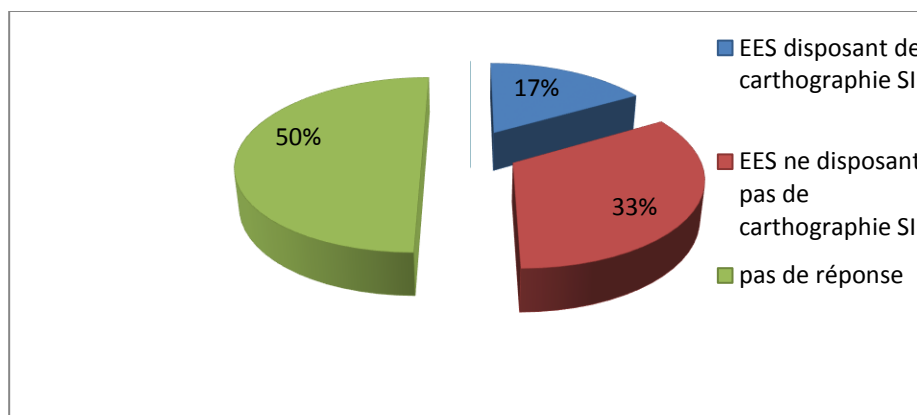


Source : tableau élaboré par la chercheuse après traitement des informations collectées par entretiens et questionnaires.

Moins de la moitié des EES disposent d'un comité d'orientation stratégique du système d'information. Il serait de mise d'installer un comité d'orientation stratégique composé des parties prenantes et chargé de valider les orientations stratégiques du SI.

4. Avez-vous une cartographie du SI ?

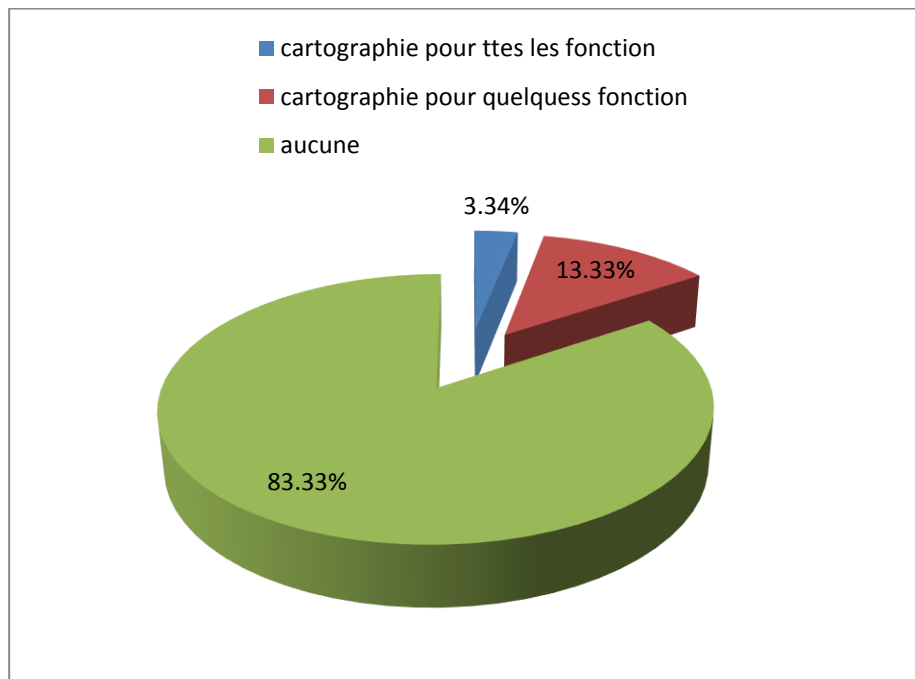
Schéma N°47 : EES disposant de cartographie du SI



Source : schéma élaboré par la chercheuse à partir des données traitées.

5. Avez-vous une cartographie des autres fonctions de votre établissement ?

Schéma N° 48: EES disposant de cartographies de leurs différentes fonctions



Source : schéma élaboré par la chercheuse à partir des données traitées.

A la lecture des deux schémas sus présentés, il en ressort :

Uniquement 17% des EES ont procédé à l'élaboration de cartographies de leurs SI.

Aussi, la plus grande proportion des EES, à savoir 83.33%, ne possèdent pas de cartographie de leurs fonctions (enseignement, ressources humaines, etc.). Peu d'EES, 13.33%, possèdent des cartographies mais pour un nombre très limité de leurs sous fonctions.

Les EES qui ont élaboré des cartographies pour toutes leurs sous fonctions sont très rares et représentent uniquement 3.33% de l'échantillon.

6. Votre établissement dispose-t-il d'un code de conduite des relations avec ses parties prenantes ?

Dans tout l'échantillon étudié, la relation de l'EES avec ses parties prenantes est déterminée par un règlement interne. Notons que ces règlements ne mettent pas en valeur la relation EES/environnement ou encore EES/ société.

Nous constatons aussi la grande focalisation de lesdits règlements sur l'aspect juridique et réglementaire de la relation de l'EES avec ses parties prenantes.

7. Etant donné que le principal enjeu des établissements d'enseignement supérieur à travers le monde soit l'insertion professionnelle de leurs diplômés, qui reflète l'appréciation de l'environnement externe de la qualité de la formation offerte par lesdits établissements, comment suivez-vous le taux d'insertion professionnelle de vos étudiants ?

Les mécanismes de suivi de l'insertion professionnelle des diplômés sont pleinement absents dans les EES algériens. Celle-ci ne représente même pas une préoccupation de l'EES, ni un sujet lors des réunions des CA. Là aussi, il y a lieu de constater que l'EES algérien se focalise sur l'accomplissement d'une mission de formation stipulée par la loi. En d'autres termes les EES algériens suivent plutôt une performance juridique c'est-à-dire accomplir les missions qui lui sont dévolues en respectant les contraintes de la réglementation qui les régit.

8. Quelles sont les procédures que vous instaurez pour faciliter l'insertion professionnelle de vos diplômés ?

Les procédures visant à l'amélioration de l'insertion professionnelle des diplômés sont évidemment quasiment absents dans les EES algériens. Rien que quelques conventions signées par quelques écoles et universités mais n'ayant pas d'impact significatif sur l'employabilité des diplômés avec quelques entreprises.

9. Ces procédures qui sont à même de d'améliorer l'image de votre établissement, comment ont-elles renforcé le financement privé de votre établissement ?

Des procédures facilitant l'employabilités suffisamment efficaces permettront une meilleure circulation des diplômés sur le marché du travail. L'EES sera ainsi aperçu comme performant à l'externe et le secteur privé lui accordera davantage de financement pour lui fournir la main d'œuvre qualifiée.

Quant à l'EES algérien celui-ci est plutôt mal aperçu par le marché du travail. L'état reste son unique bailleur de fond à travers le trésor public et dans une très moindre mesure à travers quelques entreprises publiques (comme élucidé dans la rubrique financement ci haut).

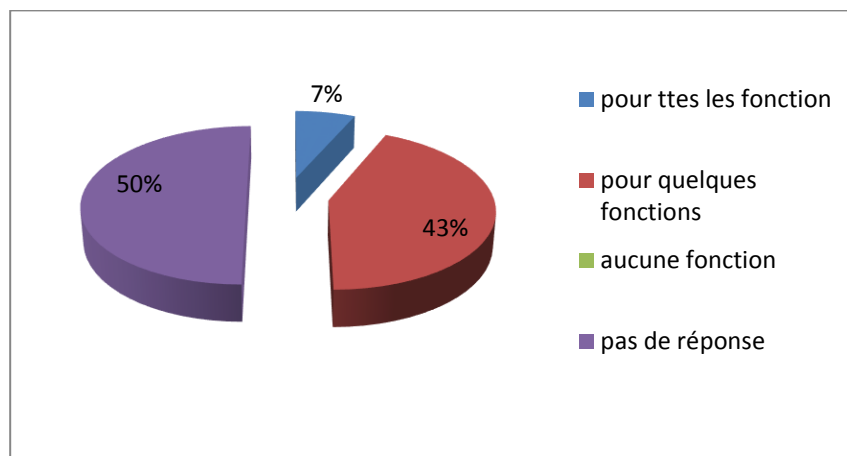
Sous thème 05 : responsabilisation, autoévaluation et contrôle

1. Quelle est votre appréciation sur les types de contrôle exercés au sein de l'établissement d'enseignement supérieur en Algérie ?

La plupart des dirigeants interviewés ont exprimé leur satisfaction à l'égard des types de contrôle exercés sur les établissements d'enseignement supérieur en Algérie.

2. Avez-vous instauré des objectifs à atteindre pour chaque fonction de votre établissement ?

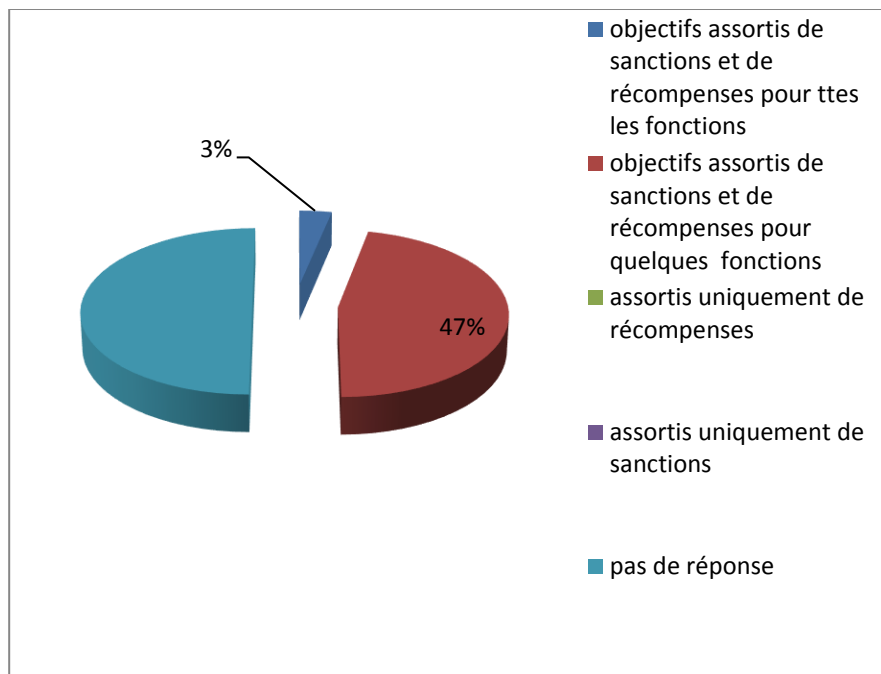
Schéma N° 49: définition d'objectifs pour les fonctions de l'EES



Source : schéma élaboré par la chercheuse à partir des données traitées.

3. Ces objectifs sont-ils assortis de sanctions et/ou de récompenses ?

Schéma N° 50: objectifs des fonctions de l'EES couplés à un système coercitif et incitatif



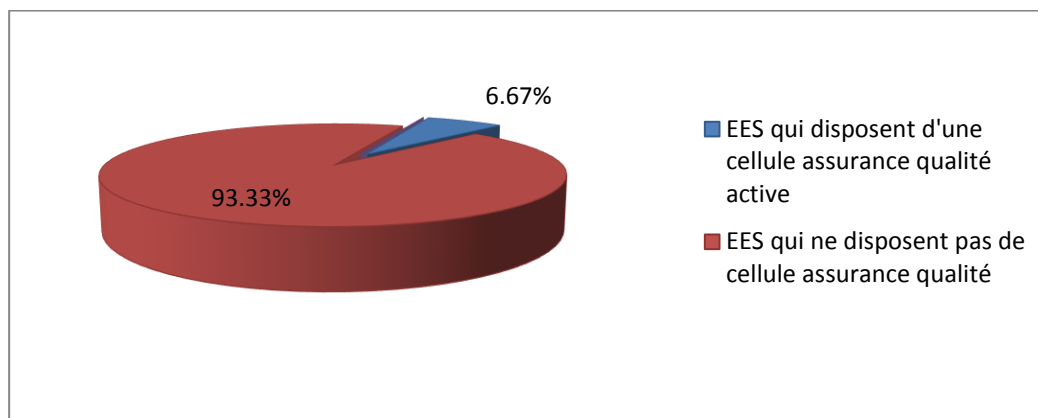
Source : schéma élaboré par la chercheuse à partir des données traitées.

Nos deux interrogations complémentaires précédentes visaient à examiner le niveau de responsabilisation au sein des EES algériens.

Mis à part les responsables qui ont renoncé à la réponse et qui représentent la moitié de notre population, nous constatons une très faible responsabilisation au sein des EES algériens. Uniquement 3.33% de l'échantillon ont établis des objectifs à atteindre pour chaque fonction couplés à une multitude de sanctions et de récompenses. Moins de la moitié, à savoir 47%, ont associé un système coercitif au même titre qu'un système incitatif aux objectifs de quelques fonctions.

4. Votre établissement dispose-t-il d'une cellule d'assurance qualité active?

Schéma N° 51: mise en place d'une cellule AQ active dans les EES algériens



Source : schéma élaboré par la chercheuse à partir des données traitées.

Quant au niveau d'implémentation du système d'assurance qualité au sein des EES algériens, ceux-ci affichent des niveaux extrêmement bas, uniquement 6.67% des EES disposent d'une cellule assurance qualité active bien que le ministère de tutelle impose la mise en place de cette cellule dans chaque EES.

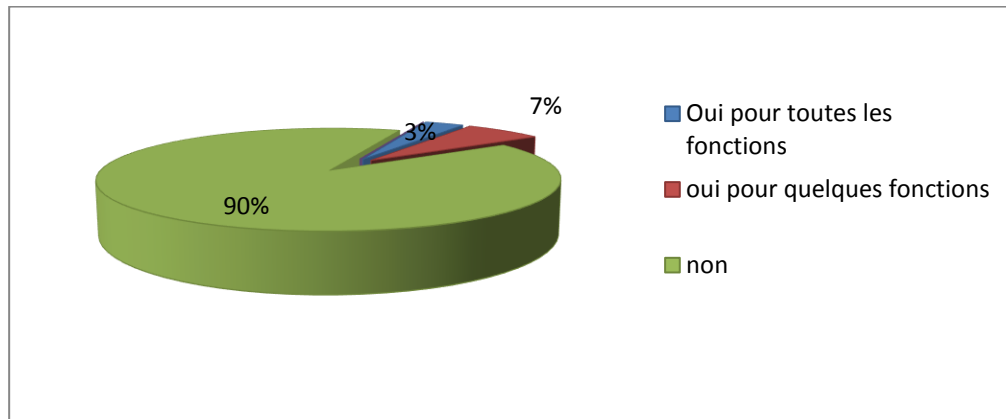
L'assurance qualité est aussi une partie intégrante de l'autoévaluation, on peut donc établir un niveau très bas d'autoévaluation dans les EES algériens.

L'assurance qualité est l'ensemble des moyens par lesquels un établissement peut garantir avec confiance et certitude que les normes et la qualité de l'enseignement qu'il dispense soient maintenues et améliorées. Les mécanismes internes et transparents de l'assurance de la qualité doivent être conçus et mis en œuvre pour chaque fonction de l'EES.

L'assurance de la qualité est basée sur le processus d'évaluation qui implique, outre les enseignants, les étudiants, les chercheurs, le personnel administratif et les employeurs. Le mécanisme d'évaluation de la qualité repose sur une autoévaluation et sur un examen par les pairs. Selon la Commission nationale de l'implémentation de l'assurance qualité, la qualité consiste en la réalisation des objectifs fixés.

5. Avez-vous conçu et mis en œuvre des mécanismes internes d'assurance qualité pour chaque fonction de votre établissement?

Schéma N°52 : conception de mécanismes d'AQ pour les fonctions des EES algériens



Source : schéma élaboré par la chercheuse à partir des données traitées.

Les mécanismes d'AQ sont quasiment absents dans les EES algériens. Environ 3% des EES ont conçu des mécanismes d'AQ pour toutes leurs fonctions.

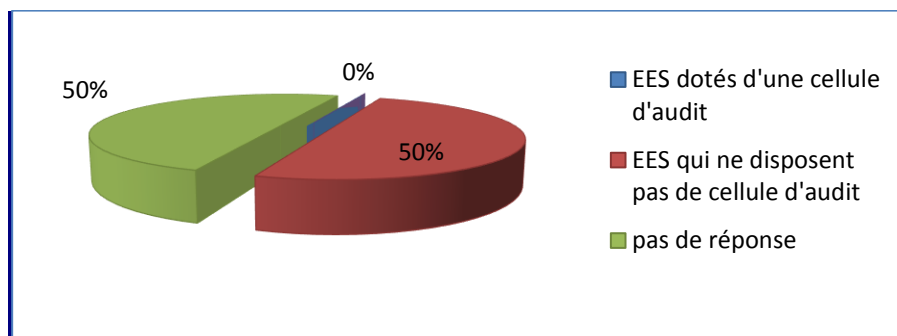
Comment peuvent donc les responsables et les parties prenantes des EES avoir l'assurance que leurs fonctions ont été élaborées conformément à un référentiel de bonnes pratiques ?

Comment peuvent les étudiants, à titre d'exemple, avoir l'assurance qu'ils étaient initiés aux techniques de la recherche et de la formation conformément aux bonnes pratiques en la matière ?

L'absence de mécanismes d'AQ représente une carence flagrante dans le système de gouvernance des EES algériens.

6. Votre établissement dispose-t-il d'une cellule d'audit ?

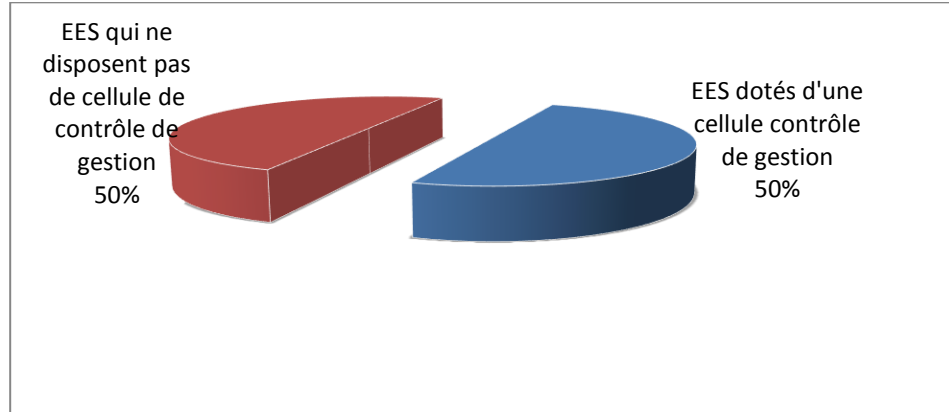
Schéma N° 53: existence d'une cellule d'audit interne dans les EES algériens



Source : schéma élaboré par la chercheuse à partir des données traitées.

7. Votre établissement dispose-t-il d'une cellule de contrôle de gestion ?

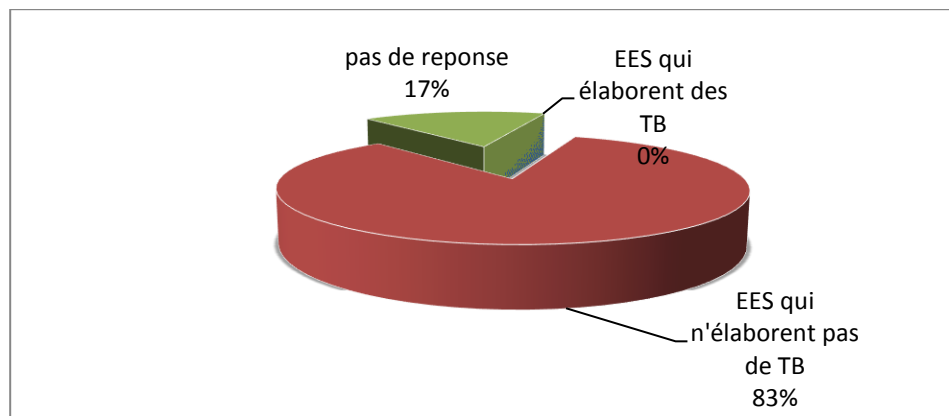
Schéma n° 54: EES algériens disposant d'une cellule de contrôle de gestion



Source : schéma élaboré par la chercheuse à partir des données traitées.

8. Etablissez-vous des tableaux de bord au sein de votre établissement ?

Schéma N° 55: élaboration de TB par les l'équipe de direction



Source : schéma élaboré par la chercheuse à partir des informations traitées.

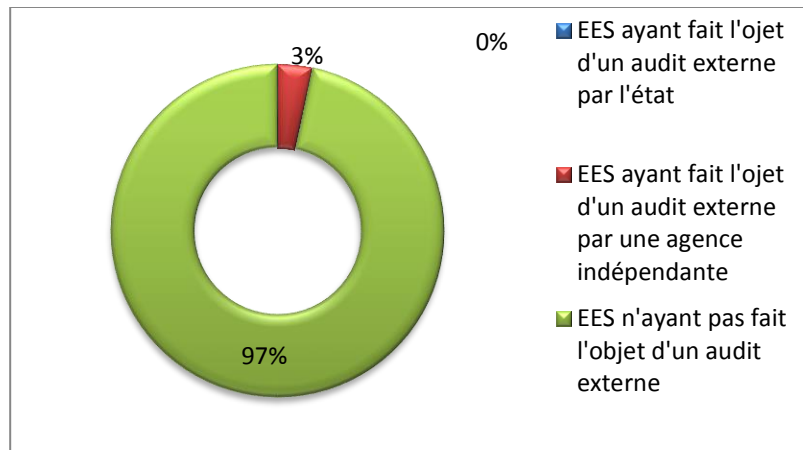
A la lecture des deux schémas précédents, nous constatons que la moitié des EES sont dotés d'une cellule de contrôle de gestion. Mais les pratiques du contrôle de gestion au sein de ces établissements sont très simplifiées et se réduisent à des systèmes de vérification de conformité et de contrôle des coûts. Le contrôle de gestion proprement dit en sa qualité de pilotage de la performance globale est pleinement absent dans les EES algériens.

Le deuxième schéma va dans la même direction et montre bien qu'aucun EES ne procède à l'élaboration des tableaux de bord de gestion.

Aucun établissement d'enseignement supérieur de l'échantillon d'étude n'établit de tableau de bord de gestion.

9. votre établissement avait-il déjà été objet d'un audit externe ? lequel ?

Schéma N°56 : audit externe des EES algériens



Source : schéma élaboré par la chercheuse à partir des informations traitées

Aucun établissement d'enseignement supérieur de l'échantillon d'étude n'a déjà fait l'objet d'un audit externe par l'état. Une seule école nationale a fait l'objet d'audit par un organisme international.

Sachant que la réalisation d'un audit interne (autoévaluation) de l'établissement est un préalable indispensable à la préparation d'un audit externe et à une démarche de certification réalisé par une institution indépendante et en l'absence des deux modes d'audit dans l'EES algérien, il y a lieu de souligner une faille structurelle dans le système de gouvernance des EES algériens: mécanismes d'audit peu performants.

10. quelle est votre appréciation du contrôle financier à posteriori exercé dans les établissements d'enseignements supérieurs algériens ? quels types de contrôle proposeriez-vous ?

La plupart des dirigeants des EES algériens interrogés paraissent satisfaits du contrôle financier à posteriori exercé en milieu universitaire. Aucun autre mode de contrôle alternatif ou complémentaire n'a été proposé par nos interlocuteurs.

2. Synthèse des résultats de l'étude

Il s'agit dans les paragraphes suivants de synthétiser les résultats détaillés dans les développements précédents.

2.1.Résultats synthétiques du cadre institutionnel

La lecture du cadre institutionnel et réglementaire régissant la gouvernance des EES en Algérie susmentionné, fait ressortir les avantages et les inconvénients suivants :

Tableau N°17 : portée et limites de la gouvernance universitaire en Algérie telle que conçue par le cadre réglementaire

Avantages	inconvénients
Tous les EES jouissent du statut de conseil d'administration, et cela en référence au modèle dominant dans le secteur privé. Cette innovation dans la dénomination peut être interprétée comme la volonté non seulement d'accroître l'autonomie des établissements publics, mais aussi d'impliquer davantage leurs partenaires extérieurs dans la définition des priorités et dans le processus de planification stratégique. Et cela à travers l'élection par leurs pairs de représentants ayant le droit de vote dans le conseil d'administration.	Absence de syndicats des enseignants dans le conseil d'administration
Séparation de la gestion administrative (conseil d'administration) de la gestion pédagogique (conseil scientifique)	Dépendance financière quasi-totale de l'état ce qui engendre une dépendance administrative notamment en ce qui à trait à la politique de recrutement et de formation

Tableau N° 17 (suite)

<p>Les fonctions de Recteur et de Président du Conseil d'administration sont nettement séparées, respectant ainsi les normes internationales de bonne gouvernance.</p>	<p>Le recteur, le directeur, le doyen sont désignés par le ministère et ne sont pas choisis par élection.</p>
<p>La dénomination de Conseil d'administration (CA), dont le mode de fonctionnement est plutôt du modèle des sociétés privées, c'est-à-dire exerçant un contrôle sur les dirigeants internes. Ces dirigeants internes sont en fait les recteurs et les directeurs, à qui ils rendent compte de leur gestion.</p>	<p>Les directeurs adjoints sont désignés par le recteur et non pas par élection par leurs pairs</p>
	<p>Absence de représentants de l'environnement dans le conseil d'administration Les principes de développement durable ne sont pas encore encrés dans les missions des EES algériens</p>
	<p>Absence d'Anciens étudiants dans le CA Ceux-ci pouvant apporter de recommandations pour une meilleure insertion professionnelle des diplômés.</p>

Source : tableau de synthèse élaboré par la chercheuse.

En revanche, il convient de mettre en exergue l'obstacle majeur de la gouvernance des EES en Algérie qui est le paradoxe entre le caractère social de l'enseignement supérieur en Algérie et l'optique du pays vers l'économie de marché :

- **En aval l'EES est confronté au libéralisme**

l' EES prestataire de service public tenu par les principes d'équité et de non discrimination sociale est confronté aux lois libérales qui gouvernent désormais le monde

économique depuis le début des années quatre-vingt, et particulièrement depuis la mise en place en 1994 du programme d'ajustement structurel qui dissout quasi entièrement le secteur des entreprises publiques. En effet, bien que le libéralisme économique soit officiellement reconnu pour la première fois en 1981 avec la restructuration des entreprises publiques puis avec le passage en 1987/1988 à l'économie de marché, c'est en 1994/1998 que ces entreprises publiques vont se voir massivement appliquer le code des marchés. Des dissolutions par centaines, voire par milliers ont touché toutes les entreprises non performantes. Il se forme un véritable goulot d'étranglement et commence alors à paraître crescendo le phénomène de non adéquation entre la formation supérieure et l'environnement socio-économique.¹

- L'EES algérien est confronté en amont par le socialisme

L'EES algérien est alimentée en amont par une politique sociale qui a conduit à la massification de la formation et qu'elle est confrontée en aval à l'économie de marché qui, elle, se nourrit du principe de la compétition inter-entreprises et de la maximisation du profit. Autrement dit, l'EES algérien se trouve entre deux mondes aux philosophies de développement différentes, voire contradictoires et même antagoniques.

A cause probablement de la massification de l'enseignement supérieur d'une part et du passage des entreprises publiques à l'économie de marché, les cadres appartiennent à la catégorie sociale la plus touchée par le phénomène du chômage. C'est du moins la catégorie sociale qui présente la proportion la plus élevée parmi les primo demandeurs d'emploi.

- Introduction de la « réforme » LMD pour pallier à ce paradoxe

Aussi pour rationaliser le système d'enseignement supérieur au moyen de la réduction de la durée de formation a-t-il été décidé en 2004 d'adopter le système international d'enseignement. Mais, dix années après et malgré l'application du système LMD, le système d'enseignement global continue de fonctionner comme auparavant, c'est-à-dire sans cohérence entre son aval et son amont.²

2.2.Synthèse des résultats de l'investigation empirique

Les EES algériens paraissent plutôt comme des « universités d'état » avec une autonomie fictive prétendue par le cadre réglementaire qui n'a changé qu'une seule fois au cours des dix dernières années. On constate plutôt une dépendance quasi-totale de l'état.

¹ DJENANE Abdelmadjid et HAMIDOUCHE Mohamed, op. cit, 2005, p 5.

² Idem, 2005, p 6.

Celui-ci décide des statuts et missions des EES, désigne ses responsables au même titre que la majorité des membres de ses organes de gouvernance. L'état décide aussi du recrutement de l'effectif étudiantin, professoral et administratif.

La performance poursuivie par l'EES algérien est « une performance juridique ». En d'autres termes l' EES algérien vise à accomplir la mission qui lui a été dévolue en respectant les lois en vigueur et sachant qu'il est tenu de rendre compte de ses activités à sa tutelle.

Les EES algériens ne se soucient pas de leurs performances. Leurs dirigeants n'ont pas le profil managérial nécessaire et n'ont pas été suffisamment initiés aux nouvelles techniques de gestion.

Les systèmes de contrôle sont quasi absents ou pour le moins inefficaces. Les systèmes d'information semblent être dans un état embryonnaire. L'information étant au cœur du processus de prise de décision. On peut même parler d'une gestion intuitive.

A cela s'ajoutent le processus d'enracinement des dirigeants et l'usage très mitigé des TIC, l'absence des mécanismes d'AQ et des systèmes de pilotage multidimensionnel de la performance attendue par toutes les parties prenantes. Le développement durable n'apparaissant même pas comme préoccupation stratégique de lesdits EES.

La gouvernance des EES parait, partant, de type « gouvernance d'agence », où les intérêts de l'état sont primés au détriment des intérêts des autres parties prenantes.

Section 4 : recommandations en guise de perspectives d'amélioration

Lors de cette section nous allons présenter des modèles types de gouvernance universitaire tout en mettant l'accent sur les points forts qui les caractérisent.

Le système d'enseignement supérieur américain marqué par une logique entrepreneuriale, en raison notamment de sa forte décentralisation et de sa grande diversité et compétitivité, sera abordé avec beaucoup de précision, les systèmes britannique et canadien feront, en revanche, l'objet d'une présentation succincte mettant en valeur leurs facteurs clés de succès.

Ensuite, et en s'appuyant sur les résultats de l'étude pratique précédente - qui a consisté, rappelons-le, à élaborer un état des lieux des pratiques de la gouvernance des EES en Algérie à travers l'examen du cadre institutionnel et les études de terrains menées-, et sur la base des conclusions tirées de l'étude des meilleurs systèmes de gouvernance universitaire, nous allons enfin exagérer une multitude de mesures en guise de recommandations aux décideurs afin d'améliorer les pratiques de la gouvernance universitaire en Algérie.

1. Modèles types de gouvernance universitaire

Les EES du continent nord-américain sont présentées comme des modèles. Ils tiennent leur mode de gouvernance de celui des EES britanniques. Ils bénéficient d'une grande autonomie qui leur permet de mener avec efficacité et efficience l'ensemble de leurs missions. A son tour, le système d'enseignement supérieur canadien occupe l'une des dix premières places mondialement. Il s'agit dans ce qui suit de mettre en lumière les caractéristiques de gouvernance de lesdits systèmes d'enseignement supérieur.

1.1. Les Etats-Unis : un paradigme universitaire mondial

Comme le souligne l'OCDE, l'essor économique américain est dû, en grande partie, à son système d'enseignement supérieur performant qui tend de plus en plus à être un paradigme mondial. Ce pays, qui a vite pris conscience que la connaissance devient le facteur de production le plus important de ce siècle, est devenu la première puissance mondiale en matière d'enseignement supérieur. La force de ce système réside, outre son autonomie accrue et la mise en concurrence des EES, dans la mise sur l'accumulation du capital humain à travers : la formation des administrateurs externes et sur l'attraction des meilleures compétences professorales et estudiantines. Les EES américains comptent parmi les meilleures au monde, selon le classement de Shanghai 2015 (voir annexe N° 16) sur les vingt meilleures universités du monde seize sont américaines dont : Harvard, Stanford, Berkeley, MIT, California, Institute Of Technology, Columbia, Princeton et l'université de Chicago.¹

1.1.1. Rôle de l'enseignement dans l'essor économique américain

Considérons des pays continents de taille et de poids comparables comme les États-Unis, la Russie, l'Inde ou la Chine, le fait que le premier soit devenu de loin la première puissance économique mondiale est lié à la mise en place d'un système éducatif primaire généralisé dès le XIX^e siècle, puis secondaire et tertiaire dans la première partie du XX^e. La démocratisation précoce de l'enseignement aux États-Unis est une des raisons de leur développement rapide, comme cela a été aussi le cas pour les pays européens et leurs rejets outre-mer : pays scandinaves, pays germaniques (Allemagne, Hollande, Belgique, Autriche,

¹ Academic ranking of world universities 2015, université JIAO TONG classement disponible sur le site officiel www.shanghairanking.com consulté le 28/02/2015.

Suisse), pays anglo-saxons (Grande-Bretagne, Canada, Australie, Nouvelle-Zélande) ou latins (France, Belgique, Suisse).¹

Ayant rapidement pris conscience du célèbre aphorisme : « L'accumulation du capital humain et le progrès technique ont été pour le siècle ce que l'accumulation du capital physique pour le XIX^e siècle, le moteur de la croissance »², les dirigeants américains ont misé sur la formation du capital humain. En 1874 Benjamin DISRAELI déclare : « Le développement de ce pays « Etats-Unis » dépend étroitement de l'enseignement de sa population »³

1.1.2. Historique et évolution de l'enseignement supérieur aux Etats-Unis

L'évolution de l'enseignement supérieur américain remonte à la démocratisation de l'éducation qui a garanti le droit aux études à toutes les classes de la société. A partir du moment que les inputs de l'ES ne sont autres que les outputs de l'éducation, il convient de mettre en lumière l'évolution de l'éducation aux Etats-Unis avant d'aborder le secteur de l'enseignement supérieur.

- Démocratisation précoce de l'éducation pour créer des valeurs communes pour unir les migrants

La démocratisation de l'éducation renvoie au passage, depuis le début des trente glorieuses, d'un enseignement d'élite à un enseignement démocratisé.

Pour les niveaux d'éducation au XIX^e siècle, l'Allemagne venait en tête avec 77 % de taux de scolarisation dans le primaire en 1830, suivie par les pays scandinaves, 66 %, les États-Unis, 56 %, l'Angleterre, 41 %, la France, 39 %, le Japon, environ 30 %. Des pays

¹ BRASSEUL Jacques, op. cit.

² GOLDEN Claudia, « America's Graduation from high school : the evolution and spread of secondary schooling in the twentieth century », Journal of Economic History, juin 1998, vol. 58, n°2, Pp. 345-374 cité dans BRASSEUL Jacques, op. cit.

BRASSEUL Jacques, idem.³

comme la Russie, le Brésil, l'Inde tournaient autour de 4 % à cette époque. L'Angleterre rend l'école élémentaire obligatoire en 1870 et l'école secondaire gratuite pour tous en 1944¹.

L'idée que l'éducation doive être gratuite et dispensée par l'État est exprimée par les courants les plus divers, y compris les plus libéraux. Car sans l'intervention publique, l'éducation ne serait pas dispensée du tout. Elle promeut la cohésion sociale entre groupes disparates et peut réduire les tensions ethniques en fournissant un noyau de normes communes, des normes qui consolident la confiance et favorisent les interactions entre les individus. C'est ce qu'expliquent par exemple Adam SMITH, John Stuart MILL ou Milton FRIEDMAN, des sociologues comme DURKHEIM, ou des auteurs marxistes : « L'homme dont la vie entière est consacrée à réaliser des opérations simples... devient en général aussi stupide et ignorant qu'il est possible de l'être à une créature humaine... Bien que l'État n'ait à retirer aucun avantage immédiat de l'instruction des rangs inférieurs de la population, il devrait néanmoins consacrer son attention à ce qu'ils ne soient pas laissés complètement sans éducation. »²

Il n'est pas possible d'identifier les individus particuliers qui bénéficient de l'éducation et donc impossible de faire payer pour les services fournis. Une société stable et démocratique est impossible sans un niveau minimum de connaissances et de maîtrise de la langue de la part du plus grand nombre et sans l'acceptation répandue d'un ensemble de valeurs communes. L'éducation peut contribuer aux deux. Ainsi, les bénéfices de l'éducation d'un enfant ne vont pas seulement à cet enfant ou ses parents, mais aussi aux autres membres de la société.

Le problème majeur des États-Unis au XIX^e et au début du XX^e siècle n'était pas de promouvoir la diversité, mais de créer les valeurs communes essentielles à une société stable... Les immigrants affluaient dans le pays, parlant des langues différentes et suivant des coutumes différentes...L'école publique eut une fonction importante dans cette tâche, à commencer par le fait d'imposer l'anglais comme langue commune.³

¹ BRASSEUL Jacques, op. cit.

² SMITH Adam, op. cit., 1978, cité dans BRASSEUL Jacques, idem.

³ FRIEDMAN Milton, Capitalism and Freedom, ed. University of Chicago Press, 1962 cité dans BRASSEUL Jacques, op. cit.

- Les progrès éducatifs

Le premier jalon des progrès éducatifs est l'ordonnance du Nord-Ouest ¹ en 1787. Il s'agit d'une loi conditionnant toute vente de terre de l'État à l'engagement par les acheteurs qu'une partie des terres serait utilisée à des fins éducatives. Le but était d'éviter une avancée vers les territoires de l'Ouest dans un cadre désordonné, et mettre en place, en même temps que cette avancée, des facilités éducatives. Les pères fondateurs, tel JEFFERSON, considèrent l'éducation comme nécessaire à la préservation de la démocratie

- L'enseignement supérieur

Alors que la France crée des grandes écoles dès le XVIIIe siècle « Ponts et chaussées, Mines », et surtout sous Napoléon « Centrale, Polytechnique », les États-Unis restent en retard pour l'enseignement supérieur avant 1860, à l'exception d'écoles militaires comme « West Point » et « Annapolis » et de quelques universités. La première est « Harvard », fondée en 1636 sur le canevas d'Oxford et Cambridge, d'autres, devenues tout aussi prestigieuses au XX^e siècle, datent aussi la période coloniale : Yale (1701), Princeton (1746), University of Pennsylvania (1753), Columbia (1754), Rutgers (1766), Dartmouth (1769) ²

En 1862, la même année que le « Homestead Act » (attribution de terres gratuites aux familles à l'Ouest), le « Morrill Land Grant Act » transfère des terres de l'État fédéral aux États locaux dans le but de créer des collèges établissements d'enseignement supérieur, afin d'enseigner les techniques et les arts³.

Aujourd'hui les EES américains sont les plus prestigieux au monde et occupent la première place mondialement. Cette primauté par rapport à leur homologues trouve ses origines dans les efforts consentis par l'état et qui ont aboutit sur la création d'un système de gouvernance de référence.

¹ Northwest Land Ordinance

² BOORSTIN D.J., The Americans: The National Experience, ed. Random House, 1966 cité dans BRASSEUL Jacques, op. cit.

³ BRASSEUL Jacques, idem

1.1.3. Caractéristique de la gouvernance des EES américains

La gouvernance des EES américains se caractérise, pour l'essentiel, par :

- **Un cadre juridique adapté aux types d'EES**

Aux États-Unis, il y a plusieurs cas de figure. Un survol révèle trois grandes catégories de cadres juridiques : un cadre pour les universités d'État (ce cadre n'est pas le même d'un État à l'autre) ; un cadre pour les universités dites « privées » et un cadre pour les institutions universitaires possédées et gérées par des groupes religieux ou des communautés religieuses. Force est de constater que la gouvernance n'est pas la même à l'intérieur de chacun de ces cas de figure.¹

- **Une très forte décentralisation**

En accord avec les principes libéraux, L'enseignement supérieur aux États-Unis est aussi caractérisé par une forte logique d'autorégulation, un degré élevé de décentralisation et une large autonomie des EES².

- **Une forte Autonomie conformément à la logique entrepreneuriale**

Toutes les institutions privées et la plupart des institutions publiques ont le statut de « corporations ». Elles sont donc indépendantes et gèrent elles-mêmes leurs propres questions académiques, administratives, de recherche de fonds et de relations publiques.

Depuis longtemps les universités américaines sont empreintes de l'esprit d'entreprise et cherchent à obtenir des fonds d'une diversité de sources : l'établissement type d'études supérieures en quatre ans y est encore pour l'essentiel financé et réglementé par les autorités des États.³

¹ MVÉ-ONDO Bonaventure, NGOU-MILAMA Édouard ET DENEFF Jean-François « principes de base de la gouvernance dans l'enseignement supérieur », in : DENEFF J.-F. et MVÉ-ONDO B., *op. cit.*, 2012, p 62.

² BRASSEUL Jacques, *ibid.*

³ « Evolution des modes de gouvernance », *Analyse des politiques d'éducation*, OCDE 2003, P 84.

- Une très grande diversité

Le système d'enseignement supérieur aux Etats unis jouit d'une multiplicité tant du point de vue des programmes proposés que par la nature des établissements concernés¹. C'est le dualisme du système d'ES américain qui comprend :

✓ **Two-year institutions (Associate's colleges)**

Il s'agit d'institutions dont le seul grade pour lequel elles sont accréditées sanctionne ce niveau undergraduate intermédiaire : l' « Associate degree » apparus du fait du phénomène de massification de l'ES qu'a connu les pays développés après la guerre mondiale le passage, depuis le début des trente glorieuses, d'un enseignement supérieur d'élite à un enseignement supérieur démocratisé.

✓ **Four- year institutions**

Les Four-Year Institutions quant à elles sont les héritières des établissements historiques, même si une partie d'entre-elles ont été créées ou ne se sont réellement développées qu'après la guerre. Il s'agit d'institutions qui sont accréditées à délivrer au moins le Baccalaureate, mais aussi un nombre plus ou moins important de programmes Graduate délivrant Master's et Doctorate.²

- Le conseil d'administration

Le conseil d'administration dispose d'un droit de regard sur les programmes, les disciplines enseignées et le budget. Le gouvernement fédéral alloue des fonds pour la recherche et le développement.

Dans le cadre des missions qui lui sont dévolues, le CA se réunit au moins 7 à 9 fois par année.

Dans le CA siègent :

- ✓ des administrateurs externes qui ont été suffisamment formés .
- ✓ des Anciens étudiants élus qui sont en contact permanent avec les administrateurs principaux de l'université.
- ✓ Du Président du CA qui supervise en premier lieu les campagnes d'appel de fonds (*fundraising campaign*) et les stratégies de relations publiques,

¹ SCHÖNINGER Isabelle, RASPLUS Floriane et DELISLE Pascal, L'enseignement supérieur aux Etats-Unis, rapport de l'ambassade de France au Washington, p2 disponible sur : www.adit.fr

² MUDRY Michel, « l'enseignement supérieur en France et aux états unis, comparer l'incomparable », conférence publique donnée le 06 novembre au centre international de la recherche d'Orléans, 2014 p 7, disponible sur www.campusfrance.org .

mais il détermine aussi les grandes lignes de la politique de recherche et de recrutement de professeurs. Il est souvent issu du corps professoral, bien que certaines personnalités du monde des affaires ou de la politique puissent être sollicitées.

✓ Du vice-président et doyens, etc.

- Implication du corps professoral dans la gestion de l'EES

Le corps professoral est également constamment consulté sur la gestion de l'Université, à travers des comités très nombreux qui traitent de tous les aspects académiques, financiers, économiques et sociaux de l'Université.¹

Le nombre d'enseignants par étudiant est de un pour sept. Souvent, ce sont les professeurs les plus expérimentés qui enseignent aux étudiants de première et deuxième années.²

La situation de l'emploi dans l'enseignement supérieur s'est durcie ces dernières années, dû au fait qu'il n'y a plus d'âge de la retraite. Pendant longtemps, cet âge avait été de 65 ans, puis de 68 ans, enfin de 70 ans, et depuis 1994, il n'y a plus d'âge de la retraite. Tout laisse penser que les professeurs, âgés de plus de 70 ans, resteront en fonction le plus longtemps possible, surtout si l'on considère la faiblesse des retraites des professeurs aux Etats-Unis. Pour donner une idée du montant de ces retraites, disons qu'il représente en général 50% à 60% du dernier salaire de l'enseignant.

- Evaluation des enseignants par les étudiants

Quant à l'enseignement, une trentaine de questions, semblables pour tous les cours, permettent aux étudiants, à la fin du semestre, de juger leurs professeurs, en les notant de 0 à 5. Une fois que ces notes auront été traitées par ordinateur, ces réponses, mises ensemble pour former « le guide de l'étudiant », pourront être consultées dans plusieurs bureaux du campus. Elles permettront aux étudiants de mieux choisir les cours qu'ils comptent suivre les semestres suivants.

¹ SCHÖNINGER Isabelle, RASPLUS Floriane et DELISLE Pascal, op. cit, p18.

² MAMAN André, « le système universitaire américain disponible » sur www.senat.fr consulté le 12/06/2014.

- Mécanismes d'incitation et de contrôle : Salaire des enseignants indexés sur la performance

Les salaires des professeurs sont décidés par le Conseil d'Administration de l'Université. Dans les Universités qui dépendent des Etats, les augmentations sont uniformes et l'on sait qu'elles seront d'un certain pourcentage, 2, 3, ou 4%, pour chaque enseignant. En plus, il y aura des fonds spéciaux pour récompenser le mérite, justifié par les diverses activités de l'enseignant. Dans les Universités privées, chaque Département a une enveloppe financière représentant les sommes qui seront allouées, pour l'année suivante, aux professeurs des trois rangs les plus bas. Ce sont les professeurs de rang le plus élevé qui sont chargés de distribuer ces augmentations, selon ce qu'ils pensent des divers bénéficiaires. Les salaires des professeurs de rang le plus élevé sont décidés par le Chef du Département et par un Comité interdépartemental.

En ce qui concerne la bonne citoyenneté, chaque année, tous les enseignants doivent faire, au président de leur Université, un rapport obligatoire donnant la liste de toutes leurs activités, dans le campus et hors du campus.

- Le Recrutement des enseignants passe par les mécanismes de marché pour l'attraction des meilleures compétences

Pour enseigner aux Etats-Unis, il n'est pas nécessaire d'avoir la citoyenneté américaine. Les Universités recrutent des professeurs de toutes nationalités, qu'ils aient étudié aux Etats-Unis, ou qu'ils aient des diplômes étrangers. En dehors de toutes conditions de nationalité, l'Université gardera, parmi les professeurs en compétition, celui qui lui paraît le mieux convenir au Département.

En vue d'une promotion possible, les jeunes professeurs sont sans cesse évalués dans trois domaines. D'abord, par l'importance et la qualité de leurs publications; ensuite, par la valeur de leur enseignement, tel qu'il est jugé par les étudiants; finalement, par ce qu'on appelle la bonne citoyenneté, c'est-à-dire avoir fait partie de comités inter-universitaires, avoir servi dans l'administration comme chef de Département ou doyen par exemple, avoir été très présent dans le campus, avoir été visible, en dehors du campus.

- Autonomie de recrutement

En ce qui concerne maintenant le corps professoral, chaque Université, qu'elle soit privée ou d'un Etat, se charge elle-même du recrutement de ses professeurs. Selon les possibilités financières de l'Université, chaque Département choisit les nouveaux professeurs dont il a besoin. Chaque année, à travers tout le pays, sont publiées régulièrement les listes des postes offerts, spécifiant les titres universitaires exigés, l'expérience pédagogique demandée et les publications souhaitées de la part des candidats. Pour postuler, chaque candidat doit écrire lui-même aux Universités, où il a noté qu'il y avait un poste libre dans sa discipline et pour lequel il pense avoir rempli les conditions requises. Il va donc constituer un dossier complet, qui est conservé par l'Université qu'il a fréquentée et qui va être envoyé, sur demande, à chaque Université s'intéressant à lui.

- Partenariat avec les grands centres de recherche

Aux Etats-Unis, tout passe par les Universités, associées aux grands centres de recherches privées, notamment en ce qui concerne les sciences, les mathématiques et l'ingénierie. Elles obtiennent des contrats provenant, soit du Gouvernement fédéral, soit du secteur privé. Il n'est pas rare qu'un grand chercheur, par exemple un prix Nobel, travaille pour une entreprise privée et enseigne aussi, à temps partiel, dans une Université.

- Relation avec les anciens étudiants et financement

Les Universités entretiennent des liens très étroits avec leurs « Anciens Elèves », en adressant à chacun d'entre eux une revue hebdomadaire ou mensuelle, selon les cas, les mettant au courant de ce qui se passe dans le campus et donnant des renseignements sur eux, tels que les ont fournis les responsables de chacun des groupes d'Anciens Elèves répartis, à travers tout le pays.

Ceci permet de garder des contacts nationalement et de pouvoir utiliser toute l'aide que, selon les besoins, ils sont prêts à fournir à leur "Alma Mater ". Les Universités privées ne vivent que grâce à la générosité de leurs Anciens, qui sont sollicités par le Bureau du Développement, comprenant des spécialistes qui, pour trouver des fonds, ne font que prospecter dans la région qui leur a été assignée.

- Evaluation régulière des EES

Les universités américaines sont évaluées très régulièrement en interne. Elles sont également évaluées environ tous les 5 à 10 ans par un organisme extérieur ou par un groupe de représentants d'universités, au niveau national.

- Indexation des salaires sur la performance(nombre de publication....)
- Evaluation des enseignants chercheurs par les étudiants.
- Implique la gouvernance et le leadership dans les disciplines enseignées afin d'initier les étudiants aux
- Renforcer les mécanismes d'audit(interne et externe)
- Procéder à des partenariats entre l'EES et les centres de recherches afin de tirer parti des avantages de la recherche et de l'adapter aux vrais besoins de la société.
- **L'attraction des effectifs estudiantins passe nécessairement par les mécanismes de marché**

Du fait de la mise en concurrence des EES américains, ceux-ci se mettent en concurrence effréné à la recherche de sources de financement. Les EES les plus prestigieux attirent davantage d'étudiants.

1.1.4. Limites de la gouvernance des EES aux états-unis

A s'en tenir à GINSBERG Benjamin, la gouvernance des EES américains présente des lacunes ayant trait au surpoids des administrateurs externes. Il évoque cette problématique sous deux angles : la bureaucratie et l'excès de professionnalisation.

- Bureaucratie des EES américains

A cet égard, GINSBERG Benjamin déclare : « L'université est une institution trop importante pour être laissée entre les mains des bureaucrates ».

Du fait du développement grandissant du poids de l'administration et des administrateurs. La demande des services administratifs a augmenté de 240% entre 1985 et 2005 contre seulement 50% pour la demande académique. L'autonomie implique des difficultés de gestion. Les EES tendent, aussi, à vendre une formation professionnalisante dont l'objectif est de décrocher un poste.

La professionnalisation progressive des administrateurs

Considérons aussi le problème de manque de passif académique chez les administrateurs, qui ne sont pas issus du corps professoral académique et qui choisissent de faire une formation spécialisée aboutissant à une carrière au sein des administrations universitaires et qui les empêche de comprendre la vraie mission de l'EES en tant qu'institution à service public. « L'université administrative »,¹ comme l'appelle GINSBERG Benjamin, où l'enseignement y est perçu comme un moyen et non comme une finalité. Au lieu de voir l'université utile en ce que sert le savoir « l'enseignement », les administrateurs considèrent plutôt que l'enseignement est utile en ce qui sert l'intérêt de l'université. Conflit d'intérêt entre administrateurs, bailleurs de fonds privé et enseignant chercheur peut influencer le recrutement des enseignants chercheurs.²

1.2. Le leader anglo-saxon : le royaume uni : le paradigme de la gouvernance de la recherche

Le royaume uni qui a pu obtenir vingt-trois prix Nobel depuis 1945 est considéré comme un modèle en matière de gouvernance de la recherche.³ Si l'on estime que le Royaume-Uni mène 4,7 % de la recherche mondiale, les chercheurs britanniques sont ceux qui ont, et de loin parmi les pays d'Europe, le plus grand nombre de publications et de citations dans des revues scientifiques internationales (plus de 8 % des publications mondiales et 11 % des citations). Par ailleurs, les meilleures universités du pays ont obtenu la deuxième place dans le classement de l'Université de Shanghai 2015 (voir annexe N° 16). En outre, le Royaume-Uni est le second pays le plus attractif après les États-Unis, et la part des étudiants étrangers ne cesse d'augmenter. Enfin, c'est aussi l'un des pays de l'OCDE (avec le Japon, la Turquie et l'Irlande) où le taux d'obtention des diplômes de l'enseignement supérieur est le plus haut (83 % en 2003, sachant que la moyenne de l'OCDE est de 70 %).⁴

Les 168 universités britanniques sont publiques, une seule privée « Buckingham » comptent parmi les meilleures EES au monde et jouissent d'une grande autonomie. Elles

¹ The all administrative university .

² GINSBERG Benjamin, the fall of the faculty : the rise of the all-administrative university and why it matters, ed. oxford university presses, 2011, Pp15-22.

³ MVÉ - ONDO Bonaventure, op. cit, 2015, p14.

⁴ PROST A., La gouvernance des universités au Royaume Uni. Rapport de l'Ambassade de France au Royaume-Uni, 2006, disponible sur : www.ambafrance-uk.org .

définissent leurs propres missions au sein d'un cadre déterminé par le gouvernement. Elles fixent leurs critères d'admissions, le contenu des diplômes et des enseignements proposés, leurs politiques de ressources humaines (recrutement de grands chercheurs, etc.) et gèrent leurs budgets en toute indépendance.¹

Il convient, à ce stade, de s'interroger sur ce système de gouvernance de la recherche afin d'en cerner les caractéristiques.

1.2.1. Un système national d'évaluation des chercheurs généralisé et transparent

Dans les universités britanniques, le contrôle ne porte plus simplement sur les finances, mais devient multiple et porte sur les méthodes de gouvernance et de gestion, les budgets mais aussi sur les activités d'enseignement et de recherche via le système national d'évaluation des chercheurs (RAE)² mis en place en octobre 2006.

Ce système qui constitue une réforme d'évaluation de la recherche est fondé sur une évaluation par les pairs. Le but recherché dans cette réforme était de parvenir à un système plus simple qui repose sur deux évolutions. D'une part, il s'agissait de mettre en place jusqu'en 2008 un système parallèle d'évaluation métrique (basé sur l'indice de citation des articles scientifiques, revenus de recherches etc.). D'autre part une fois comparés les résultats des deux systèmes, et après de vastes consultations, le RAE a été mis en place en octobre 2006.³

1.2.2. Budget de recherche indexé sur sa performance

Il existe au Royaume-Uni un double système de soutien au financement de la recherche de l'enseignement supérieur. Le « Higher Education Funding Council for England » (HEFCE) et le « Scottish Higher Education Funding Council » en Écosse attribuent des fonds à des établissements d'enseignement supérieurs sélectionnés en fonction de critères liés à la qualité des travaux de recherche. La qualité des travaux est déterminée à l'occasion d'un exercice d'évaluation de la recherche (RAE) réalisé tous les quatre ou cinq ans. Une note sur une échelle allant de 1 à 5 étoiles est attribuée à chaque établissement en fonction de la qualité de ses recherches dans chacune des unités d'évaluation (département universitaire) dans laquelle il travaille. Seuls les départements ayant obtenu les meilleures notes obtiennent des

¹ PROST Anne, op. cit, 2006.

² The Research Assessment Exercise.

³ PROST Anne, idem.

fonds et la note 5 étoiles permet d'obtenir un financement presque trois fois plus élevé que la note 4 pour un volume identique de travaux de recherche. Il en résulte une forte concentration des financements par établissement et par département. En 2002-2003, 75 % des fonds de recherche du HEFCE ont été alloués à 25 établissements d'enseignement supérieur sur un total de 135 environ en Angleterre.

Une deuxième source de financement public, alloué par les conseils de recherche pour des projets spécifiques, couvre les coûts directs des projets sélectionnés. Le financement lié à la qualité soutient les coûts d'infrastructure et indirects et offre aux établissements une certaine flexibilité de ressources pour leur propre recherche.¹

1.3.Le Canada : Contrats de performance dans le cadre d'une gestion axée sur les résultats ²

Au Canada, les EES au même titre que les instituts de formation pré-universitaire dépendent du ministère de l'éducation et de la jeunesse. Au Québec, la loi de l'Université du Québec est différente de la charte de l'Université McGill, la loi de HEC Montréal est différente de la charte de l'Université Bishop's et de la loi de l'Université Laval, la charte de l'Université de Montréal est différente de la charte de l'Université de Sherbrooke ; le cadre juridique des différentes constituantes de l'Université du Québec se ressemble, mais ce cadre est très différent de la charte de l'Université Concordia, de la loi de l'École Polytechnique. Malgré ces différences, toutes les institutions universitaires du Québec sont soumises au code civil du Québec, au code criminel et au code du travail. Ce qui n'empêche de constater des différences et des ressemblances entre les différents cadres légaux propres à chacune des institutions universitaires du Québec³.

En juin 1999, les EES Québécois ont amorcé une nouvelle démarche visant à renouveler et améliorer leurs perspectives d'avenir. Cette démarche proposée par lesdits EES s'articulait autour de trois volets :

¹ «Funding Higher Education in England: How the HEFCE Allocates its Funds», higher education funding council for England, 2002, www.hefce.ac.uk/research/rfund02.htm cité dans OCDE, op. cit, 2003, p 73.

² Le contrat de performance entre l'université du Québec signé par consulté le 16/03/2016, 20 Mars 2001, signé entre LEGAULTBERNARD François ministre d'état à l'éducation et à la jeunesse, ANGERS Bernard président du CA et recteur de l'université de Québec et LUCIER Pierre président de l'université du Québec à Chicoutimi Pp. 1-13, disponible sur www.uqac.ca

³ MVÉ-ONDO Bonaventure, op. cit, 2012, p 60.

- une politique des EES faisant état des attentes et des engagements du gouvernement envers les EES.
- un plan de réinvestissement traduisant le niveau de financement que le gouvernement entendait consacrer aux EES.
- Et une politique de financement servant à répartir de manière transparente et équitable les ressources financières mises à la disposition des EES par l'Etat.

Les EES ont, dès lors, établi des contrats de performance par lesquels, l'EES et le ministre s'associent dans la mise en œuvre du réinvestissement accordé par le gouvernement. Dans le contrat de performance, l'EES précise au ministre les objectifs et les moyens qu'il entend mettre en œuvre pour réaliser ses objectifs, les projets, les cibles et les indicateurs de suivi et de performance qu'il se donne. Le ministre précise ses engagements budgétaires financiers annuels. C'est à partir de ce contrat de performance que se fera le suivi de la réalisation des objectifs convenus.

Le gouvernement québécois adopte le 02 février 2000 la politique québécoise à l'égard des universités. En mois d'avril, à l'occasion du discours sur le budget 2000/2001 et dans la foulée du consensus du sommet de Québec et de la jeunesse, le ministre des finances annonçait le réinvestissement de 1 milliard de dollars dans le secteur de l'éducation dont 600 million pour les EES.

Le contrat de performance qui engage à la fois le ministre et l'EES, traite de tous les éléments essentiels ayant trait à la bonne gouvernance de l'EES, dont:

- Les dispositifs d'aide à la réussite des étudiants
- L'offre de formation
- L'efficacité dans la gestion de l'EES.
- L'amélioration de la productivité du personnel.
- l'équilibre budgétaire.
- Et Les engagements de l'université sont préparés et adoptés par le CA de l'EES.

Aujourd'hui, les universités canadienne affichent de très bonnes performances et figurent parmi les universités les plus prestigieuses au monde.

Après avoir mis en lumière les meilleurs systèmes de gouvernance universitaire au monde, il convient dresser la liste des perspectives d'amélioration de la gouvernance universitaire en Algérie.

2. Recommandations pour le contexte Algérien

Beaucoup de problèmes que rencontrent les EES algériens trouvent leurs origines dans leur mode de gouvernance : baisse de la qualité des formations, faux diplômes, grèves, années blanches, mauvaise perception de l'EES par la société, corruption, équipements inadaptés, manque de moyens, enseignants chercheurs pas assez professionnalisés, etc.

Comme élucidé dans le chapitre premier, la gouvernance de l'EES est un processus dynamique *éthique et démocratique* implanté dans un cadre légal et réglementaire qui permet aux différentes parties prenantes de participer à la définition des objectifs de l'EES, des moyens pour les atteindre et de rendre compte des résultats.

Ce processus comporte un ensemble de sous processus de définition d'objectifs (formation, recherche, service à la société) mais aussi de contrôle, d'évaluation de la gestion des EES.

Pour améliorer la gouvernance des EES algériens, il faut donc agir sur les axes suivants:

- L'autonomie et la responsabilisation
- l'autoévaluation et l'assurance-qualité.
- l'évaluation externe.
- le leadership.
- l'éthique et la responsabilité sociétale de l'EES.
- le rôle de l'équipe de direction et des instances de pilotage.
- les relations entre les enseignants et les étudiants, entre l'université et le monde socioéconomique, l'internationalisation de l'enseignement supérieur.
- la gestion du patrimoine.
- la gouvernance des services de scolarité, etc.
- utilisation des TIC (gouvernance numérique).

L'analyse du contexte algérien nous a amené à cibler les deux principales carences en matière de gouvernance des EES :

- la centralisation accrue et la dépendance de l'état, et
- la non identification de la performance adéquate (les EES suivent une performance juridique au lieu d'une performance globale ou partenariale) et l'absence de système de pilotage de la performance globale.

Cela étant, les procédures suivantes seraient de nature à combler ces problèmes :

- **Consolider l'autonomie des EES et mettre en corrélation la responsabilité et la reddition des comptes**

Une bonne gouvernance ne peut être garantie, qu'avec une autonomie accrue de l'établissement. Cette autonomie doit être liée à la responsabilité et doit fonctionner dans un cadre de référence. Elle doit changer la relation entre l'établissement et sa tutelle mais ne peut en aucun cas être synonyme d'une indépendance totale. Elle doit être compatible avec le cadre réglementaire.

De plus, l'EES algérien doit développer son autonomie selon son environnement et les spécificités locales.

L'autonomie des établissements s'accompagne d'une impérieuse nécessité de rendre des comptes aux différentes parties prenantes que sont la tutelle, les partenaires, les étudiants et les personnels. Faire les bons choix dans le cadre d'une stratégie éclairée, mobiliser au mieux les ressources. Ces impératifs conduisent les recteurs/directeurs et les équipes de direction à prêter une attention de plus en plus grande à la fonction de pilotage de leur établissement.

- **Le directeur doit être universitaire mais il doit être bien formé en management des EES**

L'intérêt qu'il y a à nommer à la direction des établissements d'enseignement des personnes possédant à la fois une activité intellectuelle et une formation d'enseignant est évident. Etant donné la nature même de ce genre d'établissement, sa gestion doit être confiée à des hommes profondément pénétrés du sens de leur tâche, qui consiste à convertir des ressources visibles en résultats invisibles. Un érudit, qui comprend les travaux de l'esprit et apprécie les résultats de l'effort, s'intéressera à la fois à la

découverte des connaissances et à leur diffusion. Il défendra aussi la liberté universitaire. Un homme formé aux disciplines littéraires ou scientifiques possédera probablement le sens de ces valeurs, mais il n'aura pas nécessairement acquis les connaissances pratiques indispensables pour manager une institution ou assumer le rôle d'un animateur de l'enseignement. Il s'agit donc de sauvegarder ces valeurs chez l'homme tout en formant celui-ci aux tâches proprement administratives qui lui incomberont.

- **Œuvrer à renforcer le leadership des recteurs/directeurs**

Le gestionnaire c'est celui qui fait les bonnes choses, le leader c'est celui qui choisit es bonnes choses à faire.

Le leadership universitaire comme le définit l'association universitaire européenne est « l'ensemble des aptitudes requises d'un responsable (recteur) pour qu'il puisse réaliser sa tâche en promouvant la réflexion stratégique, le dialogue constructif, en prenant les décisions nécessaires tout en s'assurant qu'elles sont effectivement mises en œuvre ». Le leadership est demandé chez le recteur en premier lieu ainsi que tout responsable dans l'EES, le responsable universitaire doit être un leader c'est à dire un homme qui rassemble et définit une stratégie et un gestionnaire c'est à dire quelqu'un qui s'assure du bon fonctionnement au quotidien de l'EES.

- **Limiter les mandats des directeurs**

Pour éviter d'éventuelles stratégies d'enracinement des dirigeants, il convient de limiter les mandats de dirigeants. La limitation des mandats incitera ces responsables à fournir les efforts nécessaires à la réalisation des tâches qui lui sont dévolues dans les délais fixés.

- **Renforcer les modes de désignation des responsables**

En leur qualité de représentants des parties prenantes, les responsables doivent être choisis par élection au niveau du CA au lieu d'être imposés par la tutelle.

- **Formation des administrateurs et du personnel enseignant**

Comme le souligne l'UNESCO, L'enseignement supérieur diffère à un tel point des organisations commerciales et gouvernementales que les méthodes d'organisation et d'administration utilisées par celles-ci ne lui sont pas facilement applicables.

L'organisation repose bien, dans tous les cas, sur une théorie générale commune, mais les objectifs, les structures, les processus et les comportements sont différents ; et c'est pourquoi, il faut que ces objectifs, structures, processus et comportements soient étudiés de façon très détaillée par ceux qui sont appelés à jouer un rôle de direction dans l'enseignement.

Afin de satisfaire la demande croissante d'administrateurs qualifiés, de nombreuses universités des Etats-Unis d'Amérique, et quelques-unes du Canada, ont été amenées à instituer des programmes de formation d'administrateurs au niveau de l'enseignement supérieur. Certaines de ces universités s'intéressent également à la formation des futurs professeurs universitaires à qui il sera demandé d'être familiarisés avec le processus enseignement/ assimilation des connaissances.

Ce genre de formation serait très bénéfique au contexte algérien.

- **Elaboration de contrats de performance entre chaque EES et le ministère de tutelle dans le cadre Gouvernance axée sur les résultats**

Instaurer une culture de résultats et de reddition des comptes, Instaurer à tous les niveaux (administration, gestion, finances, enseignement, recherche, etc.) la culture d'évaluation continue. Les contrats de performances sus éluclidés seraient de nature à mieux responsabiliser les EES algériens.

- **Implémenter un système d'assurance qualité actif**

Dans le cadre du renforcement de l'auto évaluation au sein des EES, il est nécessaire de mettre en place un système actif d'AQ et d'établir des procédures d'assurance qualité pour toutes les fonctions de l'EES.

- **Gouvernance de la formation**

L'enseignement supérieur algérien est actuellement confronté à des défis gigantesques. Il a besoin d'une expansion et d'une plus grande différenciation institutionnelle et programmatique de plus en plus accrue pour pouvoir combler le fossé polytechnique et mieux répondre aux exigences du marché de l'emploi et du développement national. Les perspectives dans ce sens sont malheureusement encore lointaines.

- **Gouvernance de la recherche**

- Axer le budget de recherche sur la qualité des publications.
- Valoriser la recherche et créer des partenariats entre l'EES et les cabinets de recherche.
- Renforcer les langues notamment l'anglais.
- Renforcer l'utilisation des TIC pour améliorer la qualité des enseignements.

- **Gouvernance participative de la recherche**

La gouvernance de la recherche fait face à une difficulté majeure la focalisation de chaque enseignant chercheur sur sa spécialité ce qui entraîne un enfermement spécifique de chaque chercheur dans son domaine de compétence.

jalousie, rareté des ressources dans tel ou tel domaine, contestation de la qualité de la formation dans telle ou telle discipline, problème de débouchés, volonté d'être le seul spécialiste en un domaine à pouvoir répondre aux questions posées, etc. La solution consiste plutôt en la création de synergies entre les chercheurs afin d'améliorer la qualité de recherche des EES algériens.

- **Devenir un centre de participation et de créativité**

C'est en sortant des pesanteurs et des blocages que l'EES algérien pourra retrouver sa vocation première de lieu où l'intelligence attire l'intelligence et par conséquent devenir un lieu d'excellence pour l'innovation et la créativité.

La gouvernance de pleine participation serait de mise, une gouvernance où l'ouverture aux autres et la disponibilité des uns aux autres, au plan administratif comme au plan académique, doivent être des facteurs de collaboration plutôt que d'affrontement.

- **Renforcer le Contrôle de gestion**

- renforcer la compréhension du contrôle de gestion dans les EES algériens.
- sensibiliser les gestionnaires sur les apports possibles du contrôle de gestion.
- fournir des références communes aux acteurs du contrôle de gestion en secteur public.

- valoriser les expériences acquises en matière de contrôle de gestion dans le secteur public.

- **Mettre en place des systèmes de pilotage de la performance globale**

Le BSC et cartes stratégiques qui en découlent seraient de nature à améliorer les performances des EES algériens. Ce système de pilotage de la performance globale permettrait de redéfinir la performance de l'EES algérien. Au lieu de poursuivre une performance juridique, celui-ci devrait redéfinir ses missions conformément aux attentes des parties prenantes. Des enquêtes de terrain visant à se rapprocher des parties prenantes afin de mieux cibler leurs attentes seraient de mise à cet égard.

- **Accentuer les débats, atelier et séminaires et colloques sur la gouvernance des EES et consacrer des disciplines de formation à la gouvernance universitaire**

En Algérie, la question de la gouvernance des entreprises est très en vogue à leur actuelle, des formations universitaires et d'autres extra-universitaires très couteuses sont organisées en la matière. Mais la problématique de la gouvernance universitaire reste pour le moins embryonnaire. Celle-ci ne constitue même pas discipline de formation dans les EES.

L'EES n'est pas une simple structure d'autorité, en outre, sa mission devient plus complexe avec les enjeux d'un développement économique fondé sur le savoir. En plus de sa mission traditionnelle de formation pour et par la recherche, l'EES doit garantir le développement économique, culturel et technologique du pays. Le nombre d'étudiants croît, tout comme leurs attentes et celles de la société. Les moyens logistiques, financiers et humains sont réduits ; les enseignants, les chercheurs et le personnel administratif et technique sont difficiles à motiver et à retenir.

La question de la gouvernance des EES devient si complexe que seules les compétences de l'enseignant chercheur la dirigeant (recteur) ne soient plus suffisantes. Toute la communauté universitaire est appelée (enseignants chercheurs, personnel administratifs) à partager leurs idées et expériences à travers les séminaires, les colloques et les journées d'études.

- **Mise en concurrence des EES algériens et l'établissement de benchmarking**
En d'autres termes, pousser les EES au modèle de marché au lieu de les protéger de ce marché.
- **Le recours aux mécanismes de marché pour assurer les prestations de formation et recherche paraît sine qua non.**
- **Renforcer le partenariat université entreprise**
La qualité de la formation pourrait être améliorée en nouant des liens plus étroits avec le secteur privé et en faisant de la formation en entreprise un pilier de l'enseignement supérieur.
Les employeurs sont également parties prenantes dans l'amélioration des qualifications de la main d'œuvre. Les travailleurs et les employeurs ont tous à gagner de l'amélioration de la qualité des emplois, qui peut par ailleurs renforcer la productivité du travail et favoriser l'embauche et le maintien du personnel en place. L'une des solutions pour favoriser cette transformation et veiller à la transférabilité et à la reconnaissance des titres et diplômes consisterait à impliquer davantage les employeurs dans la conception des programmes de formation. Il serait à cet égard particulièrement utile d'établir des partenariats entre les établissements d'enseignement et le secteur privé.
- Inciter les établissements privés d'ES à s'installer dans les régions
- Former les étudiants au civisme, à la citoyenneté, à l'éthique, au leadership, à l'environnement, au développement durable, à l'entrepreneuriat ainsi qu'aux services à la communauté.
- Renforcer les objectifs stratégiques des EES par l'employabilité des diplômés.

Conclusion

Au terme de ce chapitre, lequel a tenté une réflexion sur les pratiques et les perspectives d'amélioration de la gouvernance des EES en Algérie, il en ressort les constats suivants :

- L'analyse du cadre institutionnel des EES algériens au même titre de l'investigation empirique dans laquelle nous nous sommes rapprochés des directeurs exécutifs d'un échantillon représentatif d'EES algériens montre que les EES algériens sont, différemment à ce qui est prévu dans les décrets qui les ont créés, des « universités d'État ». Théoriquement, il s'agit d'établissements publics à caractère scientifique, culturel et professionnel dotés de la personnalité morale, d'une autonomie scientifique et pédagogique, et d'une autonomie de gestion administrative et financière et qui peuvent même prendre des participation et créer des filiales. La réalité est toute différente. Il s'agit plutôt d'établissements où c'est l'État, seul ou avec ses partenaires, qui apporte toutes les ressources humaines, matérielles et financières et assure en même temps le fonctionnement au sein des instances délibérantes. À ce titre, les EES algériens ne disposent donc d'aucune réelle autonomie vis-à-vis de l'État.
- Bien que les organes de gouvernance des EES algériens ne diffèrent pas beaucoup de ceux constituant le modèle dominant à l'échelle mondiale, ces organes ont plutôt tendance à accomplir des missions traditionnelles définies par un cadre réglementaire obsolète qui n'a changé qu'une seule fois au cours des dix dernières années.
- En Algérie, les EES sont marqués d'une grande dépendance de l'état, la définition de leurs missions lui incombe, la politique de recrutement des enseignants au même titre que celle des étudiants en dépend aussi.
- Si la problématique de gouvernance universitaire réside dans l'accroissement de l'autonomie des EES européens, les EES algériens, outre la nécessaire autonomie, ceux-ci gagent plutôt de redresser leurs performances. Pour ce faire, il est indispensable de procéder à la redéfinition de leur performance. Au lieu de suivre une performance juridique, les EES doivent définir une performance globale qui consolide les attentes de toutes leurs parties prenantes (étudiants, enseignants chercheurs, société et environnement). Un système de pilotage de la performance

globale de type BSC paraît sine qua non pour le redressement des EES algériens. Les cartes stratégiques, étapes en amont du BSC permettront ensuite d'instaurer des liens de causalité et de déclencher des plans de travail pour les départements.

- Les mécanismes d'assurance qualité, d'audit, d'évaluation et de contrôle doivent être renforcés pour instaurer une vraie logique de responsabilisation au sein des EES algériens.

Conclusion

Conclusion

Au terme de cette étude, laquelle est loin d'être exhaustive, sur une problématique aux contours enchevêtrés et qui s'est proposée de présenter les pratiques et les perspectives d'amélioration de la gouvernance des établissements d'enseignement supérieur en Algérie en tentant de répondre à la question suivante :

Les établissements d'enseignement supérieurs algériens sont-ils gérés dans l'optique de la réalisation des intérêts de toutes leurs parties prenantes nécessaires à leur bonne marche et ceux de la société dont ils émanent, où ils opèrent et évoluent et dont ils sont censés contribuer au développement économique, social et culturel durable?

Notre étude était, pour rappel, scindée en trois chapitres, les deux premiers chapitres traitaient du pilotage de la performance globale qui est au cœur du débat croissant sur la gouvernance des établissements d'enseignement supérieur. Le troisième chapitre a tenté de mettre en lumière les carences du système de gouvernance des établissements d'enseignement supérieur en Algérie à travers, d'une part, l'analyse du cadre institutionnel et, d'autre part, une étude administrée par entretiens et questionnaires.

Il en ressort les constats suivants :

Les apports de la recherche au niveau théorique

La gouvernance de l'établissement d'enseignement supérieur est un processus dynamique *éthique et démocratique* implanté dans un cadre légal et réglementaire qui permet aux différentes parties prenantes de participer à la définition des objectifs de cet établissement, des moyens pour les atteindre et de rendre compte des résultats.

L'EES dans son fonctionnement comme dans sa gestion n'est pas une simple structure d'autorité, il est engagé dans un espace local et mondial fait de concurrence et de recherche effrénée de financements. Sa gouvernance est diverse et doit évoluer.

Un système de gouvernance efficace doit inclure un système efficace de contrôle et d'évaluation de la performance de l'établissement.

Cependant les pratiques du contrôle de gestion sont très simplifiées en milieu universitaires notamment en monde francophone. Dans la majorité des EES, le contrôle de

gestion est réduit à un simple système de gestion budgétaire. Les EES nord-américains les plus prestigieuses à l'échelle mondiale sont, en revanche, les pionnières dans la mise en place du BSC

Les apports de la recherche au niveau des outils de gestion

Notre recherche a met en avant l'apport d'une panoplie d'outils de gestion notamment en milieu universitaire, dont :

- Le BSC pour le pilotage de la performance globale et le redressement des EES. Les cartes stratégiques, étapes en amont du BSC permettant d'instaurer des liens de causalité et de déclencher des plans de travail pour les départements.
- Les mécanismes d'assurance qualité, d'audit, d'évaluation qui renforcent la culture de responsabilisation au sein des EES.

Les apports de la recherche au niveau managérial

- Proposer aux décideurs algériens une multitude de procédures tirés d'expériences mondialement réussies en matière de gouvernance universitaire et qui visent, outre le nécessaire accroissement de l'autonomie des EES algériens à instaurer une nouvelle vision de la performance dite globale ou partenariale ainsi que des systèmes multidimensionnel de pilotage de cette performance.

Les limites et prolongements possibles de la recherche

Bien que les résultats de la recherche aient été utiles pour justifier et confirmer les hypothèses préalablement avancées, il n'en reste pas moins que l'apport de la démarche et la qualité des résultats peuvent être améliorés. Cette étude peut être complétée par d'autres études traitant de la mise en place de balanced scorecard dans les établissements d'enseignement supérieur algériens.

Bibliographie

Bibliographie

1. Bibliographie arabe

الداوي الشيخ وبن زرقة ليلي، «تطور قطاع التعليم العالي في الجزائر خلال الفترة 2004-2012»، مجلة المؤسسة، صادرة عن مخبر إدارة التغيير، جامعة الجزائر 2015، 3، العدد 4، ص ص 20-39.

محمد عوض الترتوري و أغادير عرفات جويحات، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات، ط 1، عمان، دار المسيرة، 2010 .

هاشم فوزي العبادي ويوسف جحيم الطائي، التعليم العالي من منظور إداري - قراءات وبحوث - ، عمان، دار اليازوري، ط 1، 2005.

2. Bibliographie anglophone

«Funding Higher Education in England: How the HEFCE Allocates its Funds», higher education funding council for England, 2002, www.hefce.ac.uk/research/rfund02.htm

Anthony R. N., management accounting, text and cases, ed, Richard D. Irwin, 1970.

BARNEY. J, « firms resources and sustained competitive advantage », journal of management, 1991, vol. 17, N °1, Pp. 99-120.

BECKER G. S, human capital :a theoretical and empirical analysis with special reference to education, ed university of Chicago press, 1994, 1st edition 1964.

Boorstin D.J., The Americans: The National Experience ,ed. Random House, 1966.

BOYNE G.A. « Concepts and Indicators of Local Authority Performance: An Evaluation of the Statutory Frameworks in England and Wales », Public Money and Management, 2002, Vol. 22, n° 2, Pp 9-22.

CARROLL A. B. and NÄSI J., «Understanding stakeholder thinking: themes from a Finnish conference», Business Ethics: A European Review, 1997, N°6, vol. 1, pp. 46-51.

CARROLL A. B., « The Pyramid of Corporate Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders», Business Horizons, July-August 1991,vol.34, pp. 39-48.

DARYUSH Farid, MEHRAN Nejati, HEYDAR Mirfakhredini, «Balanced scorecard application in universities and higher education institutes: Implementation guide in an iranian context», Annals of University of Bucharest, Economic and Administrative Series, 2008, Nr. 2, Pp. 31-45.

- FENNEL D et al, « Is Adaptive Co-Management Ethical », Journal of Environmental Management, 2008, N° 88, vol. 1, Pp 62-75.
- FERLIE Ewan, ASHBURNER Lynn and al , the new public management in action, ed. Oxford University Presses, oxford, 1996.
- FERREIRA and OTLEY, « the design and use of performance management system: an extended framework for analysis », Management Accounting Research, 2009.
- FREEMAN, R. E., Strategic Management: A Stakeholder Approach, Cambridge University Press, 1984 (Reedition 2010).
- FRIED, J., «Higher education governance in Europe; autonomy, ownership and accountability. A review of the literature» in Higher education governance between democratic culture, academic aspirations and market forces, Council of Europe, Strasbourg, 2006, Pp 79-116.
- FRIEDMAN Milton, Capitalism and Freedom, ed. University of Chicago Press, 1962.
- GINSBERG Benjamin, the fall of the faculty : the rise of the all-administrative university and why it matters, ed. oxford university presses, 2011.
- GOLDEN Claudia, « America's Graduation from high school : the evolution and spread of secondary schooling in the twentyeth century», journal of Economic History, june 1998, vol. 58, n°2, Pp. 345-374.
- GRUENING G., «Origin and Theoretical Basis of New Public Management », International Public Management Journal, 2001, n°4, Pp 1-25.
- HAUG G. «Quality Assurance/Accreditation in the Emerging European Higher Education Area : a possible scenario for the future», European Journal of Éducation, 2003, vol. 38, n° 3.
- HIRSCH, Werner Z., WEBER, Luc E., Governance in Higher Education. The University in a State of Flux, ed booking institution press, 2001.
- HOOD C., « A Public Management for All Seasons », Public Administration, 1991, vol 69, n° 1, Pp 3-19.
- KOHLER Jürgen, «higher education governance background, significance and purpose» in KOHLER Jürgen and Josef HUBER, higher education governance between democratic culture, academic aspirations and market forces, ed Council of Europe, Strasbourg, 2006.
- LO S.F. et SHEU H.J., « Is corporate sustainability a value increasing strategy for business? », Corporate Governance, 2007, vol. 15, n° 2, Pp. 345-358.

- MERCIER S., L'éthique dans les entreprises, Paris, Editions La Découverte, 2004.
- MINCER J, « investment in human capital and personal income distribution », journal of political economy, août 1958, Pp. 281-302.
- MONKS R.A.G et MINOW N., «Corporate Governance: An International Review», blackwell business, vol. 5, n° 4, October 1997.
- NORTON D.P et KAPLAN R.S, the Balanced Scorecard, Harvard Business School Press, 1996.
- NORTON D.P. et KAPLAN R.S., «the Balanced Scorecard Measures that drive performance », Harvard Business Review, janvier-février1992, Pp.71- 79.
- OSBORNE David and GAEBLER Ted, reinventing government : how the entrepreneurial spirit is transforming the public sector, ed addision-wesley pub. Co, 1992.
- POLLITT, C. and G. BOUCKAERT, Public Management Reform: A Comparative Analysis, ed. Oxford University Press, 2000.
- SCULTZ T W, the economic value of education, ed columbia university press, 1963.
- WESTERHEIJDEN D., «Quality Assurance in Complex Higher Education Systems ; a Transatlantic Comparison», Paper for the ASHE annual meeting public policy forum, Center for Higher Education Policy Studies, Sacramento, University of Twente, Netherlands, nov., 20-21, 2002.
- ZINGALES L., « corporate governance », ed P. Newman, the new palgrave, dictionary of economics and the law, Stockton press, 1998.

3. Bibliographie francophone

3.1.Articles et ouvrages

- ALAZARD Claude, SÉPARI Sabine, DCG 11 contrôle de gestion - manuel et applications, édition Dunod, 2^e édition, 2010.
- ALIMAZIGHI Z., BELHOUS R. N. et OUARET A., « une approche fédérative de construction d'un outil de pilotage de la performance dans un environnement à but non lucratif », article publié par Laboratoire LSI, Faculté d'Electronique et d'Informatique, USTHB, Alger, Algérie, 2006.
- AMAR Anne et BERTHIER Ludovic, « Le Nouveau Management Public : Avantages et Limites », réseau d'enseignants chercheurs et d'experts en

management public (RECEMAP) disponible sur www.jstor.org consulté le 02/02/2014.

BARTOLI A. et CHOMIENNE H., « Le développement du management dans les services publiques : évolution ou révolution ? », Informations sociales, 2011, vol.5, n°167, pp. 24-35.

BARTOLI A., Le management des organisations publiques, Dunod, Paris, 1997.

BAUDRY B., économie de la firme, Paris, éd. la découverte, 2003.

BEAUFORT de Viviane, Gouvernance d'entreprise en Europe, Paris, éd. Economica, 2006.

BENMESSAOUD Khadidja, « du management public au management privé », quel enseignement pour l'économie algérienne, article disponible sur le site de l'université d'Oran 2 : www.univ-oran2.dz consulté le 15/05/2014.

BENNOUNE Mahfoud, Education culture et développement en Algérie, éd. Marinoor-ENAG, Alger, 2000.

BENZERFA Manel, « l'introduction du balanced scorecard dans les administrations de l'état en France. Premières conclusions d'une recherche empirique », politiques et management public, 2007, vol. 25, N° 4, Pp. 81-97..

BERLAND N., « A quoi servent les indicateurs de la RSE ? Limites et modalités d'usage », Espace Mendès France, (revue à paraître).

BONAVENTURE MVÉ-ONDO, « la gouvernance de l'enseignement supérieur », in : J. F. DENEUF et B. MVE-ONDO, Recteur ou président d'université : être ou faire autorité ? Guide de gouvernance et d'évaluation à l'usage des recteurs et présidents d'universités ou d'institutions d'enseignement supérieur. Yaoundé, Montréal, Paris : Institut de la Francophonie pour la Gouvernance Universitaire, Agence Universitaire de la Francophonie(AUF), 2010.

BOUHANNA Ali et BENDIABDELLAH Abdesslem, « l'éthique de la gouvernance », la revue économie et management, université de Tlemcen, avril 2008, n° 7 (numéro spécial sur la gouvernance d'entreprise, éthique des affaires et responsabilité sociale de l'entreprise).

BOUQUIN H. et KUSZLA C., Le contrôle de gestion, éd. P.U.F, 10^e édition, 2013.

- BOUQUIN H., Le contrôle de gestion, Presses Universitaires de France, Paris 6^e édition, 2004.
- BOUQUIN Henri, « Herméneutique du contrôle », comptabilité et connaissance, mai 2005, p 10 disponible sur halshs.archives-ouvertes.fr.
- BOURGUIGNON A., « Peut-on définir la performance ? », Revue Française de Comptabilité, juillet- août1995, pp. 61-66.
- BRASSEUL Jacques, « le rôle de l'éducation dans le développement économique des Etats-Unis : le cas du GI Bill », mondesfrancophones.com : revue mondiale des francophonies, disponible sur www.mondesfrancophonies.com consulté le 04/04/2016.
- CABY Jérôme et HIRIGOYEN Gérard, création de valeur et gouvernance de l'entreprise, Paris, éd. Economica, 3^e éd., 2005.
- CHIABRERO, « l'enseignement supérieur féminin en Algérie », cahiers de la méditerranée, 1974, vol 8, n° 1.
- CÔME Thierry, « La gouvernance des universités », Gestion et management public, 3^e trimestre 2013, Vol. 2, n°1, p. 1-5.
- DEMING W.E., qualité, la révolution du management, éd. Economica, 1988.
- DOUICI Zohra, « La Gouvernance de l'Entreprise : de la Technique à l'Éthique », revue de droit et de sciences humaines, université de Djelfa, Août 2014, N°19, Pp 190-212.
- DRUCKER Peter, « La discipline de l'innovation », Harvard Business Revue , 1985.
- DUVILLIERS T. et GENARD J. L. et PIRAUX A., La motivation au travail dans les services publics, éd. L'Harmattan, Paris, 2003.
- EBERHAED Christoph, Droit, gouvernance et développement durable, éd. Karthala Edition, Paris, 2005.
- ECCLES C., «L'utilisation des classements des universités au Royaume-Uni», Enseignement Supérieur en Europe-XXVII-4, XXXX, 2002.
- ECHAUDEMAISON C.D, Dictionnaire de l'économie et de sciences, éd Nathan, Paris, 1993.
- ECHKOUNDI Mhammed, « Le renouveau de la gouvernance d'entreprise : Vers une prise en compte des parties prenantes » disponible sur : <http://fseg.univ-tlemcen.dz/larevue07/ECHKOUNDI%20Mhammed%20.pdf> vu le 14/11/2012.

ELKINGTON J., « Governance for Sustainability », Corporate Governance: An International Review, 2006, vol. 14, n°6.

FNINOU Bouchra et MEYSSONNIER François, « un système de pilotage de la performance publique à dominante managériale: analyse de l'expérience de DUBAÏ », 2013, hal-00781973.

GAGNON Christiane et FORTIN Marie-Josée, « La gouvernance environnementale locale : où est le timonier ? », Économie et Solidarités, 1999, vol 30, n° 2, Pp. 94-111.

GANGLOFF Florence, « le nouveau management public et la bureaucratie professionnelle : la place de la dimension européenne dans la Comptabilité, Contrôle, Audit », May 2009, Strasbourg, France, Hal archives ouvertes.

Gérard CHARREAUX, « les théories de la gouvernance: de la gouvernance des entreprises à la gouvernance des systèmes nationaux », cahier du FARGO n° 1040101, décembre 2004.

GIRAUD François, SAULPIC Oliver et autres, contrôle de gestion et pilotage de la performance, Paris, Gualino éditeur, 2^e éd, 2005.

GRAVEL Nathalie et LAVOIE Andréanne, « la gouvernance en perspective », revue canadienne des études latino-américaines et caraïbes, 2009, vol 34, n 6 8, numéro spécial sur la gouvernance environnementale, pp. 12-18, University of Calgary Press.

GUY Rocher, « re-définition du rôle de l'université » in DUMONT Fernand Et MARTIN Yves, L'éducation 25 ans plus tard et après, éd. 'institut québécois de la recherche IQRC, 1990.

KAPLAN Robert. S. et NORTON David. P., comment utiliser le tableau de bord prospectif, éd Editions d'organisation, 6^e éd, 2007.

KAPLAN Robert. S. et NORTON David. P., le tableau de bord prospectif, éd. Éditions d'Organisation, 1997.

KAZANCIGIL A., « La gouvernance: itinéraire d'un concept » in SANTISO, J., À la recherche de la démocratie, Paris, éd. Karthala, 2002.

KHAOUA Nadji, « l'entreprise, l'université et le marché du travail en Algérie :tentative d'analyse », revue Ettawassol, université de Annaba, 2008, N° 6.

LAMIRI Abdelhak, la décennie de la dernière chance, émergence ou déchéance de l'économie algérienne ?, Algérie, édition Chihab, 2013.

- LAUFER, R. et A. BURLAUD, Management public : gestion et légitimité, Paris, ed. Dalloz, 1980.
- LEROY Frédéric, « l'apprentissage organisationnel : une revue critique de la littérature », groupe ESC Nantes Atlantique, P2 disponible sur le site www.strategie-aims.com consulté le 14/03/2016.
- LIVIAN Y.-F., Introduction à l'Analyse des Organisations, Ed. Economica, Paris, 1995.
- LÖNING Hélène, MALLERET Véronique et autres, contrôle de gestion : des outils de gestion aux pratiques organisationnelles, éd. Dunod, 4^e édition, 2013.
- MAMAN André, « le système universitaire américain disponible » sur www.senat.fr consulté le 12/06/2014.
- MASANOVIC Serge, « le pilotage de la performance : essai de définition » disponible sur : www.finyear.com consulté le 01/06/2014.
- MELBOUCI Leila et SOUKI Hakima, « les fondements de l'économie de la connaissance, l'approche basée sur les compétences ABC », revue études économiques, 2014, N°1.
- MEYSSONNIER F., RASOLOFO-DISTLER, F., « Balanced scorecard et pilotage de la responsabilité sociale de l'entreprise. Retour d'expérience », Revue Française de Gestion, 2011, vol 37, n° 211, Pp. 81-92.
- MEZGHICHE Mohamed, « Le bilan de la réforme LMD : Une réforme pour quels objectifs ? » Disponible sur le site officiel de l'université de Bouira : www.univ-bouira.dz consulté le 14 /03/2015.
- MORGANA Laurence, « Un précurseur du New Public Management : Henri Fayol (1841-1925) », Gestion et management public, 2012, vol. 1, n°2.
- MVÉ - ONDO Bonaventure, « gouvernance de l'enseignement supérieur » in DENEFF Jean-François, MVÉ-ONDO Bonaventure et autres, Introduction à la gouvernance des universités : guide de gouvernance et d'évaluation à l'usage des recteurs et présidents d'universités ou d'institutions d'enseignement supérieur, édition des archives contemporaines, 2015.
- MVÉ-ONDO Bonaventure, NGOU-MILAMA Édouard ET DENEFF Jean-François « principes de base de la gouvernance dans l'enseignement supérieur », in : DENEFF J.-F. et MVÉ-ONDO B., Recteur ou président d'université : être ou faire autorité ? Guide de gouvernance et d'évaluation à l'usage des recteurs

- et présidents d'universités ou d'institutions d'enseignement supérieur. Yaoundé, Montréal, Paris : éd Institut de la Francophonie pour la Gouvernance Universitaire, Agence Universitaire de la Francophonie, 2012.
- MVÉ-ONDO Bonaventure, NGOU-MILAMA Édouard ET DENEFF Jean-François « principes de base de la gouvernance dans l'enseignement supérieur », in : DENEFF J.-F. et MVÉ-ONDO B., Recteur ou président d'université : être ou faire autorité ? Guide de gouvernance et d'évaluation à l'usage des recteurs et présidents d'universités ou d'institutions d'enseignement supérieur. Yaoundé, Montréal, Paris : éd Institut de la Francophonie pour la Gouvernance Universitaire, Agence Universitaire de la Francophonie, 2012.
- NODESWAY Alain Fernandez, « balanced scorecard et tableaux de bord de pilotage, une mise au point s'impose » disponible sur : <http://www.piloter.org> vu le 04/12/2012.
- NORMAND Romuald , « the measurement of school : standards policy and quality management, la mesure de l'école : politique des standards et management par la qualité », cahiers de la recherche sur l'éducation et le savoir, hors série 2005, n°1, pp 67-82.
- PÉNOMBRE, «Les palmarès, un business rentable, une affaire sérieuse ». Lettre d'information de Pénombre-34 (avril 2003) disponible sur : (www2.unil.penombre/inédits/09.htm).
- PEREZ. R., La gouvernance de l'entreprise, Paris, éd. La découverte, 2003.
- PERRONOU D Philippe, construire des compétences dès l'école, Paris, éd ESF, 4^e édition, 2004.
- PESQUEUX Yvon, « la notion de performance globale », 2005 disponible sur hal.archives-ouvertes.fr
- PESQUEUX Yvon, « Management public », CNAM, disponible sur www.cnam.fr consulté le 03/02/2015.
- PROST Anne, « la gouvernance des universités britanniques », CIPPA centre international de philosophie politique appliquée, 5 novembre 2006, France.
- PUPION Pierre-Charles et CHAPPOZ Yves, « l'outil de gestion au service du NMP », gestion et management public, 3^e trimestre 2015, vol 4, n°1, Pp 1-18.
- RAMAOUN Hassan et autres, histoire, société et culture, Casbah Edition, 2000.

REMILLARD Denyse et WOLFF Dominique, « Gouvernance d'entreprise et diffusion du concept de développement durable : une étude exploratoire dans le secteur de la construction » disponible sur : <http://www.jstor.org> vu le 26/03/2011.

RENAUD Angèle et BERLAND Nicolas, « mesure de la performance globale des entreprises », comptabilité et environnement, mai 2007 disponible sur hals.archives.ouvertes.fr

SAULQUIN Jean-Yves et GUILLAUME Schier, « responsabilité sociale des entreprises et performance : complémentarité ou substituabilité ? », la revue des sciences de gestion, 2007, vol 1, n°223, Pp 57-65.

SAULQUIN Jean-Yves et GUILLAUME Schier, « responsabilité sociale des entreprises et performance : complémentarité ou substituabilité ? », la revue des sciences de gestion, 2007, vol 1, n°223, Pp 57-65.

SHAGHROUM Judith et EGLEM Jean-Yves, « A la recherche de la performance globale de l'entreprise : la perception des analystes financiers », comptabilité-contrôle-audit, 2008, vol. 14, N°1, P 93-118.

SHKOLNIKOV Aleksandr et SULLIVAN John D., « la déontologie des affaires: la composante essentielle de la gouvernance d'entreprise », Le Centre International pour l'Entreprise Privée, Août 2007.

SMITH Adam, traduit de l'anglais par L'abbé Jean-Louis Blavet, Recherche sur la nature et les causes de la Richesses des Nations, éd Ink Book, 2012, 1^e éd 1978.

SOLLE G., « Dispositifs de contrôle de gestion et établissements publics d'enseignement : une vision trop instrumentale », Gestion et Management Public, Septembre 2002, vol.1.

STIGLITZ. J., un autre monde : contre le fanatisme du marché, traduit en français par CHEMLA Paul, éd. Fayard, 2006.

TREMBLAY Gaëtan et VIEIRA, Paulo Freire, le rôle de l'université dans le développement local expériences brésiliennes et québécoises, presses de l'université du Québec, 2012

VINOKUR Annie, « la qualité de la mesure de la qualité de l'enseignement supérieur : essai d'analyse économique », Education et Société, 2006, N° 18, Pp. 109-124.

YENNY François, Peter Drucker Du management, Note Critique MBA HEC, 2004-2005, disponible sur [:http://www.stephanehaefliger.com/campus/biblio/017/17_30.pdf](http://www.stephanehaefliger.com/campus/biblio/017/17_30.pdf) vu le 24/02/2012.

3.2.Rapports d'organisations nationales et internationales et guides de bonnes pratiques

« Evolution des modes de gouvernance », Analyse des politiques d'éducation, OCDE, 2003.

Academic ranking of world universities 2015, université JIAO TONG classement disponible sur le site officiel www.shanghairanking.com consulté le 28/02/2015.

Code marocain de bonnes pratiques de gouvernance des entreprises et établissements publics, annexe au code marocain de bonnes pratiques de gouvernance de l'entreprises, commission nationale de gouvernance de l'entreprise, ministère de l'économie et des finances, royaume du Maroc, mars 2008.

HETZEL Patrick, DUWOYE Pierre-Yves et COLLET Lionel, guide méthodologique du président d'université et de l'équipe présidentielle, conférence des présidents d'université, ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche, France, avril 2010.

HIRSCH, Werner Z., WEBER, Luc E., Governance in Higher Education. The University in a State of Flux, ed booking institution press, 2001, cité dans : MARTIN Michaela, La gouvernance dans l'enseignement supérieur : quelles politiques, avec quels effets ? Étude de réformes conduites au Burkina Faso, au Cameroun, au Maroc et au Sénégal, IIEP et UNESCO, Paris, 2014.

Le contrat de performance entre l'université du Québec signé par consulté le 16/03/2016, 20 Mars 2001, signé entre LEGAULTBERNARD François ministre d'état à l'éducation et à la jeunesse, ANGERS Bernard président du CA et recteur de l'université de Québec et LUCIER Pierre président de l'université du Québec à Chicoutimi disponible sur www.uqac.ca.

Le contrat de performance entre l'université du Québec signé par consulté le 16/03/2016, 20 Mars 2001, signé entre LEGAULTBERNARD François ministre d'état à l'éducation et à la jeunesse, ANGERS Bernard président du

CA et recteur de l'université de Québec et LUCIER Pierre président de l'université du Québec à Chicoutimi Pp. 1-13, disponible sur www.uqac.ca

L'économie fondée sur le savoir, OCDE, Paris 1996.

Lignes directrices de l'OCDE sur la gouvernance des entreprises publiques, édition 2015.

MERCIER S., L'éthique dans les entreprises, Paris, Editions La Découverte, 2004.

PRAT Dit HAURET Christian et TCHOTOURIAN, Ivan Guide des bonnes pratiques en matière de gouvernance et « Sustainability framework » : l'orientation de l'International Federation of Accountants vers un « capitalisme stakeholder », Revue de droit bancaire et financier, 2009, n°4, p.17-24 , p17.

PROST A., La gouvernance des universités au Royaume Uni. Rapport de l'Ambassade de France au Royaume-Uni, 2006, disponible sur : www.ambafrance-uk.org .

Rapport de la conférence mondiale sur l'enseignement supérieur en Algérie., UNESCO, octobre 1988, vol 5.

Rapport sur la gouvernance des universités en Algérie, la banque mondial, juin 2012.

Récapitulatif des textes et normes publiés par l'IFAC et ses conseils de normalisation en 2014, DIPAC, Janvier 2015, disponible sur www.dipacint.com

SCHÖNINGER Isabelle, RASPLUS Floriane et DELISLE Pascal, L'enseignement supérieur aux Etats-Unis, rapport de l'ambassade de France au Washington, p2 disponible sur : www.adit.fr

TOPAN Dumitru, formation des responsables des universités et de l'enseignement supérieur, CONFRECO, 2011.

3.3.Conférences, séminaires et colloques

CAPRON Michel et CARTIEAUX Claire, « le bilan sociétal instrument d'une démarche d'évaluation croisée sur un territoire : expérimentation sur le pays de Brocéliande », 8èmes Rencontres Internationales du Réseau Inter-universitaire de l'Economie Sociale et Solidaire Economie sociale et solidaire et développement Mobilité et relocalisation Université Abat Oilba CEU de Barcelone, 8 et 9 mai 2008.

CARRUTHERS Ian, « Lorsque la gouvernance ne se passe pas bien - Leçons tirées du Service national de Santé du Royaume-Uni », Conférence d'hiver d'ICGFM Décembre 2014, disponible sur www.cipfa.org

CHERIFI Ouiza et autres, « les universités à l'heure de l'évaluation », conférence de l'AUF, Rabat, 26 juin 2012.

DJEKOUN Abdelhamid, « Démarche Assurance Qualité et Gouvernance des universités Algériennes : pour une stratégie de l'enseignement supérieur à l'horizon 2030 », communication présentée pour la 2^{ème} Conférence Régionale des Présidents et Recteurs d'Université Maghrébines, 10 et 11 décembre 2012 à l'université de Carthage, Tunisie.

DJENANE Abdelmadjid et HAMIDOUCHE Mohamed, « Participation à la gouvernance d'un établissement public d'enseignement supérieur : quelques éléments de réflexion » communication présentée au nom de l'université Ferhat Abbas Sétif 1 dans le cadre de : MENA Higher Education Conference sur le thème de : Empowering Higher Education Institutions through Information Sharing and Improved Governance, Beyrouth 13-14 mai 2015, rapport de mission auprès de la banque mondiale.

MUDRY Michel, « l'enseignement supérieur en France et aux états unis, comparer l'incomparable », conférence publique donnée le 06 novembre au centre international de la recherche d'Orléans, 2014 p 7, disponible sur www.campusfrance.org.

REYNAUD, « développement durable et entreprise : vers une relation symbiotique », journée AIMS, atelier développement durable, ESSCA Angers, 2003, Pp 1-15.

TREBUCQ Stéphane, la gouvernance d'entreprise héritière de conflits idéologique et philosophique, communication pour les neuvièmes journées d'histoire de la comptabilité et du management, CREFIGE- université Paris-Dauphine avec le soutien de l'association francophone de comptabilité, 20 et 21 Mars 2003.

WAINTROP Françoise et CHOL Céline, 13^e communication colloque international de la revue politiques et management public, 24-25 novembre 2003.

ZGAGA Pavel, « La gouvernance de l'enseignement supérieur : entre culture démocratique, aspirations académiques et forces de marché » discours

d'ouverture de la conférence organisée par le conseil de l'Europe, Strasbourg, 22-23 septembre 2005.

3.4.Thèses et mémoires

BEN ATITALLAH Rihab, BEN JEDIDIA Lotfi, FAKHFAKH Hamadi, L'investigation empirique gouvernance d'entreprise - politique de financement : quelles difficultés pour les pays émergents? Disponible sur : <http://www.memoireonline.com> vu le 23-07-2010

DELMADJI Ahlam sous la direction de DAHIA Abdelhafid, le système de contrôle de gestion et la performance de l'établissement public à but non lucratif « cas de l'université algérienne », mémoire de magistère en sciences commerciales et financières option : finance, ESC d'Alger, 2014.

DIALLO Mbaye Fall, La création de valeur dans l'entreprise : le rôle de la gouvernance et des leviers financiers, mémoire de Master, option Gestion, Université Paul Cézanne Aix Marseille 3 disponible sur : <http://www.memoireonline.com> vu le 03-06-2010.

DIALLO MbayeFall, La création de valeur dans l'entreprise : le rôle de la gouvernance et des leviers financiers, Master Gestion, Université Paul Cezanne Aix Marseille 3 disponible sur : <http://www.memoireonline.com> vu le 03-06-2010.

ESSID Moez sous la direction de BERLAN Nicolas, les mécanismes de contrôle de la performance globale : le cas des indicateurs non financiers de la RSE, thèse de doctorat en sciences de gestion, université paris sud, faculté Jean Monnet, octobre 2009

LE NEDIC Thierry sous la direction de KELTZ Frédéric, la performance dans le secteur public : outils, acteurs et stratégie, l'expérience de la ville de Paris, master 2 recherche, mention sciences de gestion, spécialité management des organisations et des politiques publiques, école des mines, paris, septembre 2009

MISSAOUI Imen, sous la direction de BOUNFOUR A., pratiques et discours des grandes entreprises sur la valeur et la performance des SI, thèse de doctorat en sciences de gestion à l'université Paris Sud 11 disponible sur le lien : http://www.cigref.fr/cigref_publications/2011/02/2011-cahier-de-recherche-n-

5-pratiques-etdiscours-des-grandes-entreprises-sur-la valeur-et-la performance-des-SI.

ORY Jean-Francis la direction de COME Thierry, Contrôle et pilotage de la performance globale des universités, une approche par les parties prenantes : l'exemple du développement durable, thèse de doctorat en sciences de gestion, université de Reims Champagne-Ardenne 2015.

OUDAÏ Moussa sous la direction de BERRAG Mohammed, essai d'application de la gouvernance budgétaire axée sur la performance en Algérie, mémoire de magistère option comptabilité à l'école supérieure de commerce d'Alger, 2009/2010.

ZOUIDI Laila sous la direction de HAMIDOU DICKO Saidatou, la contribution du contrôle de gestion à l'amélioration de la performance dans le secteur public le cas du Maroc, mémoire de maitrise en comptabilité, audit et contrôle, université Québec à Montréal, décembre 2013.

3.5.Textes réglementaires

Décret présidentiel n°15-85 du 19 jourmada el oula correspondant au 15 mars 2015.

Décret exécutif n°01-208 du 2 jourmada el oula 1422 correspondant au 23 juillet 2001, JORADP, n° 41, Pp. 15-16.

Décret exécutif n° 04-180 du 5 jourmada el oula 1425 correspondant au 23 juin 2004, JORADP 2004, N° 41 p20.

Décret exécutif n° 03-279 du 24 djoumada el thania 1424 correspondant au 23 août 2003 fixant les missions et les règles particulières d'organisation et de fonctionnement de l'université (J.O.R.A.D.P Année 2003, n° 51, Pages 4 - 13), modifié par le Décret exécutif n° 06-343 du 4 ramadan 1427 correspondant au 27 septembre 2007 (J.O.R.A.D.P Année 2006, n° 61, Pages 21 - 22).

Décret exécutif n° 05-299 du 11 rajab 1426 correspondant au 16 août 2005 fixant les missions et les règles particulières d'organisation et de fonctionnement du centre universitaire (J.O.R.A.D.P Année 2005, n° 58, Pages 3 - 10).

Décret exécutif n° 05-500 du 27 dhou el kaada 1426 correspondant au 29 décembre 2005 fixant les missions et les règles particulières d'organisation et de fonctionnement de l'école hors université (J.O.R.A.D.P Année 2005, n° 84, Pages 22 - 28).

Décret exécutif n° 05-500 du 27 dhou el kaada 1426 correspondant au 29 décembre 2005 fixant les missions et les règles particulières d'organisation et de fonctionnement de l'école hors université (J.O.R.A.D.P Année 2005, n° 84, Pp. 22 - 28).

Titre IV bis de la formation supérieure assurée par des établissements privés, art 43bis 1 de la loi n° 99-05 du 18 Dhou El Hidja 1419 Correspondant au 4 avril 1999 portant loi d'orientation sur l'enseignement supérieur J O R A D P N ° 24 du 7 avril 1999 , page 4 -10 complété par l'article 6 de la loi 08-06 du 23 février 2008, pp 12-13.

Article 43bis 2 de la Loi n° 99-05 du 18 Dhou El Hidja 1419 Correspondant au 4 avril 1999 portant loi d'orientation sur l'enseignement supérieur J O R A D P N ° 24 du 7 avril 1999 , page 4 -10) (complété par l'article 6 de la loi 08-06 du 23 février 2008).

Art 43 bis 5 de loi n° 99-05 du 18 Dhou El Hidja 1419 Correspondant au 4 avril 1999 portant loi d'orientation sur l'enseignement supérieur J O R A D P N ° 24 du 7 avril 1999 , page 4 -10 complété par l'article 6 de la loi 08-06 du 23 février 2008, p13.

Art 43 bis 3 de la loi n° 99-05 du 18 Dhou El Hidja 1419 Correspondant au 4 avril 1999 portant loi d'orientation sur l'enseignement supérieur J O R A D P N ° 24 du 7 avril 1999 , page 4 -10 complété par l'article 6 de la loi 08-06 du 23 février 2008 , 13.

Arrêté ministériel du 18 Chaabane 1437 correspondant au 25 mai 2016 portant la création d'une annexe de l'université de Tiaret dans la ville Ksar Chellala.

Art 3 de la loi n° 99-05 du 18 Dhou El Hidja 1419 Correspondant au 4 avril 1999 portant loi d'orientation sur l'enseignement supérieur J O R A D P N ° 24 du 7 avril 1999 , Pp. 4 -10) modifié par la loi 2000-04 du 6 décembre 2000, J O R A D P N ° 75 du 10 décembre 2000 , page 4 , modifié et complété par la loi 08-06 du 23 février 2008 J O R A D P n° 10 du 27 février 2008 ,Pp. 33 -37.

Décret exécutif n°13-77 du 18 Rabie El Aouel 1434 correspondant au 30 janvier 2013, JORADP 2013, n° 8, Pp. 4-7.

Décret exécutif n° 10-35 du 5 safar 1431 correspondant au 21 janvier 2010, JORDAP 2010 n° 06, Pp. 14-16.

Décret présidentiel n°15-85 du 19 jourmada el oula correspondant au 15 mars 2015 J.O.R.A.D.P n° 14, pp 4-6.

Instruction n°01 du 27 janvier 2008 du chef de gouvernement.

Arrêté n°167 du 13 avril 2015, bulletin officiel MESRS, 2015, 2^e trimestre.

La loi 08-06 du 23 février 2008 portant la création d'EES privés.

Arrêté N°154 du 14 mai 2012, bulletin officiel MESRS 2012, 2^e trimestre, portant création, mission, composition et fonctionnement de la Commission nationale des ressources documentaires destinées aux établissements d'enseignement supérieur et de la recherche.

Arrêté du 17 juin 1989 portant création du comité de programme et d'évaluation de la recherche scientifique universitaire (CNEPRU), Bulletin officiel de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique année 1989, 1^{er} semestre.

Arrêté du 24 décembre 2009 fixant l'organisation et fonctionnement de la commission nationale d'évaluation des chercheurs, Bulletin officiel de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique année 2009, 2^{ème} semestre.

Arrêté du 16 novembre 1994 portant attribution, organisation, fonctionnement et composition de la commission nationale universitaire.

Arrêté n°75 du 26 mars 2012 portant création, missions, composition, organisation et fonctionnement du comité pédagogique national de domaine, Bulletin officiel de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique année 2012, 1^{er} trimestre.

3.6.Documentation MESRS

« Assurance qualité dans l'enseignement supérieur », Commission nationale pour l'implémentation de l'assurance qualité dans l'enseignement supérieur, 21-23 octobre 2012.

Document de l'enseignement Supérieur et la Recherche Scientifique en Algérie, 2012, page 23.

4. Webographie

www.finances.gov.ma

www.jstor.org

www.insee.fr

www.cipfa.org
www.ifgu.auf.org
www.icem-pedagogie-freinet.org
www.piloter.org
www.Webometrics.Info
www.iso.org
www.mesrs.dz
www.ena.dz
www.eni.org.dz
www.esb.edu.dz
www.esm.dz
www.emp.edu.dz
www.isat-al.org
www.cnam.fr
www.shanghairanking.com
www.ambafrance-uk.org
www.ciaques-mesrs.dz
www.icem-pedagogie-freinet.org

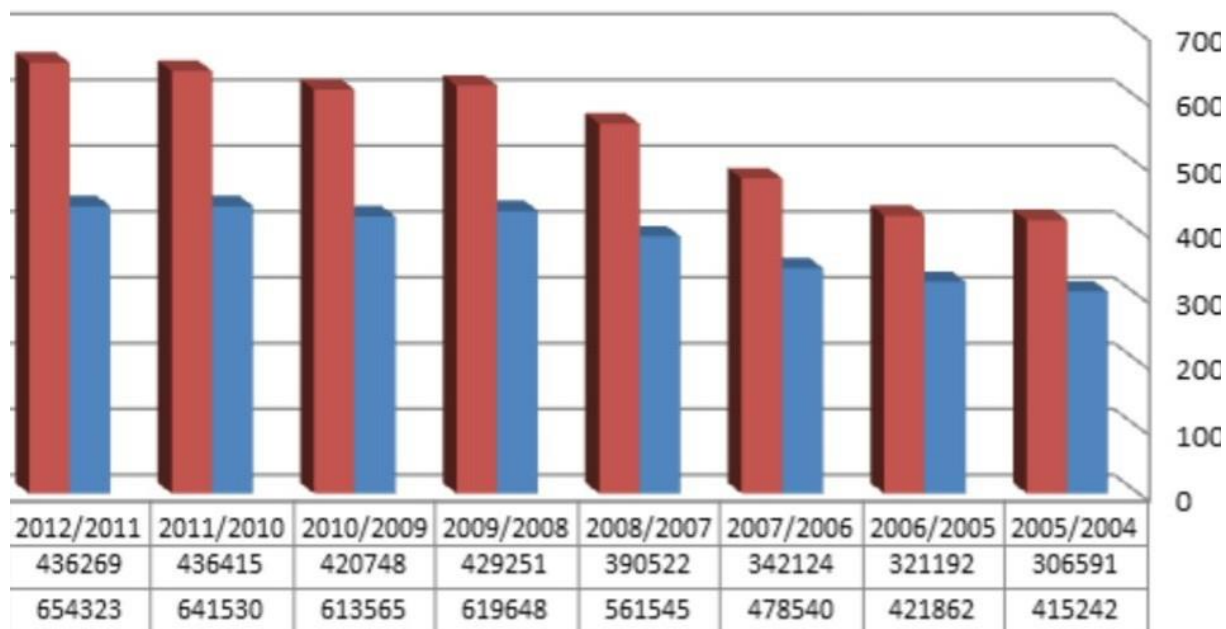
Annexes

**Annexe n° 01 : évolution de l'effectif étudiantin féminin en Algérie sur la période
1962/1969**

Année universitaire	Nombre d'étudiantes femmes	Nombre d'étudiants hommes	Nombre total d'étudiants	Taux de l'effectif féminin	taux de croissance de l'effectif étudiantin
1962-63	579	2230	2809	19.54%	-
1963-64	814	3039	3853	21.12%	37.16%
1964-65	1199	4727	5926	20.23%	53.80%
1965-66	1631	6422	8053	20.25%	35.89%
1966-67	1851	7421	9272	19.96%	15.13%
1967-68	2220	7500	9720	22.84%	4.83%
1968-69	2398	8283	10681	22.45%	9.88%

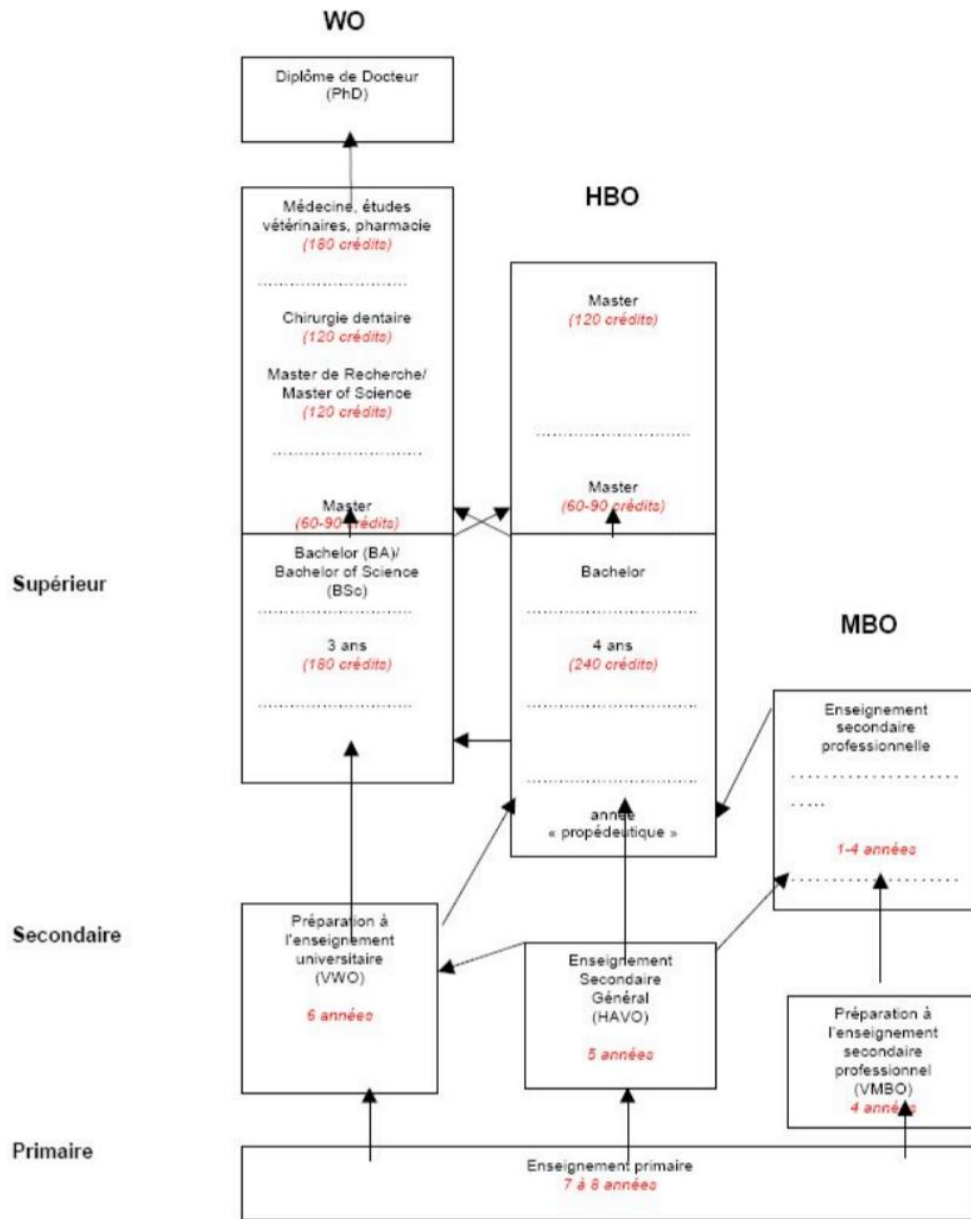
Source : information statistique n°7, Alger, juin 1969 cité dans Josiane CHIABRERO, « l'enseignement supérieur féminin en Algérie », cahiers de la méditerranée, 1974, vol 8, n°1, p 35.

**Annexe n° 02 : évolution de l'effectif étudiantin féminin en Algérie sur la période
2004/2011**



المصدر: الداوي شيخ وبن زرقة ليلي، مصدر سبق ذكره، 2015، ص 25.

Annexe n° 3 : processus de Bologne



Annexe N° 04: Le réseau universitaire algérien

1. Universités		
Région Centre	Région Est	Région Ouest
1. Université Akli Mohand Oulhadj de Bouira	1. Université Mohamed Essedik Ben Yahia de Jijel	1. Université Tahri Mohamed de Béchar
2. Université Ziane Achour de Djelfa	2. Université Larbi Tebessi de Tébessa	2. Université Mustapha Stambouli de Mascara
3. Université de Ghardaia	3. Université Mohamed El Bachir El Ibrahimi de Bordj Bou Arréridj	3. Université Docteur Moulay Tahar de Saida
4. Université El Djilali Bounaama dit Si Mhamed de Khemis Miliana	4. Université Chadli Bendjedid d'El Tarf	4. Université Aboubeker Belkaid de Tlemcen
5. Université Yahia Fares de Médéa	5. Université Abbas Laghrour de Khenchela	5. Université Ahmed Draia d'Adrar
6. Université des sciences et de la technologie d'Alger , Houari Boumediène	6. Université Larbi Ben Mhidi de Oum El Bouaghi	6. Université Ibn Khaldoun de Tiaret
7. Université Abderrahmane Mira de Béjaia	7. Université Mohamed Lakhdar Ben Amara dit Hamma Lakhdar d'El Oued	7. Université Djilali Liabes de Sidi Bel Abbès
8. Université Hassiba Ben Bouali de Chlef	8. Université Mohamed Cherif Mesaadia de Souk Ahras	8. Université Abdelhamid Ibn Badis de Mostaganem
9. Université Ahmed Bougara dit Si Mhamed de Boumerdès	9. Université Badji Moktar de Annaba	9. Université Ahmed Ben Bella d'Oran1 Es Senia
10. Université Mouloud Maameri de Tizi Ouzou	10. Université 20 Août 1955 de Skikda	10. Université Mohamed Boudiaf des sciences et de la technologie d'Oran
11. Université Amar Telidji de Laghouat	11. Université 8 Mai 1945 de Guelma	11. Université Mohamed Ben Ahmed d'Oran 2
12. Université Saad Dahleb de Blida 1(Soumaa)	12. Université El Hadj Lakhdar de Batna	
13. Université Lounici Ali de Blida 2 (El Affroun)	13. Université Mohamed Khider de Biskra	
14. Université Benyoucef Benkhedda d' Alger 1	14. Université Mohamed Boudiaf de M'sila	
15. Université Abou Elkacem Saad Allah d'Alger 2	15. Université Kasdi Merbah de Ouargla	
16. Université d'Alger 3	16. Université des sciences islamiques Emir Abdelkader de Constantine	
17. Université de la Formation Continue	17. Université Ferhat Abbas de Sétif 1	

	18. Université Lamine Debaghine de Sétif 2	
	19. Université Frères Mentouri de Constantine 1	
	20. Université de Abdelhamid Mehri de Constantine 2	
	21. Université de Constantine 3	
	22. Université de Batna 2	
2. centres universitaires		
Région centre	Région Est	Région Ouest
1. Centre universitaire Amin Eloukkal El Hadj Moussa Ag Akhamouk de Tamanrasset	1. Centre Universitaire Abdelhafid Boussouf de Mila	1. Centre Universitaire de Tissemsilt
2. Centre universitaire Morsli Abdellah de Tipaza		2. Centre Universitaire Belhadj Bouchaib de Aïn Témouchent
3. Centre Universitaire d'Illizi		3. Centre universitaire Ahmed Zabana de Rélizane
		4. Centre universitaire Salhi Ahmed dit Ali de Naama
		5. Centre universitaire Nour Elbachir d'El Bayadh
		6. Centre universitaire de Tindouf
3. Ecoles Nationales supérieures		
Région centre	Région Est	Région Ouest
1.Ecole Nationale Polytechnique	1. Ecole nationale supérieure des mines et de la métallurgie	1. Ecole Nationale Polytechnique d'Oran
2.Ecole nationale supérieure d'hydraulique	2. Ecole Nationale Polytechnique de Constantine	2. Ecole supérieure d'informatique (Sidi Bel Abbas)
3. Ecole nationale supérieure des travaux publics	3. Ecole Nationale Supérieure de Biotechnologie de Constantine	3. Ecole supérieure des sciences appliquées de Tlemcen

4. Ecole nationale supérieure vétérinaire	4. Ecole supérieure des technologies industrielles de Annaba	4. Ecole supérieure de management de Tlemcen
5. Ecole Polytechnique d'architecture et d'Urbanisme	5. Ecole supérieure de comptabilité et de finance de Constantine	5. Ecole supérieure d'économie d'Oran
6. Ecole nationale supérieure agronomique		6. Ecole supérieure en génie électrique et énergétique d'Oran
7. Ecole des hautes études commerciales		
8. Ecole nationale supérieure en informatique		7.. Ecole supérieure agronomique de Mostaganem
9. Ecole nationale supérieure en statistique et en économie appliquée		
10. Ecole Supérieure de Commerce		
11. Ecole nationale supérieure des sciences de la mer et de l'aménagement du littoral		
12. Ecole nationale supérieure de management		
13. Ecole Nationale Supérieure de Technologie		
14. Ecole nationale supérieure de journalisme et des sciences de l'information		
15. Ecole supérieure de gestion et commerce international de Koléa		
16. Ecole supérieure des sciences de l'aliment et des industries agroalimentaires d'Alger		
4. Ecoles normales supérieures		
Région Centre	Région Est	Région Ouest
1. Ecole normale supérieure de Bouzaréah	1. Ecole normale supérieure de Constantine	1. Ecole Normale Supérieure de Mostaganem

2. Ecole normale supérieure de Kouba	2. Ecole normale supérieure d'enseignement technologique de Skikda	2. Ecole Normale Supérieure d'Oran
3. Ecole normale supérieure de Laghouat	3. Ecole normale supérieure de setif	3. Ecole normale supérieure de Béchar
	4. Ecole normale supérieure de Bou Saâda	
	5. Ecole normale supérieure de Ouargla	
5. Ecoles préparatoires		
Région Centre	Région Est	Région Ouest
1. Ecole préparatoire en sciences économiques, commerciales et sciences de gestion à Alger	1. Ecole préparatoire en sciences et techniques à Annaba	
2. Ecole préparatoire en sciences de la nature et de la vie à Alger	2. Ecole préparatoire en sciences économiques, commerciales et sciences de gestion à Constantine	
3. Ecole préparatoire en sciences et techniques à Alger	3. Ecole préparatoire en sciences économiques, commerciales et sciences de gestion à Annaba	
6. Classes Préparatoires Intégrées		
1. Classe préparatoire intégrée d'informatique	1. Classe Préparatoire Intégrée en Biotechnologie	1. Classe Préparatoire Intégrée - E.N.S.I de Sidi Bel Abbes
2. Classe préparatoire intégrée d'architecture		
7. Annexes universitaires		
		1. Annexe de Sougheur (voir université de Tiaret)
		2. Annexe de Ksar Chellala (voir université de Tiaret)

Source : tableau élaboré par la chercheuse à partir de : www.mesrs.dz consulté le 30 mai 2016.

Annexe N° 05 : les tâches du ministre de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique algérien

- Politique nationale de l'enseignement supérieur

Dans le cadre de la politique générale du Gouvernement et de son programme d'action approuvé conformément aux dispositions de la Constitution, le ministre de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique propose les éléments de politique nationale dans le domaine de l'enseignement supérieur et en assure la mise en œuvre conformément aux lois et règlements en vigueur.

Il rend compte des résultats de son activité au Chef du Gouvernement, au Conseil du Gouvernement et au Conseil des ministres selon les formes, modalités et échéances établies.

- Organisation et développement des différents niveaux d'enseignement supérieur

Dans le cadre des lois et règlements en vigueur et dans la limite de ses attributions, le ministre de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique est chargé d'étudier et de proposer les mesures nécessaires d'organisation et de développement des différents niveaux d'enseignement supérieur, en vue de la mise en place d'un système global et intégré.

A ce titre, il est chargé d'initier, de proposer et de mettre en œuvre les mesures à caractère législatif et réglementaire tendant à :

- Définir et organiser les cycles de l'enseignement supérieur quelqu' en soit l'autorité de tutelle, veiller à leur application et à leur mise à jour en fonction du progrès général des lettres, des arts, des sciences et des techniques,
- Déterminer les filières des enseignements supérieurs, les contenus des programmes, les modes de contrôle des connaissances, les conditions d'accès, de progression, la nature des diplômes et les conditions de leur délivrance,
- Fixer le statut des établissements de l'enseignement supérieur et les conditions d'ouverture et de fonctionnement y afférentes,
- Déterminer le statut des enseignants, notamment les conditions de leur formation, de leur recrutement, de leur promotion dans la carrière ainsi que les conditions d'habilitation à dispenser des enseignements,

- Déterminer le statut des personnels administratifs et techniques spécifiques au secteur, notamment les conditions de leur formation, de leur recrutement et de leur promotion dans la carrière,
- Fixer le régime des études, y compris les droits et obligations des étudiants dans les établissements de l'enseignement supérieur,
- Impulser la vie sociale, culturelle et sportive au sein des établissements de l'enseignement supérieur.
- Le ministre de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique impulse et soutient le développement des activités relevant de son champ de compétence. Dans ce cadre, il veille à la mise en place des instruments de planification des activités relevant de son champ de compétence à tous les échelons.

- Il propose les plans de développement de l'enseignement supérieur à long, moyens et court termes.

- Il anime, réalise ou fait réaliser toute étude prospective relative à l'évolution des activités de l'enseignement supérieur.

- Il veille au déploiement du réseau des établissements publics d'enseignement supérieur à travers le territoire conformément aux objectifs poursuivis par le Gouvernement en matière d'aménagement du territoire et d'égalité d'accès aux cycles de l'enseignement supérieur.
- Il oriente l'activité des établissements vers la satisfaction des besoins prioritaires du développement économique et social.

- Il élabore, propose et met en œuvre toute mesure pour réaliser les équilibres généraux entre les différentes filières de l'enseignement supérieur.

- Il propose et met en place un système d'orientation universitaire qui assiste les étudiants dans le choix de leurs études en fonction de leur aptitude, de leurs résultats et sur la base d'une information complète sur les besoins des différents domaines d'activités politique, économique, sociale et culturelle et de leur évolution prévisible.

- Le ministre de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique élabore et veille à la mise en œuvre des plans d'équipements et matériels d'enseignements et de recherche scientifique, des établissements d'enseignement supérieur.
- Il veille à l'application des dispositions légales et réglementaires relatives aux normes de sécurité, de travail et d'étude au sein des établissements.
- Il élabore et veille à l'application des mesures visant à assurer une bonne maintenance des infrastructures, matériels et équipements.
- Il assure la normalisation des installations et équipements des établissements d'enseignement supérieur en relation avec le système national de normalisation.
- **En matière d'intégration économique**, le ministre de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique apporte son concours à la promotion de la production nationale d'équipements, matériels ou produits d'utilisation courante dans les établissements de l'enseignement supérieur.

Le ministre de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique assure la coordination des programmes de recherche fondamentale et appliquée des établissements d'enseignement supérieur.

Il veille à l'utilisation efficace des structures, équipements et autres moyens de recherche.

Il veille à la promotion des relations organisées entre les établissements d'enseignement supérieur avec les entités économiques pour assurer la diffusion de l'information, de connaissances, procédés, méthodes et autres services scientifiques et techniques.

Il veille à l'adaptation du produit de l'enseignement supérieur aux exigences du

marché national du travail.

Le ministre de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique veille à la constitution de la documentation de toute nature et à sa mise à la disposition des étudiants et chercheurs.

Il élabore et veille à la mise en œuvre de la politique et des plans de développement du réseau de bibliothèques universitaires.

Il assure la promotion du livre, des manuels et de la documentation universitaire au profit des étudiants.

Il favorise le développement des méthodes pédagogiques efficaces et soutient les actions en vue de promouvoir le développement des méthodes et moyens audiovisuels et l'utilisation des méthodes et moyens informatiques.

Le ministre de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique veille au développement des ressources humaines des établissements d'enseignement.

Il élabore et met en œuvre les plans de formation des enseignants et chercheurs. Il prend toutes mesures pour leur mise en œuvre, y compris lorsque les circonstances et les conditions l'exigent par le recours à l'envoi en formation ou perfectionnement à l'étranger.

Il assure sur les plans scientifiques et pédagogiques la coordination de l'action de l'Etat en la matière.

Il élabore et veille à la mise en œuvre des plans de formation et de perfectionnement des personnels administratifs et techniques du secteur.

- Le ministre de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique assure la mise en place du système d'information relatif aux activités relevant de sa compétence, il en élabore les objectifs, les stratégies, l'organisation et en définit les moyens humains, matériels et financiers en

cohérence avec le système national d'information à tous les échelons.

Le ministre de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique à l'initiative de la mise en place du système de contrôle relatif aux activités relevant de son domaine de compétence ; il en élabore les objectifs, les stratégies, l'organisation et en définit les moyens, en cohérence avec le système national de contrôle à tous les échelons.

Le ministre de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique:

- Etudie, élabore et propose les conditions d'attribution de bourses et d'accès aux établissements d'enseignement supérieur des étudiants ou stagiaires étrangers,
- Participe et apporte son concours aux autorités compétentes internationales, bilatérales et multilatérales liées aux activités relevant de sa compétence,
- Veille à l'application des conventions et accords internationaux et met en œuvre en ce qui concerne le département ministériel, les mesures relatives à la concrétisation des engagements auxquels l'Algérie est partie,
- Assure, en concertation avec le ministre chargé des affaires étrangères, la représentation du secteur aux activités des organismes régionaux et internationaux ayant compétence dans le domaine de l'enseignement supérieur,
- Représente le secteur aux institutions internationales traitant de questions rentrant dans le cadre de ses attributions.

Le ministre de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique assure le bon fonctionnement des structures centrales ainsi que des établissements publics placés sous sa tutelle. Pour assurer la mise en œuvre des missions et la réalisation des objectifs qui lui sont assignés, le ministre de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique propose l'organisation de l'administration centrale placée sous son autorité et veille à son fonctionnement dans le cadre des lois et règlements en vigueur.

Il propose toute institution de concertation et/ou de coordination inter-ministérielle et de tout autre organe de nature à permettre une prise en charge des missions qui lui sont confiées.

Il évalue les besoins en moyens matériels, financiers et humains du ministère et prend les mesures appropriées pour les satisfaire dans le cadre des lois et règlements en vigueur.

Source : www.mesrs.dz

Annexe N° 06 : Les devoirs et droits des Parties Prenants de l'établissement d'enseignement algériens supérieur selon la charte d'éthique et de déontologie universitaires publiée par le conseil d'éthique du MESRS algérien.

1. Les droits et devoirs de l'enseignant-chercheur

Devoirs	Droits
<p>-L'enseignant-chercheur doit être une référence en termes de compétence, de moralité, d'intégrité et de tolérance. Il doit donner une image digne de l'université.</p> <p>-L'enseignant-chercheur est, au même titre que les autres membres de la communauté universitaire, également responsable du respect des principes d'éthique et de déontologie universitaires énoncés ci-dessus. Il doit, dans l'exercice de ses fonctions, agir avec soin, diligence, compétence, intégrité, indépendance, loyauté et bonne foi au mieux des intérêts de l'institution universitaire.</p> <p>-En cas de faute professionnelle de l'enseignant-chercheur et de comparution devant les instances disciplinaires habilitées ; celles-ci peuvent, selon le degré de gravité de la faute, et dans le respect des procédures disciplinaires prévue par la réglementation en vigueur, proposer des sanctions pouvant aller jusqu'à sa déchéance de la qualité d'enseignant universitaire.</p>	<p>-Les établissements d'enseignement supérieur doivent garantir l'accès à la profession d'enseignant-chercheur sur la seule base des qualifications universitaires et de l'expérience requises. Ils doivent prendre toutes les dispositions à même de garantir à l'enseignant-chercheur le droit d'enseigner à l'abri de toute ingérence, dès lors qu'il respecte les principes de l'éthique et de la déontologie.</p> <p>-Toutes les questions concernant la définition et l'administration des programmes d'enseignement, de recherche, d'activités péri-universitaires, ainsi que d'allocation de ressources doivent, dans le cadre de la réglementation en vigueur, reposer sur des mécanismes transparents.</p> <p>-Lorsque l'enseignant-chercheur est appelé à exercer des fonctions administratives, il doit répondre aux exigences de respect et d'efficacité.</p> <p>-L'évaluation et l'appréciation du travail de l'enseignant-chercheur font partie intégrante du processus d'enseignement et de recherche.</p>

<p>-La responsabilité principale de l'enseignant-chercheur est d'assurer pleinement ses fonctions universitaires d'enseignant-chercheur. A cet effet, il doit :</p> <ul style="list-style-type: none">-S'efforcer de se conformer à des normes aussi élevées que possible dans son activité professionnelle. - Veiller au respect de la confidentialité du contenu des délibérations et débats tenus au sein des différentes instances dans lesquelles il siège. - Faire preuve de conscience professionnelle dans l'accomplissement de ses taches. - Contribuer à la dynamisation de la fonction d'évaluation des activités pédagogiques et scientifiques à tous les niveaux - Consacrer le principe de transparence et celui du droit de recours. - Ne pas abuser du pouvoir que lui confère sa profession. - S'abstenir d'utiliser son statut d'universitaire et d'engager la responsabilité de l'université à des fins purement personnelles. - Gérer honnêtement tous les fonds qui lui sont confiés dans le cadre de l'université, d'activités de recherche ou de toute autre activité	<p>L'évaluation doit porter uniquement sur les critères académiques d'appréciation des activités d'enseignement et de recherche et des autres activités professionnelles en relation avec l'université.</p> <p>-L'Enseignant-chercheur bénéficie de conditions de travail adéquates ainsi que des moyens pédagogiques et scientifiques nécessaires qui lui permettent de se consacrer pleinement à ses tâches, et de disposer du temps nécessaire pour bénéficier d'une formation permanente et d'un recyclage périodique de ses connaissances. Le traitement octroyé doit être à la mesure de l'importance que cette fonction, et par conséquent celui qui l'exerce, revêt dans la société pour la formation de l'élite, tout autant qu'à l'importance des responsabilités de toute nature qui incombent à l'enseignant-chercheur, dès son entrée en fonction.</p>
---	---

professionnelle.

- Préserver sa liberté d'action en tant qu'universitaire.

- Faire preuve de disponibilité pour accomplir les tâches de sa fonction et être présent au sein des établissements d'enseignement supérieur pour l'exécution de celles-ci.

- Agir en professionnel de l'éducation en se tenant au courant des innovations, en veillant à l'actualisation constante de l'état de ses connaissances et de ses méthodes d'enseignement et de formation, en pratiquant son auto-évaluation, en faisant preuve de sens critique et d'autonomie, et en sachant prendre ses responsabilités.

- Mener l'enseignement et la recherche en conformité avec les normes éthiques et professionnelles universelles, loin de toute forme de propagande et d'endoctrinement.

L'enseignant-chercheur est ainsi tenu de dispenser un enseignement aussi efficace que le permettent les moyens mis à sa disposition par les établissements d'enseignement supérieur, dans un esprit de justice et d'équité vis-à-vis de tous les étudiants sans distinction aucune, en encourageant le libre échange des idées, et en se tenant à leur disposition pour les accompagner.

- Se garder de toute forme de discrimination en rapport avec le genre, la nationalité, l'appartenance ethnique, le statut social, la religion, les opinions politiques, le handicap et la maladie.

- Exposer clairement les objectifs pédagogiques de ses enseignements, et respecter les règles pédagogiques de la progression (périodicité, durée, barème de notation, consultation des copies et réception des étudiants avant validation définitive des notes.)

- Avoir une appréciation la plus objective possible des performances des étudiants.

- Orienter ses activités d'expertise et de conseil vers des travaux susceptibles d'enrichir ses enseignements, de contribuer à l'avancement de ses recherches, ou de participer à son rayonnement en tant qu'universitaire.

- Fonder ses travaux de recherche sur une quête sincère du savoir, avec tout le respect dû au principe de la preuve et à l'impartialité du raisonnement.

- Respecter le travail d'érudition de ses collègues universitaires et les travaux des étudiants et en créditer les auteurs. Aussi, le plagiat constitue une faute majeure et inexcusable pouvant conduire à l'exclusion.

<ul style="list-style-type: none"> - Contribuer au respect des libertés académiques des autres membres de la communauté universitaire et accepter la confrontation loyale des points de vue différents. - Faire preuve d'équité et d'impartialité dans l'évaluation professionnelle ou académique de ses collègues. 	
---	--

2. Les droits et devoirs de l'étudiant

Devoirs	Droits
<p>L'étudiant doit respecter la réglementation en vigueur.</p> <ul style="list-style-type: none"> - L'étudiant doit respecter la dignité et l'intégrité des membres de la communauté universitaire. - L'étudiant doit respecter le droit des membres de la communauté universitaire à la libre expression. - L'étudiant doit respecter les résultats des jurys de délibération. - L'étudiant est dans l'obligation de fournir des informations exactes et précises lors de son inscription, et de s'acquitter de ses obligations 	<p>L'étudiant a droit à un enseignement et à une formation à la recherche de qualité. Pour ce faire, il a droit à un encadrement de qualité qui utilise des méthodes pédagogiques modernes et adaptées.</p> <p>L'étudiant a droit au respect et à la dignité de la part des membres de la communauté universitaire.</p> <p>L'étudiant ne doit subir aucune discrimination liée au genre ou à toute autre particularité.</p> <p>L'étudiant a droit à la liberté d'expression et d'opinion dans le respect des règles régissant les institutions universitaires.</p> <p>Le programme du cours doit lui être remis dès le début de l'année. Les supports de cours (références d'ouvrages et photocopiés ...) doivent être mis à sa disposition.</p> <p>L'étudiant a droit à une évaluation juste,</p>

<p>administratives envers l'établissement.</p> <ul style="list-style-type: none">- L'étudiant doit faire preuve de civisme et de bonnes manières dans l'ensemble de ses comportements.- L'étudiant ne doit jamais frauder ou recourir au plagiat.- L'étudiant doit préserver les locaux et les matériels mis à sa disposition et respecter les règles de sécurité et d'hygiène dans tout l'établissement. <p>L'étudiant est dûment informé des fautes qui lui sont reprochées. Les sanctions qu'il encourt sont prévues par la réglementation en vigueur et le règlement intérieur de l'établissement d'enseignement supérieur. Elles sont du ressort du conseil de discipline et peuvent aller jusqu'à l'exclusion définitive de l'établissement.</p>	<p>équitable et impartiale.</p> <p>La remise des notes, accompagnée du corrigé et du barème de l'épreuve et, au besoin, la consultation de copie, doivent se faire dans des délais raisonnables n'excédant pas ceux fixés par les comités pédagogiques.</p> <p>L'étudiant a le droit de présenter un recours s'il s'estime lésé dans la correction d'une épreuve.</p> <p>L'étudiant en post-graduation a droit à un encadrement de qualité ainsi qu'à des mesures de soutien pour sa recherche.</p> <p>L'étudiant a droit à la sécurité, à l'hygiène et à la prévention sanitaire nécessaires aussi bien dans les universités que dans les résidences universitaires.</p> <p>L'étudiant a droit aux informations concernant la structure d'enseignement supérieur à laquelle il appartient, notamment son règlement intérieur.</p> <p>L'étudiant a accès à la bibliothèque, au centre de ressources informatiques et à tous les moyens matériels nécessaires à une formation de qualité.</p> <p>L'étudiant élit ses représentants aux comités pédagogiques sans entrave ni pression.</p> <p>L'étudiant peut créer, conformément à la législation en vigueur, des associations estudiantines à caractère scientifique, artistique, culturel et sportif. Ces associations ne doivent pas s'immiscer dans la gestion administrative des institutions universitaires en dehors du cadre fixé par la réglementation en vigueur.</p>
--	--

3. Les droits et devoirs du personnel administratif et technique de l'enseignement supérieur

devoirs	Droits
<p>-La mission du personnel administratif et technique est de réunir les conditions optimales permettant à l'enseignant chercheur de s'acquitter au mieux de sa fonction d'enseignement et de recherche, et à l'étudiant de réussir son parcours universitaire.</p> <p>-Cette mission de service public, assurée à travers leur personnel administratif et technique par les établissements d'enseignement supérieur, doit être accomplie dans le respect des valeurs fondamentales de la fonction publique de compétence, d'impartialité, d'intégrité, de respect, de confidentialité, de transparence et de loyauté.</p> <p>Ces normes de comportement représentent des principes majeurs que chaque membre du personnel administratif et technique doit veiller à respecter et à promouvoir, notamment :</p> <p>- La compétence : Le personnel administratif et technique s'acquitte de ses tâches avec professionnalisme. Il est responsable de ses décisions et de ses actes ainsi que de l'utilisation judicieuse des ressources et de l'information mises à sa disposition.</p> <p>- L'impartialité : Le personnel administratif et technique fait preuve de neutralité et d'objectivité. Il prend ses décisions dans le respect des règles en</p>	<p>-Le personnel administratif et technique doit être traité avec respect, considération, et équité au même titre que l'ensemble des acteurs de l'enseignement supérieur.</p> <p>-Le personnel administratif et technique a droit, lors des examens de recrutement, de l'évaluation, de nominations et de promotion, à un traitement objectif et impartial.</p> <p>-Le personnel administratif et technique ne doit subir aucun harcèlement ni aucune discrimination dans l'évolution de sa carrière.</p> <p>-Le personnel administratif et technique bénéficie de conditions adéquates qui lui permettent d'accomplir au mieux sa mission et, à ce titre, il bénéficie des dispositifs de formation continue et d'amélioration constante de ses qualifications.</p>

vigueur, et en accordant à tous un traitement équitable. Il remplit ses fonctions sans considérations partisans et évite toute forme de discrimination.

- **L'intégrité** : Le personnel administratif et technique se conduit d'une manière juste et honnête. Il évite de se mettre dans une situation où il se rendrait redevable à quiconque pourrait l'influencer indûment dans l'exercice de ses fonctions.

- **Le respect** : Le personnel administratif et technique manifeste de la considération à l'égard de toutes les personnes avec qui il interagit dans l'exercice de ses fonctions. Il fait preuve de courtoisie, d'écoute et de discrétion. Il fait également preuve de diligence et de célérité dans l'accomplissement de sa mission.

Ce respect doit également concerner les domaines de compétence de chacun. Ainsi, ce personnel doit s'interdire toute ingérence dans les actes pédagogiques et scientifiques. L'administration des établissements d'enseignement supérieur doit s'interdire toute interférence dans ces domaines.

- **La confidentialité** : Les dossiers administratifs, techniques, pédagogiques et scientifiques doivent être soumis à l'obligation de confidentialité.

- **La transparence** : Le personnel accomplit ses fonctions et les différents actes qui en découlent

<p>d'une façon qui permette la bonne circulation de l'information utile aux membres de la communauté universitaire, la vérification des bonnes pratiques professionnelles et leur traçabilité.</p> <p>La performance : Le service public rendu, à travers leur personnel administratif et technique, par les établissements d'enseignement supérieur doit également obéir à des critères de qualité qui impliquent l'obligation de traiter leurs acteurs avec égards et diligence. En pratique, l'obligation de traiter l'enseignant et l'étudiant avec égards signifie que le personnel administratif et technique adopte un comportement poli et courtois dans ses relations avec eux. Quant à l'obligation de diligence, elle requiert notamment que le personnel administratif et technique s'empresse de traiter les dossiers qui lui sont confiés et qui concernent directement aussi bien l'enseignant que l'étudiant. Le personnel administratif et technique est enfin tenu de donner à ces derniers toute l'information qu'ils demandent et qu'ils sont en droit d'obtenir.</p>	
--	--

4. Les membres de la communauté universitaire, soucieux de promouvoir les règles éthiques et déontologiques, s'engagent au respect de l'esprit et de la lettre de cette charte.

Source : annexe élaborée par la chercheuse à partir de la charte éthique et de déontologie universitaires publiée par le conseil d'éthique du MESRS algérien.

Annexe N° 07: Décret exécutif n° 03-279 du 24 djoumada el thania 1424 correspondant correspondant au 23 août 2003 fixant les missions et les règles particulières d'organisation et de fonctionnement de l'université, J.O.R.A.D.P Année 2003, n° 51, Pages 4 - 13.

4	JOURNAL OFFICIEL DE LA REPUBLIQUE ALGERIENNE N° 51	25 Jomada Ethania 1424 24 août 2003
<p>— l'apologie du terrorisme, du crime et du racisme ;</p> <p>— l'atteinte à l'identité nationale dans sa triple dimension ;</p> <p>— l'atteinte à l'unité nationale, l'intégrité territoriale et à la sécurité nationale ;</p> <p>— l'atteinte à la morale et aux bonnes mœurs ;</p> <p>— la falsification du Saint Coran ;</p> <p>— l'offense à Dieu et aux prophètes.</p> <p>Art. 11. — Les mêmes interdictions citées à l'article 10 ci-dessus sont applicables aux livres et ouvrages sous tous supports édités et diffusés en Algérie.</p> <p>Art. 12. — Nonobstant les sanctions prévues en la matière par l'ordonnance n° 66-156 du 8 juin 1966 portant code pénal, les livres et les ouvrages sur tous supports diffusés à travers le territoire national, en infraction des dispositions du présent décret, font l'objet d'une saisie et destruction aux frais du contrevenant.</p> <p>Art. 13. — Le présent décret sera publié au <i>Journal officiel</i> de la République algérienne démocratique et populaire.</p> <p>Fait à Alger, le 24 Jomada Ethania 1424 correspondant au 23 août 2003.</p> <p align="center">Ahmed OUYAHIA. —————★—————</p>	<p>Vu le décret n°85-59 du 23 mars 1985 portant statut type des travailleurs des institutions et administrations publiques;</p> <p>Vu le décret présidentiel n° 99-240 du 17 Rajab 1420 correspondant au 27 octobre 1999 relatif à la nomination aux emplois civils et militaires de l'Etat;</p> <p>Vu le décret présidentiel n°03-208 du 3 Rabie El Aouel 1424 correspondant au 5 mai 2003 portant nomination du Chef du Gouvernement;</p> <p>Vu le décret présidentiel n°03-215 du 7 Rabie El Aouel 1424 correspondant au 9 mai 2003 portant nomination des membres du Gouvernement;</p> <p>Vu le décret exécutif n°90-149 du 26 mai 1990 portant création, organisation et fonctionnement de l'université de la formation continue;</p> <p>Vu le décret exécutif n°90-226 du 25 juillet 1990 fixant les droits et obligations des travailleurs exerçant des fonctions supérieures de l'Etat;</p> <p>Vu le décret exécutif n°94-260 du 19 Rabie El Aouel 1415 correspondant au 27 août 1994 fixant les attributions du ministre de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique;</p> <p>Vu le décret exécutif n° 99-244 du 21 Rajab 1420 correspondant au 31 octobre 1999 fixant les règles de création, d'organisation et de fonctionnement du laboratoire de recherche;</p> <p>Vu le décret exécutif n° 99-257 du 8 Chaâbane 1420 correspondant au 16 novembre 1999 fixant les modalités de création, d'organisation et de fonctionnement des unités de recherche;</p> <p>Vu le décret exécutif n° 99-258 du 8 Chaâbane 1420 correspondant au 16 novembre 1999 fixant les modalités d'exercice du contrôle financier <i>a posteriori</i> sur l'établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel, l'établissement public à caractère scientifique et technologique et autres entités de recherche;</p> <p>Vu le décret exécutif n°2000-196 du 23 Rabie Ethani 1421 correspondant au 25 juillet 2000 fixant les modalités d'utilisation directe des ressources découlant des activités de l'établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel;</p>	
<p>Décret exécutif n° 03-279 du 24 Jomada Ethania 1424 correspondant au 23 août 2003 fixant les missions et les règles particulières d'organisation et de fonctionnement de l'université.</p> <p>Le Chef du Gouvernement,</p> <p>Sur le rapport du ministre de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique,</p> <p>Vu la Constitution, notamment ses articles 85-4° et 125 (alinéa 2) ;</p> <p>Vu la loi n° 84-17 du 7 juillet 1984, modifiée et complétée, relative aux lois des finances ;</p> <p>Vu la loi n° 90-21 du 15 août 1990, modifiée et complétée, relative à la comptabilité publique ;</p> <p>Vu 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 pour la recherche scientifique et le développement technologique 1998-2002;</p> <p>Vu la loi n°99-05 du 18 Dhou El Hidja 1419 correspondant au 4 avril 1999, modifiée, portant loi d'orientation sur l'enseignement supérieur, notamment son article 38;</p> <p>Vu le décret n° 83-544 du 24 septembre 1983, modifié et complété, portant statut-type de l'université;</p>	<p align="center">Décète :</p> <p align="center">TITRE I</p> <p align="center">DISPOSITIONS GENERALES</p> <p>Article 1er. — En application des dispositions de l'article 38 de la loi n° 99-05 du 18 Dhou El Hidja 1419 correspondant au 4 avril 1999, susvisée, le présent décret a pour objet de fixer les missions et les règles particulières d'organisation et de fonctionnement de l'université.</p> <p>Art. 2. — L'université est un établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière.</p> <p>Art. 3. — L'université est créée par décret exécutif pris sur proposition du ministre chargé de l'enseignement supérieur et est placée sous sa tutelle.</p>	

Le décret de création de l'université en fixe le siège ainsi que le nombre et la vocation des facultés et instituts la composant.

La modification de la composition de l'université intervient dans les mêmes formes.

L'université peut disposer d'annexes créées par arrêté conjoint du ministre chargé de l'enseignement supérieur et du ministre chargé des finances.

TITRE II DES MISSIONS

Art. 4. — Dans le cadre des missions de service public de l'enseignement supérieur l'université assure des missions de formation supérieure et des missions de recherche scientifique et de développement technologique.

Art. 5. — Dans le domaine de la formation supérieure les missions fondamentales de l'université sont, notamment :

- la formation des cadres nécessaires au développement économique, social et culturel du pays,
- l'initiation des étudiants aux méthodes de la recherche et la promotion de la formation par et pour la recherche,
- la contribution à la production et à la diffusion généralisée du savoir et des connaissances, à leur acquisition et leur développement,
- la participation à la formation continue.

Art. 6. — Dans le domaine de la recherche scientifique et du développement technologique les missions fondamentales de l'université sont, notamment :

- la contribution à l'effort national de recherche scientifique et de développement technologique,
- la promotion et la diffusion de la culture nationale,
- la participation au renforcement du potentiel scientifique national,
- la valorisation des résultats de la recherche et la diffusion de l'information scientifique et technique,
- la participation au sein de la communauté scientifique et culturelle internationale à l'échange des connaissances et à leur enrichissement.

TITRE III DE L'ORGANISATION ET DU FONCTIONNEMENT

Art. 7. — L'université est composée d'organes, d'un rectorat, de facultés, d'instituts et, le cas échéant, d'annexes.

Elle comporte des services administratifs et techniques communs.

Art. 8. — L'organisation administrative du rectorat, de la faculté, de l'institut, du département et de l'annexe ainsi que la nature des services communs sont fixées par arrêté conjoint du ministre chargé de l'enseignement supérieur, du ministre chargé des finances et de l'autorité chargée de la fonction publique.

Chapitre 1

Des organes de l'université

Art. 9. — Les organes de l'université sont :

- le conseil d'administration,
- le conseil scientifique.

Section 1

Du conseil d'administration

Art. 10. — Le conseil d'administration de l'université est composé :

- du ministre chargé de l'enseignement supérieur ou son représentant, président,
- d'un représentant du ministre chargé des finances,
- d'un représentant du ministre chargé de l'éducation nationale,
- d'un représentant du ministre chargé de la formation professionnelle,
- d'un représentant du ministre chargé du travail,
- d'un représentant de l'autorité chargée de la recherche scientifique,
- d'un représentant de l'autorité chargée de la fonction publique,
- d'un représentant du wali de la wilaya siège de l'université,
- de représentants des principaux secteurs utilisateurs dont la liste est fixée par le décret de création de l'université,
- d'un représentant des enseignants par faculté et institut élu parmi ceux appartenant au grade le plus élevé,
- de deux (2) représentants élus des personnels administratifs, techniques et de service,
- de deux (2) représentants élus des étudiants.

Le recteur, les doyens de facultés, les directeurs d'instituts et, s'il y a lieu, d'annexes, les vice-recteurs et le responsable de la bibliothèque centrale assistent aux réunions du conseil avec voix consultative.

Peuvent participer aux travaux du conseil, avec voix consultative, quatre (4) représentants, au plus, des personnes morales et/ou physiques concourant au financement de l'université, désignés parmi ceux qui assurent les efforts de participation les plus importants.

Des personnalités extérieures peuvent participer aux travaux du conseil avec voix consultative.

Le conseil d'administration peut faire appel à toute personne susceptible de l'aider dans ses travaux.

Le secrétariat du conseil est assuré par le secrétaire général.

Art. 11. — Les membres du conseil représentant les différents départements ministériels sont désignés, sur proposition de leur autorité de tutelle, parmi les travailleurs occupant des fonctions supérieures dans les institutions et administrations publiques.

Leur mandat cesse en même temps que cesse la fonction au titre de laquelle ils ont été désignés.

Art. 12. — Le mandat des membres du conseil est d'une durée de trois (3) ans, renouvelable une fois, à l'exception des représentants des étudiants qui sont élus pour une année renouvelable.

En cas d'interruption du mandat de l'un des membres, il est procédé à son remplacement, selon les mêmes formes, par un nouveau membre jusqu'à l'expiration du mandat.

La liste nominative des membres du conseil est fixée par arrêté du ministre chargé de l'enseignement supérieur.

Art. 13. — Le conseil d'administration délibère sur :

- les plans de développement à court, moyen et long terme de l'université,
- les propositions de programmation des actions de formation et de recherche,
- les propositions de programmes d'échange et de coopération scientifique nationaux et internationaux,
- le bilan annuel de la formation et de la recherche de l'université,
- les projets de budget et les comptes de l'université,
- les projets de plan de gestion des ressources humaines de l'université,
- les acceptations des dons, legs, fondations, donations et subventions diverses,
- les acquisitions, ventes ou locations d'immeubles,
- les emprunts à contracter,
- les projets de création de filiales et de prises de participation,
- l'état prévisionnel des ressources propres à l'université et les modalités de leur utilisation dans le cadre du développement des activités de formation et de recherche,
- l'utilisation, dans le cadre du plan de développement de l'université des revenus provenant des prises de participation et de la création de filiales,
- les accords de partenariat avec les divers secteurs socio-économiques,
- le règlement intérieur de l'université,
- le rapport annuel d'activités de l'université présenté par le secteur.

Le conseil d'administration étudie et propose toute mesure susceptible d'améliorer le fonctionnement de l'université et de favoriser la réalisation de ses objectifs.

Art. 14. — Le conseil d'administration se réunit deux (2) fois par an en session ordinaire sur demande de son président et des convocations individuelles précisant l'ordre du jour sont adressées aux membres au moins quinze (15) jours avant la date prévue pour sa réunion.

Il peut se réunir en session extraordinaire sur demande soit de son président, soit du recteur, soit des deux tiers ($\frac{2}{3}$) de ses membres et dans ce cas le délai sus-évoqué peut être réduit sans être inférieur à huit (8) jours.

Les convocations sont accompagnées des documents nécessaires à l'étude de l'ordre du jour.

Art. 15. — Le conseil d'administration peut, selon l'importance de l'ordre du jour d'une session, constituer des commissions de travail composées de ses membres.

Art. 16. — Le conseil d'administration ne peut se réunir valablement que si au moins deux tiers ($\frac{2}{3}$) de ses membres sont présents.

Si le quorum n'est pas atteint, une deuxième réunion est convoquée dans un délai de huit (8) jours qui suivent la première réunion et le conseil d'administration délibère alors valablement quel que soit le nombre de membres présents.

Les délibérations du conseil d'administration se déroulent en séance plénière et elles sont votées à la majorité simple des voix des membres présents et en cas de partage égal des voix, celle du président est prépondérante.

Art. 17. — Les délibérations du conseil d'administration sont consignées sur des procès-verbaux transcrits sur un registre spécial coté et paraphé et signé par le président du conseil et le recteur.

Le procès-verbal signé par le président et le secrétaire de séance est transmis dans les quinze (15) jours qui suivent la réunion, au ministre chargé de l'enseignement supérieur, pour approbation.

Art. 18. — Les délibérations du conseil d'administration sont exécutoires trente (30) jours après la réception des procès verbaux par l'autorité de tutelle sauf opposition expresse signifiée dans ce délai.

Art. 19. — Les délibérations portant sur le budget, les comptes de gestion, les acquisitions, ventes ou locations d'immeubles, l'acceptation des dons, legs et subventions diverses ne deviennent exécutoires qu'après approbation expresse donnée conjointement par le ministre chargé de l'enseignement supérieur et le ministre chargé des finances.

Les délibérations portant sur la création de filiales et la prise de participations ainsi que celles relatives aux accords ou conventions de coopération interuniversitaire internationale ne deviennent exécutoires qu'après approbation expresse de l'autorité de tutelle.

Section 2

Du conseil scientifique de l'université

Art. 20. — Le conseil scientifique de l'université comprend :

- le recteur, président,
- les vice-recteurs,
- les doyens des facultés,
- les directeurs des instituts et, s'il y a lieu, les directeurs d'annexes,
- les présidents des conseils scientifiques des facultés et des instituts,

- les directeurs d'unités de recherche, s'il y a lieu,
- le responsable de la bibliothèque centrale de l'université.
- deux (2) représentants des enseignants par faculté et institut élus parmi ceux appartenant au grade le plus élevé,
- deux (2) personnalités extérieures qui sont enseignants relevant d'autres universités.

Le conseil scientifique peut inviter toute personne dont la compétence peut être utile à ses travaux.

Art. 21. — Le conseil scientifique de l'université émet des avis et recommandations notamment sur :

- les plans annuels et pluriannuels de formation et de recherche de l'université,
- les projets de création, de modification ou de dissolution de facultés, d'instituts, de départements et le cas échéant, d'annexes, d'unités de recherche et de laboratoires de recherche,
- les programmes d'échanges et de coopération scientifique nationaux et internationaux,
- les bilans de formation et de recherche de l'université,
- les programmes de partenariat de l'université avec les divers secteurs socio-économiques,
- les programmes des manifestations scientifiques de l'université,
- les actions de valorisation des résultats de la recherche,
- les bilans et projets d'acquisition de la documentation scientifique et technique.

Il propose les orientations des politiques de recherche et de documentation scientifique et technique de l'université.

Il donne son avis sur toute autre question d'ordre pédagogique et scientifique qui lui est soumise par son président.

Le recteur porte à la connaissance du conseil d'administration les avis et recommandations émis par le conseil scientifique de l'université.

Art. 22. — Les membres représentant les enseignants sont élus par leurs pairs pour un mandat de trois (3) ans, renouvelable une (1) fois, parmi les enseignants permanents en position d'activité au sein de la faculté et de l'institut.

Les opérations électorales ne sont valables que si 50 % des électeurs concernés ont voté.

Si ce *quorum* n'est pas atteint, une seconde opération électorale est organisée et ses résultats sont validés quel que soit le nombre des votants.

La liste nominative des membres du conseil scientifique de l'université est fixée par arrêté du ministre chargé de l'enseignement supérieur.

Art. 23. — Le conseil scientifique de l'université se réunit deux (2) fois par an en session ordinaire.

Il peut se réunir en session extraordinaire sur convocation, soit du ministre chargé de l'enseignement supérieur, soit du président du conseil ou à la demande des deux tiers ($\frac{2}{3}$) de ses membres.

Art. 24. — Les modalités de fonctionnement du conseil scientifique de l'université sont fixées par arrêté du ministre chargé de l'enseignement supérieur.

Chapitre 2

Du rectorat

Art. 25. — Le rectorat placé sous l'autorité du recteur de l'université comprend :

- des vice-rectorats dont le nombre et les attributions sont fixés par le décret de création de l'université,
- le secrétariat général de l'université,
- la bibliothèque centrale de l'université.

Art. 26. — Le recteur de l'université est nommé parmi les enseignants justifiant du grade de professeur de l'enseignement supérieur ou, à défaut, de maître de conférences ou docent.

Art. 27. — Le recteur est responsable du fonctionnement général de l'université dans le respect des prérogatives de ses autres organes.

A ce titre :

- il représente l'université en justice et dans tous les actes de la vie civile,
- il exerce l'autorité hiérarchique sur l'ensemble du personnel,
- il passe tout marché, convention, contrat et accord dans le cadre de la réglementation en vigueur,
- il veille à l'application de la législation et de la réglementation en vigueur en matière d'enseignement et de scolarité,
- il est ordonnateur principal du budget de l'université,
- il émet des délégations de crédits de fonctionnement aux doyens de facultés, aux directeurs d'instituts et, le cas échéant, d'annexes,
- il donne délégation de signature aux doyens de facultés, aux directeurs d'instituts et, le cas échéant, d'annexes,
- il nomme les personnels de l'université pour lesquels un autre mode de nomination n'est pas prévu,
- il prend toute mesure propre à améliorer les activités de formation et de recherche de l'université dans le respect des attributions de ses autres organes,
- il veille au respect du règlement intérieur de l'université dont il élabore le projet qu'il soumet à l'approbation du conseil d'administration,
- il est responsable du maintien de l'ordre et de la discipline dans l'enceinte de l'université,

- il délivre par délégation du ministre chargé de l'enseignement supérieur les diplômes,

- il assure la garde et la conservation des archives.

Art. 28. — Dans la gestion des questions d'intérêt commun au rectorat et aux autres composantes de l'université le recteur est assisté d'un conseil de direction regroupant les vice-recteurs, les doyens de facultés, les directeurs d'instituts et, s'il y a lieu, d'annexes.

Art. 29. — Les vice-rectorats sont placés sous la responsabilité de vice-recteurs nommés par décret, sur proposition du ministre chargé de l'enseignement supérieur, après avis du recteur, parmi les enseignants justifiant du grade de professeur ou, à défaut, de maître de conférences ou docent.

Art. 30. — Le secrétariat général de l'université est placé sous la responsabilité d'un secrétaire général qui est chargé du fonctionnement et de la gestion administrative et financière des structures placées sous son autorité et des services administratifs et techniques communs.

Il reçoit, à cet effet, délégation de signature du recteur.

Il est nommé par décret sur proposition du ministre chargé de l'enseignement supérieur après avis du recteur, parmi les fonctionnaires appartenant au moins au grade d'administrateur ou équivalent et justifiant de cinq(5)ans de services effectifs en cette qualité.

Art. 31. — La bibliothèque centrale de l'université est placée sous la responsabilité d'un directeur chargé du fonctionnement et de la gestion des structures placées sous son autorité.

Il reçoit, à cet effet délégation de signature du recteur.

Il est nommé par arrêté du ministre chargé de l'enseignement supérieur pris sur proposition du recteur, parmi :

- les conservateurs en chef,

- les conservateurs justifiant de cinq (5) ans de services effectifs en cette qualité.

Chapitre 3

De la faculté

Art. 32. — La faculté est une unité d'enseignement et de recherche de l'université dans le domaine de la science et de la connaissance.

Art. 33. — La faculté est pluridisciplinaire mais peut être, le cas échéant, créée autour d'une discipline dominante.

Elle assure notamment :

- des formations de graduation et de post-graduation,
- des activités de recherche scientifique,
- des actions de formation continue, de perfectionnement et de recyclage.

Art. 34. — La faculté est composée de départements et comporte une bibliothèque organisée en services et sections.

Les départements sont créés par arrêté du ministre chargé de l'enseignement supérieur.

Art. 35. — Le département recouvre une filière ou une discipline ou une spécialité dans la discipline et regroupe, le cas échéant, des laboratoires.

Il est chargé d'assurer la programmation, la réalisation, l'évaluation et le contrôle des activités de formation et de recherche dans son domaine.

Art. 36. — La faculté est dotée d'un conseil de faculté et d'un conseil scientifique et est dirigée par un doyen.

Le département est doté d'un comité scientifique et dirigé par un chef de département.

Section 1

Du conseil de faculté

Art. 37. — Le conseil de faculté comprend :

- le doyen de la faculté, président,
- le président du conseil scientifique de la faculté,
- les chefs de départements,
- le ou les directeurs d'unités de recherche et de laboratoires de recherche, s'il y a lieu,
- deux (2) représentants des enseignants par département élus parmi ceux justifiant du grade le plus élevé,
- un représentant élu des étudiants par département,
- deux (2) représentants élus des personnels administratifs, techniques et de service.

Les vice-doyens, le secrétaire général ainsi que le responsable de la bibliothèque de faculté assistent aux réunions avec voix consultative.

Art. 38. — Le conseil de faculté émet des avis et recommandations sur :

- les perspectives de développement de la faculté,
- la programmation des actions de formation et de recherche de la faculté,
- les perspectives de coopération scientifique nationale et internationale,
- la programmation des actions de formation continue, de perfectionnement et de recyclage,
- le projet de budget de la faculté,
- le projet de plan de gestion des ressources humaines de la faculté,
- les projets de contrats et de conventions d'études, d'expertise et de prestations de services assurées par la faculté,

- la gestion de la faculté,
- le rapport annuel d'activités de la faculté.

Le conseil étudie et propose toute mesure propre à améliorer le fonctionnement de la faculté et à favoriser la réalisation de ses objectifs et donne son avis sur toute question qui lui est soumise par le doyen.

Art. 39. — Les représentants des enseignants et des personnels administratifs, techniques et de service sont élus par leurs pairs, pour une durée de trois (3) ans, renouvelable une fois.

Les représentants des étudiants sont élus pour une période d'un an renouvelable.

La liste nominative des membres du conseil de faculté est fixée par arrêté du ministre chargé de l'enseignement supérieur.

Art. 40. — Le conseil de faculté se réunit en session ordinaire sur convocation de son président une fois tous les trois (3) mois.

Il peut se réunir en session extraordinaire à la demande soit de son président, soit des $\frac{2}{3}$ de ses membres.

Art. 41. — Le doyen s'appuie sur les avis et recommandations émis par le conseil de faculté.

Art. 42. — Les modalités de fonctionnement du conseil de faculté sont fixées par arrêté du ministre chargé de l'enseignement supérieur.

Section 2

Du conseil scientifique de faculté et du comité scientifique de département

Art. 43. — Le conseil scientifique de la faculté comprend, outre le doyen de la faculté, les membres suivants :

- les vice-doyens,
- les chefs de départements,
- les présidents des comités scientifiques de départements,
- le ou les directeurs d'unités de recherche et/ou de laboratoires de recherche, s'il y a lieu,
- deux (2) représentants élus des enseignants par département,
- le responsable de la bibliothèque de faculté.

Art. 44. — Les représentants des enseignants sont élus, par leurs pairs, pour une durée de trois (3) ans, renouvelable selon les mêmes formes, parmi les enseignants permanents de grade le plus élevé, en position d'activité au sein de la faculté.

Les membres du conseil élisent en leur sein, parmi les représentants des enseignants justifiant du grade le plus élevé, un président pour un mandat d'une durée de trois (3) ans, renouvelable, selon les mêmes formes, une fois.

La liste nominative des membres du conseil scientifique est fixée par arrêté du ministre chargé de l'enseignement supérieur.

Art. 45. — Le conseil scientifique de la faculté émet des avis et recommandations sur :

- l'organisation et le contenu des enseignements,
- l'organisation des travaux de recherche,
- les propositions de programmes de recherche,
- les propositions de création ou de suppression de départements et/ou de filières et d'unités et de laboratoires de recherche,
- les propositions d'ouverture, de reconduction et/ou de fermeture des filières de post-graduation et le nombre de postes à pourvoir,
- les profils et les besoins en enseignants.

Il est, en outre, chargé :

- d'agrèer les sujets de recherche de post-graduation et en propose les jurys de soutenance,
- de proposer les jurys d'habilitation universitaire,
- d'examiner les bilans d'activités pédagogiques et scientifiques de la faculté qui sont transmis par le doyen de la faculté, accompagnés des avis et recommandations du conseil, au recteur.

Il peut être saisi de toute autre question d'ordre pédagogique ou scientifique qui lui est soumise par le doyen.

Art. 46. — Le conseil scientifique de faculté se réunit en session ordinaire une fois tous les trois (3) mois sur convocation de son président.

Il peut se réunir en session extraordinaire à la demande soit de son président, soit des deux tiers $\frac{2}{3}$ de ses membres, soit du doyen de la faculté.

Art. 47. — Le conseil scientifique de faculté exerce les prérogatives du conseil scientifique de l'unité de recherche prévu à l'article 16 du décret exécutif n°99-257 du 16 novembre 1999, susvisé.

Art. 48. — Le comité scientifique de département comprend, outre le chef de département, six (6) à huit (8) représentants des enseignants.

Les représentants des enseignants sont élus par leurs pairs parmi les enseignants permanents en position d'activité au sein du département, pour une durée de trois (3) ans, renouvelable.

Le nombre exact de professeurs, de maîtres de conférences ou docents, de maîtres-assistants, chargés de cours et de maîtres-assistants pour chaque comité scientifique, sera déterminé selon des critères fixés par le ministre chargé de l'enseignement supérieur.

Les membres du comité élisent en leur sein, parmi les enseignants justifiant du grade le plus élevé, un président pour un mandat d'une durée de trois (3) ans, renouvelable une fois, selon les mêmes formes.

La liste nominative des membres du conseil scientifique est fixée par arrêté du ministre chargé de l'enseignement supérieur.

Art. 49. — Le comité scientifique de département est chargé de :

- proposer l'organisation et le contenu des enseignements,
- donner son avis sur la répartition des charges pédagogiques,
- donner son avis sur les bilans des activités pédagogiques et scientifiques,
- proposer les programmes de recherche,
- proposer en matière de post - graduation, l'ouverture, la reconduction et / ou la fermeture des filières et le nombre des postes à pourvoir,
- émettre un avis sur les sujets de recherche des étudiants de post-graduation.

Art. 50. — Le comité scientifique de département se réunit en session ordinaire une fois tous les deux (2) mois sur convocation de son président.

Il peut se réunir en session extraordinaire à la demande soit de son président, soit des deux tiers ($\frac{2}{3}$) de ses membres, soit du chef de département.

Art. 51. — Les modalités de fonctionnement du conseil scientifique de faculté et du comité scientifique de département sont fixées par arrêté du ministre chargé de l'enseignement supérieur.

Section 3

Du doyen de la faculté

Art. 52. — Le doyen de la faculté est nommé par décret pris sur proposition du ministre chargé de l'enseignement supérieur, après avis du recteur, parmi les enseignants en activité appartenant au grade de professeur ou à défaut, de maître de conférences ou docteur.

Art. 53. — Le doyen est responsable du fonctionnement de la faculté et il assure la gestion de ses moyens humains, financiers et matériels.

A ce titre, il :

- est ordonnateur des crédits de fonctionnement qui lui sont délégués par le recteur,
- nomme les personnels de la faculté pour lesquels un autre mode de nomination n'est pas prévu,
- assure et exerce l'autorité hiérarchique sur l'ensemble des personnels placés sous son autorité,
- prépare les réunions du conseil de faculté.

Il établit le rapport annuel d'activités qu'il adresse au recteur de l'université, après approbation par le conseil de faculté.

Art. 54. — Le doyen de faculté est assisté dans ses tâches par :

- le vice-doyen chargé des études et des questions liées aux étudiants,
- le vice-doyen chargé de la post-graduation, de la recherche scientifique et des relations extérieures,
- le secrétaire général,
- les chefs de départements,
- le responsable de la bibliothèque de faculté.

Art. 55. — Les vice-doyens sont nommés par arrêté du ministre chargé de l'enseignement supérieur sur proposition du doyen et après avis du recteur pour une période de trois (3) ans parmi les enseignants permanents de grade le plus élevé en activité au sein de la faculté.

Art. 56. — Le chef de département est responsable du fonctionnement pédagogique et administratif du département et il exerce l'autorité hiérarchique sur le personnel placé sous sa responsabilité.

Il est assisté de chefs de départements adjoints, de chefs de services et, le cas échéant, de chefs de laboratoires.

Le chef de départements est nommé, pour une période de trois (3) ans, parmi les enseignants permanents justifiant du grade le plus élevé, par arrêté du ministre chargé de l'enseignement supérieur sur proposition du doyen et après avis du recteur.

Les chefs de départements adjoints sont nommés pour une période de trois (3) ans, parmi les enseignants permanents, par arrêté du ministre chargé de l'enseignement supérieur sur proposition du doyen et après avis du recteur.

Chapitre 4

De l'institut au sein de l'université

Art. 57. — L'institut est une unité spécialisée de formation et de recherche de l'université.

Il assure notamment :

- des formations de graduation et, le cas échéant, de post-graduation,
- des activités de recherche scientifique,
- des actions de formation continue, de perfectionnement de recyclage.

Art. 58. — L'institut est composé de départements dont il assure la coordination des activités et comporte une bibliothèque organisée en services et sections.

Les départements sont créés par arrêté du ministre chargé de l'enseignement supérieur.

Art. 59. — Le département recouvre une filière du cycle ou de la spécialité de l'institut et regroupe, le cas échéant, des laboratoires.

Il est chargé d'assurer la programmation, la réalisation, l'évaluation et le contrôle des activités d'enseignement et, le cas échéant, de recherche dans son domaine.

Art. 60. — L'institut est doté d'un conseil d'institut et d'un conseil scientifique et est dirigé par un directeur.

Le département est dirigé par un chef de département.

Section 1

Du conseil de l'institut

Art. 61. — Le conseil de l'institut comprend :

- le directeur de l'institut, président,
- le président du conseil scientifique,

25 Jomada Ethania 1424
24 août 2003

JOURNAL OFFICIEL DE LA REPUBLIQUE ALGERIENNE N° 51

11

- les chefs de départements,
- le ou les directeurs d'unités de recherche et de laboratoires de recherche, s'il y a lieu,
- deux (2) représentants des enseignants par département, élus parmi ceux ayant le grade le plus élevé,
- un représentant élu des étudiants par département,
- deux (2) représentants élus des personnels administratifs, techniques et de service.

Le directeur-adjoint chargé des études et des questions liées aux étudiants, le directeur-adjoint chargé de la post-graduation, de la recherche scientifique et des relations extérieures, le sous-directeur chargé de l'administration et des finances ainsi que le responsable de la bibliothèque assistent aux réunions avec voix consultative.

Art. 62. — Le conseil émet des avis et recommandations sur :

- les perspectives de développement de l'institut,
- la programmation des actions de formation et de recherche de l'institut,
- les perspectives de coopération scientifique nationale et internationale,
- la programmation des actions de formation continue, de perfectionnement et de recyclage,
- le projet de budget de l'institut,
- le projet de plan de gestion des ressources humaines de l'institut,
- les projets de contrats et de conventions d'études, d'expertise et de prestations de services assurées par l'institut,
- la gestion de l'institut,
- le rapport annuel d'activités de l'institut.

Le conseil étudie et propose toute mesure propre à améliorer le fonctionnement de l'institut et à favoriser la réalisation de ses objectifs et donne son avis sur toute question qui lui est soumise par le directeur.

Art. 63. — Les membres du conseil, représentants élus des enseignants et des personnels administratifs, techniques et de service sont désignés pour une durée de trois (3) ans, renouvelable une fois, par arrêté du ministre chargé de l'enseignement supérieur.

Les représentants élus des étudiants sont désignés pour une période d'un an renouvelable.

Art. 64. — Le conseil se réunit en session ordinaire sur convocation de son président une fois tous les trois (3) mois.

Il peut se réunir en session extraordinaire à la demande soit de son président, soit des deux tiers ($\frac{2}{3}$) de ses membres.

Art. 65. — Le directeur s'appuie sur les avis et recommandations émis par le conseil d'institut.

Art. 66. — Les modalités de fonctionnement du conseil d'institut sont fixées par arrêté du ministre chargé de l'enseignement supérieur.

Section 2

Du conseil scientifique de l'institut

Art. 67. — Le conseil scientifique de l'institut comprend, outre le directeur, les membres suivants :

- les directeurs adjoints,
- les chefs de départements,
- le ou les directeurs d'unités de recherche et/ ou de laboratoires de recherche, s'il y a lieu,
- deux (2) représentants élus des enseignants par département,
- le responsable de la bibliothèque de l'institut.

Les représentants des enseignants sont élus par leurs pairs, parmi les enseignants permanents en position d'activité au sein de l'institut justifiant du grade le plus élevé pour une durée de trois (3) ans renouvelable selon les mêmes formes.

Les membres du conseil scientifique réunis élisent en leur sein parmi les représentants des enseignants justifiant du grade le plus élevé, un président pour une durée de trois (3) ans, renouvelable, selon les mêmes formes, une fois.

La liste nominative des membres du conseil scientifique est fixée par arrêté du ministre chargé de l'enseignement supérieur.

Art. 68. — Le conseil scientifique de l'institut est chargé d'émettre des avis et recommandations sur :

- l'organisation et le contenu des enseignements,
- l'organisation des travaux de recherche,
- les propositions de programmes de recherche,
- les propositions de création ou de suppression de départements et/ou de filières et d'unités et de laboratoires de recherche,
- les propositions d'ouverture, de reconduction et/ou de fermeture des filières de post-graduation et le nombre des postes à pourvoir,
- les profils et les besoins en enseignants.

Il est en outre chargé :

— d'agrèer les sujets de recherche proposés par les étudiants de post-graduation et en propose les jurys de soutenance,

— de proposer les jurys d'habilitation universitaire,

— d'examiner les bilans d'activités pédagogiques et scientifiques de la faculté qui sont transmis, accompagnés des avis et recommandations du conseil au recteur.

Il peut être saisi de toute autre question d'ordre pédagogique ou scientifique qui lui est soumise par le directeur.

Art. 69. — Le conseil scientifique se réunit en session ordinaire une fois tous les trois (3) mois sur convocation de son président.

Il peut se réunir en session extraordinaire à la demande soit de son président, soit des deux tiers ($\frac{2}{3}$) de ses membres, soit du directeur de l'institut.

Art. 70. — Le conseil scientifique d'institut exerce les prérogatives du conseil scientifique de l'unité de recherche prévu à l'article 16 du décret exécutif n°99-257 du 8 Chaâbane 1420 correspondant au 16 novembre 1999, susvisé.

Art. 71. — Les modalités de fonctionnement du conseil scientifique de l'institut sont fixées par arrêté du ministre chargé de l'enseignement supérieur.

Section 3

Du directeur de l'institut

Art. 72. — Le directeur de l'institut est nommé par décret pris sur proposition du ministre chargé de l'enseignement supérieur, après avis du recteur, parmi les enseignants en activité appartenant au grade le plus élevé.

Art. 73. — Le directeur est responsable du fonctionnement de l'institut et assure la gestion de ses moyens humains, financiers et matériels.

A ce titre, il :

- est ordonnateur des crédits de fonctionnement qui lui sont délégués par le recteur de l'université,
- nomme les personnels pour lesquels un autre mode de nomination n'est pas prévu,
- assure et exerce l'autorité hiérarchique sur l'ensemble des personnels placés sous son autorité,
- prépare les réunions du conseil de l'institut.

Il établit le rapport annuel d'activités qu'il adresse au recteur de l'université après approbation par le conseil de l'institut.

Art. 74. — Le directeur est assisté dans sa tâche par :

- des chefs de départements,
- un directeur-adjoint chargé des études et des questions liées aux étudiants,
- un directeur-adjoint chargé de la post-graduation, de la recherche scientifique et des relations extérieures,
- un sous-directeur chargé de l'administration et des finances,
- le responsable de la bibliothèque.

Art. 75. — Les directeurs-adjoints sont nommés par arrêté du ministre chargé de l'enseignement supérieur, sur proposition du directeur de l'institut et après avis du recteur, pour une période de trois (3) ans, parmi les enseignants permanents en activité au sein de l'institut et justifiant du grade le plus élevé.

Art. 76. — Le chef de département est responsable du fonctionnement pédagogique et administratif du département et il exerce l'autorité hiérarchique sur le personnel placé sous sa responsabilité.

Il est assisté de chefs de services et, le cas échéant, de chefs de laboratoires.

Il est nommé, pour une période de trois (3) ans, parmi les enseignants justifiant du grade le plus élevé, par arrêté du ministre chargé de l'enseignement supérieur sur proposition du directeur et après avis du recteur.

Chapitre 5

De l'annexe de l'université

Art. 77. — L'annexe est une unité délocalisée d'enseignement de l'université.

Elle est rattachée pédagogiquement à la faculté ou à l'institut assurant des enseignements dans les filières qu'elle prend en charge.

Elle est dirigée par un directeur.

Art. 78. — Le directeur de l'annexe est nommé, sur proposition du recteur de l'université, par arrêté du ministre chargé de l'enseignement supérieur parmi les enseignants justifiant au moins du grade de maître-assistant.

Art. 79. — Le directeur de l'annexe est responsable du fonctionnement de l'annexe et il assure la gestion de ses moyens humains, matériels et financiers.

A ce titre :

- il est ordonnateur des crédits de fonctionnement qui lui sont délégués par le recteur,
- il assure et exerce l'autorité hiérarchique sur l'ensemble des personnels placés sous son autorité,
- il établit annuellement un rapport d'activités qu'il adresse au recteur.

Titre III

Dispositions financières

Art. 80. — Le projet de budget de l'université est préparé par le recteur de l'université, les doyens de facultés et les directeurs d'instituts et le cas échéant, d'annexes et est soumis au conseil d'administration pour délibération.

Il est ensuite transmis pour approbation à l'autorité de tutelle.

25 Jomada Ethania 1424
24 août 2003

JOURNAL OFFICIEL DE LA REPUBLIQUE ALGERIENNE N° 51

13

Art. 81. — Le budget de l'université comporte un titre de recettes et un titre de dépenses.

A - Les recettes comprennent :

1. Les subventions allouées par l'Etat, les collectivités locales et par les établissements ou organismes publics,
2. Les contributions au financement de l'université par des personnes morales ou physiques,
3. Les subventions des organisations internationales,
4. Les emprunts, dons et legs,
5. Les dotations exceptionnelles,
6. les recettes diverses provenant des activités liées à l'objectif de l'université.

B - Les dépenses comprennent :

1. les dépenses de fonctionnement du rectorat et des services communs,
2. les dépenses de fonctionnement propres aux facultés, aux instituts et, s'il y a lieu, aux annexes,
3. les dépenses d'équipement,
4. toutes autres dépenses nécessaires à la réalisation des objectifs de l'université.

Art. 82. —Après approbation du budget, le recteur en transmet une expédition au contrôleur financier et à l'agent comptable.

Art. 83. — La comptabilité de l'université est tenue conformément aux règles de la comptabilité publique.

La tenue de la comptabilité et le maniement des fonds sont confiés à un agent comptable.

La faculté, l'institut et l'annexe sont dotés d'un agent comptable secondaire agissant conformément à la réglementation en vigueur.

Art. 84. — Le contrôle des dépenses engagées par l'université s'effectue selon les modalités fixées par le décret exécutif n° 99-258 du 16 novembre 1999, susvisé.

Art. 85. — Les ressources de l'université provenant des activités de prestations de services et/ou d'expertise, d'exploitation des brevets et licences, de la commercialisation des produits de ses activités et des revenus issus de la création de filiales et de prises de participation sont utilisées conformément aux dispositions du décret exécutif n°2000-196 du 25 juillet 2000, susvisé.

Titre IV

Dispositions transitoires et finales

Art. 86. — L'université de la formation continue demeure régie par les dispositions du décret exécutif n°90-149 du 26 mai 1990, susvisé.

Art. 87. — Le décret n° 83-544 du 24 septembre 1983, susvisé, est abrogé.

Art. 88. — Les textes pris en application du décret n° 83-544 du 24 septembre 1983, susvisé, demeurent en vigueur pour une période maximale d'une année à compter de la date de publication du présent décret au *Journal officiel* de la République algérienne démocratique et populaire.

Art. 89. —Le présent décret sera publié au *Journal officiel* de la République algérienne démocratique et populaire.

Fait à Alger, le 24 Jomada Ethania 1424 correspondant au 23 août 2003.

Ahmed OUYAHIA.

★

Décret exécutif n° 03-280 du 24 Jomada Ethania 1424 correspondant au 23 août 2003 définissant le mode de délivrance et d'établissement de la concession domaniale pour l'exploitation des lacs Oubeira et Mellah (wilaya d'El Tarf).

Le Chef du Gouvernement,

Sur le rapport conjoint du ministre des finances et du ministre de la pêche et des ressources halieutiques,

Vu la Constitution, notamment ses articles 85-4° et 125 (alinéa 2);

Vu le décret n° 82-439 du 11 décembre 1982 portant adhésion de l'Algérie à la convention relative aux zones humides d'importance internationale particulièrement comme habitat de la sauvagine signée à Ramsar (Iran) le 2 février 1971;

Vu l'ordonnance n° 75-59 du 26 septembre 1975, modifiée et complétée, portant code de commerce;

Vu la loi n° 83-03 du 5 février 1983 relative à la protection de l'environnement;

Vu la loi n° 83-17 du 16 juillet 1983, modifiée et complétée, portant code des eaux;

Vu la loi n° 84-17 du 7 juillet 1984, modifiée et complétée, relative aux lois de finances;

Vu la loi n° 90-08 du 7 avril 1990 relative à la commune;

Vu la loi n° 90-09 du 7 avril 1990 relative à la wilaya;

Vu la loi n° 90-30 du 1er décembre 1990 portant loi domaniale;

Vu la loi n° 01-11 du 11 Rabie Ethani 1422 correspondant au 3 juillet 2001 relative à la pêche et l'aquaculture;

Vu la loi n° 02-02 du 22 Dhou El Kaâda 1422 correspondant au 5 février 2002 relative à la protection et à la valorisation du littoral;

Vu la loi n° 02-11 du 20 Chaoual 1423 correspondant au 24 décembre 2002 portant loi de finances pour 2003 notamment son article 88;

22	JOURNAL OFFICIEL DE LA REPUBLIQUE ALGERIENNE N° 61	8 Ramadhan 1427 1er octobre 2006
<p>— deux (2) représentants élus des enseignants de rang magistral par faculté et institut ;</p> <p>— deux (2) représentants élus du corps des maîtres assistants,</p> <p>(Le reste sans changement)".</p> <p>Art. 4. — <i>L'article 22</i> du décret exécutif n° 03-279 du 24 Joumada Ethania 1424 correspondant au 23 août 2003, susvisé, est modifié comme suit :</p> <p>"Art. 22. — Les membres représentant les enseignants sont élus par leurs pairs pour un mandat de trois (3) ans, renouvelable une (1) fois, parmi les enseignants permanents en position d'activité au sein de l'université.</p> <p>(Le reste sans changement)".</p> <p>Art. 5. — <i>L'article 37</i> du décret exécutif n° 03-279 du 24 Joumada Ethania 1424 correspondant au 23 août 2003, susvisé, est modifié et complété comme suit :</p> <p>"Art. 37. — Le conseil de faculté comprend :</p> <p>—</p> <p>—</p> <p>—</p> <p>—</p> <p>— deux (2) représentants des enseignants par département élus parmi les enseignants de rang magistral ;</p> <p>— deux (2) représentants élus du corps des maîtres assistants,</p> <p>(Le reste sans changement)".</p> <p>Art. 6. — <i>L'article 43</i> du décret exécutif n° 03-279 du 24 Joumada Ethania 1424 correspondant au 23 août 2003, susvisé, est modifié et complété comme suit :</p> <p>"Art. 43. — Le conseil scientifique de la faculté comprend, outre le doyen de la faculté, les membres suivants :</p> <p>—</p> <p>—</p> <p>—</p> <p>—</p> <p>— deux (2) représentants élus des enseignants de rang magistral par département ,</p> <p>— deux (2) représentants élus du corps des maîtres assistants,</p> <p>—"</p> <p>Art. 7. — <i>L'article 44</i> du décret exécutif n° 03-279 du 24 Joumada Ethania 1424 correspondant au 23 août 2003, susvisé, est modifié comme suit :</p> <p>"Art. 44. — Les représentants des enseignants sont élus par leurs pairs pour une durée de trois (3) ans, renouvelable selon les mêmes formes, parmi les enseignants permanents en position d'activité au sein de la faculté.</p> <p>(Le reste sans changement)".</p>	<p>Art. 8. — <i>L'article 61</i> du décret exécutif n° 03-279 du 24 Joumada Ethania 1424 correspondant au 23 août 2003, susvisé, est modifié et complété comme suit :</p> <p>"Art. 61. — Le conseil de l'institut comprend :</p> <p>—</p> <p>—</p> <p>—</p> <p>—</p> <p>— deux (2) représentants des enseignants par département élus parmi les enseignants de rang magistral ;</p> <p>— deux (2) représentants élus du corps des maîtres assistants,</p> <p>(Le reste sans changement)".</p> <p>Art. 9. — <i>L'article 67</i> du décret exécutif n° 03-279 du 24 Joumada Ethania 1424 correspondant au 23 août 2003, susvisé, est modifié et complété comme suit :</p> <p>"Art. 67. — Le conseil scientifique de l'institut comprend, outre le directeur, les membres suivants :</p> <p>—</p> <p>—</p> <p>—</p> <p>— deux (2) représentants élus des enseignants de rang magistral, par département,</p> <p>— deux (2) représentants élus du corps des maîtres-assistants,</p> <p>—</p> <p>Les représentants des enseignants sont élus par leurs pairs parmi les enseignants permanents en position d'activité au sein de l'institut pour une durée de trois (3) ans, renouvelable selon les mêmes formes.</p> <p>(Le reste sans changement)".</p> <p>Art. 10. — Le présent décret sera publié au <i>Journal officiel</i> de la République algérienne démocratique et populaire.</p> <p>Fait à Alger, le 4 Ramadhan 1427 correspondant au 27 septembre 2006.</p> <p style="text-align: center;">Abdelaziz BELKHADEM.</p> <p style="text-align: center;">-----★-----</p> <p>Décret exécutif n° 06-344 du 5 Ramadhan 1427 correspondant au 28 septembre 2006 portant création de centres de formation professionnelle et de l'apprentissage.</p> <p style="text-align: center;">-----</p> <p>Le Chef du Gouvernement,</p> <p>Sur le rapport du ministre de la formation et de l'enseignement professionnels,</p> <p>Vu la Constitution, notamment ses articles 85-4° et 125 (alinéa 2) ;</p> <p>Vu la loi n° 81-07 du 27 juin 1981, modifiée et complétée, relative à l'apprentissage ;</p>	

Annexe N° 09 : Demande de participation à un entretien semi-directif**DOUICI Zohra**

Alger, le 10 Octobre 2015

Doctorante à l'école supérieure de commerce de Koléa

Tel : 05 56 82 73 23**Email :** douici.zohra@gmail.com**Directeur de recherche :** BENNOUR Abdelhafid

Maître de conférences classe A à l'école supérieure de commerce de Koléa

Objet : Demande de participation à un entretien semi-directif.

Monsieur le recteur/directeur,

J'ai l'honneur de vous demander de répondre favorablement à ma demande citée en objet.

Pour mener à bien ma recherche qui porte sur : « **la gouvernance des établissements d'enseignement supérieur en Algérie** », j'ai jugé opportun de préparer un entretien semi-directif destiné aux recteurs/directeurs des établissements d'enseignement supérieur en Algérie.

A partir du moment que vous chapeautez la gestion de cet établissement d'enseignement supérieur vous êtes donc le mieux placé pour apporter des réponses à mes questions.

Nous vous assurons l'anonymat des informations divulguées et que les résultats vont servir uniquement pour des fins académiques et pédagogiques.

Vous trouvez ci-joint un guide d'entretien comprenant les questions à vous poser. Après la lecture de ce document, si vous êtes toujours intéressé à y participer, veuillez me transmettre votre accord pour organiser un entretien selon votre disponibilité.

Je vous prie de croire, monsieur le recteur/directeur, à l'assurance de ma considération distinguée.

Réponse de l'interviewé(e)

Etablissement	
Interviewé	
Date de RDV et heure	
E-mail	

Signature

- Quel est le principal souci lors de leur définition ? Quels sont les éléments les plus discutés pour cette élaboration :
- Votre stratégie est-elle scindée en sous stratégies? Lesquelles ?
- Pour élaborer ces stratégies vous avez eu recours à :
des rapports internes à des consultations, autres.....
- Comment procédez-vous au suivi de la réalisation de ces objectifs stratégiques (Quels organes pour ce suivi) ?

- Avez-vous des procédures de reporting systématique, du Conseil d'administration de l'université, sur l'état d'avancement de la mise en œuvre de la stratégie adoptée?
- Quels sont les éléments utilisés pour mesurer l'accomplissement des objectifs stratégiques de votre établissement ?
- Quels sont les outils de gestion du secteur privé utilisés par votre établissement ?
- Votre établissement pratique-t-il une gestion axée sur les résultats?
- Votre établissement est-il performant ? Comment évaluez-vous cette performance ?

Sous-thème 03 : des organes de gouvernance de l'établissement d'enseignement supérieur

- Le conseil d'administration est composé de membres externes et internes, lesquels ? Quel sont leurs différents mode de désignation ?
- le conseil d'administration s'est réuni combien de fois par an au cours des deux dernières années ? en session ordinaire et en session extraordinaire ?
- Est-il arrivé lors de ces deux dernières années qu'il délibère sans atteindre le quorum ?
- Quelle est votre appréciation du rôle joué par le conseil d'administration en matière de :

	Impor tant	Plutôt important	Moyen	Plutôt sommaire	Sommaire
De Positionnement et orientation stratégiques de l'Université					
De Politique de communication de l'Université					
D'Evaluation de la gestion de la Présidence					
		commentaires			
Le Conseil de l'Université porte-t-il conseil aux dirigeants de l'Université ?	Oui non				
Les membres du Conseil de l'Université jouent-ils pleinement leur rôle et apportent-ils une réelle valeur ajoutée à l'Université ?	Oui non	Selon leurs compétences et leurs assiduités			

- Quels sont les principaux sujets discutés pendant les réunions du conseil d'administration ?
- Quels sont les membres internes et externes du conseil scientifique ? comment avaient ils été nommés ?
- Au cours de ces deux dernières années le conseil d'administration s'est réuni combien de fois par an ? en session ordinaire et en session extraordinaire ?
- Vous est il arrivé lors des deux dernières années de délibérer sans atteindre le quorum ?
- Quels sont les principaux sujets discutés lors de ces réunions ?
- Comment estimez-vous le rôle joué par le conseil scientifique en matière de recherche et de formation ?

Sous- thème 04 : diffusion de l'information et relation avec les parties prenantes

- Quels sont les logiciels de gestion (pédagogique, budgétaire, administrative et RH....) dont dispose votre établissement ?
- Avez-vous une Direction Système d'Information? quelles sont ses missions ? avez-vous un comité d'orientation stratégique SI ?
- Avez-vous une cartographie du SI ? des autres fonctions ?

- Votre établissement dispose-t-il d'un code de conduite des relations avec les étudiants ? d'un code de conduite des relations avec les enseignants chercheurs et le personnel administratif et technique et le reste des parties prenantes ?
- quelle est votre appréciation sur les types de contrôle exercés au sein de l'établissement d'enseignement supérieur en Algérie ?
- sachant que le principal enjeu des établissements d'enseignement supérieur à travers le monde est l'insertion professionnelle de leurs diplômés, qui reflète l'appréciation de l'environnement externe de la qualité de la formation offerte par lesdits établissements, comment suivez-vous le taux d'insertion professionnelle de vos étudiants ? quelles sont les procédures que vous instaurez pour faciliter l'insertion professionnelle de vos diplômés ? ces procédures ont-elles renforcé le financement privé de votre établissement ?

Sous thème 05 : responsabilisation, autoévaluation et contrôle

- Avez-vous instauré des objectifs à atteindre pour chaque fonction de votre établissement ? ces objectifs sont-ils assortis de sanctions et/ou de récompenses ?
- Votre établissement dispose-t-il d'une cellule d'assurance qualité active?
- Avez-vous conçu et mis en œuvre des mécanismes internes d'assurance qualité pour chaque fonction de votre établissement?
- Votre établissement dispose t il d'une cellule d'audit, de contrôle de gestion ?
- Avez-vous déjà été objet d'un audit externe ? lequel ?
- établissez-vous des tableaux de bord au sein de votre établissement ?
- quelle est votre appréciation du contrôle financier à posteriori exercé dans les établissements d'enseignements supérieurs algériens ? quels types de contrôle proposeriez-vous ?

Annexe N° 11 : Demande de collaboration à un sondage électronique**DOUICI Zohra****Alger, le 12/11/2015**

Doctorante à l'école supérieure de commerce
d'Alger

Tel : 05 56 82 73 23

Email : douici.zohra@gmail.com

Directeur de recherche : BENNOUR

Abdelhafid

Maître de conférences classe "A" à l'école
supérieure de commerce d'Alger

Objet : Demande de collaboration à un sondage électronique

Monsieur le recteur,

J'ai l'honneur de vous demander de répondre favorablement à ma demande citée en objet.

Pour mener à bien ma recherche ayant pour titre : « **la gouvernance des établissements d'enseignement supérieur en Algérie : état des lieux et perspectives** », j'ai jugé opportun de préparer un questionnaire destiné aux recteurs/directeurs des établissements d'enseignement supérieur en Algérie.

A partir du moment que vous chapeautez la gestion de cet établissement d'enseignement supérieur, vous êtes donc les mieux placés pour apporter des réponses à mes questions.

Je vous prie de bien vouloir accéder au lien suivant : <https://surveymonkey.com/r/XL2PFST> pour répondre à mon questionnaire.

Nous vous assurons l'anonymat des informations divulguées et que les résultats vont servir uniquement pour des fins académiques et pédagogiques.

Je vous prie de croire, monsieur le recteur, à l'assurance de ma considération distinguée.

Annexe N° 12 : Demande de collaboration à un sondage**DOUICI Zohra****Alger, le 05/01/2016**

Doctorante à l'école supérieure de commerce
d'Alger

Tel : 05 56 82 73 23

Email : douici.zohra@gmail.com

Directeur de recherche : BENNOUR

Abdelhafid

Maître de conférences classe "A" à l'école
supérieure de commerce d'Alger

Objet : Demande de collaboration à un sondage

Monsieur le recteur,

J'ai l'honneur de vous demander de répondre favorablement à ma demande citée en objet.

Pour mener à bien ma recherche intitulée : « **la gouvernance des établissements d'enseignement supérieur en Algérie : état des lieux et perspectives** », j'ai jugé opportun de préparer un questionnaire destiné aux recteurs des établissements d'enseignement supérieur.

A partir du moment que vous chapeautez la gestion de cet établissement d'enseignement supérieur, vous êtes donc les mieux placés pour apporter des réponses à mes questions.

Nous vous assurons l'anonymat des informations divulguées et que les résultats vont servir uniquement pour des fins académiques et pédagogiques.

Je vous prie de croire, monsieur le recteur, à l'assurance de ma considération distinguée.

Annexe N° 13 : Questionnaire sur la gouvernance des établissements d'enseignement supérieur algériens

En se référant à la CONFRECO², La **gouvernance de l'établissement d'enseignement supérieur (EES)** est le processus de définition d'objectifs à long terme et d'élaboration de stratégies pour réaliser ces objectifs.

Sous thème 01 : questions générales

1. Vous êtes à la tête de cet établissement depuis quand?

.....

Et responsable depuis quand ?

.....

2. Vous êtes interne ou externe à l'université?

.....

3. Avez-vous déjà exercé au secteur privé ?

Oui

non

4. Quel est votre dernier grade ?

Maitre

Maitre de

professeur

assistant

Conférences

5. Votre spécialité est

6. Dans le cadre de vos missions, avez-vous bénéficié d'une formation sur?

Le leadership

la gouvernance

Autres

7. la "gouvernance" la "gestion de l'enseignement supérieur" et le développement durable sont ils des disciplines d'enseignement dans votre établissement?

La gouvernance

La gestion de

Le développement durable

oui

l'enseignement supérieur

oui

non

oui

non

non

non

² Conférence des recteurs d'universités membres de l'AUF en Europe centrale et orientale

8. Estimez-vous utile d’impliquer ces disciplines dans votre offre de formation?

.....

9. Quels sont vos guides de bonnes pratiques et référentiels en matière gouvernance universitaire ?

.....

10. Outre l’état, quels sont vos principaux bailleurs (internes et externes) de fonds ?

Bailleur de fond	%
Etat	

11. Procédez-vous à l’élaboration de rapports sur les externalités positives et négatives de votre activité ?

oui

non

Sous-thème 02 : mission et objectifs stratégiques

1. Quelles sont les missions dont s’acquitte votre établissement?

.....

2. Ces missions sont elles définies, outre la loi de l'enseignement supérieur et les décrets présidentiel, ministériel et interministériels, par :

Un règlement interne Autre, à préciser.....

3. Quels sont les acteurs (internes et externes) impliqués dans la définition de ces missions ?

Acteurs internes	Acteurs externes

4. Quels sont les objectifs stratégiques de votre établissement?

.....

5. Comment sont-ils définis ?

par concertation Autres, à préciser.....
 (Conseil d'Administration)

6. Avez-vous des objectifs stratégiques bien définis au niveau :

Des facultés Des instituts des annexes

7. Quel est le principal souci lors de la définition de ces objectifs stratégiques?

refléter au mieux la mission de l'EES	
Refléter les intérêts de toutes les parties prenantes de l'EES	
Autres, à préciser.....	

8. Quels sont les éléments les plus discutés lors de l'élaboration de ces objectifs stratégiques ?

La vision de la recherche et de la formation	
Les façons d'atteindre les objectifs fixés	
Autres, à préciser.....	

9. Etablissez-vous des cartes stratégiques ?

oui

non

10. Votre stratégie est elle scindée en sous-stratégies ? lesquelles ?

.....
.....
.....

11. Pour élaborer ces stratégies vous avez eu recours à :

des rapports internes <input type="checkbox"/>	Autres, à préciser.....
des consultations <input type="checkbox"/>	
externes	

12. Comment procédez-vous au suivi de la réalisation de ces objectifs stratégiques (Quels organes pour ce suivi) ?

.....
.....

13. Avez-vous des procédures de reporting systématique, du conseil d'administration sur l'état d'avancement de la mise en œuvre de la stratégie adoptée?

.....
.....

14. Quels sont les éléments utilisés pour mesurer l'accomplissement des objectifs stratégiques de votre établissement ?

.....
.....
.....

15. Quels sont les outils de gestion du secteur privé utilisés par votre établissement ?

.....
.....

16. Avez-vous des Benchmarks ?

oui non

17. Votre établissement pratique-t-il une gestion axée sur les résultats?

oui non

18. Votre établissement est il performant ? Comment évaluez-vous cette performance ?

.....
.....
.....

Sous-thème 03 : Des organes de gouvernance de l'établissement d'enseignement supérieur

1. Le conseil d'administration est composé de membres externes et internes, lesquels ? Quel sont leurs différents mode de désignation ?

	Fonction (représentant des MA, des Pr, directeur de la bib...	nombre	Mode de désignation
Président			
Membres internes			
Membres externes			

2. le conseil d'administration s'est réuni combien de fois par an au cours des trois dernières années ? en session ordinaire et en session extraordinaire ?

	Nbre de sessions ordinaires	Nbre de sessions extraordinaires
Année N-1		
Année N-2		
Année N-3		

3. Est-il arrivé lors de ces deux dernières années que le conseil d'administration délibère sans atteindre le quorum ? Pour combien de fois ?

.....

4. Quelle est votre appréciation du rôle joué par le conseil d'administration en matière de :

	Impor- tant	Plutôt important	Moyen	Plutôt sommaire	Sommaire
Positionnement et orientation stratégiques de l'établissement					
Politique de communication de l'établissement					
Evaluation de la gestion de l'établissement					
		commentaires			
Le Conseil de l'Université porte-t-il conseil aux dirigeants de l'Université ?	Oui non				
Les membres du Conseil de l'Université jouent-ils pleinement leur rôle et apportent-ils une réelle valeur ajoutée à l'Université ?	Oui non	Selon leurs compétences et leurs assiduités			

5. Quels sont les principaux sujets discutés pendant les réunions du conseil d'administration ?

.....

.....
.....
.....
.....

6. Quels sont les membres internes et externes du conseil scientifique ? comment avaient ils été nommés ?

	Fonction (représentant des MA,..)	nombre	Mode de désignation
Président			
Membres internes			
Membres externes			

Sous- thème 04 : diffusion de l'information et relation avec les parties prenantes

1. Quels sont les logiciels de gestion (pédagogique, budgétaire, administrative et RH....) dont dispose votre établissement ?

domaine	Logiciel ou progiciel utilisé
pédagogie	
budgétaire	
Administration	
GRH	

2. Avez-vous une Direction Système d'Information?

oui

non

3. Quelles sont ses missions ?

.....

Avez-vous un comité d'orientation stratégique SI ?

oui

non

4. Avez-vous une cartographie du SI ?

oui

non

5. Avez-vous une cartographie des autres fonctions de votre établissement ?

Oui pour toutes les fonctions

Oui pour quelques fonctions

non

6. Votre établissement dispose-t-il d'un code de conduite des relations avec ses parties prenantes ?

	Oui/non	Nature du code
Les étudiants		
Les enseignants chercheurs		
Le personnel administratif		
Le technique		

7. Etant donné que le principal enjeu des établissements d'enseignement supérieur à travers le monde soit l'insertion professionnelle de leurs diplômés, qui reflète l'appréciation de l'environnement externe de la qualité de la formation offerte par lesdits établissements, comment suivez-vous le taux d'insertion professionnelle de vos étudiants ?

.....

8. Quelles sont les procédures que vous instaurez pour faciliter l'insertion professionnelle de vos diplômés ?

.....

9. Ces procédures qui sont à même de d'améliorer l'image de votre établissement, comment ont-elles renforcé le financement privé de votre établissement ?

.....

Sous thème 05 : responsabilisation, autoévaluation et contrôle

1. Quelle est votre appréciation sur les types de contrôle exercés au sein de l'établissement d'enseignement supérieur en Algérie ?

.....
.....

2. Avez-vous instauré des objectifs à atteindre pour chaque fonction de votre établissement ?

Oui pour toutes les fonctions Oui pour quelques fonctions

non

3. Ces objectifs sont-ils assortis de sanctions et/ou de récompenses ?

Oui pr ttes Oui pr qqes Assortis uniquement

Les fonctions fonctions de sanctions

Assortis uniquement non

De récompenses

4. Votre établissement dispose-t-il d'une cellule d'assurance qualité active?

oui

non

5. Avez-vous conçu et mis en œuvre des mécanismes internes d'assurance qualité pour chaque fonction de votre établissement?

oui pr ttes les fonctions Oui pr qqes fonctions non

6. Votre établissement dispose-t-il d'une cellule d'audit ?

oui

non

7. Votre établissement dispose-t-il d'une cellule de contrôle de gestion ?

oui

non

8. Etablissez-vous des tableaux de bord au sein de votre établissement ?

oui

non

9. Avez-vous déjà été objet d'un audit externe ? lequel ?

.....
.....

10. quelle est votre appréciation du contrôle financier à posteriori exercé dans les établissements d'enseignements supérieurs algériens ? quels types de contrôle proposeriez-vous ?

.....
.....
.....

طلب المشاركة في استبيان: Annexe N° 14

إلى فخامة السيد (ة) رئيس(ة)
الجامعة، مدير(ة) المركز
الجامعي، مدير(ة) المدرسة
المحترم (ة)،

الجزائر في : 2016/1/5

دويسي الزهرة
باحثة دكتوراه في المدرسة العليا
للتجارة، الجزائر
هاتف: 0556827323
بريد إلكتروني

douici.zohra@gmail.com

المشرف: بنور عبد الحفيظ
أستاذ محاضر صنف أ بالمدرسة العليا
للتجارة

الموضوع : طلب المشاركة في استبيان

سيدي المحترم/سيدتي المحترمة، تحية طيبة وبعد،

يشرفني أن أطلب من سيادتكم المشاركة في هذا الاستبيان الموجة للسادة المدراء ورؤساء الجامعات و مؤسسات التعليم العالي في الجزائر.

وأحيطكم علما بأنني قمت بإعداد هذا الاستبيان من أجل استكمال أطروحة الدكتوراه الخاصة بي والتي تحمل عنوان: **واقع وآفاق تحسين حوكمة مؤسسات التعليم العالي الجزائرية.**

وبما أنكم تعتلون القمة الهرمية لمؤسستكم، فإنكم الشخص الأنسب للإجابة على أسئلتني.

أؤكد لكم ،سيدي المحترم/ سيدتي المحترمة، بأن المعلومات التي ستوفونني بها ستبقى سرية وأنها ستستخدم لأغراض بحثية محضة.

وفي انتظار رد إيجابي من سيادتكم، تفضلوا بقبول كل عبارات الشكر والتقدير إزاء تعاونكم الفعال وتضحيتكم بوقتكم الثمين خدمة للبحث العلمي.

أسئلة الاستبيان : Annexe N° 15

نقصد بـ"حوكمة مؤسسات التعليم العالي" المسار الذي يتم من خلاله تحديد الأهداف طويلة المدى لهذه المؤسسات وإعداد الاستراتيجيات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.

الموضوع 1: أسئلة عامة

1. منذ متى وأنتم تعتلون رئاسة هذه المؤسسة؟

.....

ومنذ متى وأنتم تشغلون منصب مسؤولية؟

.....

2. أنتم تنتمون إلى هذه الجامعة أنتم خارجيون عن هذه الجامعة

3. هل سبق لكم العمل في القطاع الخاص الربحي؟

نعم لا

4. ما هي آخر رتبة علمية لكم؟

أستاذ مساعد أستاذ محاضر أستاذ التعليم العالي

5. تخصصكم العلمي هو

.....

6. هل استفدتم، في إطار مهامكم، من تكوين في مجال:

القيادة الحوكمة تكوين آخر

"leadership" "gouvernance"

7. هل يتم تدريس المقاييس الآتية على مستوى مؤسساتكم؟

المقياس	نعم/لا
حوكمة المؤسسات	
تسيير مؤسسات التعليم العالي	
التنمية المستدامة	

8. هل ترون أن تدريسها يعود بالنفع على الجامعة الجزائرية؟

.....

9. ما هي المرجعيات " référentiels et guides de bonne pratique en matière de "gouvernance

التي تستعينون بها في حوكمة جامعتكم؟

.....

10. ما هي الأطراف التي تشارك في تمويل مؤسساتكم؟

الأطراف	نسبة التمويل بالتقريب (%)
الدولة	

11. هل تعدون تقارير عن الآثار السلبية والإيجابية الناجمة عن نشاط مؤسساتكم؟

لا

نعم

الموضوع 2 : مهام مؤسساتكم وأهدافها الاستراتيجية

1. ما هي مهام مؤسستكم؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. هذه المهام يحددها، إضافة إلى قانون التعليم العالي والمرسوم الوزاري، ما يلي:

تنظيم داخلي أخرى

.....

3. من هم الأطراف الداخليون والخارجيون الذين يشاركون في تحديد هذه المهام؟

الأطراف الداخليون	الأطراف الخارجيون

4. ما هي أهداف مؤسستكم الاستراتيجية (طويلة المدى) ؟

.....

.....

.....

.....

.....

5. كيف يتم تحديد هذه الأهداف الاستراتيجية؟

عن طريق المشاورة أخرى.....

والتصويت في مجلس الإدارة

.....

6. هل قمتم بتحديد أهداف استراتيجية على مستوى:

إن الملاحق
وجدت

المعاهد
إن وجدت

الكليات

7. ما هو اهتمامكم الأساسي عند تحديد هذه الأهداف الاستراتيجية؟ (يرجى ترتيبها عددياً حسب الأهمية)

<input type="checkbox"/>	أن تكون هذه الأهداف منسجمة مع مهمة الجامعة
<input type="checkbox"/>	أن تسعى هذه الأهداف إلى تلبية اهتمامات جميع الأطراف الفاعلة في مؤسستكم (parties prenantes)
<input type="checkbox"/>	أخرى.....

8. خلال إعدادكم لهذه الأهداف الاستراتيجية، ما هي أكثر المواضيع التي تتطرقون إليها؟ (يرجى ترتيبها عددياً حسب الأهمية)

<input type="checkbox"/>	الصورة العامة للتعليم والبحث
<input type="checkbox"/>	طرق تحقيق الأهداف المسطرة
<input type="checkbox"/>	أخرى.....

9. هل لديكم خرائط استراتيجية؟

 لا

لا

 نعم

نعم

10. هل قمتم بتقسيم استراتيجيتكم إلى استراتيجيات فرعية؟ ما هي؟

.....

.....

.....

11. من أجل إعداد هذه الاستراتيجيات قمتم بالاستعانة بـ:

	تقارير داخلية
	استشارات خارجية
	أخرى.....

12. ما هي المصالح التي تتولى مهمة متابعة تنفيذ هذه الاستراتيجية؟

.....

.....

.....

13. هل لديكم تقارير صاعدة (reporting) لإعلام مجلس الإدارة بمدى تنفيذ الاستراتيجية؟

.....

.....

.....

14. ما هي المؤشرات التي تستعملونها لقياس مدى تنفيذ الاستراتيجية؟

.....

.....

.....

15. ما هي وسائل التسيير الخاصة بالقطاع الخاص والتي تستعملونها في مؤسساتكم؟

.....

.....

.....

16. هل لديكم معايير مقارنة مرجعية benchmarks ؟

لا

نعم

17. هل تطبق مؤسستكم أسلوب الإدارة بالأهداف (gestion axée sur les résultats)؟

لا

نعم

18. هل تعتبرون أن مؤسستكم كفئة؟ كيف تقيسون هذه الكفاءة؟

.....

.....

.....

الموضوع: 3 مجلس الإدارة والمجلس العلمي (مصالح الحوكمة في مؤسسة التعليم العالي)

1. يتكون مجلس إدارة مؤسستكم من أعضاء داخليين وأعضاء خارجيين:

طريقة التعيين	العدد	الوظيفة	
			الرئيس
			الأعضاء الداخليون
			الأعضاء الخارجيون

2. ما هو عدد دورات مجلس الإدارة السنوية العادية والاستثنائية التي تم عقدها خلال الثلاث سنوات الأخيرة؟

عدد الدورات الاستثنائية	عدد الدورات العادية
-------------------------	---------------------

		السنة ن-1
		السنة ن-2
		السنة ن-3

3. خلال الثلاث سنوات الأخيرة ما هو عدد المرات التي تمت فيها مداوات مجلس الإدارة بدون بلوغ

النصاب؟ (le quorum)

.....

4. كيف تقيمون الدور الذي يلعبه مجلس الإدارة في:

ضعيف جدا	ضعيف الأهمية	متوسط الأهمية	مهم	مهم جدا	
					تحديد التوجهات الاستراتيجية لمؤسستكم
					سياسة الاتصال لمؤسستكم
					تقييم التسيير في مؤسستكم
			تعليقتكم	نعم/لا	
					هل يقوم مجلس الإدارة بتقديم النصح لمسييري مؤسستكم (في مجال التسيير)
					أعضاء مجلس الإدارة يقدمون قيمة مضافة حقيقية لمؤسستكم ويؤدون المهام المنوطة بهم

5. ما هي أبرز المواضيع التي يتم التطرق إليها خلال اجتماعات مجلس إدارة مؤسستكم؟ (يرجى ترتيبها

حسب الأهمية المعطاة لها في الاجتماعات)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

6. يتكون المجلس العلمي من أعضاء داخليين وأعضاء خارجيين:

طريقة التعيين	العدد	الوظيفة	
			الرئيس
			الأعضاء الداخليون

1. ما هي برمجيات التسيير التي تستعملونها في المجالات الآتية؟

الميدان	البرمجية المستعملة
البيداغوجيا	
المالية	
الإدارة	
تسيير الموارد البشرية	

2. هل تتوفر مؤسستكم على مديرية فرعية لأنظمة المعلومات DSI؟

لا

نعم

3. ما هي مهام هذه المديرية؟

.....

.....

.....

4. هل لديكم خريطة (cartographie) لنظام المعلومات؟

لا

نعم

5. هل لديكم خرائط لوظائف المؤسسة؟

لا توجد لأي وظيفة
في المؤسسة
يوجد لبعض
وظائف
المؤسسة
نعم لكل
وظائف المؤسسة

6. هل تملك مؤسستكم تقنيا ينظم علاقاتها مع أطرافها الفاعلة؟

طبيعة التقنين	نعم/لا	
		الطلبة
		الأساتذة

		العمال الإداريون
		العمال التقنيون

7. علما أن التحدي الأكبر الذي تواجهه معظم مؤسسات التعليم العالي في العالم هو صعوبة توظيف خريجها ، والتي تعكس تقييم المحيط الخارجي لنوعية التكوين المقدم من طرف هذه المؤسسات ، هل تتابعون الإدماج المهني لخريجكم؟

لا

نعم

كيف تتم هذه المتابعة؟

.....

8. ما هي الإجراءات التي تضعونها لتسهيل الإدماج المهني لخريج مؤسستكم؟

.....

9. مثل هذه الإجراءات من شأنها تحسين الصورة الخارجية لمؤسستكم واستقطاب مصادر تمويل جديدة،

كيف دعمت هذه الإجراءات التمويل الخارجي لمؤسستكم؟

.....

الموضوع 5: التقييم الذاتي والرقابة

1. ما هو تقييمكم لأنواع الرقابة الممارسة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية؟

.....

2. هل سطرتم أهدافا يجب تحقيقها لكل وظيفة في المؤسسة؟

نعم يوجد لكل وظائف المؤسسة يوجد لبعض وظائف المؤسسة

لا توجد لأي وظيفة في المؤسسة

3. هل دعمتم هذه الأهداف بتحفيظات وعقوبات؟

نعم يوجد لكل وظائف المؤسسة نعم يوجد لبعض الوظائف لا يوجد

مدعمة بتحفيظات فقط مدعمة بعقوبات فقط

4. هل تتوفر مؤسستكم على خلية على خلية ضمان نوعية (assurance qualité)؟

نعم لا

5. هل صممتم ووضعتم آليات داخلية لـ "ضمان النوعية" لكل وظيفة في مؤسستكم؟

نعم لكل وظائف المؤسسة لبعض الوظائف لا

6. هل تتوفر مؤسستكم على خلية مراجعة؟

نعم لا

7. هل تتوفر مؤسستكم على خلية مراقبة تسيير؟

نعم لا

8. هل تقومون بإعداد لوحات قيادة للتسيير؟

نعم لا































9. هل سبق وأن كانت مؤسستكم موضوع رقابة خارجية (audit externe)؟ من طرف من؟

.....
.....
.....
.....

.....
10. كيف ترون الرقابة المالية البعدية (contrôle financier à posteriori) المطبقة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية؟ ما هي أنواع الرقابة التي تقترحونها؟

.....
.....
.....

Annexe N° 16 : Classement académique (Shanghai) des universités mondiales 2015

Classement mondial	Etablissement*	Pays/Région	Classement national	Score total	Score en Alumni ▼
1	Université d'Harvard		1	100.0	100.0
2	Université Stanford		2	73.3	40.7
3	Institut de Technologie du Massachusetts		3	70.4	68.2
4	Université de California à Berkeley		4	69.6	65.1
5	Université de Cambridge		1	68.8	77.1
6	Université de Princeton		5	61.0	53.3
7	Institut de technologie de Californie		6	59.6	49.5
8	Université Columbia		7	58.8	63.5
9	Université de Chicago		8	57.1	59.8
10	Université système de réseau d'information d'Oxford		2	56.6	49.7
11	Université de Yale		9	54.5	47.6
12	Université de California à Los Angeles		10	50.7	29.5
13	Université Cornell		11	50.5	42.0
14	Université de California à San Diego		12	48.7	19.2
15	Université de Washington		13	47.8	21.2
16	Université Johns Hopkins		14	46.3	37.7
17	Université de Pennsylvania		15	46.1	31.6
18	University College de Londres		3	44.5	28.1
18	Université de California à San Francisco		16	44.5	0.0
20	École polytechnique fédérale de Zurich		1	43.7	29.5
21	Université de Tokyo		1	42.0	30.8
22	Université de Michigan à Ann Arbor		17	41.7	34.4
23	Collège Impérial de Sciences Technique et de Médecine		4	41.5	14.5
24	Université de Wisconsin - Madison		18	41.1	30.8
25	Université de Toronto		1	40.6	19.9
26	Université de Kyoto		2	38.9	31.6
27	Université de New York		19	38.8	28.1
27	Université Northwestern		19	38.8	15.4
29	University d'Illinois à Urbana-Champaign		21	38.6	29.9
30	Université du Minnesota Twin Cities		22	38.5	29.5

Source : www.shanghairanking.com