

L'université Algérienne à l'heure de la gouvernance stratégique et du Numérique :

Quelle démarche pour réussir l'instauration du projet d'établissement ?

Par, Abdelhamid DJEKOUN

Constantine le 14.10.2019

Le dynamisme et le développement d'un établissement universitaire passent incontestablement par la mise en place d'une dynamique prospective, dont l'objectif principal est de mobiliser les différentes composantes de la communauté universitaire autour d'un projet ambitieux de développement de l'université. Cette démarche projet d'établissement est de nos jours adoptée à travers le monde par l'ensemble des systèmes de l'enseignement supérieur. Elle vise à placer l'université à l'heure de la gouvernance. Ce projet est la voie par laquelle nos universités puissent développer dans leurs pratiques de gestion la culture du management stratégique, qui définit les règles de **la rationalisation de l'action collective**. Bien sur, le schéma et les principes retenus par le projet n'a pas seulement pour objectif de remplacer une démarche prospective à des modes de gestion enfermés dans le trop court terme, focalisée en grande partie sur la gestion du budget. Il est aussi porteur de valeurs à promouvoir, et d'une méthodologie nécessaire à la définition d'objectifs et des projets conformes aux missions de l'université. Il incarne aussi un acte prospectif et volontaire d'une communauté composite, qui est traduit par des choix concertés et partagés. Il est en outre un instrument, qui permet de définir les évolutions que nous souhaitons opérer à l'avenir. Par ailleurs, le projet d'établissement, dans sa conception il est avant tout la résultante d'un diagnostic stratégique et organisationnel, réalisé en s'appuyant sur plusieurs dispositifs d'évaluation (Auto-évaluation, évaluation externe, audit, constat...). C'est pour cela que le projet d'établissement, représente un contexte et décrit une situation, et propose une vision de développement pluriannuelle. Ce qui nous amène à retenir à travers les éléments cités ci-dessus, que le projet d'établissement, devient implicitement une déclinaison d'axes et de projets prioritaires à privilégier, qui tiennent compte des besoins et de exigences de la communauté, de la demande sociale et des orientations du secteur de tutelle. La réussite du PE est liée en grande partie à la place réservée à la généralisation du numérique dans la gouvernance de l'université et de ses applications dans les enseignements et la recherche. Le projet d'établissement, est érigé pour être un référentiel ou une charte qui encourage et valorise le travail collectif sur le travail individuel.

La démarche projet d'envergure, qui traite des aspects stratégiques et organisationnels produit sans aucun doute, plusieurs instruments liés à son élaboration et sa mise en œuvre, on note alors :

-Les acteurs qui le mènent,

-Les modalités de l'action,

-La Définition des interfaces qui, pourraient exister entre les projections retenues par le projet et les pratiques, et les règles qui sont en vigueur.

Ces instruments sont à notre avis, les éléments qui vont soutenir la démarche à entreprendre pour **élaborer** et **mettre en œuvre** le projet.

Avant, l'élaboration du projet d'établissement, la question **du diagnostic** reste primordiale et doit être réalisée en amont. Elle constitue la plateforme sur laquelle il sera construit. Vient, alors un autre élément, c'est celui **des acteurs** qui rentrent dans le dispositif de l'élaboration. Cet aspect a été très bien élucidé dans le canevas produit par l'inspection générale de la pédagogie MESRS (méthodologie de mise en place du projet d'établissement). A ce niveau on peut dire que l'ensemble du personnel est concerné de près ou de loin à participer. Mais notre expérience a montré que la participation recherchée n'était pas très effective, elle s'est limitée à la participation aux réunions préparatoires du projet (aspect à évaluer et prendre en charge en responsabilisant et en motivant davantage les acteurs). On note à cet effet, que les acteurs, qui se sont le plus impliqués et manifestés, sont ceux qui sont engagés dans la gestion de l'université.

Dans le contexte algérien, qui fait qu'actuellement les recteurs et les chefs d'établissement sont nommés pour une mission, mais pas pour un mandat, cette situation, doit tenir compte de cette spécificité pour que la fin de mission de l'équipe qui gouverne l'université ne soit pas une contrainte pour la continuité du projet. Et en partant du principe que celui-ci est l'œuvre d'une communauté, le temps accordé à sa réalisation devrait être respecté. Par ailleurs, il est possible que la nouvelle équipe puisse introduire des amendements, qui seront soumis aux organes de délibération et à la commission nationale chargé du suivi des PE. En d'autres termes le périmètre temporel accordé pour la réalisation du PE ne doit pas être associé à la durée de la mission du premier responsable de l'institution.

Pour ce qui est du dispositif de mise en œuvre du PE, cette aspect nécessite en premier lieu d'engager une campagne de sensibilisation et de mobilisation des instances et des acteurs de l'université (cités dans le canevas élaboré par l'IGP-MESRS) autour de ce qu'il est attendu de chacun pour faire vivre le PE. La mise œuvre doit retenir des modalités précises de pilotage en commençant par l'installation du comité de pilotage et du suivi du projet. Au delà de cette installation, celui-ci retient les actions et les programmes à mener tel que :

La définition de plans d'actions prioritaires (Hiérarchisation des actions, surtout transversales)

L'élaboration des protocoles d'actions, dont la finalité sera la prévision des instruments de pilotage du projet (Agenda, tableau de bord, guide de pilotage, parties prenantes...)

L'établissement des contrats objectifs avec les différentes parties (Opération qui vise la création d'un partenariat renforcé autour des moyens à engager et des activités à concrétiser par les différentes parties impliquées dans le processus),

La confection du Protocole d'évaluation du projet, qui retient deux étapes (évaluation à mi-parcours et à la fin du projet).

A la lumière des ces aspects mis en revue, il apparait clairement que le projet d'établissement en tant que contenu élaboré par une communauté, devrait s'exprimer à travers des dimensions qui sont d'ordre politique, technique et de mise en œuvre. Il privilégie, des règles et des repères permettant de guider la démarche et l'action. Ainsi, la démarche consiste à assurer le passage du projet contenu (cognitif) vers un projet réel ou chacun doit se reconnaître et s'engager.

Par ailleurs, il faut préciser, que dans **le contexte actuel caractérisant l'université algérienne**, plusieurs questions sont à l'ordre du jour par rapport à cette nouvelle dynamique liée à l'introduction

du PE comme instrument de gouvernance de l'université. Ces questions, on peut les résumer comme suit :

Quelle définition donner au projet d'établissement (programme d'actions, une feuille de route avec des objectifs, un ensemble de projets définis à travers des axes retenus prioritaires à réaliser, un ensemble de chantiers à mettre en œuvre ...) ?

Quel ancrage juridique lui accorder ?

Quel niveau d'autonomie des universités à privilégier ?

Quelle approche pédagogique utiliser pour promouvoir au sein de la communauté universitaire la culture de la gouvernance stratégique ? Elle-même génératrice de l'esprit d'analyse, entrepreneurial et de rationalisation.

Quelle démarche méthodologique à entreprendre pour évaluer et valider les projets proposés par les établissements universitaires ?

Quelles leçons pouvant nous tirer de cette première expérience ?

Quelles actions va-t-elle entreprendre, la commission chargée de l'accompagnement, du suivi, et de l'évaluation « du projet d'établissement » des établissements universitaires de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique (Arrêté n° 212, du 08 mars 2018) ?

Quels types de liens, le PE peut-il générer entre l'université et les instances de la tutelle, et les partenaires socio-économiques ?

Quels moyens à mobiliser pour accompagner la mise œuvre du PE ?

La réponse à ces questions est à notre avis, se situe au niveau du débat, du dialogue et des échanges entre les instances universitaires et du secteur de l'enseignement supérieur, y compris la commission chargée de la question du PE, qui émaneront de l'appréciation et de l'évaluation des premières propositions de PE présentés par les différents établissements universitaires. Le résultat, de cette opération donnera sans doute une nouvelle dynamique, une nouvelle vision, qui vont nourrir une nouvelle évolution du PE au sein de l'université Algérienne.

Aussi, le grand chantier sur lequel la communauté universitaire doit s'atteler, c'est de mettre en concert l'ensemble des projets des établissements universitaires au service de l'amélioration de l'efficacité et de l'efficacé du système de l'enseignement supérieur algérien et de la recherche scientifique, particulièrement le système LMD dans ses volets de l'offre de formation et de la recherche.

Aujourd'hui l'adoption du PE et la pratique de l'Assurance Qualité par l'université algérienne, signifient amplement du niveau de maturité de nos établissements à relever les grands défis imposés par les exigences de la mondialisation, de l'internationalisation de l'enseignement supérieure et des principes de la gouvernance des universités. En fin, et pour conclure, on peut dire que la commission chargée du suivi et de l'évaluation du PE, comme les établissements universitaires travailleront pour que le PE, lors de sa mise œuvre s'affirme comme une construction intelligente qui définit la question de la valeur (la mesure, la norme, la référence, et la concertation),

ce que l'on puisse valoriser (travail collectif, les idées, la création, les bonnes pratiques...), de quoi l'on peut juger (les résultats, les retombées...), et de la pertinence de ce qui a été envisagé et retenu comme objectif.