

NACÉRA MEZACHE*

Présentation du modèle organisationnel de l'enseignement supérieur

Le présent article s'inscrit dans le cadre d'une réflexion sur la gestion institutionnelle du secteur de l'enseignement supérieur. C'est un sujet intéressant de par son caractère générique car traiter de la gestion institutionnelle de ce secteur signifie que l'on doit aborder l'étude de l'organisation universitaire sous ses différents aspects. Selon ses préoccupations, le chercheur choisira de privilégier tel ou tel aspect de la gestion universitaire: la pédagogie, la recherche, le financement, la formation... Cependant, quel que soit l'angle sous lequel il abordera le sujet, il sera amené à traiter inévitablement de tous les éléments qui forment cet ensemble. C'est dans l'interaction entre l'ensemble des éléments que se conçoit le fonctionnement et l'organisation de l'institution. C'est également dans cette interaction que l'on va mesurer le degré d'autonomie de l'institution universitaire par rapport au centre de décision. C'est enfin aussi cette interaction qui va mettre en exergue l'importance de l'élément humain, notamment l'enseignant, dans la gestion de l'institution.

Cet article qui se propose de présenter le modèle organisationnel de l'enseignement supérieur pose, avec l'article sur le statut de l'enseignant universitaire, les bases pour une nouvelle approche de la gestion institutionnelle de l'enseignement supérieur.

Le secteur de l'enseignement supérieur comporte actuellement deux niveaux hiérarchiques se partageant la responsabilité administrative: au niveau central, les structures du ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique représentant l'Etat et, au niveau local, les diverses directions des établissements d'enseignement supérieur et de recherche scientifique chargées de la mise en œuvre des activités de formation et de recherche.

Le niveau intermédiaire n'existe pas au plan organique.

Une tentative pour combler ce vide a été engagée en 1995 avec la création des académies universitaires à vocation régionale. Celles-ci devaient se rapprocher des établissements afin de les orienter et de coordonner leurs activités pédagogiques, scientifiques, administratives et financières, de contrôler la gestion et d'évaluer ces activités.

Déchargée de ces missions de gestion des établissements, l'administration centrale devait, par conséquent, revoir ses prérogatives

et orienter ses missions vers l'analyse, la prospective, la planification et la régulation.

Or, l'adaptation dans ce sens de l'organigramme de l'administration ne s'est pas effectuée^[1] rendant les académies complètement inopérantes et leur dissolution inévitable.

Leur remplacement par les conférences régionales, qui ont déjà existé par le passé (conférences des chefs d'établissements), ne peut combler complètement le vide car elles ne disposent pas de l'autorité administrative nécessaire à l'exercice du pouvoir de décision et d'exécution.

Ceci étant dit, l'organisation administrative du système universitaire peut donc être approchée par le biais des organigrammes existants à ces deux niveaux de responsabilité administrative, central et local.

1. L'ORGANISATION ADMINISTRATIVE AU NIVEAU CENTRAL.

Actuellement, l'organigramme de l'administration centrale de l'enseignement supérieur fait l'objet d'un texte datant de 1998; il est censé être la traduction, en termes organisationnels, du texte fixant les attributions du ministre de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique, d'une part, et être fidèle, d'autre part, à l'esprit et à la lettre des principes énoncés par la loi d'orientation sur l'enseignement supérieur de 1999.

1.1. Les missions générales de l'administration centrale et les attributions du ministre.

Elles sont d'abord fixées par rapport au programme du Gouvernement, tracé conformément aux prérogatives dévolues par la Constitution au pouvoir exécutif.

Les administrations centrales sont notamment chargées d'élaborer les politiques de mise en œuvre de ce programme, qui, traduites en actions, sont répercutées sur les établissements et autres organes placés sous leur tutelle respective. Il appartiendra alors à l'administration centrale de jouer les rôles de coordination, d'animation et de contrôle des activités ainsi réparties.

En tant que premier responsable du secteur (ordonnateur primaire des budgets accordés) et représentant de l'autorité publique, le ministre veille à l'organisation des structures centrales et locales selon les attributions qui lui sont fixées par décret exécutif.

Au plan théorique, les attributions du ministre de l'Enseignement Supérieur peuvent être classées en trois domaines: pédagogique, scientifique, organisationnel et fonctionnel.

1.1.1. Dans le domaine pédagogique.

Le ministre a la charge de :

-fixer les filières d'enseignement supérieur, le contenu des

enseignements, les conditions d'accès aux différents niveaux d'enseignement, les diplômes et les conditions de leur délivrance ;

- veiller à l'organisation et au développement des différents niveaux de formation supérieure, qu'ils soient organisés par le secteur de l'enseignement supérieur ou un autre secteur d'activité formateur;
- mettre en place les régimes des études dans les établissements d'enseignement et de formation supérieurs, y compris les droits et obligations de l'étudiant;
- élaborer les plans de formation des enseignants et chercheurs au niveau national et à l'étranger et veiller à leur application.

1.1.2. Dans le domaine scientifique.

Il est chargé de :

- proposer aux autorités la politique nationale en matière de recherche scientifique^[2];
- organiser et coordonner les activités de l'ensemble des structures chargées de la recherche scientifique, dont il propose la création, qu'elles soient universitaires ou autonomes;
- veiller aux relations entre les secteurs en matière de recherche scientifique et technologique;
- veiller à la valorisation des résultats de la recherche et au développement de l'information scientifique et technique;
- participer aux programmes de coopération internationale et régionale dans le domaine.

1.1.3. Au plan organisationnel et fonctionnel.

Il est chargé de :

- fixer les statuts des enseignants et chercheurs, les conditions de leur recrutement et de leur évolution dans la carrière;
- fixer les statuts des personnels administratifs, techniques et de service et les conditions de leur formation,
- fixer les statuts des établissements d'enseignement supérieur et les conditions de leur création et de leur fonctionnement.
- veiller à l'acquisition au profit des enseignants et étudiants de l'ensemble des moyens matériels, notamment la documentation nécessaire aux enseignements.

Le texte qui fixe ces attributions établit la relation entre les missions et l'organisation de l'administration centrale en structures puisqu'il invite à prendre l'organigramme adéquat, établi en fonction des missions et objectifs tracés, et conformément aux lois et règlements en vigueur^[3]. Pour l'accomplissement de ces missions, l'administration centrale est dotée par conséquent d'un organigramme représenté par un schéma

global décrivant les attributions des structures et organes ainsi que les relations hiérarchiques s'établissant entre eux.

1.2. L'organigramme de l'administration centrale.

Depuis la création du ministère de l'Enseignement Supérieur à ce jour, le secteur a connu dix organigrammes changeant au gré des modifications au niveau de la composition des gouvernements successifs.

La lecture de ces textes a permis de constater :

- l'évolution du nombre de structures centrales, passant d'un minimum de quatre en 1971 à un maximum de onze, traduisant une volonté d'accaparement par le centre de décision de plus de responsabilités dans la gestion du secteur;
- un jeu perpétuel de regroupement-répartition de fonctions entre différentes structures, dénotant l'hésitation qui caractérise l'organisation du secteur.

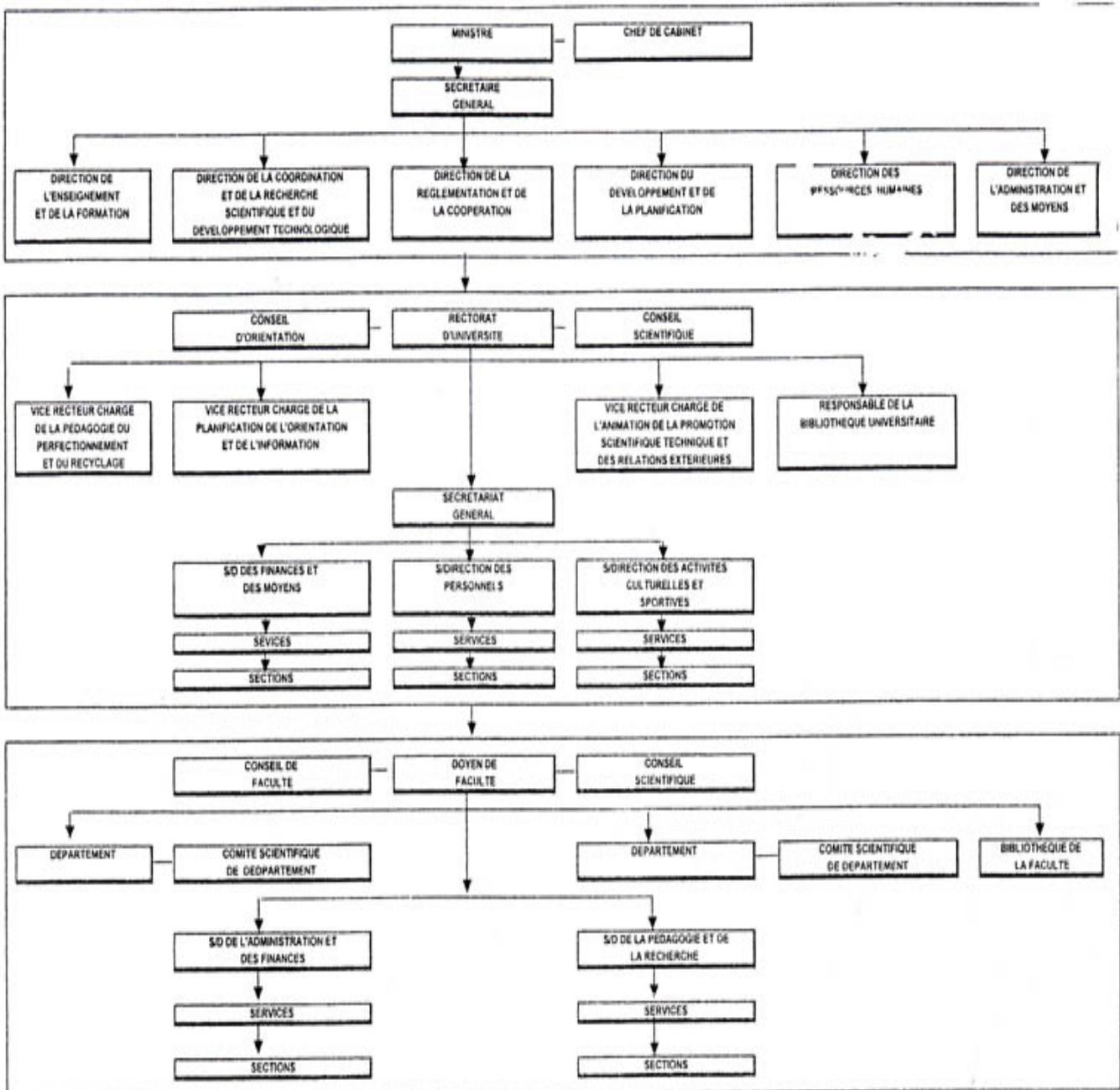
Les nombreux changements n'ont pas suivi une progression logique qui permet de tirer des enseignements utiles pour le tracé d'un schéma organisationnel inspiré d'une expérience constructive et progressive.

A titre indicatif, nous présentons l'organigramme actuellement en application en évitant de le considérer comme le résultat d'un processus progressif.

D'ailleurs, cet organigramme de la tutelle, datant de 1998, n'a pas eu le temps d'être totalement mis en place que, déjà, un projet est en cours pour prendre en charge la nouvelle création d'une structure gouvernementale de la recherche (ministre délégué).

Nous présentons donc l'organigramme en vigueur à titre indicatif seulement, notre but ne visant pas tant l'étude de celui-ci mais les conséquences qui peuvent en résulter au niveau de l'organisation sous-tutelle et des relations entre le sommet et la base. Il sera complété par un schéma organisationnel plus global offrant une vue générale sur les principaux niveaux hiérarchiques qui interviennent dans la gestion du secteur.

Organigramme du secteur



▶ RELATIONS HIÉRARCHIQUES FORTES
 — RELATIONS FONCTIONNELLES

L'ORGANISATION LOCALE DU SYSTEME UNIVERSITAIRE.

Le schéma organisationnel applicable aux universités est déterminé par les institutions étatiques qui le fixent et le modifient par voie de textes réglementaires. Avant de représenter l'organigramme et afin de pouvoir mieux le lire, il est important que l'on définisse le cadre d'établissement public dans lequel se déroule l'activité universitaire, ainsi que ses répercussions directes sur la gestion de l'établissement.

2.1. L'environnement juridique et son impact sur l'organisation des établissements d'enseignement supérieur.

Le programme d'application de la politique nationale d'enseignement supérieur, élaboré en principe par le ministre en concertation avec l'ensemble des parties concernées, est répercuté sur les établissements sous forme d'actions à prendre en charge.

En tant qu'établissements publics, ils sont liés à la tutelle d'abord, et aux autres institutions de l'Etat ensuite, par des liens particuliers.

En effet, leurs missions, leur organisation, les moyens qui leur sont attribués, y compris les ressources humaines, les modalités de gestion qui leur sont appliquées et le cadre des relations avec leur environnement socio-économique, sont des éléments fixés préalablement par les autorités publiques par le biais de divers lois et règlements régissant l'ensemble de ces domaines.

La nature des relations entre la tutelle et l'établissement ainsi que l'ensemble des règles et éléments entrant dans le cadre de son fonctionnement sont précisés dans des statuts.

L'Université algérienne est régie par un statut-type dans lequel toute institution créée sous cette forme doit puiser les règles de son fonctionnement, de son organisation et de sa gestion.

Ce statut représente, en effet, le cadre qui détermine son organisation pédagogique, scientifique et administratif (organigramme) et également les modalités de gestion de ses structures.

L'Université est encore considérée comme *établissement public à caractère administratif* (EPA) et ce, malgré la création par la loi de 1999 d'une nouvelle catégorie juridique, *l'établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel*, spécifique aux établissements d'enseignement supérieur.

Le texte d'application adaptant le statut de l'université à ces nouvelles règles spécifiques n'a pas encore été pris.

Le contexte juridique de l'EPA dans lequel s'insère l'établissement public universitaire impose des contraintes.

2.1.1. Contraintes liées au système financier et comptable.

S'imposant dans toute sa rigueur aux établissements, la réglementation en matière financière et comptable est fixée par la loi sur la comptabilité publique et par certaines dispositions des lois de finance successives. La loi sur la comptabilité publique fixe les règles générales relatives à l'exécution des budgets des EPA ainsi que les obligations et responsabilités des ordonnateurs et des comptables publics.

La loi impose aux ordonnateurs-responsables un régime financier préalablement établi et des modalités de gestion spéciales ne laissant

pas de liberté d'action dans la gestion des moyens financiers octroyés. Cette loi, ainsi que la multitude des textes d'application pris par le ministère des Finances, établissent un véritable plan de gestion que les responsables sont obligés de suivre au détail près.

Parmi les contraintes qui s'imposent ainsi, on citera :

- l'allocation par l'Etat des dotations budgétaires qui les répartit entre les établissements; ces derniers ne peuvent donc établir ni répartir leur budget librement,
- l'annualité du budget (1er janvier au 31 décembre) ne correspondant pas à l'année universitaire,
- l'interdiction d'utilisation des crédits d'un exercice précédent,
- la non compensation entre recettes et dépenses interdisant les transferts d'un chapitre à un autre et obligeant les établissements à décrire la totalité des opérations effectuées.
- la contrainte du contrôle financier *a priori*, vécue auparavant par les gestionnaires des universités comme une véritable hantise, est enfin levée grâce au principe énoncé dans la loi de 1999 et au texte d'application qui ont institué le contrôle *a posteriori* sur l'EPSCP. Toutefois, ce dernier statut, étant à ce jour non appliqué à l'Université, celle-ci ne peut encore bénéficier des règles le régissant.

Toutes ces contraintes, découlant du régime financier imposé, laissent peu de liberté pour l'exercice effectif de l'autonomie financière pourtant consacrée par le statut actuel de l'Université.

2.1.2. Contraintes liées au schéma organisationnel.

Les contours du schéma organisationnel de l'Université sont largement dessinés par les autorités étatiques, en l'occurrence l'autorité chargée de la Fonction publique et le ministère des Finances.

L'Université ne peut donc pas penser sa propre organisation et choisir ses structures en toute liberté, selon ses spécificités, son programme et les influences de son environnement.

Le schéma organisationnel est, en Algérie, unique et applicable uniformément à toutes les universités. Seule l'organisation pédagogique en facultés, départements et entités de recherche peut changer sensiblement d'une université à une autre, malheureusement moins selon la vocation et l'envergure que sous la pression des effectifs étudiants.

Actuellement, l'organisation administrative de l'Université est fixée par arrêté interministériel sur avis d'une commission ad-hoc présidée par l'autorité chargée de la réforme administrative. Cette dernière est compétente pour toutes questions relatives à l'organisation administrative et vérifie sa conformité avec les lois et règlements en vigueur. Elle se prononce sur le nombre des structures composant

l'administration de l'établissement et la répartition des missions entre elles, la classification des postes supérieurs d'encadrement de ces structures etc.

En l'absence de paramètres nationaux en matière d'organisation, la commission s'appuie surtout sur les comparaisons entre organigrammes de structures appartenant à des secteurs différents pour statuer. Cette méthode est peu efficace car la comparaison est souvent impossible.

2.1.3. Contraintes liées à la gestion centralisée des ressources humaines.

Les personnels relevant de l'organisation universitaire sont des fonctionnaires. Leurs carrières professionnelles sont régies par un dispositif législatif et réglementaire qui prévoit l'ensemble des règles présidant à leur recrutement, leurs droits et obligations, l'avancement dans leurs carrières, leurs rémunérations...

La gestion centralisée des ressources humaines ne manquera pas d'avoir un impact sur l'organisation de l'administration de cette fonction, sa structure et la gestion de ses ressources humaines. A défaut d'existence d'un statut général de la Fonction publique (déposé auprès de l'Assemblée Nationale depuis près de 2 ans, puis retiré et soumis à l'examen d'une commission), les principaux textes qui régissent les personnels sont encore issus du Statut Général du Travailleur, pourtant abrogé.

Tout ceci laisse peu de liberté d'initiative aux structures de l'organisation chargées de la gestion des personnels. Elles se limitent en principe à appliquer des directives d'application du dispositif général qui leur sont transmises par les autorités compétentes, par l'intermédiaire des services centraux du Ministère.

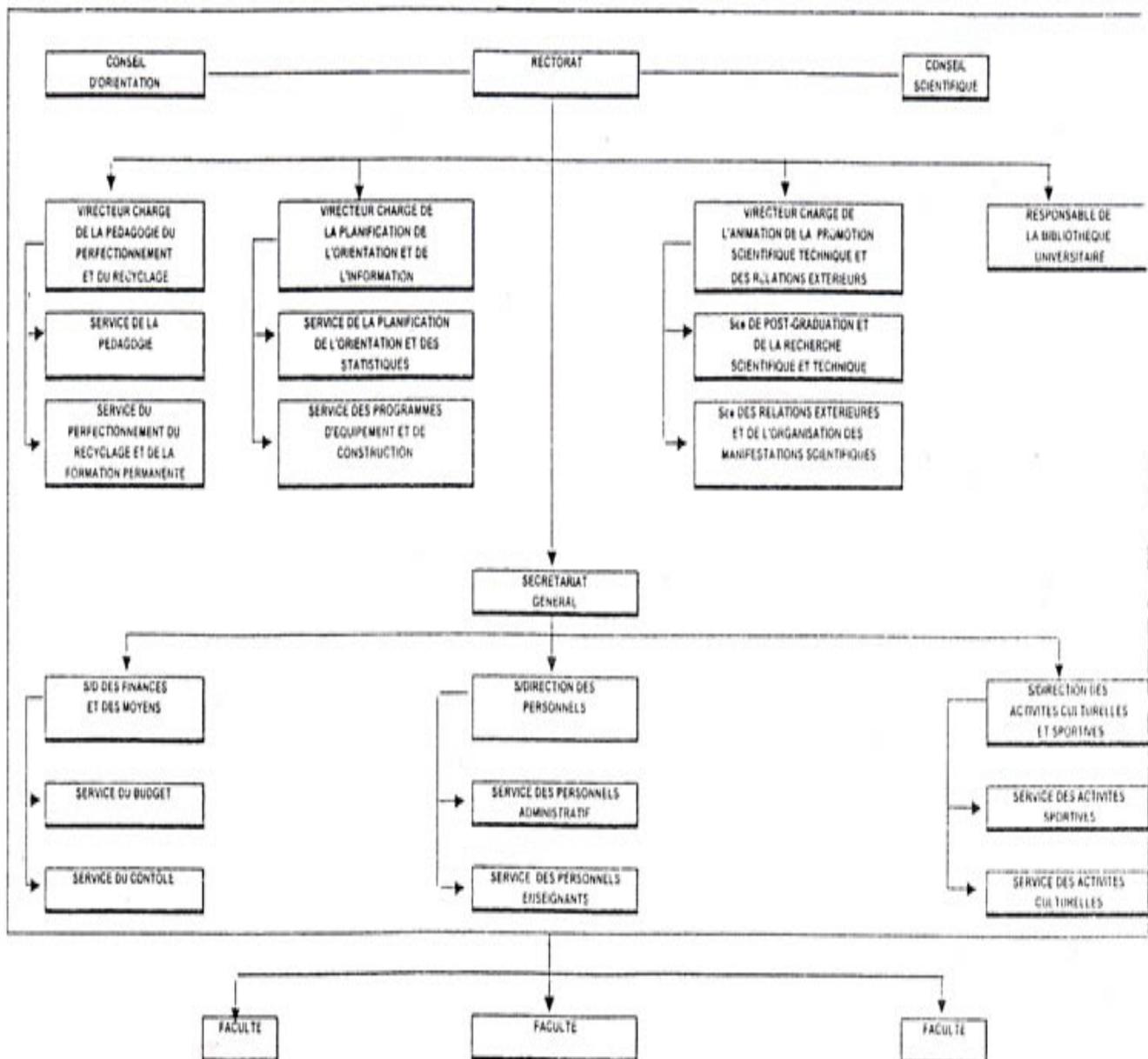
En réalité, s'agissant d'un domaine sensible touchant directement aux intérêts des groupes agissant à l'Université, des pratiques vont se développer pour tenter d'interférer dans cette gestion et faire face à la rigidité des procédures imposées.

Au total, l'on peut dire que l'Etat ne se limite pas, dans son intervention dans le domaine de l'administration du système de l'enseignement supérieur, à la détermination des missions de ce dernier en tant que service public; il s'immisce aussi dans ses fonctions essentielles telles que la gestion financière, l'organisation administrative et la gestion des ressources humaines.

L'organisation pédagogique est aussi fixée hors des murs de l'établissement, par le ministre chargé de l'enseignement supérieur. Elle demeure toutefois le seul chapitre sur lequel les organes de l'établissement se prononcent véritablement: les propositions des conseils scientifiques et celles des responsables pédagogiques sont prises en considération, même si elles doivent s'inscrire dans le cadre d'un canevas préalablement tracé.

Si un enseignement peut être tiré de ce schéma global, c'est que la structure, malgré son ampleur, ne peut suffire pour faire fonctionner une institution. Elle ne peut être placée avant l'homme censé la gérer. Mettre en place des structures ne suffit pas; encore faut-il les doter de personnels qualifiés, armés de procédures de gestion souples, adaptées à l'activité académique. Du schéma général décrit ci-dessous l'on peut porter des appréciations sur ce modèle organisationnel et tirer des conclusions quant aux relations entre le sommet et la base.

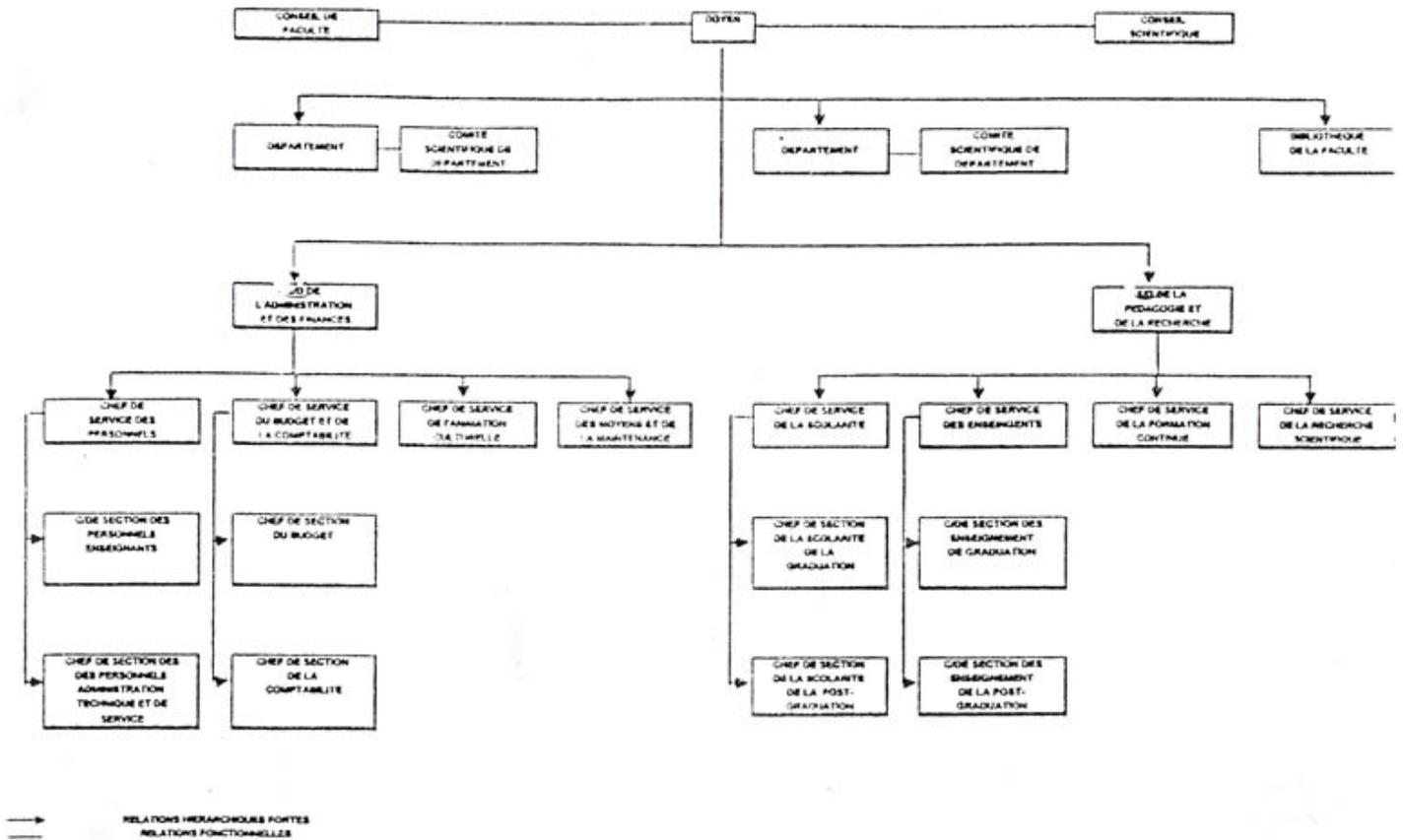
Organigramme de l'université



→ RELATIONS HIERARCHIQUES FORTES

— RELATIONS FONCTIONNELLES

Organigramme de la faculté



3. CARACTERISTIQUES DU MODELE ORGANISATIONNEL.

Théoriquement, selon les textes qui la régissent, l'Université jouit de l'autonomie financière et de la personnalité morale qui lui permettent d'assumer toutes les responsabilités liées à la gestion de l'organisation.

Cependant, le schéma organisationnel global présenté ci-dessus est révélateur: il tient du modèle bureaucratique classique. L'appareil administratif universitaire est centralisé, concentré et fortement hiérarchisé.

3.1. Il est centralisé, car l'Etat définit le statut de l'université avec précision, ses objectifs, les fonctions qu'elle est autorisée à assumer en conformité avec de lois et règlements stricts, les conditions dans lesquelles elle assume ses fonctions, les dispositifs de contrôle.

Au niveau de l'université, les services sont tenus par des agents de l'Etat qui passent en son nom les actes inhérents à leur gestion, ils sont financés par l'Etat et utilisent des biens qui appartiennent au domaine de celui-ci.

3.2. Il est concentré, car les pouvoirs de décision sont attribués à l'autorité suprême représentant l'Etat, soit le ministre, sommet de la hiérarchie.

Ces pouvoirs sont élargis, par nécessité, au recteur en tant qu'ordonnateur d'un établissement public. Cependant, ils demeurent entre les mains d'une autorité soumise elle aussi au pouvoir hiérarchique de l'Etat qui la nomme et qu'elle représente. S'agit-il pour autant d'une déconcentration des pouvoirs? Par les textes, oui, puisque les pouvoirs centraux attribuent au recteur qu'ils nomment, par le biais de prérogatives qui lui sont statutairement dévolues, le pouvoir de prendre des décisions au nom de l'Etat. Ils lui confèrent des responsabilités.

Par la délégation de signature il peut à son tour autoriser un subordonné (secrétaire général ou responsable de la bibliothèque universitaire) à signer certaines décisions à sa place, mais sous son contrôle et sa responsabilité. Il ne s'agit pas d'un transfert de compétences puisque la délégation n'affecte pas la distribution des pouvoirs.

En réalité, tous ces artifices ne font que masquer une centralisation qui est restée concentrée, tout simplement parce qu'elle est d'essence bureaucratique. A ce jour, la communauté universitaire n'est pas autorisée à élire les membre-clefs des organes administratifs: Rectorat, décanat, présidence du Conseil d'orientation.

3.3. Il est hiérarchisé, car son organisation repose sur un schéma pyramidal représentant la répartition des fonctions administratives et des agents qui les servent en décrivant les niveaux correspondant aux différentes fonctions administratives. Disposés en une multitude d'échelons, ces fonctions constituent la *chaîne hiérarchique*; les directives portant décisions prises par le plus haut échelon hiérarchique, empruntent les maillons de cette chaîne jusqu'au niveau chargé de les appliquer. Les relations hiérarchiques verticales entre les différents échelons administratifs sont clairement définies, alors que les relations de coopération de type horizontal entre structures et organes de la gestion pédagogique, ne sont pas suffisamment représentées. Par conséquent, la fonction administrative, par la lourdeur de son organisation, estompe la fonction pédagogique et scientifique.

Au niveau central, la logique administrative domine; une seule direction est affectée à la pédagogie proprement dite. Au niveau de l'Université, les entités auxquelles sont affectées les fonctions pédagogiques proprement dites, soit les départements, ne sont pas structurés. Par contre les fonctions administratives (secrétariat général) ou d'administration de la pédagogie (vice-rectorat) sont fortement structurées.

Malgré les multiples retouches visant une hypothétique décentralisation et une organisation de l'Université plus souple et flexible, l'administration centrale du Ministère conserve, à ce jour, de grands pouvoirs. Les décisions centrales visant la programmation des activités universitaires et des moyens nécessaires (à défaut de planification et de régulation) et d'unification (à défaut d'harmonisation) touchent :

- à la pédagogie:les programmes et diplômes sont nationaux;
- aux ressources humaines: élaboration, modification de statuts de corps particuliers, gestion de corps nationaux;
- aux ressources financières: fixation et répartition du budget de fonctionnement et d'équipement;
- à la réglementation : élaboration de toute la réglementation du secteur. Toute décision prise par le sommet donne lieu à un dispositif réglementaire.

L'organigramme de l'administration centrale du Ministère reflète ce centralisme. Les directions centrales sont organisées pour prendre en charge ces fonctions qui sont, à l'exception de la réglementation, des fonctions de gestion confisquées à l'Université, au détriment des fonctions de pilotage devant être assurées à ce niveau hiérarchique.

A titre d'exemple, la fonction planification gère les chantiers et l'orientation des nouveaux bacheliers au lieu d'être une fonction concentrée sur les dossiers de prospective et de régulation en vue de l'atteinte d'objectifs globaux d'une politique universitaire clairement définie. Il en est de même pour la direction centrale des finances qui, au lieu de s'occuper des problèmes liés à l'élaboration des budgets et des interminables discussions avec les Finances, recouvrerait ses lettres de noblesse en assistant les établissements dans leur gestion, en lançant des chantiers de formation dans le domaine, en confectionnant des manuels de procédures, en intensifiant le contrôle de gestion dans le sens formateur du terme et non pas seulement dans le but de sanctionner. On pourrait, bien sûr, mener le même raisonnement pour les autres directions.

Ces exemples suffisent pour montrer que les relations entre tutelle et Université dépendent en premier lieu de la volonté de cette tutelle de se dessaisir de fonctions de gestion au profit de l'entité de base ; celle-ci ne peut fonctionner, sans cela, comme une organisation autonome capable de décider de son organisation et de sa régulation. Elles dépendent également de la volonté de l'Université d'assumer pleinement ses fonctions.

L'éparpillement des responsabilités et le manque de coordination constatés entre le Ministère et l'Université, au sein du Ministère entre structures et organes et au sein des structures et organes de l'Université, a des conséquences sur :

- les centres de responsabilité; ceux-ci n'étant pas clairement fixés, la responsabilité est diluée conduisant à une situation où nul ne se sent concerné par les problèmes de fonctionnement.
- Les prises de position non concertées menant parfois à des décisions contradictoires autour d'un même objet, provoquant des conflits de compétence et paralysant le fonctionnement des structures.

L'un des effets les plus marquants de cet excès de centralisme bureaucratique est sans doute le foisonnement de textes réglementaires: la matière est surabondante^[4], tatillonne, parfois inutile et... magistralement ignorée par les principaux acteurs de l'Université que sont les enseignants et les étudiants.

4. CONSEQUENCES DU MODELE BUREAUCRATIQUE SUR LE COMPORTEMENT DE L'UNIVERSITE

Selon les réformes engagées jusqu'à aujourd'hui, les projets de réorganisation de l'Université devaient viser en premier lieu le

processus d'enseignement en vue de son amélioration. Le réaménagement organisationnel de l'administration universitaire engagé devait servir ce processus.

L'Université a connu différents modèles d'organisation successifs. Des universités héritées, organisées en facultés à filières dominantes, option est prise dans la réforme de 1971 pour la fragmentation en instituts spécialisés élargis aux filières technologiques et scientifiques, pour retourner enfin, depuis 1998, à l'organisation de l'université en facultés par le regroupement de plusieurs instituts à filières apparentées au sein d'une même structure.

La lecture de l'économiste à ce propos serait directement liée à l'environnement économique: les instituts sont nés à une époque d'abondance où l'on pouvait se permettre la répartition de moyens pour atteindre les objectifs ambitieux de massification, de spécialisation scientifique et de professionnalisation technologique, édictés par les politiques de développement. Les facultés sont réapparues à une époque de crise financière et d'appel à la recherche de synergie et de complémentarité en vue d'une utilisation rationnelle des moyens.

Les autorités ayant opté pour le changement soutiennent que le but recherché est l'autonomie de gestion accordée à la structure de base du secteur de l'Université: la faculté.

Cette dernière restructuration organique n'a pas encore apporté les changements escomptés en matière d'autonomie de l'unité de base de l'Université et d'une utilisation plus rationnelle des moyens. En effet, la dépendance étroite de la faculté vis à vis du rectorat pour l'accomplissement de ses missions élémentaires n'a pas permis le transfert de responsabilités attendu.

Par un regroupement de moyens humains et matériels, la faculté devait être plus à même de gérer ses personnels et ses moyens. Les difficultés découlant de la concrétisation de la nouvelle structuration organique ont remis aux calendes grecques la mise en oeuvre de dispositions pourtant claires et précises^[5] offrant au doyen de nouveaux instruments de gestion.

En réalité, le passage de l'institut à la faculté a été mal orchestré et a essuyé de vives critiques de la part de la communauté universitaire qui n'en voyait pas l'intérêt, les problèmes se situant ailleurs. Seuls, disent-ils, sont apparus de nouveaux problèmes liés à la réorganisation.

Les arguments invoqués par la tutelle pour justifier ce changement sont d'abord le rapprochement d'un modèle universellement appliqué et la recherche d'une utilisation plus rationnelle de moyens qui se raréfient. Mais l'argument force consistait à dire que la réorganisation visait l'autonomisation de la faculté et la re-centralisation de ses fonctions autour du département, véritable lieu de déroulement des activités pédagogiques.

Pour l'instant, les structures administratives réunies ne peuvent pas encore exercer les fonctions qui sont les leurs et qui sont directement liées à l'organisation du processus opératoire: la gestion des ressources humaines et financières, paralysant par là l'exercice véritable de l'autonomie. La raison invoquée est qu'elles ne disposent pas de personnels suffisamment formés et préparés à des fonctions importantes exigeant des qualifications précises. Les personnels en place, habitués à des tâches routinières, ne peuvent s'adapter qu'après des programmes de formation appropriés.

La situation découlant de ces changements organisationnels décidés par la tutelle est caractérisée par un renforcement de la hiérarchisation des fonctions en l'absence d'une redistribution des pouvoirs de décision. La re-centralisation de ce dernier écarte toute idée d'action initiée par la faculté dans le but de simplifier son fonctionnement, de moderniser son système d'information, de faire participer effectivement l'ensemble des acteurs qui y interviennent, convenablement informés, à la prise de décision.

En effet, s'il est vrai que les blocages trouvent leur origine dans l'exercice de la tutelle, ils ne sont pas moins dus à l'attitude de l'Université qui ne se décide pas à dévoiler et exploiter ses capacités locales, à utiliser l'autorité qui lui est officiellement accordée par cette tutelle dans les textes.

A titre d'exemple, les réformes en vue d'améliorer l'efficacité de la gestion financière de l'Université ont été lancées et ont répondu aux doléances des universités concernant le contrôle *a posteriori* des dépenses et l'utilisation des ressources propres générées par les activités de l'Université. Suite à la levée de ces deux contraintes majeures accusées de provoquer la paralysie de l'Université, il était attendu un regain d'activités et de dynamisme qui tardent à se manifester.

De plus, les conditions actuelles de gestion de l'Université en système fermé, ajoutées au faible développement du partenariat économique et à la méconnaissance des tendances de développement futur du marché, faute d'existence d'un système d'information fiable entre l'université et son environnement, ne permettent pas d'espérer sous peu une influence favorable à la régulation du fonctionnement de l'Université.

Notes

[*] Maître assistante à la Faculté des sciences économiques, sous-directrice au MERS. Chercheuse associée au CREAD.

[1] Pour cause, entre autres, de changement d'équipes gouvernementales, et de points de vue sur l'organisation du secteur.

[2] Le domaine de la recherche scientifique est régi par la loi n°98-11 du 22 août 1998, qui a été élaborée au niveau du secteur avant sa soumission à l'Assemblée et sa promulgation par le Président de la République.

[3] Cf. annexe n°3, article 11.

[4] Voir le bulletin officiel de l'enseignement supérieur depuis 1971.

[5] La circulaire interministérielle (tutelle, Finances et Fonction publique) du 02 mars 1999 précise les attributions du doyen et lui fixe de larges prérogatives en matière de gestion des moyens humains, de moyens matériels et financiers, et même en matière d'exécution des marchés et commandes liés aux opérations d'investissement. (annexe n°6).
