

# **Rapport sur la gouvernance des universités en Algérie**

**World Bank, June 2012**

## Contents

1. Objectifs de l'étude sur la gouvernance .....	3
2. Le contexte algérien .....	4
2.1 Contexte historique.....	4
2.2 Principaux enjeux .....	5
2.3 Caractéristiques principales de l'enseignement supérieur .....	6
2.4 Types d'établissements d'enseignement supérieur .....	7
2.5 Caractéristiques de l'échantillon pour l'étude sur la gouvernance des institutions .....	7
3. Résultats de l'étude.....	8
3.1 Vue d'ensemble .....	8
3.2 Contexte, missions et buts .....	12
3.3 Gestion.....	13
3.4 Autonomie .....	16
3.5 Responsabilité .....	17
3.6 Participation .....	19
4. Appartenance aux schémas de gouvernance régionaux .....	21
5. Conclusions .....	24

## 1. Objectifs de l'étude sur la gouvernance

L'un des éléments clés des récentes réformes de l'enseignement supérieur (ES) à travers le monde est la gouvernance des universités. Concept relativement récent, la gouvernance porte sur la manière qu'ont les universités, et les systèmes d'ES plus généralement, de définir leurs objectifs, de les mettre en œuvre, de gérer leurs institutions et d'effectuer le suivi des résultats. Le caractère déterminant de la gouvernance dans l'amélioration de la qualité de l'enseignement fait aujourd'hui l'objet d'un large consensus, notamment dans la région Afrique du Nord et Moyen Orient (MENA), où les représentants de l'enseignement supérieur ont exprimé un besoin spécifique pour un outil d'analyse comparative. Pour répondre efficacement à une question aussi complexe, une approche multisectorielle est nécessaire, impliquant des politiques englobant le système éducatif, les institutions du marché du travail, ainsi que le système d'assurance sociale.

Dans ce cadre, le programme « Construire une Carte de positionnement pour la gouvernance des Universités » représente un instrument qui permet aux universités de la région MENA d'évaluer si leurs pratiques de gouvernance sont cohérentes avec leurs propres objectifs institutionnels et avec les tendances internationales. Elle permet également de suivre les progrès des universités à travers le temps. Enfin, la carte de positionnement permet aux universités de comparer leurs pratiques de gouvernance à l'échelle nationale ou internationale.

« Expression et responsabilité » sont des éléments clés pour une bonne gouvernance, tout comme l'accès à l'information ayant trait aux décisions gouvernementales et la participation à l'élaboration des politiques sont des éléments importants de sociétés démocratiques et ouvertes. La liberté d'expression et l'existence de médias libres permettent à ce titre le suivi de l'élaboration des politiques publiques et leur mise en œuvre. Dans la région MENA, l'amélioration de la transparence et la responsabilité des parties prenantes aux politiques publiques sont les principaux obstacles à surmonter pour améliorer la gouvernance. La sensibilisation de la société civile aux questions publiques et sa participation contribuent à améliorer la responsabilité du gouvernement, en particulier en matière de résultats à atteindre et de la qualité des services publics. L'un des domaines prioritaires de l'Initiative du monde arabe (IMA) de la Banque mondiale est de renforcer les activités en termes de gouvernance et de lutte contre la corruption, dans la région MENA et dans l'ensemble des pays arabes.

La gouvernance des universités semble avoir connu de nombreux changements, souvent liés à des crises de types économiques et/ou politiques. Jusqu'aux années 1960, les universités européennes étaient pour la plupart des « tours d'ivoire », dirigées par les universitaires et destinées aux élites. Depuis, dans le cadre de l'objectif de démocratisation de l'ES, les gouvernements sont intervenus dans le financement et la gestion des institutions. Dans le même temps, un modèle alternatif a été développé aux Etats-Unis : la plupart des institutions d'ES privées ont été fondées par des bailleurs de fonds philanthropiques, et ont été gérées selon les pratiques issues du monde de l'entreprise comme, par exemple, la direction de l'institution par conseils d'administration, et l'autonomie organisationnelle et juridique.

La carte de positionnement pour la gouvernance des universités a été élaborée en tenant compte de nombreux outils d'analyse comparative, tels que les outils de benchmarking des universités australiennes, le tableau de bord européen en matière d'autonomie de l'association européenne de l'université (EUA), le code britannique des bonnes pratiques ainsi que les lignes directrices sur les pratiques de gouvernance formulées par l'OCDE. La carte de positionnement de la Banque mondiale intègre les leçons tirées de ces recherches et fournit un mécanisme de suivi des changements réalisés tant au niveau des structures/institutions que des pratiques.

La méthodologie développée repose sur cinq dimensions: (1) le contexte général, la mission et les buts; (2) l'orientation managériale, (3) l'autonomie; (4) la responsabilité et (5) la participation. Pour chacune de ces dimensions, les pratiques internationales ont été étudiées de manière à pouvoir positionner les universités de la région MENA par rapport à celles-ci. Suite à l'identification et à la description des dimensions, un ensemble d'indicateurs a été identifié. Ensuite, un système de pondération a été développé pour permettre une agrégation des indicateurs et leur visualisation sous forme de diagramme en étoile. Cette forme de représentation graphique a été choisie en raison de la nature multidimensionnelle de la question de gouvernance des universités : elle permet ainsi de déterminer le positionnement de l'université, par rapport aux tendances mondiales, sur chacun des axes simultanément.

Étant donné que les modèles de gouvernance sont complexes et s'inscrivent chacun dans un contexte spécifique dont ils sont le reflet, la carte de positionnement n'impose pas de modèle de bonne gouvernance et l'approche proposée ne consiste pas à imposer un modèle universel. Le but n'est pas d'obtenir le score maximal sur chaque axe, mais d'examiner si le système de gouvernance est cohérent.

Cette analyse comparative a été réalisée en 2011 dans 41 universités dans quatre pays: l'Égypte, le Maroc, la Palestine et la Tunisie. L'utilisation de cet outil dans ces pays ont fourni des leçons importantes sur l'outil lui-même et sa capacité à: 1) identifier les forces et les faiblesses des institutions individuelles, 2) identifier les tendances au niveau national; 3) identifier les tendances et les pratiques par type d'établissement et 4) de susciter l'intérêt d'initier des réformes aux niveaux institutionnel, national et régional. L'inclusion du Liban et de l'Algérie en 2012 offre la possibilité de comparer les universités algériennes avec les institutions des cinq autres pays.

## **2. Le contexte algérien.**

### **2.1 Contexte historique**

L'histoire de l'enseignement supérieur algérien se divise essentiellement en deux phases : avant et après l'indépendance du pays en 1962. La première université créée en Algérie fut l'Université d'Alger, fondée en 1910. Ainsi, 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, instituée en 1909.

Au lendemain de son indépendance en 1963, l'Algérie ne comptait pas plus de 2500 étudiants<sup>1</sup>. Depuis, le système d'enseignement supérieur national a connu une évolution quantitative importante, comme le montre le tableau 1 (alors qu'en 1971 on ne comptait que 144 étudiants pour 100 000 habitants, on en comptait presque 3300 pour 100 000 en 2010), ainsi que de profondes mutations. L'extension du réseau universitaire, les effectifs étudiants et le nombre de diplômés sont autant d'éléments qui témoignent de cette évolution. 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. Des instituts de technologie, rattachés à différents ministères, sont ouverts dès 1969, pour répondre à la demande pressante en cadres et en techniciens. Ce n'est qu'une décennie après l'indépendance que l'université algérienne procédera à une profonde mutation. Le but de la réforme de 1971 était ainsi d'opérer un changement profond dans les fondements mêmes 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 de

---

<sup>1</sup> Rapport de la Conférence mondiale sur l'enseignement supérieur, UNESCO, Paris, 5-9 octobre 1998, Vol. V, Algérie.

l'adéquation formation-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. Cela s'est traduit entre autres par l'organisation de nouveaux cursus et l'apparition de nouveaux diplômes : la licence, le D.E.S (diplôme enseignement supérieur) et le diplôme d'ingénieur. C'est à partir de 1980 qu'un certain nombre d'amendements allaient être apportés progressivement à la réforme de 1971, comme la restructuration des universités en facultés et en instituts, la mise en place d'un système d'orientation des bacheliers à l'entrée de l'université et la mise en place des formations de courte durée.

**Tableau 1: Effectifs de l'Education Supérieure, 1971-2010**

Année	1971	1980	1990	2001	2004	2005	2006	2007	2009	2010
<b>Effectifs (Total)</b>	-	-	-	549 009	716 452	792 121	817 968	901 562	1 149 666	1 144 271
<b>Effectifs (Femmes)</b>	-	-	-	-	365 409	437 426	448 056	517 357	667 702	667 146
<b>Pourcentage d'étud. femmes</b>	-	-	-	-	51%	55%	55%	57%	58%	58%
<b>Nb d'étud. pour 100 000 hab.</b>	144	378	1055	1804	2260	2463	2505	2718	3358	3291

Note: -: Données non disponibles. Source: Institut de Statistiques de l'UNESCO.

## 2.2 Principaux enjeux

L'enseignement supérieur en Algérie, après une période de forte expansion qui a vu ses effectifs atteindre un chiffre de plus de 1,1 million d'étudiants en 2010/2011, doit se préparer au défi de l'amélioration de la qualification des diplômés qui sont appelés à exercer dans tous les secteurs d'activité et à servir d'exemple, en tant que citoyens et responsables, dans une société encore marquée par l'analphabétisme (même si son taux est passé de 90% en 1963 à moins de 25% en 1996). L'accès à l'université est garanti pour tous, en fonction de leur mérite, conformément aux dispositions de la Déclaration universelle des droits de l'homme. Ce principe a été et reste un des fondements de la politique de l'enseignement supérieur en Algérie. Dans ce domaine, 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 1997<sup>2</sup>. L'octroi de bourses d'études à plus de 80% d'étudiants va dans ce sens. Environ 45% du budget du Ministère de l'ES a été alloué à l'enseignement supérieur pour la couverture des besoins d'hébergement et de restauration des étudiants. C'est à ce prix qu'une grande majorité d'étudiants, issus de milieux classés défavorisés, a pu accéder aux études supérieures. Mais la demande croissante et les contraintes budgétaires ont mis en évidence les faiblesses du système.

Le taux de chômage parmi les jeunes reste l'un des principaux défis de l'Algérie d'aujourd'hui. Malgré une diminution continue du taux de chômage national depuis 2000 — de 29 % à 15,3 % en 2005 et 10,2 % à la fin 2009 —, le chômage des femmes et des jeunes restes actuellement élevé, à 21 %<sup>3</sup>. Par ailleurs, le décalage entre les débouchés offerts par le marché du travail et l'offre de compétences est une source de mécontentement grandissant au sein de la jeunesse instruite. Le taux de chômage élevé parmi les diplômés porte atteinte à l'image de l'université et reflète son incapacité à répondre aux demandes de main-d'œuvre de l'économie. Les entrepreneurs privés se plaignent de la qualité des demandeurs d'emploi formés et de leur manque de compétences de base. Moins de

<sup>2</sup> Rapport de la Conférence mondiale sur l'enseignement supérieur, UNESCO, Paris, 5-9 octobre 1998, Vol. V, Algérie.

<sup>3</sup> Algeria: Strategy Paper 2007-2013 & National Indicative Programme 2007-2010, ENPI (European Neighbourhood and Partnership Instrument).

20% des étudiants sont inscrits en sciences et en génie, alors que 80 % le sont en sciences humaines, sciences sociales et éducation<sup>4</sup>.

### **2.3 Caractéristiques principales de l'enseignement supérieur**

#### Le secteur privé

Depuis 2008, un décret autorise l'établissement d'universités privées en Algérie. Cependant, les conditions de création, établies par le ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique, apparaissent difficiles à remplir, tant en termes de garanties financières que d'organisation administrative et de validation pédagogique. À ce jour, un seul dossier de candidature de création d'université privée a été déposé au niveau du service concerné du ministère, mais les conditions n'étaient pas remplies dans leur totalité. Il n'existe ainsi pour l'instant pas d'institution privée d'enseignement supérieur dans le pays, bien que ce soit légalement possible.

#### Un système très centralisé

Le système d'Enseignement Supérieur algérien se distingue, comme le confirmera l'étude, par un haut niveau de centralisation. Celle-ci se manifeste aussi bien par la formalisation du système dans son ensemble, que par l'implication de l'Etat à tous les niveaux, la participation de membres du gouvernement dans tous les conseils d'administration des institutions, l'absence de secteur privé, etc. Cette grande centralisation a, comme on le verra, de nombreuses conséquences sur la vie des universités.

#### La réforme de l'enseignement supérieur

L'un des plus importants objectifs de la réforme est l'insertion professionnelle des diplômés. L'employabilité des diplômés constitue désormais l'un des plus grands indicateurs de la qualité de la formation, de sa pertinence et de son utilité socio-économique.

La réforme de l'enseignement supérieur par le MESRS comporte essentiellement deux volets :

Volet 1 : la réactualisation, l'adaptation et la mise à niveau des différents programmes pédagogiques par le biais de :

- Une généralisation des enseignements transversaux ;
- Une ouverture des enseignements avec l'introduction d'unités d'enseignement optionnelles et une diversification pluridisciplinaire ;
- Une revalorisation des travaux pratiques, des stages en milieu professionnel, des projets et du travail personnel de l'étudiant.

Volet 2 : la mise en place d'une nouvelle architecture des formations par l'introduction du dispositif Licence/Master/Doctorat (LMD) qui repose essentiellement sur :

- Une formation de licence généralisée à toutes les filières (sauf médecine) ;
- Une professionnalisation plus accentuée de certaines formations (licence et master professionnels) ;
- Des unités d'enseignements semestrielles, capitalisables et transférables.

Avec la mise en place du dispositif LMD, commencée au cours de l'année universitaire 2004/2005 avec l'ouverture de 10 domaines de formation dans 10 établissements pour un effectif de 7616 étudiants, les universités délivrent depuis 2004 des diplômes de licence à 180 crédits (premier cycle), des diplômes de master à 120 crédits supplémentaires (deuxième cycle), et, au-delà, le diplôme de doctorat (troisième cycle).

Un programme de licence ou de master se décline en deux parcours, le cursus « académique » ou le cursus « appliqué » c'est-à-dire spécialisé/technique.

---

<sup>4</sup> Rapport sur l'Enseignement Supérieure en Algérie, MESRS, 2010.

## 2.4 Types d'établissements d'enseignement supérieur

Il existe en Algérie différents types d'établissements d'enseignement supérieur:

- Les universités,
- Les centres universitaires,
- Les écoles (écoles normales supérieures, écoles nationales supérieures, écoles préparatoires, écoles préparatoires intégrées).

Le tableau 2 montre l'importance relative, en termes d'effectifs, de ces différents types d'institutions. Sur les 1.1 millions étudiants du supérieur, la très vaste majorité sont ainsi inscrits en université. Les Écoles ne concernent elles que 3.5% des étudiants.

**Tableau 2 : Effectifs d'étudiants par type d'établissement**

Type d'établissement	Nombre d'étudiants	% du nombre total d'étudiants
<b>Universités</b>	<b>984 984</b>	<b>88.6%</b>
<b>Centres universitaires</b>	<b>88 631</b>	<b>8.0%</b>
<b>Ecoles</b>	<b>38 493</b>	<b>3.5%</b>
dont: Ecoles Nationales Supérieures	19 988	1.8%
Ecoles Normales Supérieures	18 505	1.7%
<b>Total</b>	<b>1 112 108</b>	<b>100.0%</b>

Source: Ministère de l'Enseignement Supérieure et de la Recherche Scientifique, 2010-2011

Note: les écoles préparatoires et les écoles préparatoires intégrées ne sont pas incluses

Une des particularités du système d'enseignement supérieur algérien tient à l'existence, en plus des universités, de centres universitaires. Les centres universitaires sont une composante décentralisée d'universités. Bien que n'ayant de tutelle que le ministère, ils sont rattachés à une université existante et sont destinés à devenir universités dans le futur ; ils constituent ainsi un pôle d'activité qui permet l'essor, au niveau local, de l'enseignement supérieur. La composition, les missions et les prérogatives des conseils d'administration et scientifique du centre universitaire sont pratiquement identiques à celles des conseils d'administration et scientifique de l'université.

Les écoles nationales et instituts nationaux ont pour mission la formation d'ingénieurs. Cette formation peut être spécifique à un secteur d'activité donné, ou élargie à d'autres domaines. Les écoles normales supérieures, elles, ont pour rôle la formation des professeurs du primaire et du secondaire. Les écoles sont administrées par un conseil d'administration, dirigées par un directeur assisté de directeurs adjoints, d'un secrétaire général et du directeur de la bibliothèque et sont dotées d'organes d'évaluation pédagogiques et scientifiques.

## 2.5 Caractéristiques de l'échantillon pour l'étude sur la gouvernance des institutions

Les 22 institutions de l'échantillon algérien constituent un groupe relativement hétérogène, comme illustré dans le tableau 3. Mis à part le fait que celles-ci sont toutes publiques, leur taille, âge et statut sont très divers. Comme expliqué plus haut, l'essentiel des institutions ont vu le jour après l'indépendance, en 1962, et 20 des institutions de l'échantillon ont ainsi vu le jour entre 1965 et 2009. Seules deux institutions, la première université d'Algérie et une école datant de l'aire française datent des années 1900.

On compte dans l'échantillon neuf institutions dans la région Centre, huit dans l'Est et cinq dans l'Ouest. Douze d'entre elles sont des Universités, quatre des Centres Universitaires et six des Écoles. On note que la plupart des Écoles sont situées dans la région Centre, et que la région Ouest compte moins d'institutions d'Enseignement Supérieur que les autres régions.

**Tableau 3: Caractéristiques de l'échantillon d'institutions algériennes**

		Moyenne		Éventail	
<b>Année de création</b>		1976		1900 – 2009	
<b>Nombre d'étudiants</b>		20 954		890 – 80 000	
Type d'institution \ Région	Centre	Est	Ouest	Total type d'institution	
Universités	4	5	3	<b>12</b>	
Centre Universitaires	1	2	1	<b>4</b>	
Écoles	4	1	1	<b>6</b>	
<b>Total Région</b>	<b>9</b>	<b>8</b>	<b>5</b>	<b>22</b>	

En termes de taille, les universités comptent entre moins de 1000 et 80 000 étudiants. Neuf d'entre elles ont ainsi moins de 10 000 étudiants, six autres ont entre 10 000 et 20 000 étudiants, alors que six ont plus de 40 000 étudiants. Au total, plus de 460 000 étudiants sont représentés dans l'échantillon, soit un peu plus de 40 % des étudiants du pays (cf. tableau 4).

**Tableau 4: Représentativité de l'échantillon par type d'établissement**

Type d'établissement	Echantillon		Nombre d'étudiants dans le pays	% d'effectifs inclus dans l'échantillon
	Nombre d'institutions	Nombre d'étudiants		
Universités	12	411 175	984 984	41.74%
Centres universitaires	4	35 659	88 631	40.23%
Ecoles	6	14 156	38 493	36.78%
<b>Total</b>	<b>22</b>	<b>460 990</b>	<b>1 112 108</b>	<b>41.45%</b>

### 3. Résultats de l'étude

#### 3.1 Vue d'ensemble

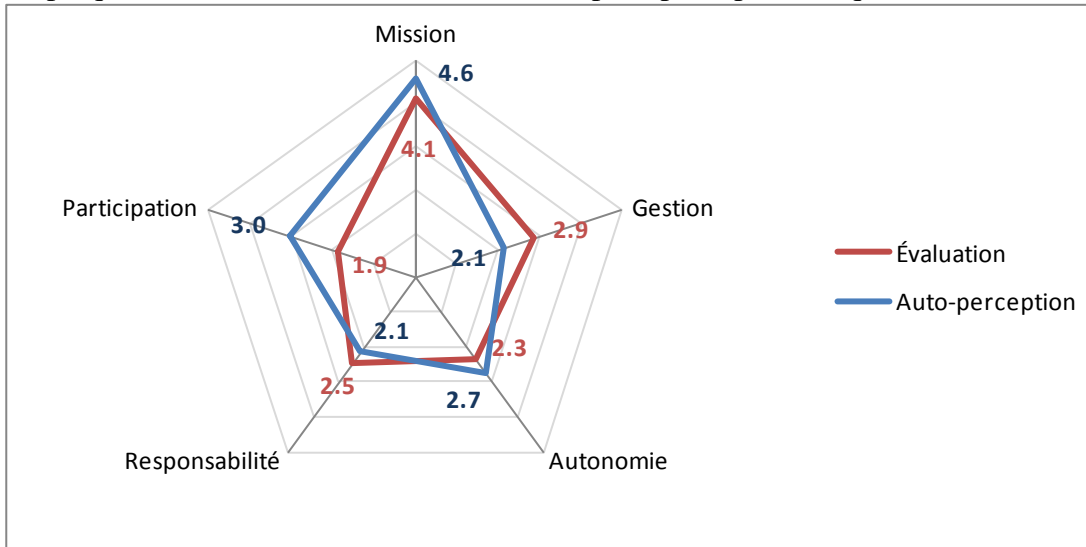
##### *Évaluation et auto-perception*

À la lumière de l'évaluation sur les 22 institutions de l'échantillon, les universités et autres institutions d'enseignement supérieur<sup>5</sup> apparaissent comme ayant un très haut niveau de formalité dans la définition de leur Mission, avec un score moyen sur cet axe de 4,1. On observe en revanche, comme illustré par le graphique 1, un relativement faible niveau de Gestion (2,9), ainsi que de faibles niveaux d'Autonomie (2,3) et de Responsabilité (2,5) et un très faible niveau de Participation (1,9).

<sup>5</sup> Dans le rapport, on utilisera parfois le terme université pour toutes les institutions d'enseignement supérieur, à l'exception de comparaisons explicites entre Universités et autres types d'institutions (Centres Universitaires et Écoles). Par soucis de clarté, on utilisera dans ces cas une majuscule.



Graphique 1: Résultats de l'évaluation et auto-perception pour chaque dimension

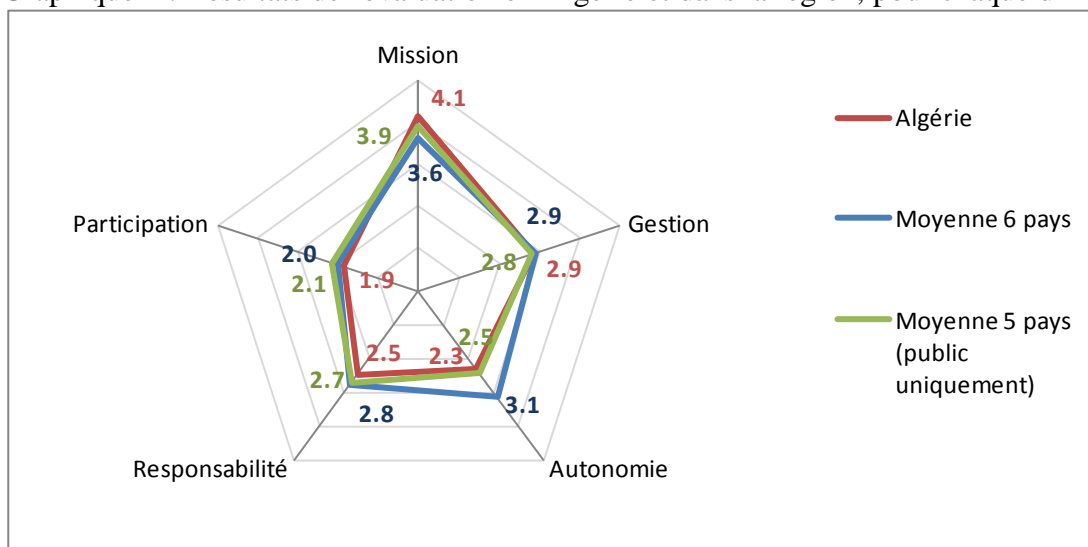


Il apparaît également que les universités ont conscience de ce niveau de formalité dans la définition de leur mission, avec une auto-perception moyenne de 4,6 sur cette dimension. Comme la plupart des autres pays de l'étude, le score d'auto-perception pour la dimension Gestion est plus faible (2,1) que le score mesuré. Ceci semble être dû à un intitulé de question pour l'auto-perception qui ne correspond pas de façon adéquate à la dimension réellement mesurée par les indicateurs. Les perceptions en termes d'Autonomie (2,7) et de Responsabilité (2,1) sont, elles, très légèrement surestimée et sous-estimée, respectivement, mais les institutions apparaissent essentiellement conscientes de leurs faibles niveaux d'autonomie et responsabilité. Le niveau de Participation est également largement surestimé par les universités en général, avec un score d'auto-perception de 3,0. On peut noter ici également une éventuelle différence entre la question posée et le score mesuré, en particulier dans la mesure où un score maximal (5) est virtuellement impossible à atteindre.

### Perspective régionale

Considérés dans une perspective internationale, ces résultats sont relativement typique des tendances de la région. Lorsque l'on compare les universités algériennes à celles de l'ensemble des pays sur lesquels l'étude a été faite, il apparaît, comme illustré dans le Graphique 2, que les scores pour la Gestion et la Participation sont similaires aux moyennes de la région. Seuls les scores pour la Mission et l'Autonomie apparaissent significativement différents: le niveau de formalité de la définition des universités algériennes apparaît supérieur à celui des autres universités de la région, alors que leur autonomie est plus faible. Le niveau d'autonomie moyen est en fait le plus faible des pays de l'étude, alors que le niveau de Responsabilité est également parmi les plus faibles, à peine supérieur à celui de la Tunisie. Il convient de noter que l'analyse régionale montre que les universités publiques et privées ont tendance à avoir des profils différents sur les différentes dimensions; il apparaît donc important de comparer les universités algériennes, toutes publiques, à leurs consœurs du secteur public dans les autres pays. Ainsi, alors que les scores en Gestion et Autonomie sont similaires, le niveau de formalité de la définition des missions des universités reste bien supérieur à la moyenne des universités publiques et, bien que la différence soit minime, les niveaux de responsabilité et de participation (qui est généralement supérieure dans les universités publiques que privées) sont légèrement inférieurs à ceux des autres universités publiques. Notons que le haut niveau de formalité de la mission des universités s'explique en partie par le fait que l'État définit lui-même, par loi, cette mission pour toutes les institutions du pays.

Graphique 2 : Résultats de l'évaluation en Algérie et dans la région, pour chaque dimension



Note : Seuls 5 pays sont utilisés pour la moyenne des universités publiques car l'échantillon pour le Liban ne contient que des universités privées.

### Différences entre universités algériennes

Derrière les moyennes nationales se cachent de larges différences entre institutions. Comme le montre le tableau 5, bien que l'ensemble des scores sur la dimension Mission soient relativement élevés, les scores sur les autres dimensions varient plus que du simple au double. Les scores d'Autonomie en particulier varient de 1.3, ce qui est très faible, à 3.6, ce qui représente un niveau d'autonomie relativement élevé pour une université publique.

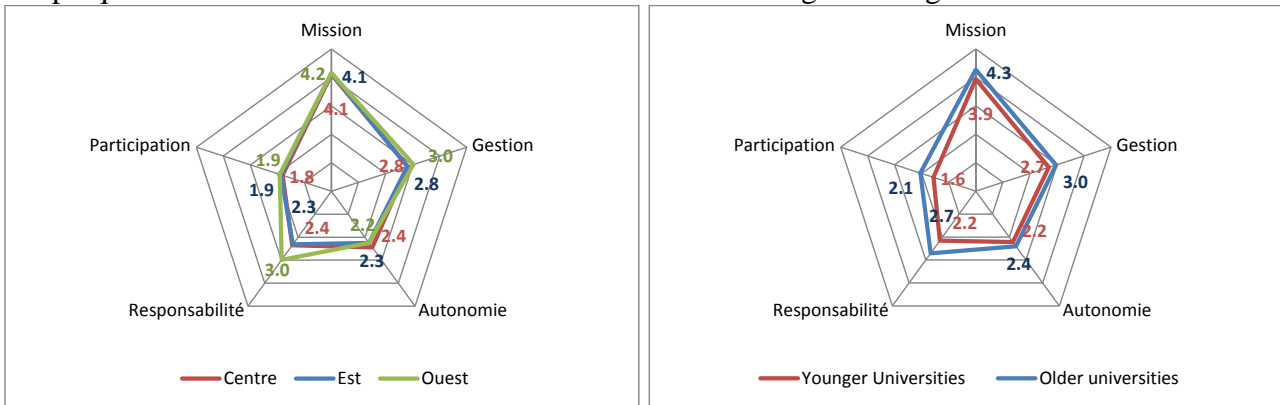
Tableau 5: Variation des scores parmi les universités algériennes

	Mission	Gestion	Autonomie	Redevabilité	Participation
Moyenne	4.1	2.9	2.3	2.5	1.9
Maximum	4.6	3.7	3.6	3.8	2.8
Minimum	3.1	1.6	1.3	1.7	1.1

Dans la plupart des pays de la région sur lesquels l'étude sur la gouvernance a porté, la caractéristique principale qui différenciait les universités était leur statut, public ou privé. Comme il n'existe pas, comme on l'a expliqué, d'universités privées en Algérie à ce jour, d'autres déclinaisons peuvent être examinées. En particulier, comme on peut le voir sur le Graphique 3.a, les institutions de l'Ouest apparaissent plus responsables que les institutions du reste du pays, en moyenne. De même, on observe (cf. Graphique 3.b) que les institutions plus anciennes semblent être plus responsables et plus participatives que les institutions plus récemment établies<sup>6</sup>.

<sup>6</sup> Ici et dans le reste du rapport, on distingue en ces termes les universités établies avant et après 1986.

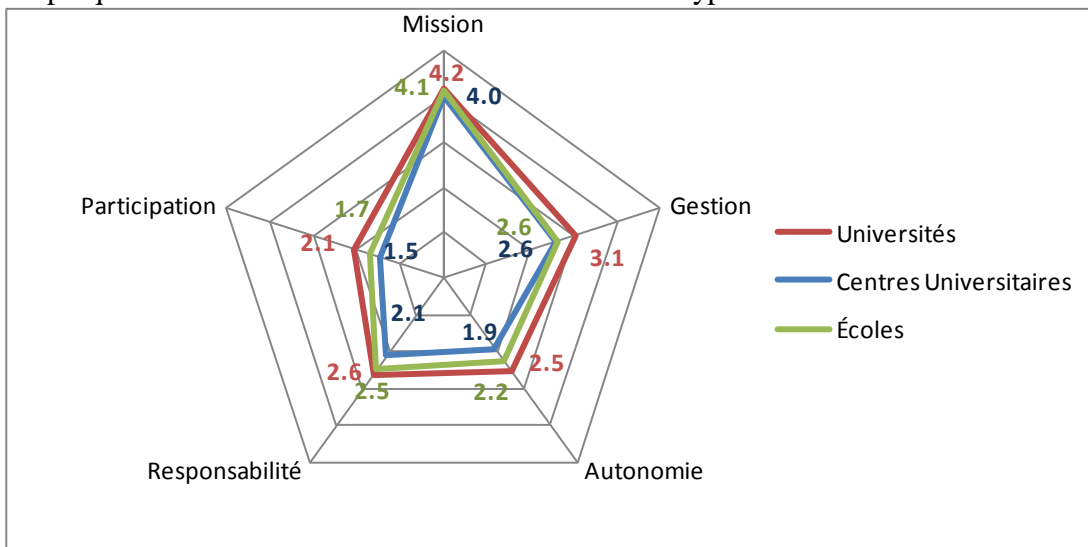
Graphiques 3.a et 3.b: Différences entre universités selon la région et l'âge



On note également des différences entre les types d'institutions. Ainsi, les Universités apparaissent comme ayant une orientation plus managériale, une plus grande autonomie et une plus large participation que les Centres Universitaires et les Écoles. Les Centres Universitaires, en particulier, ont une plus faible autonomie que les autres types d'institutions. Ceci peut s'expliquer en partie par le fait que les Centres Universitaires, jusqu'à ce qu'ils deviennent eux-mêmes des Universités à part entière, sont rattachés à des Universités existantes, et ont donc un statut intermédiaire.

Notons que par définition les Centres Universitaires, qui sont en quelque sorte des Universités en devenir, sont plus jeunes que les Universités: l'université la plus récente a été créée en 1990, alors que le Centre Universitaire le plus ancien (de l'échantillon) a été établi en 2001. Certaines caractéristiques mises en évidence pour les institutions plus jeunes peuvent ainsi en fait être lié au statut de Centre Universitaire, et *vice versa*.

Graphique 4 : Différences entre institution selon leur type

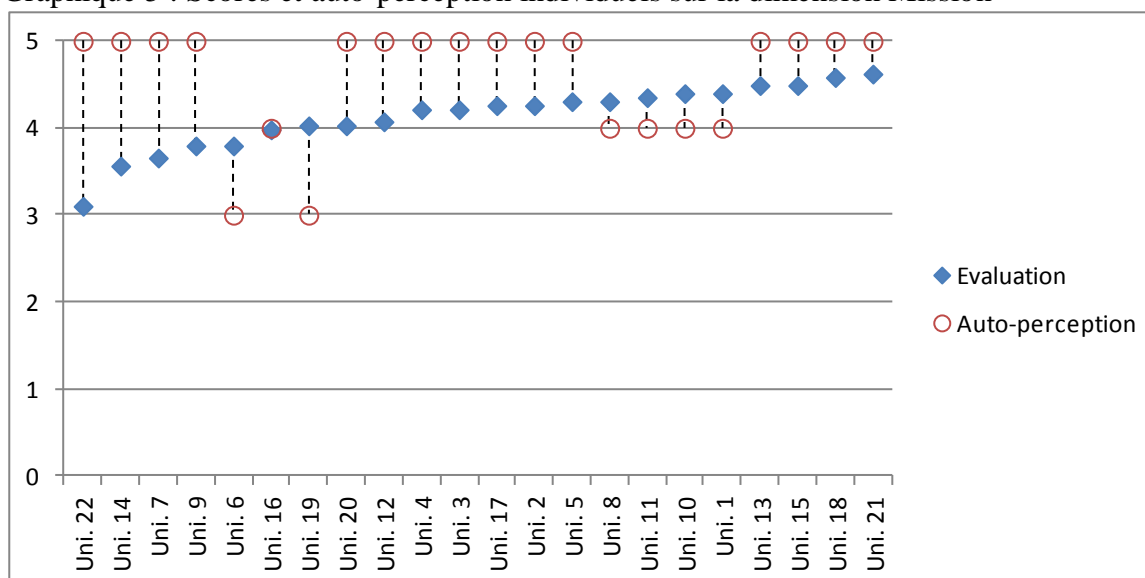


Les sections suivantes développent plus en détail ces différences.

### 3.2 Contexte, missions et buts

Le score moyen sur la dimension "Contexte, missions et but" des institutions algériennes (4,1) est bien supérieur à la moyenne régionale (3,6), ainsi qu'à la moyenne des universités publiques de la région (3,9). Les scores individuels s'étalent entre 3.1 et 4.6, avec la plupart des institutions estimant le niveau de formalisation de leur mission comme étant maximum (cf. Graphique 5).

Graphique 5 : Scores et auto-perception individuels sur la dimension Mission



#### Mission des universités

La mission de toutes les universités est établie formellement, par la loi sur l'éducation supérieure et très souvent par décret ministériel. Durant l'élaboration de cette mission, l'État a toujours été présent, au niveau central, ainsi qu'au niveau régional pour près de la moitié des universités récentes (alors que ce niveau régional n'est quasiment jamais représenté pour les universités plus anciennes). Les représentants de la société civile et ceux du secteur privé, de l'industrie, ne sont que très rarement présents dans cette élaboration (et jamais pour les universités plus récentes), alors que les syndicats le sont régulièrement pour les Universités, mais rarement pour les autres types d'institutions. On peut noter que dans les universités, en particulier publiques, des autres pays de la région, ces acteurs sont très souvent consultés, en particulier en Egypte, au Maroc et en Palestine.

#### Buts des institutions

Les buts des institutions elles-mêmes sont presque toujours définis dans un décret ministériel, et souvent dans une loi sur l'éducation supérieure. Durant leur définition, la principale préoccupation pour la plupart des institutions a été d'être alignés et cohérents avec la mission des universités définie au niveau national. Réfléter les attentes des acteurs externes (État, secteur privé, anciens élèves) et, en particulier, des acteurs internes (étudiants, personnel) n'apparaît que très peu comme une préoccupation dans cette définition.

Pour le suivi de la réalisation de ces buts, les dirigeants de l'université (conseil d'administration, président) sont toujours en charge, ainsi que, la plupart du temps, l'État et le conseil d'administration. Une commission ou conseil social (i.e. représentants de la société civile, du secteur privé, associations...) ne fait jamais partie de ce suivi.

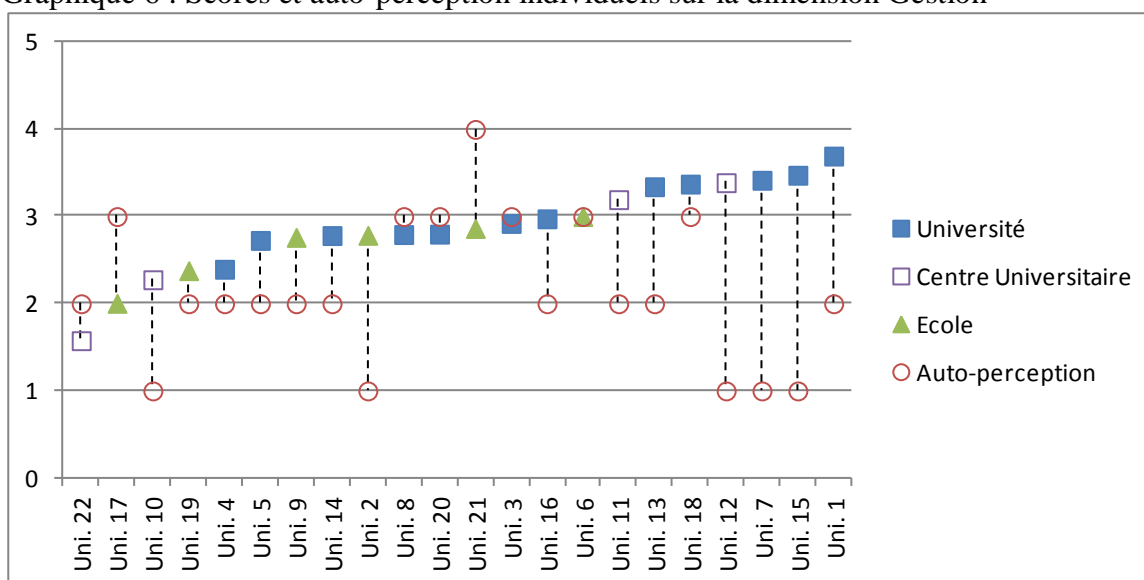
## Cadre légal

Un cadre juridique national définit le statut de toutes les universités, et celui-ci n'a changé, pour la plus part des universités, qu'une ou deux fois sur les 10 dernières années, et presque toujours dans un souci d'alignement avec les tendances internationales.

### 3.3 Gestion

On observe une grande variation sur la dimension Gestion, avec des scores entre 1,6 et 3,7, bien que la moyenne nationale (2,9) soit la même que dans l'ensemble des institutions de la région ayant participé à l'étude. Lorsque les responsables d'université ont répondu à la question " L'université pratique-t-elle une gestion basée sur les résultats?", une grande partie d'entre eux ont répondu que ce n'était le cas que dans une faible mesure. On voit sur le Graphique 6 que les Universités ont tendance à avoir des scores plus élevés que les Écoles, alors que les Centres Universitaires se situent aussi bien à chaque extrémité du spectre.

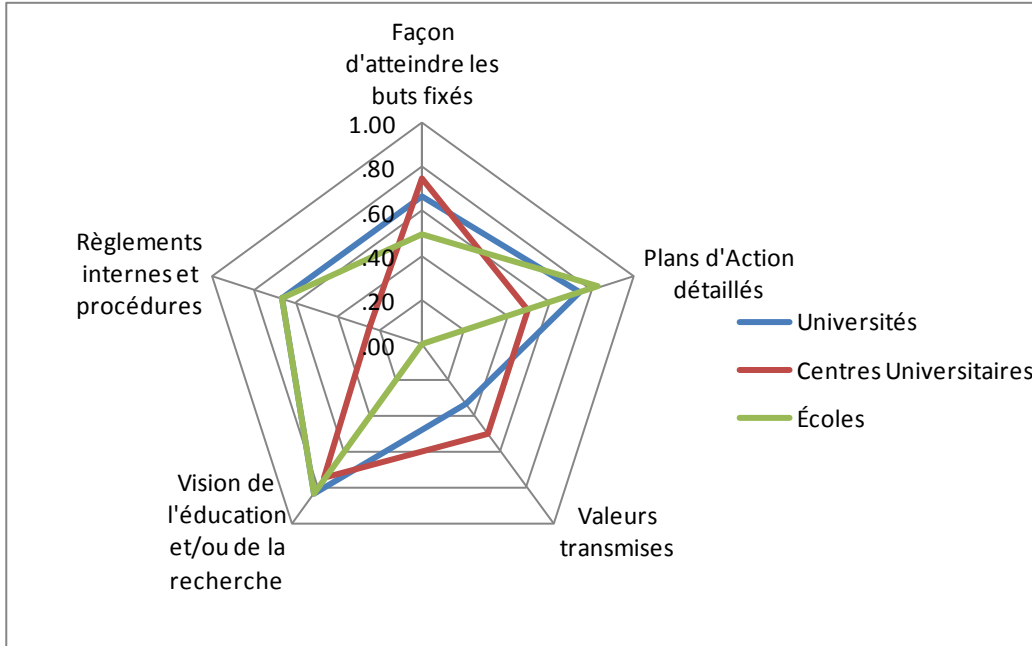
Graphique 6 : Scores et auto-perception individuels sur la dimension Gestion



## Stratégie

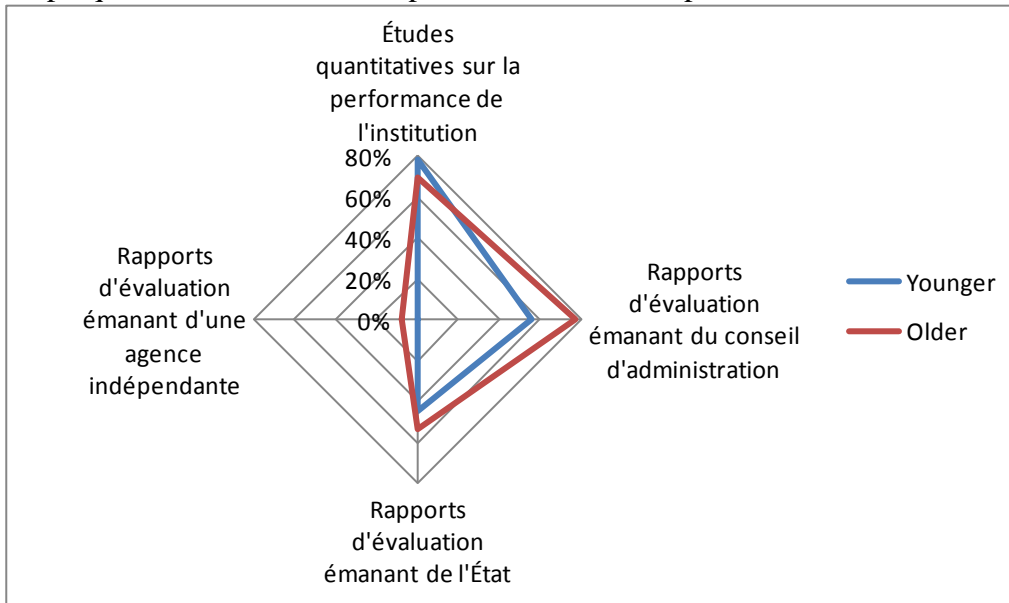
Toutes les universités semblent avoir une stratégie, au niveau de l'université ou au niveau des facultés. Pour son élaboration, les universités plus anciennes semblent avoir eu recours beaucoup plus souvent à des rapports internes, ou carnets de route, et à des partenariats avec l'État que les universités plus récentes, et moins à de larges consultations. Les Écoles, en particulier, ont eu peu recours aux partenariats avec l'État. Les éléments les plus discutés pour cette élaboration ont été la vision de l'éducation et/ou de la recherche, des plans d'action détaillés et, dans une moindre mesure (moins que dans les autres pays en moyenne), les façons d'atteindre les buts fixés. Les valeurs transmises n'ont fait que rarement partie des discussions (jamais dans les Écoles), et les règlements internes et procédures ont été très souvent discutés dans le Centre et très rarement dans l'Ouest, ou dans les Centres Universitaires en général (cf. Graphique 7).

Graphique 7 : Éléments clés discutés lors du processus stratégique, par type d'institution



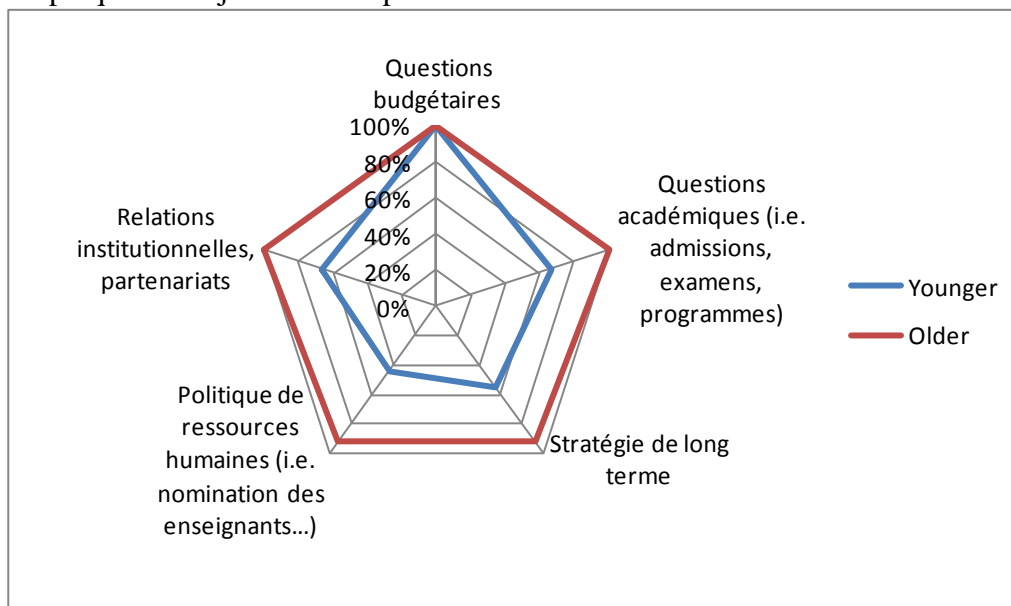
Pour mesurer l'accomplissement de ces buts stratégiques, des études quantitatives produisant des données sur la performance de l'institution sont souvent utilisées, ainsi que des rapports d'évaluation émanant du conseil d'administration, mais quasiment jamais des rapports d'évaluation émanant d'une agence indépendante. Les universités plus récentes, en particulier, ont plus recours aux études quantitatives et moins aux rapports d'évaluation émanant du conseil d'administration ou de l'Etat que les institutions plus anciennes (cf. Graphique 8).

Graphique 8 : Éléments utilisés pour mesurer l'accomplissement des buts stratégiques



Le conseil d'administration, lui, aborde toujours les questions budgétaires mais, pour les institutions plus récentes, ne discutent les questions académiques (i.e. admissions, examens, programmes) que dans les deux-tiers des universités. Les conseils d'administration de ces jeunes institutions abordent également bien plus rarement (environ une sur deux) les questions de stratégie de long terme, de politique de ressources humaines (i.e. nomination des enseignants...) et les relations institutionnelles et partenariats que ceux des universités plus anciennes, qui le font presque toutes (cf. Graphique 9).

Graphique 9 : Sujets discutés pendant les réunions du conseil d'administration



### Sélection des preneurs de décision

Le président des universités est toujours nommé par le gouvernement ; les membres de l'université ne sont jamais impliqués dans cette décision. Il peut en général être extérieur à l'université, mais doit quasiment toujours faire partie du milieu académique. Il ne doit que dans à peine plus de la moitié des cas avoir un profil managérial ou correspondre à un profil d'emploi précis, en particulier dans les universités les plus récentes. Il n'y a généralement pas de limite institutionnelle à la durée de leur mandat.

Les doyens sont également nommés par le gouvernement dans toutes les Universités et Centres Universitaires<sup>7</sup> (avec la même exception), mais pour ceux-ci les dirigeants de l'université (conseil d'administration, président) et, quoique rarement, le personnel académique sont également impliqués dans cette décision. Les doyens doivent être enseignants de rang le plus élevé et leur appartenance politique ne rentre nullement en ligne de compte dans leur nomination. Ils correspondent souvent à un profil d'emploi précis et doivent en général proposer une vision stratégique pour l'université. La durée de leur mandat est rarement (dans un quart seulement des institutions) inférieure à 4 ans.

Enfin, il existe dans toutes les institutions un double mode de sélection pour les membres du conseil d'administration: une partie d'entre eux est nommée 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. Leur mandat est toujours inférieur à 4 ans, et est toujours renouvelable dans les Écoles, bien que le nombre de renouvellements soit généralement limité.

<sup>7</sup> Les Écoles n'ont pas de doyens.

### Performance et évaluation du personnel

Les personnels des départements des ressources humaines, départements financiers et départements académiques sont toujours, ou presque, responsables auprès des dirigeants de l'institution (conseil d'administration, président), et jamais auprès d'un Centre d'Assurance Qualité.

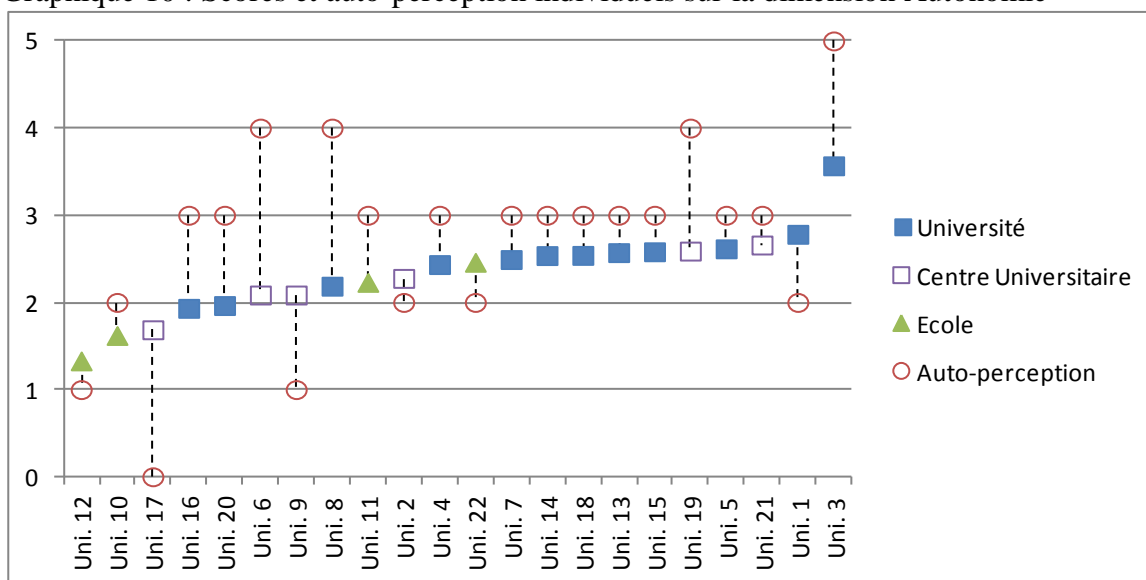
Les départements financiers sont en revanche responsables auprès de l'État dans la moitié des institutions, alors que les personnels académiques le sont auprès des conseils de l'université (i.e. académique, recherche, étudiantin...) et des doyens dans la quasi-totalité des institutions.

Des sanctions standardisées en cas de faute sont utilisées dans tous ces départements pour contrôler leur performance. Des mesures de "reporting", des salaires variables dépendant des performances, une exigence de justification des dépenses et des tableaux de bord sont également utilisés dans la moitié des cas pour ces trois départements, bien que l'exigence de justification des dépenses soit bien plus fréquente dans les institutions plus anciennes que dans les plus récentes.

### **3.4 Autonomie**

Bien que le niveau d'autonomie des institutions algériennes (2,3) soit plus faible que celui des universités publiques de la région (2,5), et plus encore de la moyenne de toutes les universités de la région (3,1), les degrés d'autonomie varient très largement d'une institution à l'autre, avec des scores entre 1,3 et 3,6 (cf. Graphique 10). Une université se démarque en particulier avec un score nettement plus élevé que les autres, en particulier en termes d'autonomie académique et de gestion de personnel, domaines pour lesquels elle semble être libre de prendre la plupart des décisions d'elle-même. Les Écoles, elles, ont tendance à avoir moins d'autonomie. Dans l'ensemble, la plupart des institutions se perçoivent plus autonomes que ce que ne révèle l'évaluation.

Graphique 10 : Scores et auto-perception individuels sur la dimension Autonomie



### Autonomie académique

Les institutions algériennes peuvent dans la plupart des cas décider de l'introduction de nouveaux programmes, des types de cours (niveau, secteur, mode), du nombre d'heures par programme, du format de l'évaluation des étudiants, des partenariats académiques avec d'autres institutions ainsi que des questions d'admissions (nombre total d'étudiants admis, nombre d'étudiants par programme,



mécanismes d'admission), mais ces décisions doivent être validées par l'État dans la plupart des cas pour l'introduction de nouveaux programmes, pour le nombre d'heures par programme et pour les conditions d'admission (et dans environ la moitié des cas pour les autres décisions). Seule la moitié des institutions a une autonomie quelconque en ce qui concerne la structure des diplômes (cursus, conditions de délivrance).

### Autonomie de ressources humaines

En termes de ressources humaines, les institutions algériennes ont toutes, ou presque, l'autonomie d'embaucher ou licencier du personnel administratif ou des professeurs, de former le personnel ou d'accorder des promotions, mais, à l'exception de la formation et de la promotion du personnel, ces décisions doivent être validées par l'État dans la plupart des cas. Peu d'autonomie existe en revanche pour établir les incitations : presque aucune institution n'a l'autonomie de fixer les salaires, des professeurs comme de l'administration, et seules un tiers d'entre elles peuvent établir des primes liées aux performances ou établir les conditions contractuelles du personnel (durée, avantages...). Ces limitations sont liées, comme on va le voir, à la faible autonomie financière des institutions algériennes.

### Autonomie Financière

Le financement de l'ensemble des institutions algériennes provient à 99% des fonds du gouvernement. Seules quelques institutions ont également accès à des emprunts et financements d'institutions internationales ou à des revenus de prestations contractuelles effectuées par l'université (consulting,...), mais ces financements sont très marginaux. On peut noter que les universités collectent également des frais de scolarité, mais ceux-ci ne représentent qu'1% environ de leur budget.

Environ la moitié des institutions ont l'autonomie de gérer leurs actifs (surtout des Écoles) ou de conserver et réutiliser le surplus des financements d'un an sur l'autre (surtout les Universités et Centres Universitaires), mais aucune ne peut fixer le niveau des droits d'inscription, définir sa structure de revenu (i.e. publique/privée, prêts bancaires, droits d'inscription), être en déficit, et seules quelques Universités et Centres Universitaires peuvent utiliser un programme de dépense pluri-annuel (i.e. cadre de dépense à moyen terme). Elles peuvent en revanche être propriétaires de bâtiments, terrains et équipements (matériel informatique, motorisé...), mais seules trois Universités ont le droit de posséder des actifs financiers.

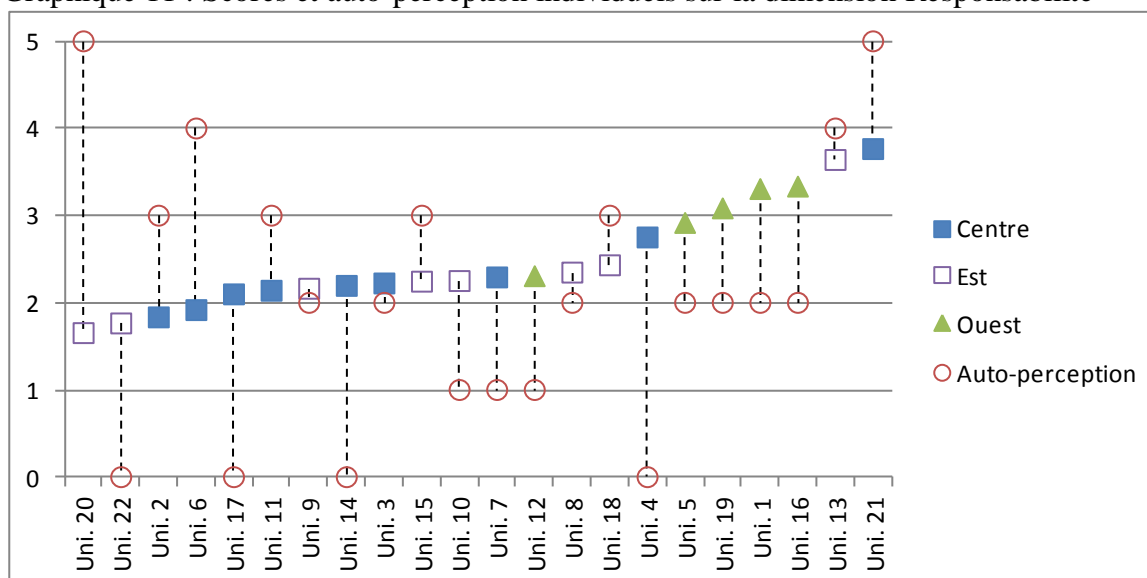
## **3.5 Responsabilité<sup>8</sup>**

Le niveau de responsabilité des institutions algériennes (2,5 en moyenne) apparaît légèrement inférieur à celui de la moyenne des universités publiques de la région (2,7), comme l'illustre le Graphique 11. De larges différences apparaissent en revanche entre ces institutions, avec des scores entre 1,7 et 3,8. Comme noté plus haut, les universités de l'Ouest apparaissent plus responsables que celles des autres régions. Il est intéressant de noter que beaucoup d'institutions estiment leur propre niveau de responsabilité très bas.

---

<sup>8</sup> On a traduit ici ainsi le terme anglais "accountability"

Graphique 11 : Scores et auto-perception individuels sur la dimension Responsabilité



### Qualité de l'enseignement

Une Université, deux Centres Universitaires et une École semblent ne pas avoir de système d'Assurance Qualité. Parmi les institutions qui en ont un, il est toujours interne à l'université (i.e. évaluation des programmes, comités participatifs...), et lorsqu' il est également externe (surtout dans les Universités), il est toujours sous l'égide du gouvernement, jamais sous l'égide d'une agence indépendante.

Ces systèmes d'Assurance Qualité comprennent, dans environ la moitié des cas (souvent dans les institutions plus anciennes mais rarement dans les plus récentes), la méthodologie d'enseignement, les travaux de recherche et les équipements. Ils n'examinent que très rarement l'octroi d'accréditation ou de certification institutionnelle (pour quelques Universités seulement) et rarement l'accréditation des programmes (environ la moitié des Universités et des Écoles). Ces accréditations sont en effet établies et validées par des comités centraux, aux niveaux régional puis national. Les systèmes d'Assurance Qualité ne comprennent également l'évaluation des résultats d'éducation que dans moins d'une institution sur deux.

Le suivi des résultats de ces évaluations est fait par les dirigeants de l'institution et les doyens (dans les Universités et Centres Universitaires) à l'aide de plans d'action. Ils ne sont en revanche quasiment jamais suivis d'allocations budgétaires variables liées aux résultats. Les plans d'actions semblent être revus plus régulièrement dans les Écoles que dans le milieu universitaire.

Des sanctions standardisées sont en revanche en place dans toutes les institutions ou presque en cas de fraude aux examens, fraude du personnel académique (vente de sujets, népotisme...), détournements des conditions d'admission ou progressions de carrières contraires à l'éthique.

### Responsabilité sociale

La responsabilité sociale est l'aspect de la responsabilité qui est le plus faible et explique le faible score par rapport aux autres institutions de la région.

En effet, très peu d'enquêtes de suivi sont mises en place par les institutions pour mesurer le taux d'emploi des diplômés, la période de chômage moyenne après le diplôme, le salaire moyen des diplômés ou les domaines d'emploi privilégiés ; seule la moitié des universités plus anciennes fait le suivi du nombre moyen d'années requises pour obtenir un diplôme. Ces informations ne sont donc quasiment jamais diffusées, par quelque média que ce soit.

Certains médias sont en revanche utilisés pour communiquer les missions et buts de l'institution, parfois sa stratégie et les résultats des processus d'accréditation, mais rarement les résultats des évaluations institutionnelles.

### Intégrité financière

Les documents budgétaires sont quasiment toujours revus par l'État, et souvent par le personnel administratif, mais très rarement mis à disposition des médias ou du grand public.

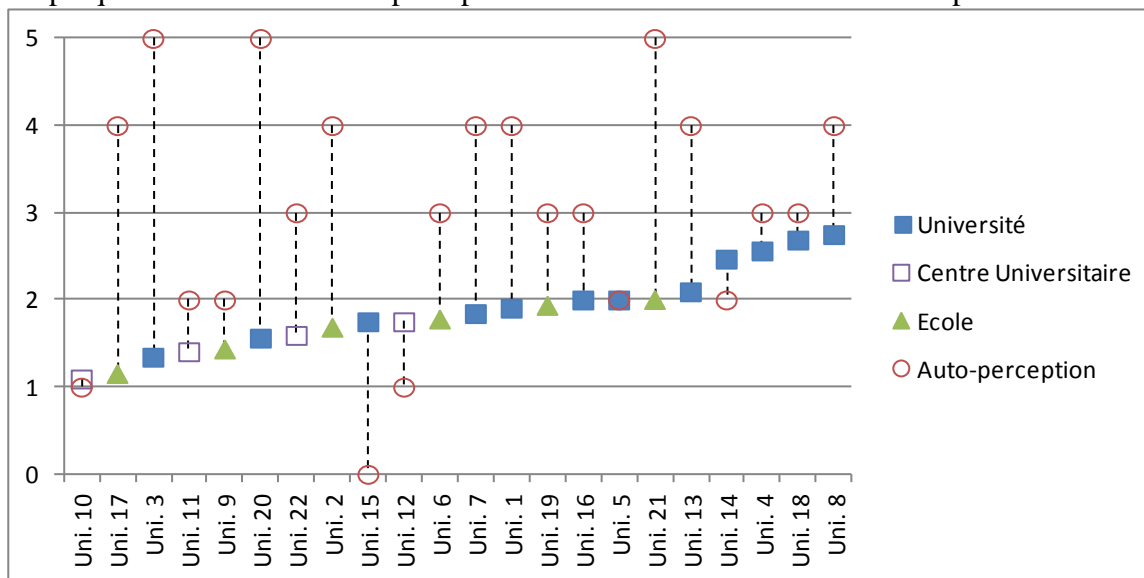
Un audit financier est quasiment toujours conduit par un corps externe, mais les résultats n'en sont que rarement disponibles pour les parties prenantes internes à l'université ou diffusés en dehors de l'université.

À nouveau, des sanctions standardisées sont appliquées dans les cas de détournements, dépenses inappropriées (mauvaises justifications) ou de passations de marchés douteuses.

### 3.6 Participation

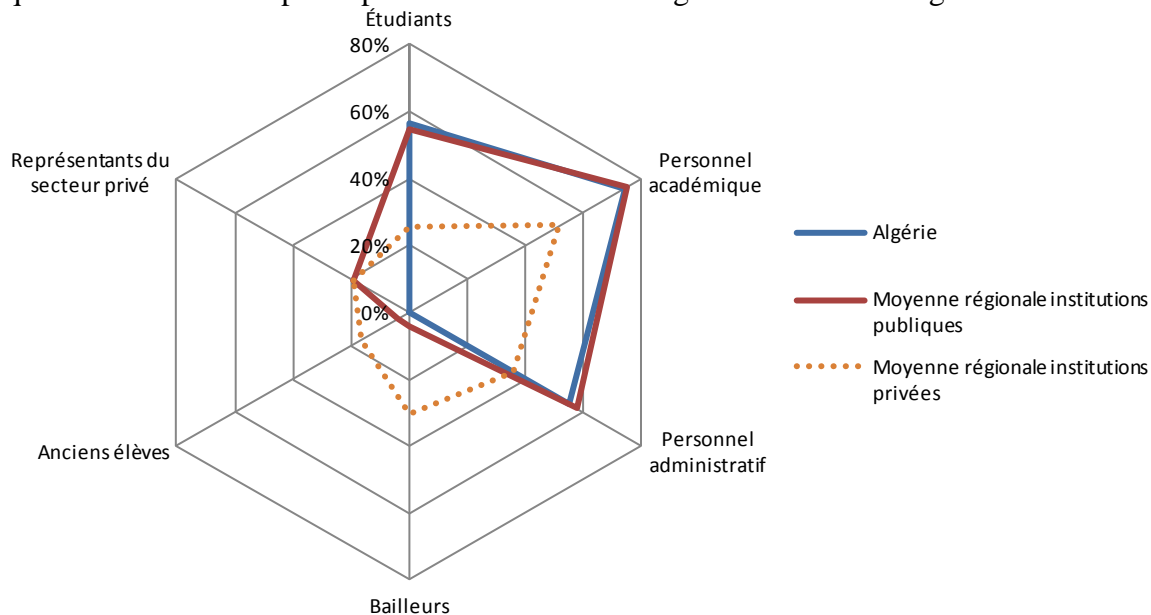
Avec une moyenne pour la dimension Participation de 1,9, les institutions algériennes apparaissent moins participatives que les institutions publiques de la région en général (2,1). Tous les scores individuels sont en deçà de 3, entre 1,1 et 2,8 (cf. Graphique 12). Les Universités apparaissent plus participatives que les École et les Centres Universitaires en particulier. La plupart des institutions s'estiment plus participatives que ce que révèle l'évaluation.

Graphique 12 : Scores et auto-perception individuels sur la dimension Responsabilité



La structure de participation des institutions algériennes (cf. Graphique 13) est en fait très similaire à celle des universités publiques de la région: on constate une relativement forte représentation du personnel académique, et une représentation équivalente des étudiants et du personnel administratif. La grande différence réside dans le fait qu'aucune institution n'accorde de représentation aux anciens élèves, ni même aux représentants du secteur privé, qui représentent pourtant le monde du marché du travail. Notons qu'il est en revanche prévu pour les conseils d'administration une représentation des éventuels agents privés qui contribuent à l'effort de financement de l'université.

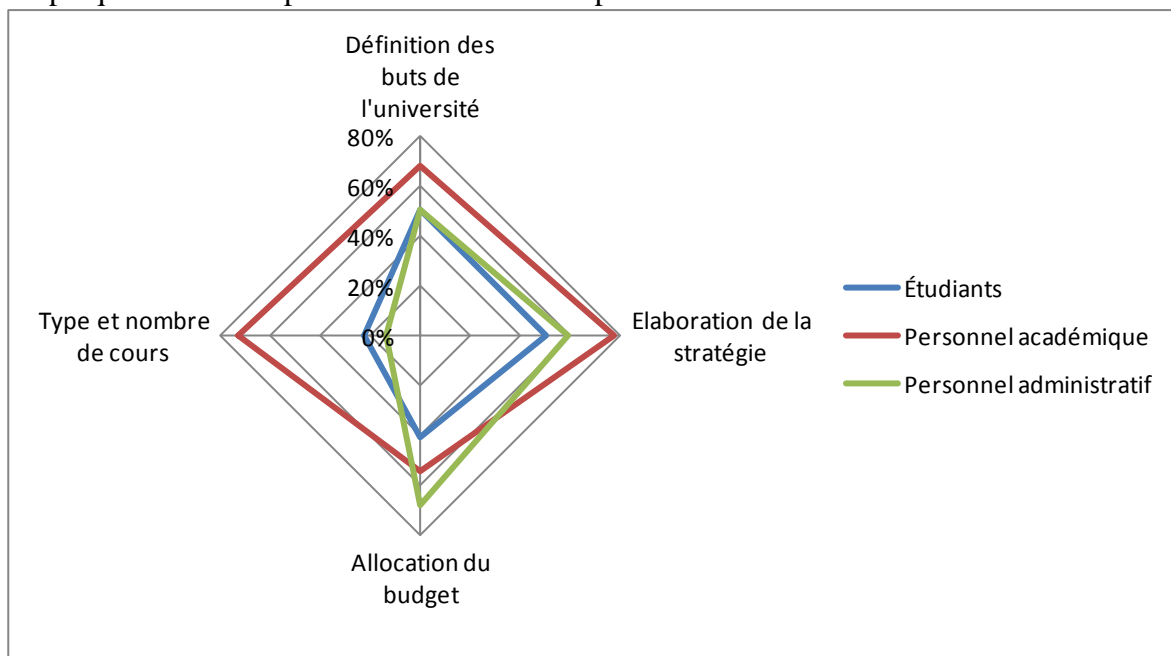
Graphique 13 : Structure de participation des institutions algériennes et de la région



Note: Les scores sont exprimés en pourcentages du score de participation maximal.

En termes de décisions, le personnel académique est ainsi le corps qui a du poids dans le plus de domaines, comme le montre le Graphique 14. Seul le personnel administratif est plus souvent représenté dans les décisions d'ordre budgétaire. Les étudiants n'ont la possibilité de participer aux décisions stratégiques et budgétaires que dans à peine la moitié des institutions, et très rarement dans les décisions d'ordre académique.

Graphique 14 : Participation des différents corps dans les décisions des institutions



#### 4. Appartenance aux schémas de gouvernance régionaux

L'analyse des schémas types de gouvernance, basée sur les scores d'évaluation sur les cinq axes pour les six pays inclus dans l'étude, permet une classification des universités de la région en fonction de leurs scores sur ces différentes dimensions. Une classification ascendante hiérarchique a été utilisée sur la base des scores des 74 institutions dans les six pays (Algérie, Liban, Egypte, Maroc, Palestine et Tunisie). Cette méthode statistique est en effet utilisée pour l'identification de groupes au sein d'un échantillon en fonction de leur similitudes (et différences) sur un ensemble de variables. La méthode consiste à agréger les observations individuelles en groupes de façon à réduire la variance à l'intérieur de chaque groupe et à maximiser la variance entre les groupes.

La première distinction qui apparaît ainsi au sein des universités de la région se situe sur les axes Mission, Autonomie et Participation: un groupe de 40 universités (dont seulement une privée) avec un haut niveau de formalité dans la définition de leur mission, un haut niveau de participation et une faible autonomie; et un groupe de 29 universités privées et 5 publiques, avec une forte autonomie et une faible participation. La différence entre les secteurs public et privé est ainsi la principale distinction qui se dégage des résultats de l'évaluation<sup>9</sup>. Cinq institutions atypiques, avec différents profils, se dégagent par ailleurs de ces deux grands groupes.

Parmi les institutions algériennes, toutes publiques, une seule se situe dans le second groupe, à majorité privée. Il s'agit d'une Université de la région Centre, qui se distingue par une forte autonomie et une faible participation. Au sein de ce groupe, elle se situe dans un sous-groupe caractérisé par une forte formalité dans la définition des missions, une forte autonomie et une faible participation.

Toutes les autres institutions du pays se situent dans le premier groupe d'universités, essentiellement publiques. Il apparaît cependant un second niveau de distinction au sein des universités de ce groupe. Onze d'entre elles ont en effet un fort niveau de Gestion, de Responsabilité et de Participation, alors que les 29 autres se distinguent par un très faible niveau d'Autonomie associé à un faible niveau de Responsabilité.

Le premier sous-groupe comprend quatre institutions algériennes, trois Universités et une École, qui font ainsi partie des "bons exemples" de la région pour les universités publiques, en termes de gestion, responsabilité et participation. Les trois sous-dimensions de la responsabilité, en particulier, sont supérieurs à ceux du reste de l'échantillon : ces quatre institutions ont toutes un système de Qualité-Assurance, qui couvre, entre autres, toujours les méthodes d'enseignement, la production en recherche, et les installations ; trois d'entre elles sont les seules à utiliser, en plus des autres modes de suivi, des allocations budgétaires variables liées aux résultats. Elles font toutes le suivi du nombre d'années nécessaires pour compléter un diplôme, et trois d'entre elles le suivi des principaux domaines d'intégration dans le marché du travail, et utilisent beaucoup différents médias pour communiquer.

Les 17 autres institutions font, elles, partie du deuxième sous-groupe, avec très peu d'autonomie et peu de responsabilité. La place prépondérante que joue l'État dans la vie des institutions algériennes contribue certainement à cette caractérisation d'une large part des institutions du pays.

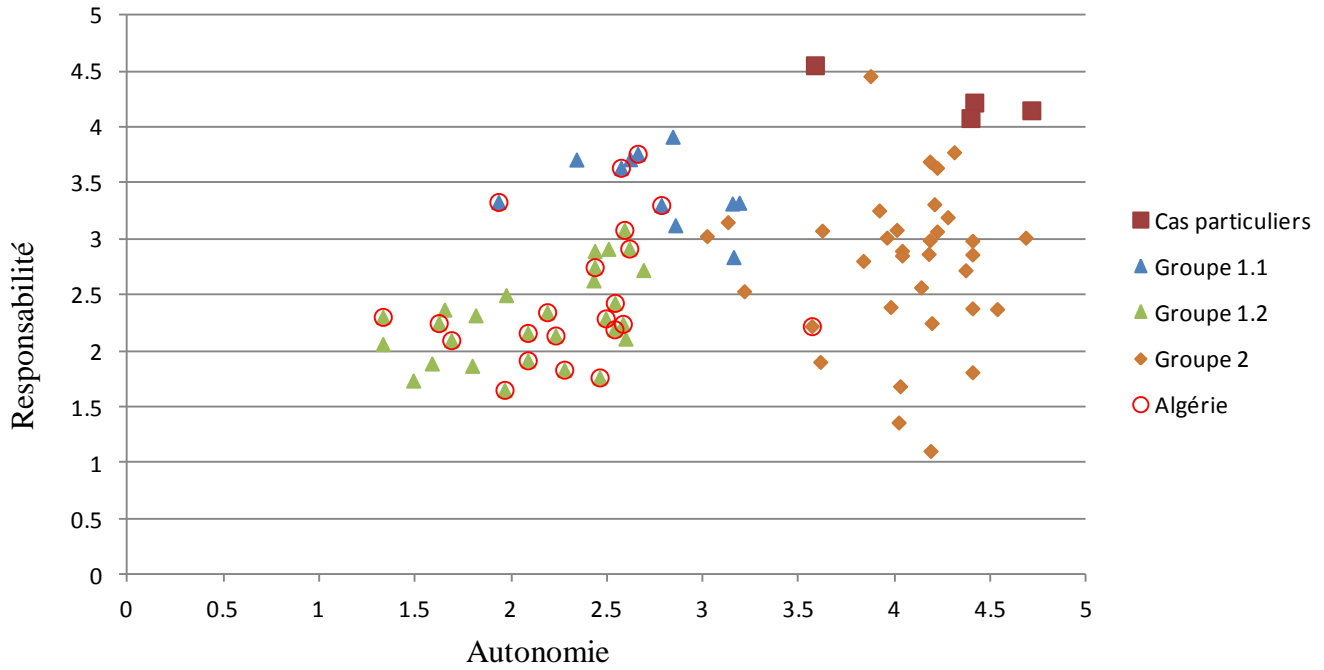
Le graphique 15 illustre la position des universités algériennes au sein des universités de la région, sur les deux axes qui présentent la plus forte variance : l'autonomie et la responsabilité. Le graphique 16, qui suit, présente l'arbre de classification issu de la classification ascendante

---

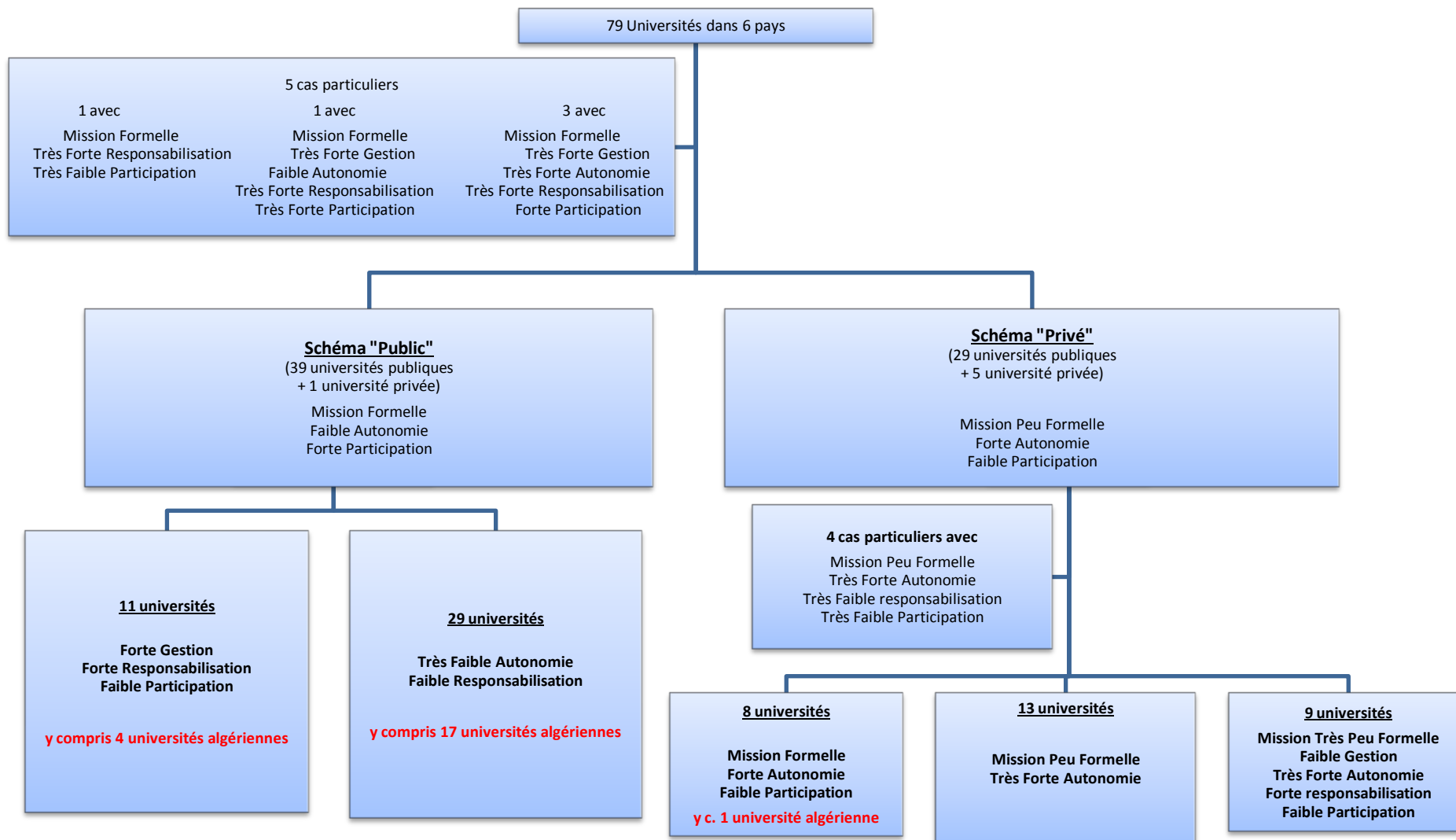
<sup>9</sup> Notons que ces deux groupes correspondent à la dichotomie public/privé pour la plupart des pays de l'étude, à l'exception des universités palestiniennes.

hiérarchique, pour toutes les universités de la région, en mettant en évidence les institutions algériennes.

Graphique 15: Position des universités algériennes et des groupes sur les axes Autonomie et Responsabilité



Graphique 16: Situation des institutions algériennes dans les schémas de gouvernance régionaux



## 5. Conclusions

Une des principales conclusions de cette étude est le fort niveau de centralisation du système Algérien. Cette conclusion provient de plusieurs observations. La première tient au fait que la définition des missions des universités est faite par l'État, ce qui implique que les universités ne s'engagent pas dans le processus de définition de leur propre mission et ainsi que toutes les universités publiques ont la même mission. Cela constitue un défi pour l'État, pour s'assurer que ces missions permettent aux institutions de bien servir les différents besoins auxquels un système universitaire est appelé à répondre. Dans le même temps, lorsque les universités ont la même mission, il est plus difficile pour elles de se spécialiser, développer un avantage concurrentiel, exceller dans certains domaines de connaissances, ou de poursuivre des objectifs spécifiques.

En effet, la définition de la mission d'un système universitaire et de ses objectifs, ou plus exactement en l'occurrence un "mélange de missions," est une question fondamentale de la gouvernance. Cela implique une discussion approfondie et des analyses sur des sujets tels que l'opportunité d'axer cette mission sur la recherche appliquée ou plutôt fondamentale, de mettre l'accent sur une organisation internationale, locale, ou régionale, ainsi que sur la nature de l'objectif des universités : former des chercheurs et des universitaires, former des travailleurs productifs et employables, ou éduquer les jeunes adultes à la citoyenneté et les placer dans la société. En ayant cette mission définie de manière centralisée par l'Etat, les institutions ne sont ainsi pas en mesure de développer des avantages comparatifs spécifiques, ou de répondre à des besoins locaux ou régionaux spécifiques. Ce fort niveau de centralisation se traduit également par le faible niveau d'autonomie des universités à leur propre niveau, la majorité des décisions étant prises par le gouvernement central. Enfin, le manque de développement du secteur privé participe de cette centralisation du système.

Par ailleurs, le faible niveau d'autonomie financière des institutions d'enseignement supérieur, qui sont financées presque exclusivement par le gouvernement, reflète également la volonté du gouvernement de démocratiser l'enseignement supérieur. Le faible niveau des frais d'inscription, ainsi que la politique des bourses et autres subventions aux étudiants (logement, transport), traduisent cette volonté de rendre l'enseignement universitaire accessible à tous. Une réflexion pourra cependant être poursuivie sur l'arbitrage entre la subvention de l'accès à tous et une attention plus grande sur la qualité de l'enseignement. Plus d'autonomie financière de la part des universités pourrait par exemple leur permettre de diversifier leurs sources de revenus, permettant à la fois aux institutions elles-mêmes d'innover dans l'amélioration de la qualité et au gouvernement de libérer des ressources pour appuyer cet effort.

Il est cependant à noter que des signes encourageants de la mise en œuvre du système d'assurance qualité sont visibles. C'est en fait une réalisation importante en termes de responsabilité croissante. Étant donné qu'il semble y avoir des progrès déjà importants en ce qui concerne la pratique de l'assurance qualité, il semble qu'il serait important pour le gouvernement d'entamer un processus visant à promouvoir une plus grande autonomie aux Universités.

L'étude observe également le faible niveau de responsabilité sociale des institutions universitaires, et en particulier le manque de suivi des diplômés et le peu d'attention accordé aux liens entre les programmes universitaires et les besoins du marché du travail. Étant donné que la réforme du gouvernement définit comme l'un de ses objectifs l'amélioration de l'employabilité des diplômés de l'université, il semble qu'un système de suivi de ces diplômés serait nécessaire.

Les observations ci-dessus seront discutées et améliorées grâce à des consultations avec les institutions participantes, en vue d'élaborer des conclusions plus substantielles de cette étude. Un résumé des résultats par établissement est inclus dans l'annexe 3.



## Annexe 1: Méthodologie sur l'étude de la gouvernance

La méthodologie de l'étude portant sur la gouvernance des universités consiste en trois points essentiels :

- (i) Un questionnaire comprenant 45 questions, élaboré à partir des cinq dimensions sélectionnées afin d'évaluer la gouvernance (les missions, l'orientation managériale, l'autonomie, la responsabilité et la participation).
- (ii) Les différents indicateurs composant chaque axe. Par exemple, l'axe « responsabilité » est constitué des indicateurs suivants : la qualité de l'éducation, la responsabilité sociale, et l'intégrité financière. Les sous-indicateurs (*équivalant aux questions posées*) permettent une analyse plus détaillée. À titre d'exemple, il s'agit notamment, pour le même axe, du système d'assurance qualité, de la dissémination de l'information, ou de la fréquence des audits.
- (iii) Enfin, la pondération des indicateurs permettant d'attribuer une valeur numérique plaçant les universités sur l'axe visé. Un diagramme en étoile est obtenu en reprenant les valeurs des cinq axes.

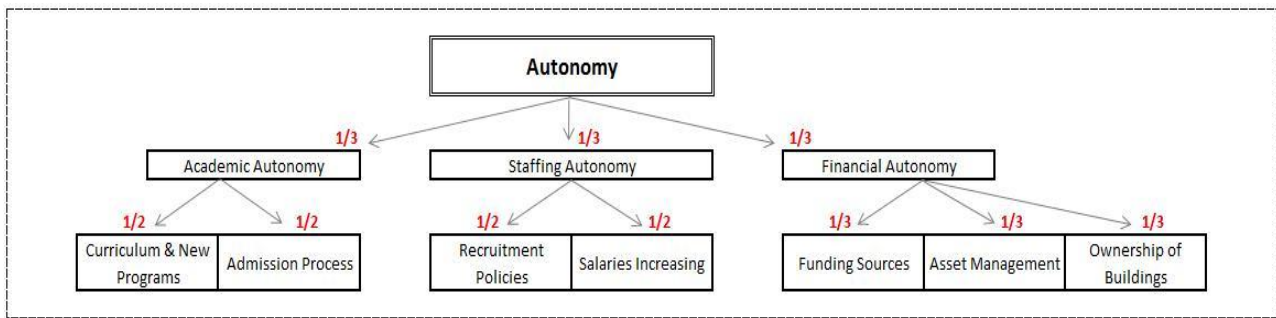
La méthodologie a été présentée aux partenaires lors d'un séminaire les 14 et 15 juin 2010 à Marseille. À cette occasion, les équipes ont commenté et validé l'ensemble du questionnaire, les dimensions retenues pour évaluer la gouvernance, et les indicateurs. À la suite de cette première étape, les instruments et la méthodologie ont été testés durant une phase pilote, du 15 juin au 31 août 2010, sur un échantillon d'universités en Egypte, Palestine, Tunisie et au Maroc. Cette première étape a été très positive et a notamment permis une mise au point empirique de l'outil de recherche développé. Les réactions des partenaires au sein des universités ont été très encourageantes : le processus de collecte de données a souvent impliqué de multiples acteurs et a attiré leur attention sur différents aspects de la gouvernance. La carte de positionnement a ainsi atteint un de ses objectifs essentiels : la sensibilisation des institutions et de ses ressources à la problématique de la gouvernance.

### A1.1 Pondération des indicateurs

Une fois validés, les indicateurs ont du faire l'objet d'une pondération destinée à produire des données synthétiques et numériques pour chaque axe. Aucune étude quantitative n'étant disponible à l'heure actuelle, la méthode d'agrégation des données ne peut être rapprochée d'une évaluation empirique. Les pondérations accordées aux indicateurs étant subjectives, la méthodologie se doit d'être transparente et présentée clairement.

Chaque axe est gradué entre 0 et 5. Etant donné le manque de connaissances scientifiques solides disponibles à ce stade de l'étude, il a été décidé de ne pas formuler d'hypothèse sur l'importance relative des indicateurs. Par conséquent, chaque indicateur a la même pondération dans le calcul de la valeur numérique attribuée aux axes. La pondération pour chaque réponse du questionnaire (code 0/1) a été calculée en divisant la contribution de chaque indicateur par le nombre de sous-indicateurs qu'il contient et par le nombre de réponses positives pouvant être données simultanément à la question. Cette solution est apparue comme la plus logique et la plus compréhensible. De plus, elle permet de construire des indicateurs indépendamment du nombre de réponses.

Pour une compréhension du système de pondération, le graphique 1, extrait de l'axe 3 dédié à l'autonomie, explique l'agrégation des indicateurs.



Ainsi, les valeurs attribuées aux réponses dépendent-elles du nombre de questions. La méthode de calcul est illustrée par le tableau 1 portant sur le sous-indicateur intitulé « procédure d'admission ».

*Tableau 1 : Exemple de valeurs pour l'axe 3*

Axe	Autonomie
Indicateur	Autonomie académique
Sous-indication	Procédure d'admission
Nombre de questions	1
Nombre de réponses possibles	3
Valeur attribuée aux réponses positive	5/18

La « valeur attribuée » est calculée selon les principes précédemment exposés, soit par exemple :

$$\frac{5}{\text{Maximum score}} * \frac{1}{3} * \frac{1}{2} * 1 * \frac{1}{3} = \frac{5}{18}$$

Indicator's weight
Sub-indicator's weight
Number of questions
Number of possible answers

Ce cadre analytique et technique permet de produire des graphiques en étoile à partir du questionnaire et, sur le long terme, il permettra de construire une base de données qui émergera des possibles étapes ultérieures de l'étude. Cette base autorise des analyses à des échelles variées; il est ainsi possible :

- au niveau micro, de déterminer la position synthétique d'une université par la multiplication de la somme des réponses par leur pondération. Les sous-indicateurs (questions posées) permettent une analyse plus poussée.
- de réaliser des analyses méso à l'échelle d'un pays.
- de réaliser des analyses macro permettant la comparaison entre les pays ayant participé à l'enquête.

### **A1.2 Elaboration d'échantillonnage des universités algériennes**

Lors d'une mission de l'équipe de la Banque mondiale les 26 et 27 février 2012 à Alger avec les cadres du Ministère, les membres de la Commission Nationale d'Implémentation de l'Assurance Qualité dans l'Enseignement Supérieur (CIAQES) suite à l'intérêt du Ministre de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique d'Algérie montré au niveau du programme de la carte de

positionnement pour la gouvernance universitaire, il a été convenu que la participation des universités algériennes au programme même est justifiée par les aspects suivants :

- l'outil de la carte de positionnement représente une étape importante pour les universités Algériennes parce qu'il est en droite ligne avec les objectifs institutionnels et ministériels dans le domaine de l'assurance qualité et de la gouvernance des établissements d'enseignement supérieur;
- la participation à cet exercice de positionnement représente une opportunité pour les établissements d'enseignement supérieur algériens parce qu'il vise l'échange d'expériences internationales en matière d'assurance qualité afin de développer les capacités des établissements ainsi que la définition des mécanismes, procédures et standards en vue de renforcer progressivement le management des établissements universitaires.

La carte de positionnement a été appliquée sur un échantillon d'établissements d'enseignement supérieur qui sont été sélectionnés selon les critères suivants :

- **statut** (établissements publics et privés ; dans le cas de l'Algérie où il n'y a que des universités publiques, comme il a été expliqué précédemment, il a été basé seulement sur ce statut d'établissement) ;
- différents **catégories** d'établissements prévus et reconnus par le Ministère de l'Enseignement Supérieur (universités, centres universitaires, écoles nationales supérieures et écoles normales supérieures; les écoles préparatoires ne sont pas considérées dans l'échantillon);
- **ancienneté** (établissements anciens et récents) ;
- **localisation** (grande villes et petite villes) ;
- ainsi que de certaines particularités telles que le caractère historique ou la mono disciplinarité.

Tenant compte de ces différents critères, l'échantillon des universités algériennes est composé de vingt-six établissements qui représentent la diversité des universités et des institutions d'enseignement supérieur en Algérie :

#### CENTRE

1. Université Mouloud Maameri de Tizi Ouzou
2. Université M'Hamad Bougara de Boumerdès
3. Université d'Alger 1
4. Université de Djelfa
5. Centre Universitaire de Bouira
6. Ecole Nationale Supérieure de Commerce
7. Ecole Polytechnique d'architecture et d'Urbanisme
8. Ecole Nationale Supérieure des travaux publics
9. Ecole Normale Supérieure de Bouzaréah

#### EST

1. Université des sciences islamiques Emir Abdelkader de Constantine
2. Université Mentouri de Constantine
3. Université Ferhat Abbas de Sétif
4. Université Larbi Ben Mhidi de Oum el Bouaghi
5. Université Larbi Tebessi de Tébessa
6. Centre Universitaire d'El Oued
7. Centre Universitaire d'El Tarf
8. Ecole Nationale Supérieure d'enseignement technologique de Skikda

### QUEST

1. Université des sciences et de la technologie Mohamed Boudiaf d'Oran
2. Université d'Oran – Sénia
3. Université Aboubeker Belkaid de Tlemcen
4. Centre Universitaire de Tissemsilt
5. Ecole Normale Supérieure d'enseignement technologique d'Oran

### **A1.3 Déroulement des entretiens, collecte des informations et terminologie**

Les entretiens se sont déroulés entre la mi-avril et la fin-mai 2012. Pour un certain nombre d'établissements situés à Alger, la capitale du pays (l'Université d'Alger 1, l'Ecole Nationale Supérieure de Commerce, l'Ecole Polytechnique d'Architecture et d'Urbanisme, l'Ecole Nationale Supérieure des Travaux Publics et l'Ecole Normale Supérieure de Bouzaréah ), le questionnaire a pu être rempli pendant des entretiens en face à face avec les recteurs et/ou les directeurs lors d'une mission sur place d'un consultant de l'équipe de travail de la Banque mondiale pendant la première semaine du mois de mai. Pour des raisons de sécurité liées aux tensions associées aux élections législatives du 10 mai 2012, une extension de la mission et des entretiens aux institutions en dehors de la capitale s'est révélée impossible.

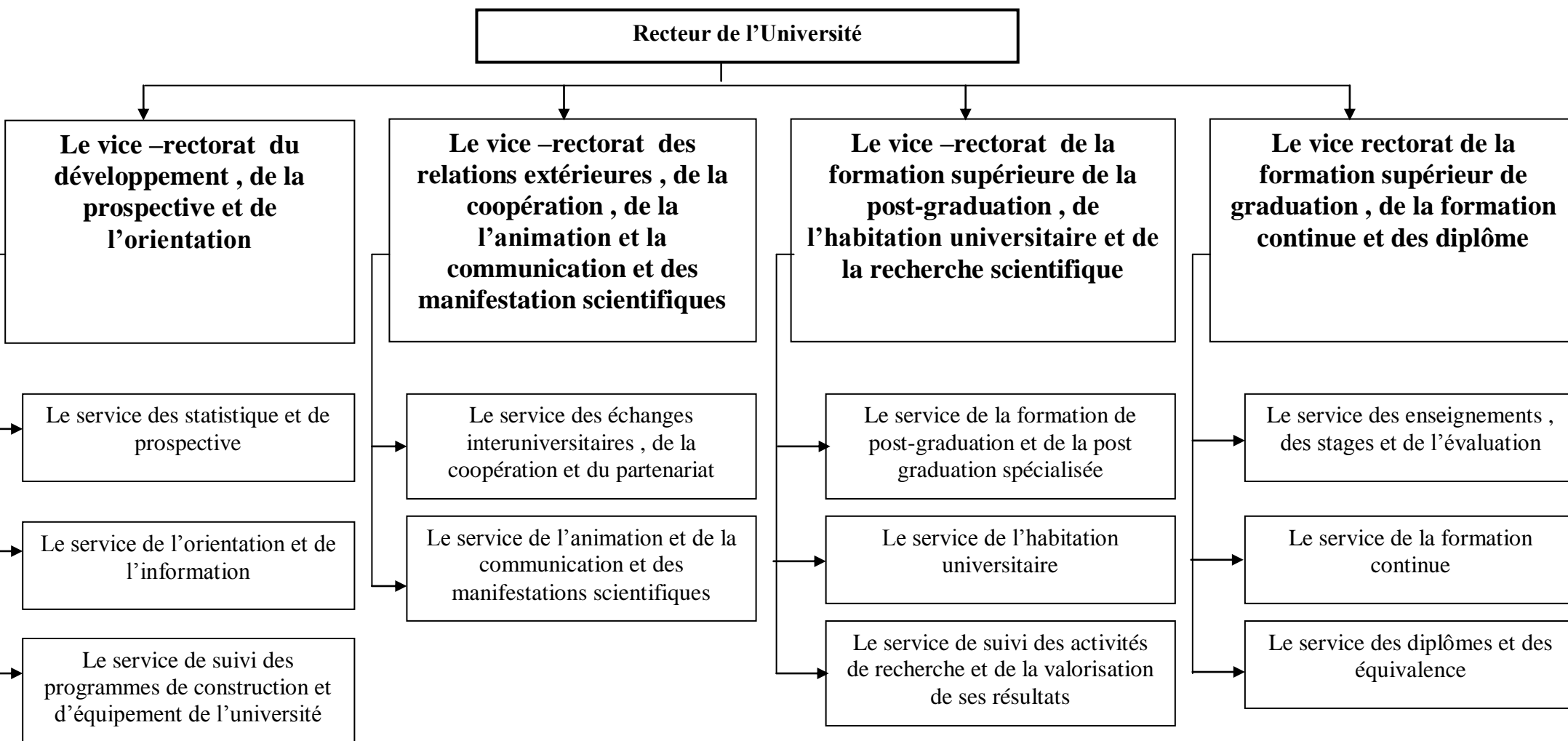
Pour ces établissements, le questionnaire a donc été majoritairement réalisé à l'aide d'entretiens téléphoniques. Compte-tenu de la longueur du questionnaire (45 questions ainsi que des indicateurs quantitatifs), les entretiens étaient particulièrement longs (entre trois et quatre heures). En conséquence, plusieurs séances ont pu être organisées afin de ne pas trop solliciter les emplois du temps des recteurs et directeurs. Les entretiens ont enfin été complétés, selon les besoins, par des échanges électroniques ultérieurs, nécessaires au recueil des données quantitatives.

Divers termes spécifiques de la terminologie universitaire ont dû être clarifiés par rapport au contexte algérien. Ainsi, l'équivalent algérien du « conseil académique », terme utilisé dans le questionnaire, est le « conseil scientifique » ; le « personnel académique » est appelé, dans le système algérien, « personnel pédagogique ». La « loi sur l'éducation supérieure » dans le système algérien est par ailleurs appelée « loi d'orientation sur l'enseignement supérieur » .

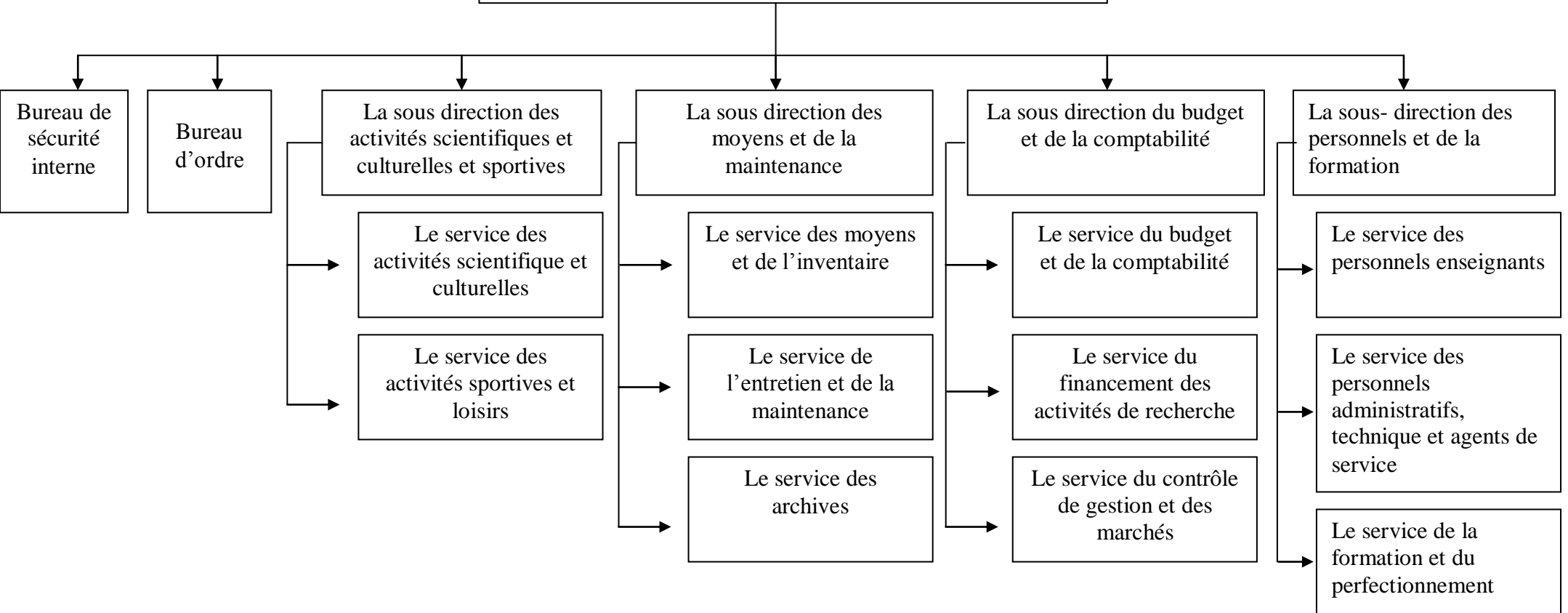
les termes de « président et vice-président de l'université » correspondent en Algérie à « recteur de l'université », ou « vice-recteur » pour les universités et à « directeur » ou « sous-directeur » dans les Écoles. À la différence des universités, il n'y a pas dans les Écoles de facultés, donc pas de doyens, mais il y a des directions et sous-directions.

Par ailleurs, le questionnaire ayant été défini de manière standardisée, et ne couvrant qu'un nombre sélectionné de variables, il ne peut refléter toutes les spécificités nationales et leurs répercussions en termes de gouvernance. C'est pour cette raison que le questionnaire a été adapté par l'interviewer pendant l'interview dans le cas des écoles nationales supérieures et des écoles normales supérieures. En Annexe 2 sont présentés les organigrammes types d'une université et d'une Ecole Nationale Supérieure.

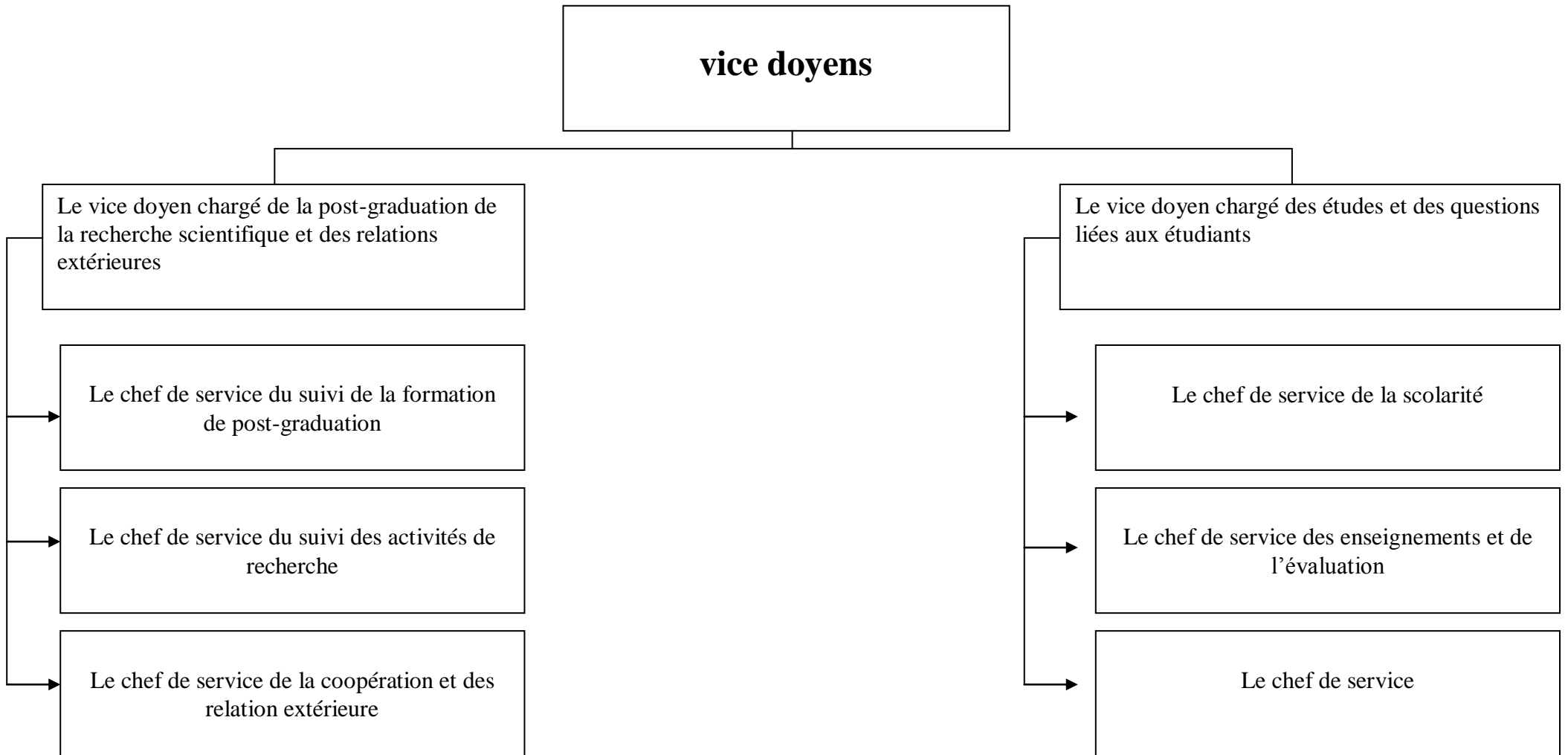
## ANNEX 2.a : ORGANIGRAMME TYPE D'UNIVERSITÉ



# Secrétariat général

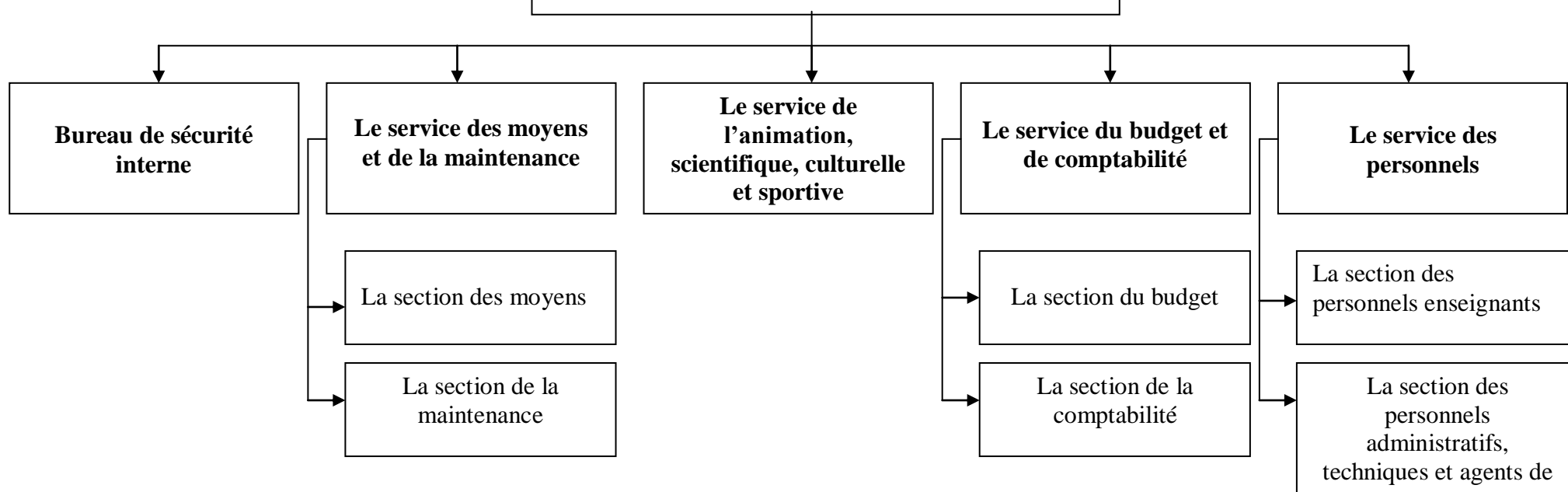


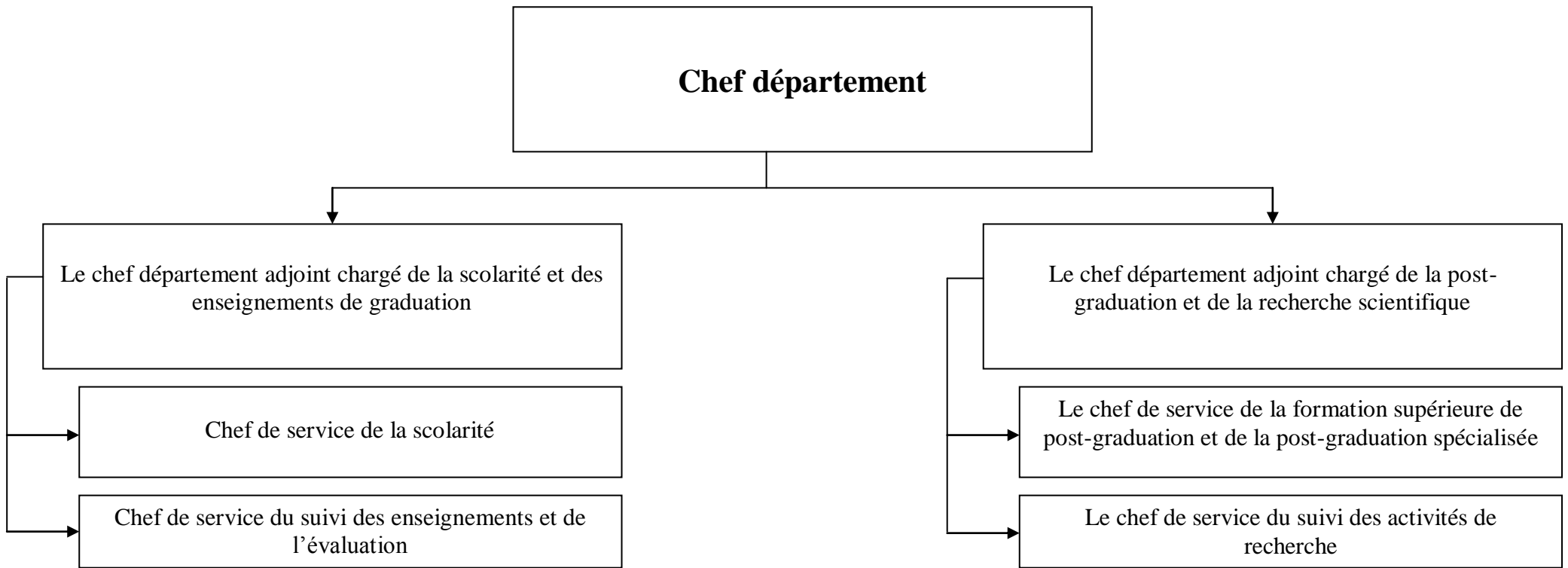
**ANNEX 2b : ORGANIGRAMME DE FACULTÉ D'UNIVERSITÉ**





# Secrétariat générale de la faculté



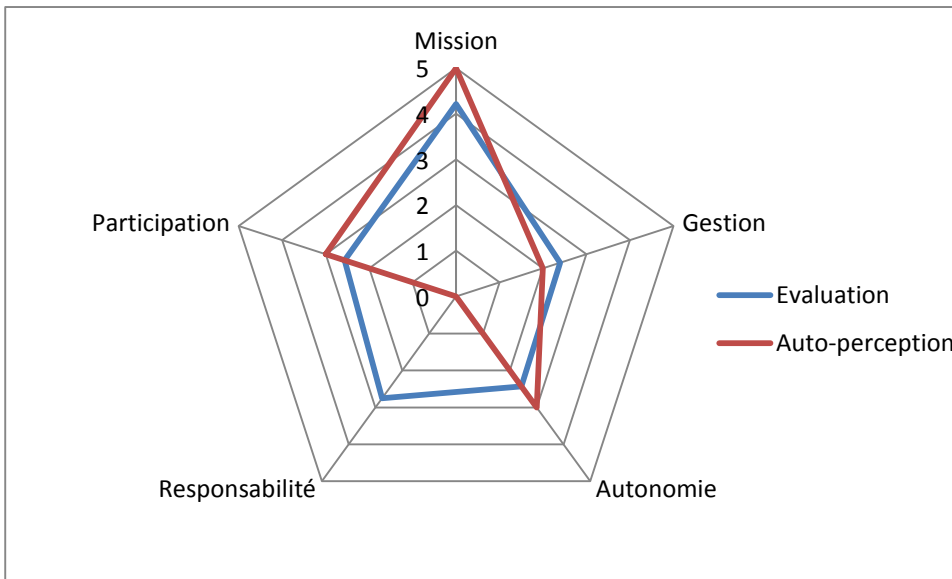


**ANNEX 2c : ORGANIGRAMME D'ECOLE NATIONALE SUPERIEURE**



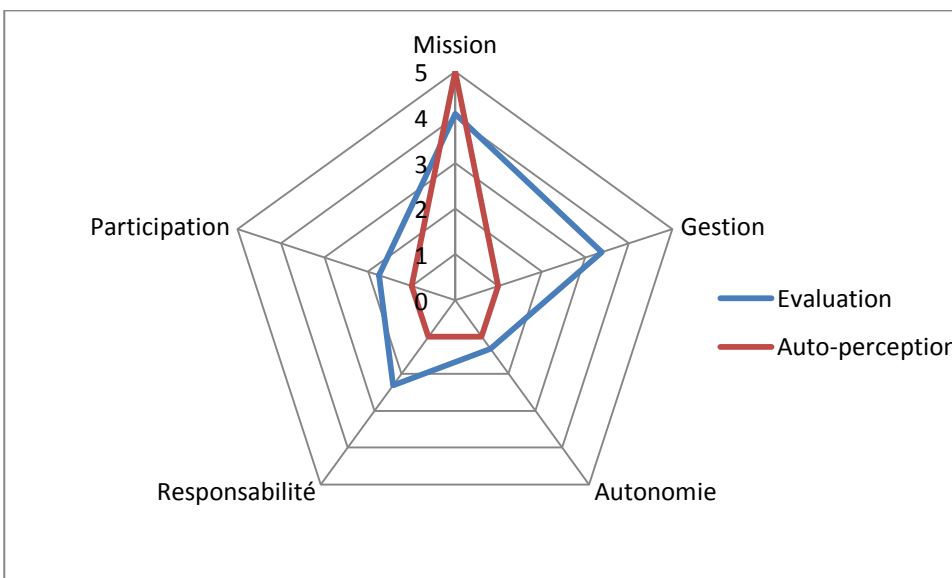
### Annexe 3 : Résumé des résultats individuels des cartes de positionnement

#### Institution A



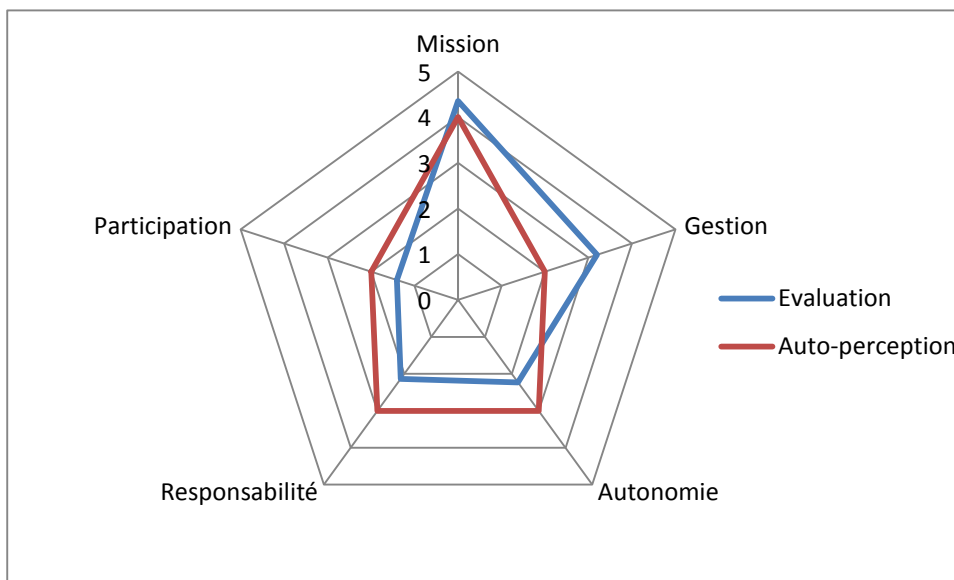
Cette institution montre un score élevé sur la première dimension, mission et buts, qui correspond bien au niveau d'auto perception pour cette dimension. En revanche, le résultat mesuré pour la Responsabilité est bien supérieur au niveau d'auto-perception. L'orientation managériale, la participation et l'autonomie sont aussi sous-estimés dans l'auto-perception par rapport aux résultats mesurés par la carte de positionnement.

#### Institution B



Les dimensions de l'autonomie, de la responsabilité et de la participation sont surestimées dans l'auto-perception, par rapport aux résultats mesurés par le questionnaire, respectivement de 2.1, 1.9 et 1.8, et ce en particulier pour ce qui est de la responsabilité. L'institution est en train de mettre en place une cellule d'Assurance Qualité, mais pour le moment les enquêtes de suivi qui sont réalisées sont informelles et non officielles. En contraste, le contexte et la mission sont bien formalisés, plus que ne se perçoit l'université, ainsi que l'orientation managériale.

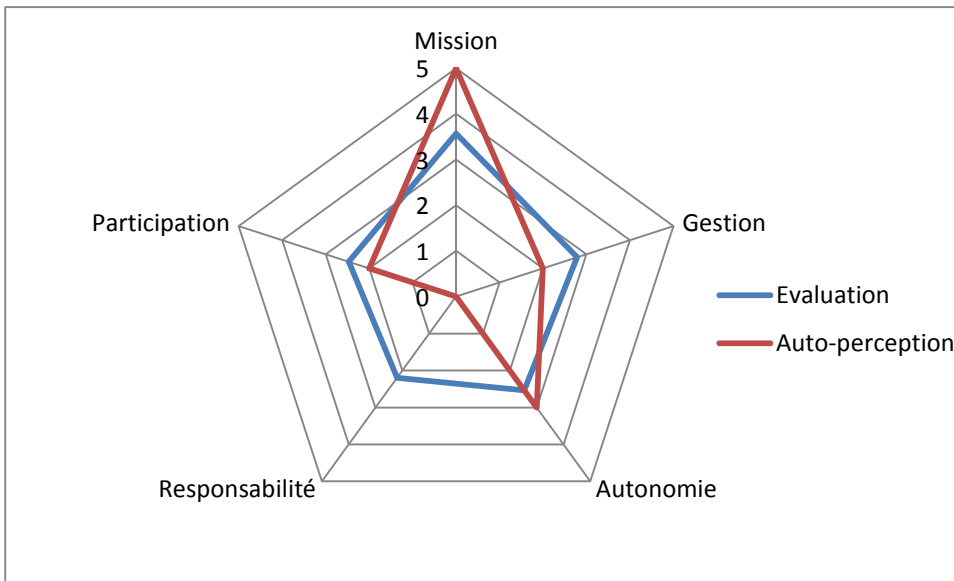
### **Institution C**



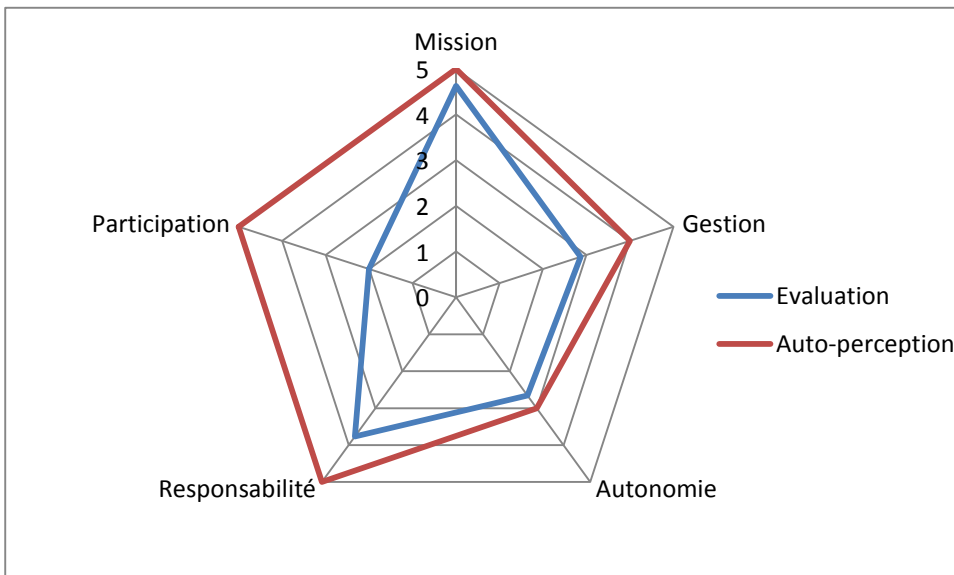
La dimension pour laquelle l'auto-perception et les valeurs mesurées sont proches est, comme pour la plupart des établissements, celle de la participation (estimée à 2 sur 5 dans l'auto-perception et considéré à 1.4 par le questionnaire). Bien que les acteurs privés ne participent pas à la prise de décisions, cette institution a admis que les syndicats, ainsi que le personnel académique et administratif, soient consultés. La mission et les buts sont formellement définis et les valeurs coïncident presque entre l'auto-perception (4 sur 5) et le questionnaire (4.4). Autonomie et redevabilité sont légèrement surestimées par l'institution, où ils sont de 2.2 et 2.1 respectivement, contre 3 pour l'auto-perception.

### **Institution D**

L'aspect le plus important pour cet institution est le résultat du questionnaire pour la première dimension, qui est plutôt bas par rapport à l'auto-perception (5 sur 5) : cet aspect est très différent par rapport aux autres établissements dont le contexte, les missions et les buts sont toujours très bien définis et formellement établis au niveau national. Une autre dimension qui montre une grande différence entre l'auto-perception et les résultats réels est la redevabilité, qui est également très faible, à 2.19, mais meilleure que l'auto-perception (zéro). L'orientation managériale et l'autonomie mesurées correspondent bien aux résultats du questionnaire.

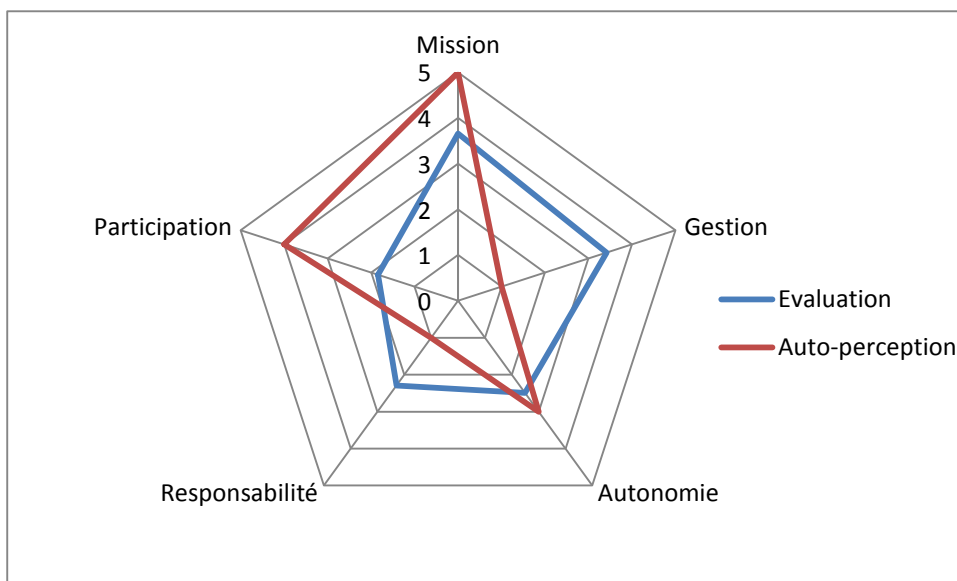


### **Institution E**



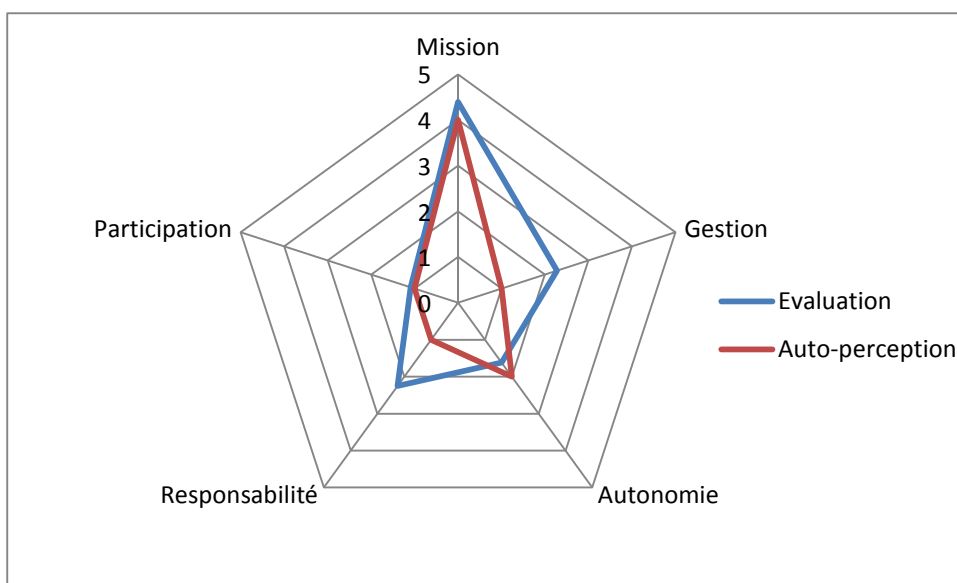
Cette institution, comme la plupart des établissements algériens, a une auto-perception de la première dimension (le contexte, missions et les buts) ainsi que de l'autonomie dont les valeurs correspondent bien aux résultats de la carte de positionnement (4.6 et 2.7 respectivement. En revanche, l'auto-perception est surestimée pour la deuxième dimension, la redevabilité et la participation, comme pour nombre d'autres établissements du pays. La participation est en effet très faible, comparée au valeur de l'auto-perception, et la même chose vaut pour la redevabilité qui a été mesurée à 3.8. L'orientation managériale est aussi très proche d'une gestion traditionnelle, avec son 2.9 points dans les résultats du questionnaire : ceci s'explique par le même mécanisme de sélection pour les preneurs de décisions, qui sont nommés par le Ministère et donc par le gouvernement. Par contre, l'institution a montré une certaine différence par rapport à d'autre établissements du pays, en montrant par exemple une certaine volonté d'appliquer des mesures de contrôle et d'évaluation du personnel, plus proches de la gestion basée sur les résultats, avec l'introduction de « primes » liées à la performance, ou, dans le domaine de l'autonomie, en étant une des rares établissements d'Enseignement Supérieur en Algérie qui, en outre des fonds provenant du gouvernement, ont également comme revenus des prestations contractuelles effectuées comme « consulting ».

## Institution F



Pour ce qui concerne l'auto-perception, comme pour l'institution D, c'est la perception de la première dimension qui est surestimée (5 sur 5) par rapport aux résultats du questionnaire où elle est de 3.7 : cet aspect est très différent par rapport aux autres établissements, dont le contexte, les missions et les buts sont toujours très bien définis et formellement établis au niveau national. L'orientation managériale et la redevabilité sont par contre sous-estimées dans l'auto-perception (1 sur 5 tous les deux), alors que dans le questionnaire les résultats sont de 3.4 et 2.3 respectivement. Cette institution a déclaré qu'il est très important de palier à la déconnection entre formation et emploi, et l'Université, dans un rapport interne, a affirmé vouloir entreprendre une nouvelle politique au niveau local (séminaires, tables rondes) pour discuter de ce problème. La participation, comme dans tous les autres établissements, est très faible dans le questionnaire par rapport à la perception que l'institution a de cette dimension (4 sur 5).

## Institution G

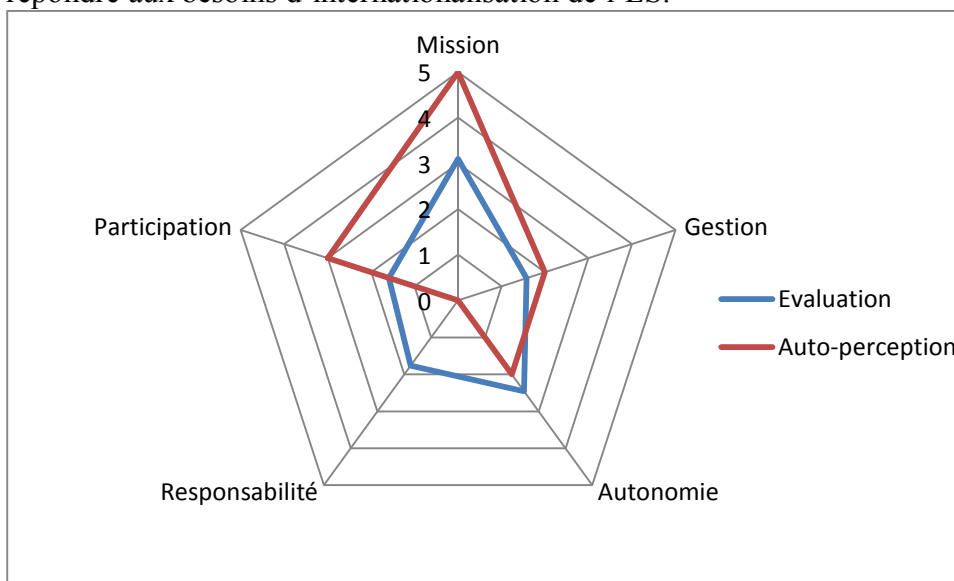


Par rapport à l'auto-perception, les dimensions qui ont été sous-estimées sont l'orientation managériale et la redevabilité, pour lesquelles les résultats du questionnaire sont de 2.3 et 2,3

respectivement, alors que la perception était de 1. Mais les données montrent toujours que la gestion est plutôt de type traditionnelle, bien que des primes aient été données aux personnels selon leur performance. Par ailleurs, en ce qui concerne la redevabilité, il apparaît qu'une cellule d'Assurance Qualité est en train d'être instaurée au sein de l'Institution, mais la responsabilité sociale est jusqu'à présent très basse. Pour la participation et les missions et les buts, les valeurs de l'auto-perception coïncident avec les résultats du questionnaire : très faible participation des acteurs privés, et une mission et des buts bien et formellement définis au niveau national.

### **Institution H**

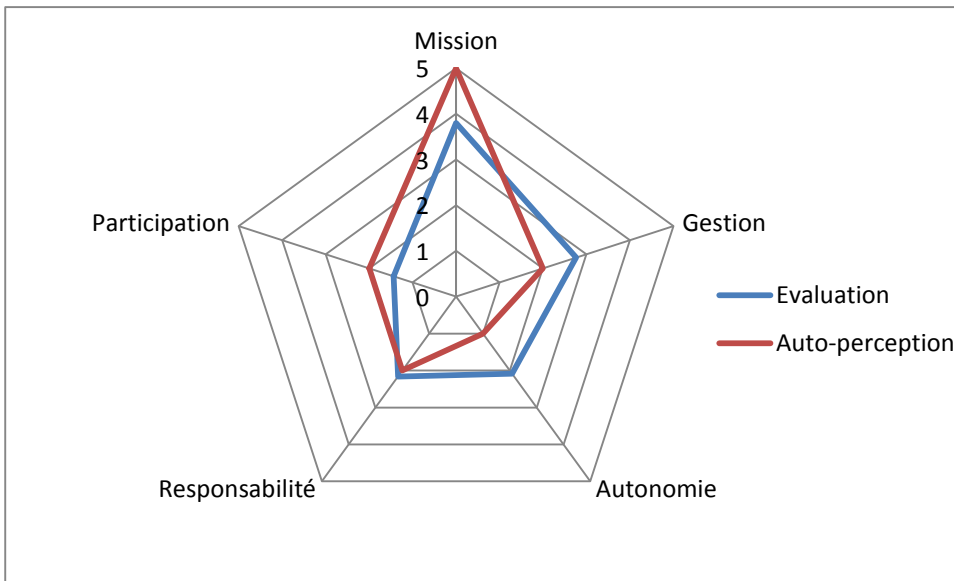
La perception que cette institution a de sa mission et de ses buts est très haute (5 sur 5) par rapport aux résultats du questionnaire qui sont de 3.1 : il est significatif que pendant le processus d'élaboration de la mission, seul l'Etat a pu jouer un rôle. La réforme LMD a été introduite aussi dans cette institution et le système classique est en voie d'extinction ; il n'y a plus que la quatrième année des études juridiques. La redevabilité est sous-estimée dans l'auto-perception à 0 sur 5, mais le questionnaire montre effectivement une faible valeur de 1.8, en particulier pour ce qui est de la responsabilité sociale. La participation, évaluée à 3 sur 5 dans l'auto-perception, apparaît en fait dans les résultats du questionnaire plutôt bas, à 1.6 : encore un fois, les acteurs privés ne jouent aucun rôle et les acteurs présents (étudiants, personnel administratif et académique) ont un rôle, mais uniquement consultatif. Cette institution, par rapport à d'autres centres universitaires, a quelques formes de coopération et de partenariat avec des établissements français et italiens, pour répondre aux besoins d'internationalisation de l'ES.



### **Institution I**

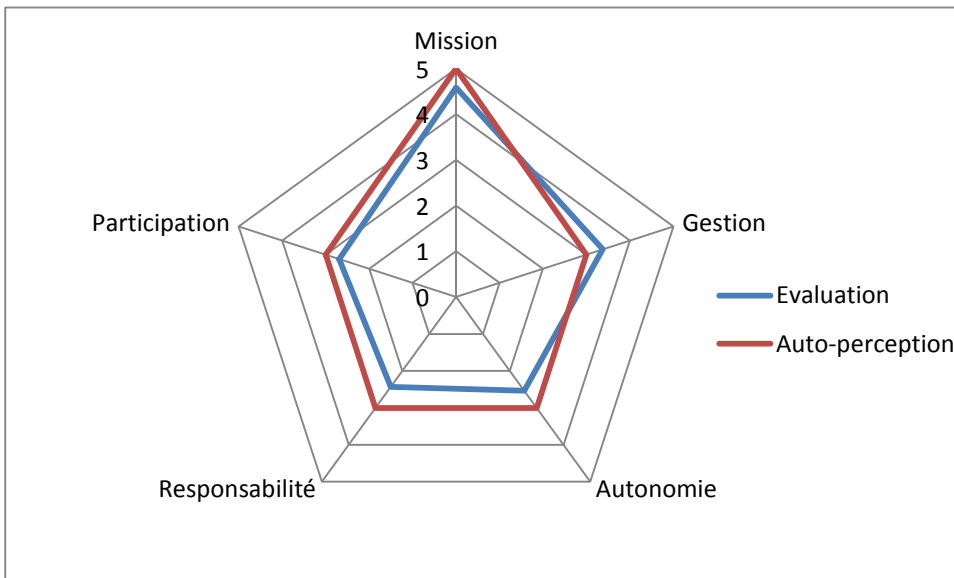
Cet établissement, chargé de former des enseignants dans les domaines du génie civil, mécanique, électronique, et Sciences exactes n'a aucune forme de recherche parce leur but est de former des enseignants d'école moyenne (4 ans) et secondaire (5 ans). Les étudiants ne sont pas nombreux : environ 890 étudiants, et le personnel académique est de moins de 50 professeurs, pour un ratio de 21:1. La participation et l'autonomie sont les dimensions les plus surestimées dans l'auto-perception, ainsi que la mission, qui est seulement de 3.8 par rapport à une auto-perception de 5, ce qui est différent des autres institutions qui ont une bonne perception de la mission.



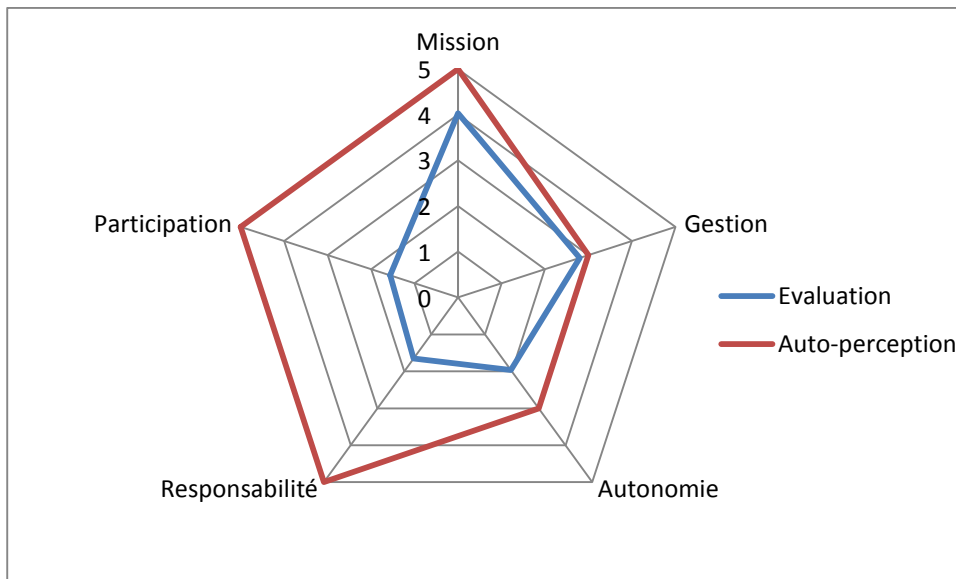


### **Institution J**

Cette institution a lancé le chantier de la réforme de l'enseignement supérieur avec la mise en place du nouveau système (Licence, Master, Doctorat) à partir de l'année universitaire 2004-2005 et entame, dès l'année universitaire 201-2012, la mise en place des formations Master. En ce qui concerne l'auto-perception, ce sont les dimensions de l'autonomie, de la redevabilité et de la participation qui sont quelque peu surestimées par rapport aux résultats du questionnaire, qui sont sous en deça des 3 points : comme l'Université a relevé, il s'agit d'une semi-autonomie puisque le budget de l'Université est géré entièrement par le Ministère.

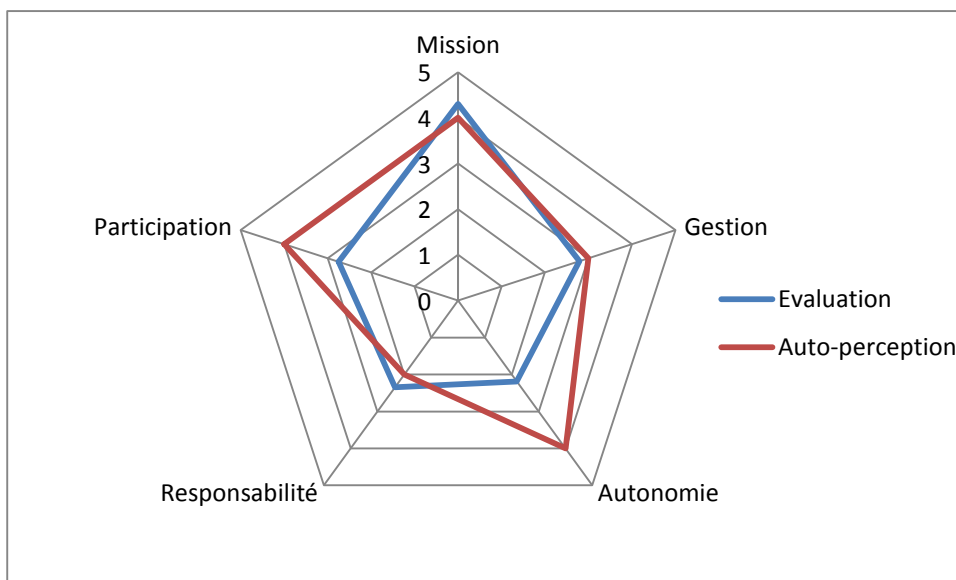


### **Institution K**



En ce qui concerne l'auto-perception, l'institution K a beaucoup surestimé la première dimension, mais aussi et surtout la redevabilité et la participation, donnant comme valeurs 5 sur 5, alors que les résultats du questionnaire sont respectivement de 4,0, 1.7 et 1.0. Le seul acteur envers lequel l'université est redevable est l'Etat, et la participation des autres acteurs dans la vie académique et administrative de l'Université est presque nulle. Le score d'autonomie révèle aussi qu'on ne peut pas parler d'autonomie complète, mais de semi-autonomie puisque tous les ressources financières viennent de l'état.

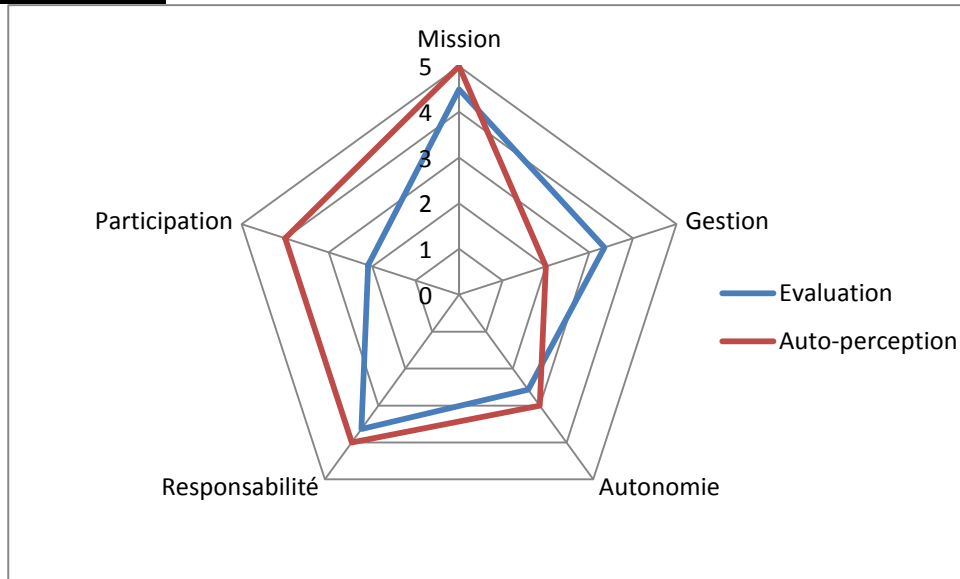
### **Institution L**



L'Université, multidisciplinaire (sciences fondamentales, techniques, biologiques, sociales et humaines) montre, en ce qui concerne l'auto-perception, une surestimation des dimensions de l'autonomie et de la participation (4 sur 5), alors que les résultats du questionnaire sont de 2.2 et 2.8 respectivement : l'autonomie dans le domaine de la gestion de ressources humaines, ainsi que l'autonomie d'introduire de nouveaux programmes par exemple, sont très faibles et surtout l'université doit recevoir la validation par des Commissions régionales et nationales d'habilitation. Dans le cadre de l'autonomie financière, il est également évident que l'Université n'a pas

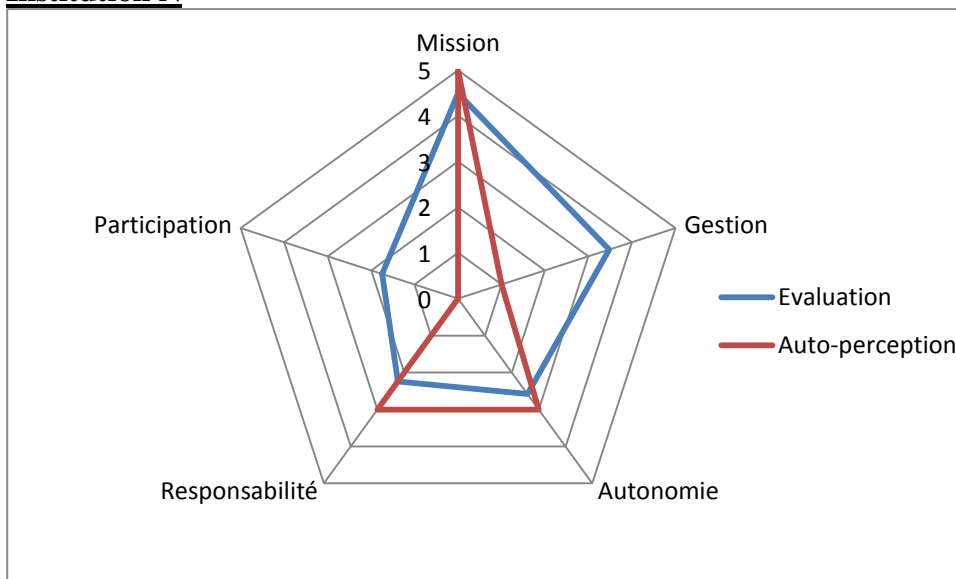
l'autonomie de gérer ses ressources financières, qui proviennent principalement du gouvernement. La participation est aussi très faible, comme dans la plupart des établissements algériens.

**Institution M**



Tandis que la mission et les buts sont bien formellement définis au niveau national avec 4.5 points comme résultats du questionnaire, et correspondent à l'auto-perception de l'Université, la dimension qui a été sous-estimée est la deuxième, sur l'orientation managériale (3.3) : en effet, dans l'évaluation du personnel, de nombreux outils de management sont utilisés pour leur contrôle, y compris des mesures de « reporting », des tableaux de bord et des sanctions standardisés en cas de faute. De plus, le personnel académique est responsable auprès des dirigeants de l'université, des conseils de l'université, des doyens ainsi que du Centre d'Assurance Qualité. L'Université a commencé par la pédagogie, et s'est ensuite étendu à la recherche et l'administration. La participation est par contre surestimée dans l'auto-perception.

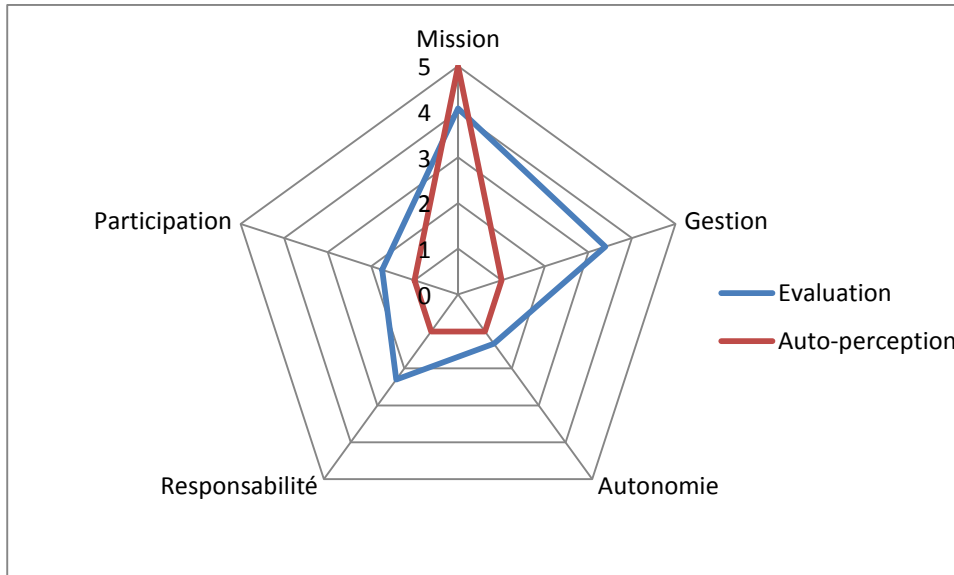
**Institution N**



L'autonomie et la redevabilité sont surestimées dans l'auto-perception, avec 3 sur 5, alors que les résultats du questionnaire sont de 2.6 et 2.2 respectivement ; l'autonomie est très limitée et la

redevabilité est également assez faible. En contraste, la deuxième dimension est sous-estimée dans l'auto-perception : la valeur obtenue dans le questionnaire est de 3.5. La participation, comme dans tous les autres établissements algériens, est très faible avec un score de 1,8.

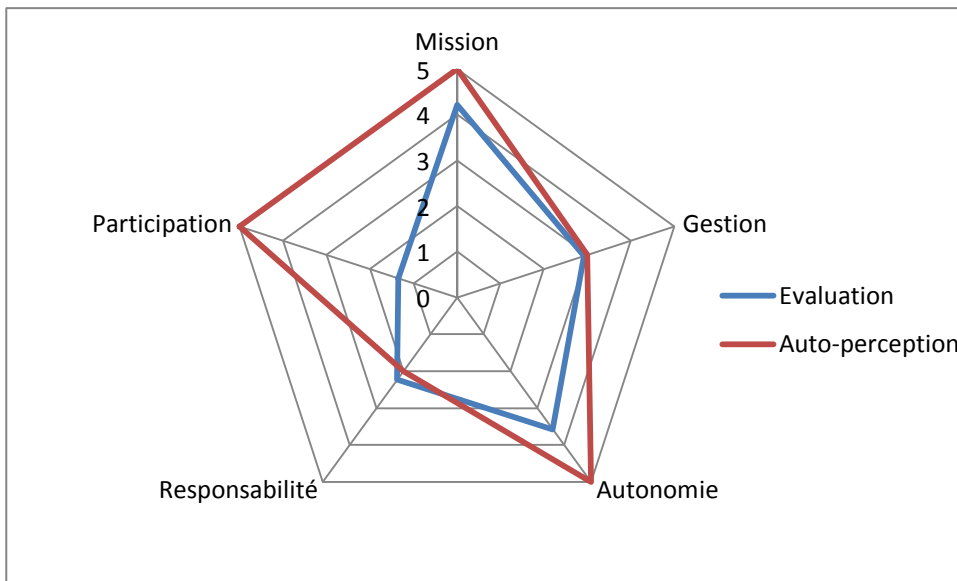
### **Institution O**



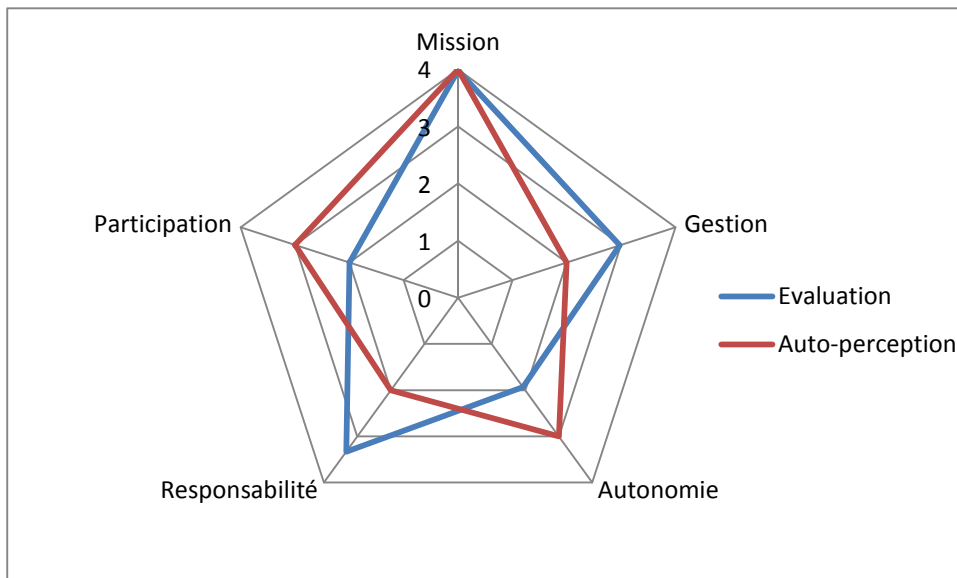
Les dimensions avec les scores les plus bas sont l'autonomie et la participation, respectivement de 1.3 et 1.8, mais la redevabilité est également très faible, à 2.3. Cependant, ces dimensions ont été très sous-estimés par le sous-directeur du centre qui a donné 1 sur 5 sur toutes ces dimensions, exceptée la première : 5 sur 5 pour la mission et les buts, alors que dans le questionnaire les résultats sont plus bas : 4.1. Le centre a montré en particulier n'avoir pas d'autonomie dans tous les aspects mentionnés, et dépendre beaucoup de l'Etat. Il n'y a pas de recherche appliquée et donc pas de laboratoires, il s'agit surtout de recherche fondamentale. Le nombre d'étudiants est d'environ 3700. Le centre, situé sur un territoire constitué des zones montagneuses et éloigné des grands centres urbains, n'a aucune forme ou accord de coopération et ou partenariat avec d'autres institutions nationales ou internationales. Alors que les étudiants ne sont pas très nombreux, le ratio étudiants/professeur, est très haut, de 24,8 étudiants par professeur ; il s'agit donc d'un nombre très bas de personnel académique (environ 143) par rapport au nombre d'étudiants.

### **Institution P**

L'aspect qui mérite d'être mentionné est que la participation et l'autonomie, surestimées dans en auto-perception comme pour la plupart des institutions algériennes, ont en réalité des niveaux très bas. L'orientation managériale est également relativement faible, mais l'institution semble en avoir conscience.



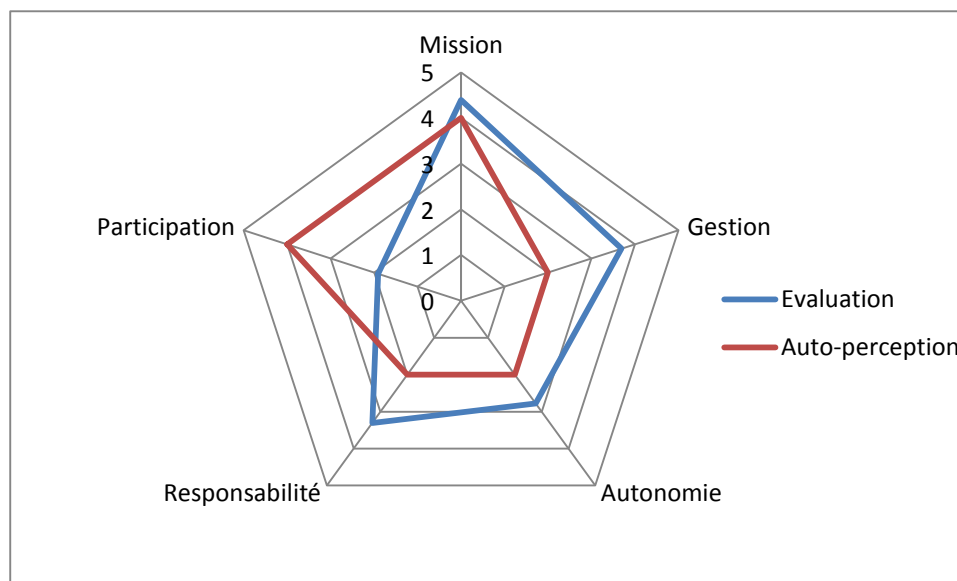
### Institution Q



Cette université pluridisciplinaire assure la formation et la recherche dans de nombreux domaines : sciences, techniques, santé, sciences sociales et humaines, économie, gestion, droit, lettres, langues et arts. Cette diversité thématique concerne aussi bien la formation de graduation que de post-graduation. La formation universitaire exige aussi que l'enseignement soit adossé à une intense activité de recherche avec plus de 60 laboratoires de recherche agréés et 800 chercheurs impliqués. En ce qui concerne l'auto-perception de l'autonomie, cette dimension est surestimée (3 sur 5) comparé aux résultats du questionnaire où il est de 1.9 : les décisions en termes de gestion de ressources humaines et gestion de la vie académique ne sont pas entièrement prises par l'université, mais doivent être validées par des organes ministériels et régionaux.

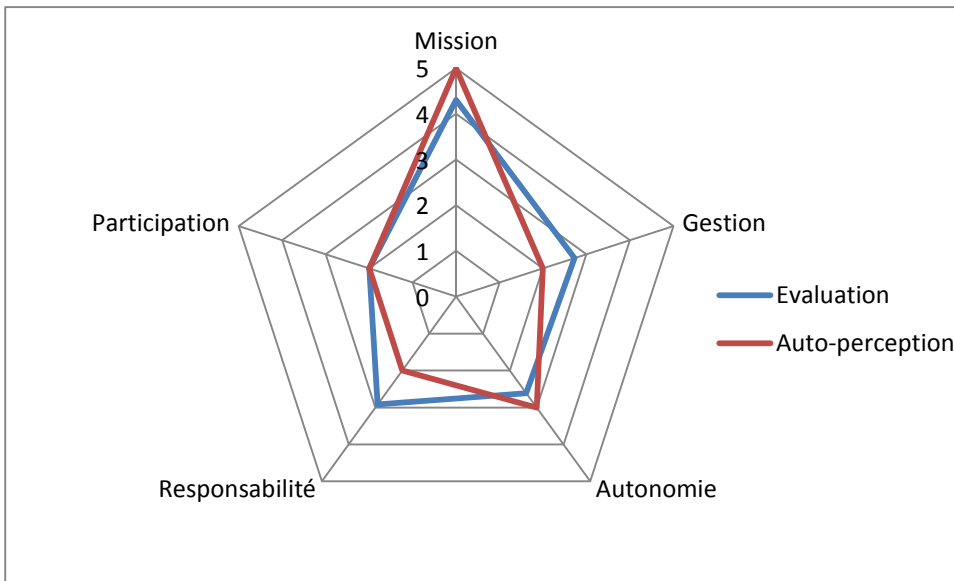
La redevabilité en revanche est sous-estimée dans l'auto-perception (2 sur 5) et les résultats du questionnaire montrent qu'elle est à 3.3 points. En particulier, l'Université est l'un des rares établissements algériens qui préparent des enquêtes de suivi sur le chômage des étudiants, le taux d'emploi des diplômés, et qui diffusent leurs missions, buts, stratégie et résultats des processus d'accréditation à travers des newsletters et autres brochures de communication.

## Institution R



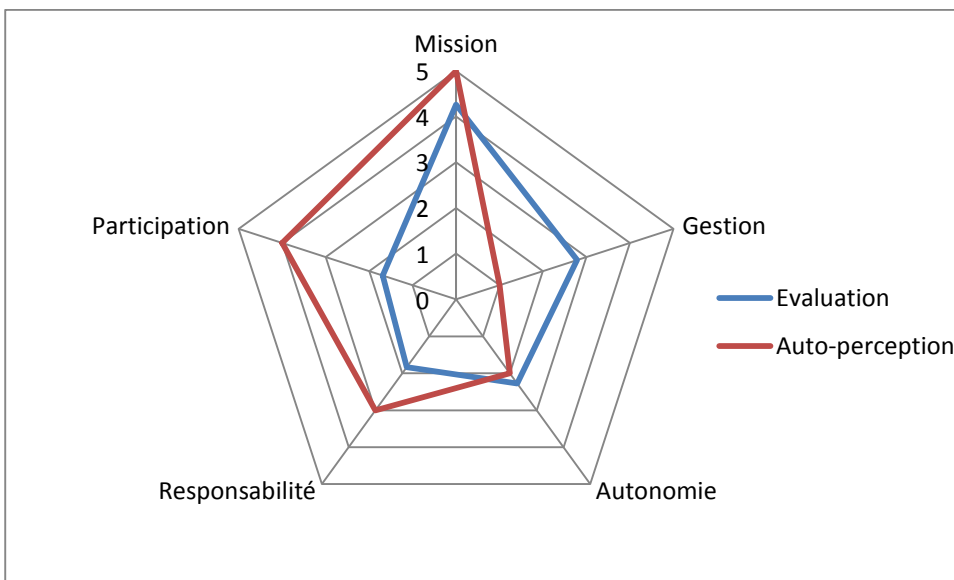
La perception de l'Université sur la première dimension (contexte, missions et buts) correspond au résultat de la Carte de Positionnement : 4.6 points, ce qui est donc très proche du score maximum. En effet, la mission et les buts sont bien formellement définis au niveau national et il y a un cadre juridique national qui définit le statut de l'université. Cette institution a également une perception de son autonomie et de sa redevabilité qui bien correspond bien aux résultats de la carte de positionnement. Il s'agit en effet d'une autonomie très limitée (2.8 points) qui est bien définie comme semi-autonomie sur les trois aspects : académique (l'Université n'est pas entièrement autonome de décider de la structure des diplômes, d'introduire de nouveaux programmes, le nombre d'heure par programme ou le nombre d'étudiants admis, parce qu'elle peut faire de propositions mais celles-ci doivent être approuvées et validées par la Commission régionale d'habilitation puis par la Commission nationale d'habilitation ; c'est donc au niveau ministériel et gouvernemental que les décisions finales sont prises), gestion de ressources humaines et autonomie financière (l'Université n'a pas une autonomie complète pour gérer ses sources de financement, qui proviennent pour 99 % des fonds du gouvernement). Sur la dimension de la participation, l'Université montre une auto-perception surestimée (4 points) comparée aux résultats du questionnaire (1.1 points) : alors que les étudiants, le personnel administratif, le personnel académique sont représentés, mais avec un rôle consultatif, il n'y a pas de participation des anciens élèves ni des représentants du secteur privée. La perception sur l'orientation managériale, plutôt traditionnelle, ne correspond pas au score élevé de l'évaluation du questionnaire, de 4.4, c'est-à-dire très proche d'une gestion par les résultats.

## Institution S



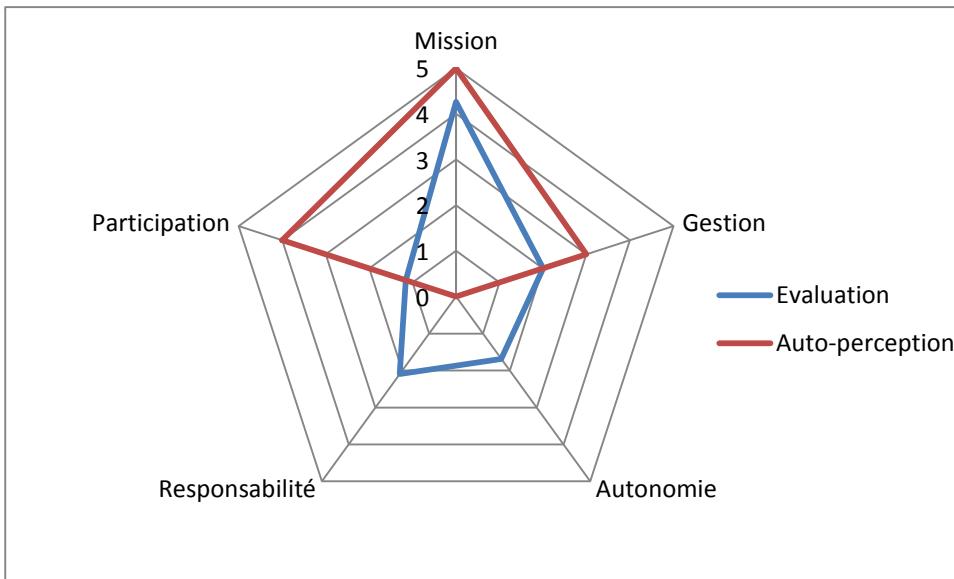
La perception de la première dimension est légèrement un peu surestimée (5 sur 5) par rapport aux résultats du questionnaire où le score est de 4.3, mais il reste vrai que le contexte, les missions et les buts sont très bien définis et formellement établis au niveau national. L'orientation managériale et la redevabilité sont en revanche sous-estimées dans l'auto-perception (2 sur 5) alors que dans le questionnaire les résultats sont de 2.7 et 2.9 respectivement. Sur la participation l'institution a eu une bonne perception qui correspond à la réalité, au contraire de nombreuses autres universités qui ont toujours surestimé la cinquième dimension.

### **Institution T**



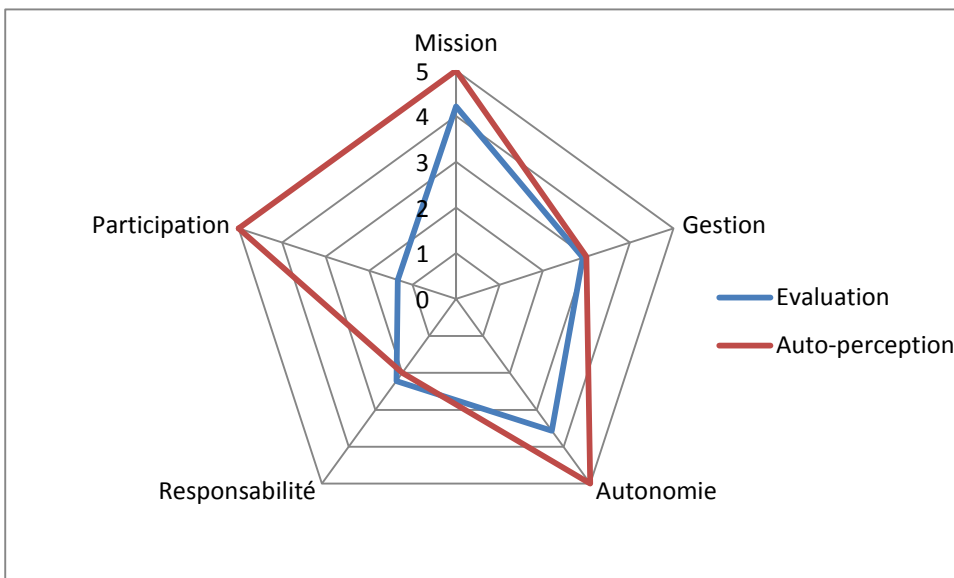
Cette institution montre comme la majeure partie des établissements une basse considération de l'orientation managériale alors que le score de l'évaluation est relativement élevé. Pour ce qui est de la mission et des buts, ils sont bien définis et formellement établis – et correctement perçus par l'université. Par contre, la participation et l'autonomie sont, comme souvent, surestimées dans l'auto-perception.

### **Institution U**



L'institution U a une très basse considération des dimensions de la redevabilité et de l'autonomie (score zéro dans l'auto-perception) ; les cores d'évaluation sont en effet bas, de 2.1 et 1.7 respectivement. En contraste, la participation est très surestimée dans l'auto-perception (4 sur 5) alors que le score d'évaluation est de 1.2 points.

### Université V



La perception de l'autonomie et de la participation sont surestimées par l'université (5 sur 5), alors que la carte de positionnement montre que des scores respectivement de 3.5 et 1.1. Les niveaux d'orientation managériale et de responsabilité sont en revanche bien perçus pour l'institution.