

Entre dysfonctionnement et mutation: l'université vue à partir d'une expérience de gestion.

Brahim SALHI

1) L'UNIVERSITE EN DEBAT

Jamais, l'université n'a autant occupé le devant de la scène (médiatique, en particulier) que depuis deux à trois années. Ce qui retient, cependant, l'attention dans tous les discours, c'est une image fortement « dégradée » de l'Institution et du Savoir qu'elle dispense. Les acteurs de la vie universitaire, quant à eux, en dehors de la mise en avant de leurs problèmes socio-matériels, restent relativement muets, dans la mesure où ils n'ont pas eu à développer une véritable réflexion, à la fois sur l'Institution et leurs propres pratiques, qui puisse passer de la même façon dans le champ de la communication publique.

Par ailleurs, nous avons l'impression, au milieu des changements en cours, que l'Université est plus au prise avec des injonctions, qu'avec de véritables invitations à des réflexions de fond. Il semble, en effet, dans le débat en cours, que l'Institution Universitaire et ses acteurs, principalement les enseignants et les chercheurs, sont en quelque sorte « sommés » (le terme est lourd, mais assez significatif) non pas, de se poser la question de savoir qu'elles sont les raisons qui font que le savoir qu'ils produisent n'a pas (ou plus) de prise sur la société (dans le sens, par exemple, d'une productivité réelle des diplômés ou des résultats de la recherche...) mais de se livrer à une double anticipation:

a) - sur les effets attendus (peut-être, d'ailleurs hypothétiques) de la restructuration économique en cours (l'économie de marché) notamment, en terme de demandes à l'endroit de l'Université.

b) - et (par conséquent), d'anticiper sur les ajustements des savoirs, des stratégies de recherche, des stratégies en matière d'organisation interne de l'Université. Ce travail constitue la problématique essentielle de la Réforme envisagée dans le secteur de l'Enseignement Supérieur.

S'il nous paraît, naturellement logique, d'adopter une posture prospective, il convient, en revanche, d'être réservé, si non, sceptique lorsque, le seul élément pour penser ou projeter dans l'avenir les destinées de l'Université n'a encore qu'un contour incertain : l'économie de marché. A ce titre, le questionnement devrait pouvoir se préciser : Par exemple, pour le secteur industriel, quelle est la nouvelle stratégie technologique ? S'agit-il de produire de la technologie? d'importer et de « copier » de la technologie (voir expérience de Taiwan) ? Ce questionnement et les réponses éventuelles sont nécessaires pour délimiter les profils et les savoir-faire que l'Université, éventuellement, doit produire. Or, en l'état actuel des choses, nous ne disposons que de peu d'éléments sérieux, c'est-à-dire précis. Mais, nous savons au moins deux choses : par le passé, les secteurs industriels et économiques n'ont pas réellement montré un grand intérêt pour ce qui se fait à l'Université, par absence de tradition. En effet, la disponibilité financière (rente pétrolière) a engendré un recours généralisé à l'importation d'usines clefs en main, voire d'études, par des bureaux étrangers. Le monopole étatique et l'absence de concurrence garantissant le placement de la production, rien n'incitait à l'imagination ou à la performance. De plus, toute la décennie 70 a vu les grandes entreprises publiques s'orienter vers la formation, à leur compte, d'ingénieurs, de techniciens à l'étranger, ou dans le cadre d'Instituts spécialisés hors Enseignement Supérieur. De fait donc, il y a contournement, quand ce n'est pas ignorance, de l'Université. Cette dernière, pour sa part, notamment depuis 1971, a eu, comme mission, une formation du plus grand nombre (un bachelier = une place) absorbé par le marché de l'emploi sans grande difficulté jusqu'à 1980 - 84, début de la récession économique. L'Université donc, ne s'est pas, dans la logique qui est la sienne, et au regard du peu d'autonomie dont elle jouit, occupée à une réflexion prospective, se trouvant ainsi, mal outillée pour affronter des mutations, dont malgré, elle est aujourd'hui partie prenante.

Mais, à notre avis, c'est faire un mauvais procès à l'Université et, en tout cas, en faire un « bouc-émissaire », que de lui imputer, aujourd'hui, la responsabilité du chômage des diplômés. Et c'est, malheureusement, le cas dans l'opinion courante fortement médiatisée ces derniers temps. Au hasard de ce qui peut illustrer cela, cet extrait:

« Le chômage des diplômés s'expliquerait tant par la médiocrité et les carences du savoir en possession des sortants de l'Université, que par l'inadaptation des connaissances acquises aux besoins du secteur utilisateurs » (La Tribune - 3 Mars 1996). Bien entendu, l'on pourrait multiplier les exemples et les qualificatifs dont nos diplômés sont aujourd'hui affublés. Voici un lieu commun, qui, de par sa nature, fait l'économie des causes structurelles du chômage des diplômés, et très largement aussi, de l'absence de stratégies en matière de formation - emploi (en terme de demandes) des secteurs utilisateurs (si tant est, d'ailleurs, que c'est cela leurs préoccupations immédiates). Force est donc, de constater, par ces temps de crise, que l'on se rassure comme on peut, souvent de façon très sommaire, très expéditive, cela nous paraît préoccupant. En fait, nous croyons que, incidemment, s'installe une sorte d'ambiance générale tendant à délégitimer l'Université comme lieu de production de compétence et de savoir-faire d'une part, et d'autre part, comme lieu d'élaboration de connaissance, de grilles cognitives et de compréhension, de production de sens, bref, de ce qui peut caractériser un espace de vie intellectuelle. Implicitement, ce que nous décodons, dans ce qui fait le plus de bruit dans le débat en cours, c'est cette sorte de « demande d'utilité » immédiate, comme si, historiquement, l'Université a constitué un « îlot » d'« inutilité ». Le débat est mal engagé et certainement peu managé de l'intérieur de l'Institution Universitaire. Cette dernière, doit aujourd'hui retrouver les moyens d'une dynamique pensée du dedans (production d'une norme universitaire) et qui doit être suffisamment autonome dans ces choix et sa démarche. Elle peut, tout aussi bien, être un facteur capital dans les mutations en cours, en le pensant et en formant les hommes, et en prenant assez de distance pour garder des capacités critiques, pour ne pas être instrumentalisée dans le cadre de démarches, de projets, de stratégies, particuliers de changement.

Il est vrai que l'Université Algérienne traîne le fardeau de dysfonctionnements alarmants parfois, fonctionne et réagit souvent, au coup par coup, et elle est « engoncée » dans une armature administrative dépouillée d'imagination et de flexibilité. Mais, nous croyons, de part notre trajectoire personnelle et nos observations, que la question de l'adaptation, de la nécessaire mutation, n'est ni nouveau, ni récemment passé au stade du

pensable dans le champ universitaire. Elle n'a pas pu prendre l'ampleur voulue, et surtout, la visibilité sociale nécessaire en raison des inerties organiques propres à l'Institution, de l'absence de cadres formalisés pour ce faire, et d'espaces d'échange d'expériences d'acteurs et d'élaboration d'une réflexion sur leurs pratiques. A cela, peut s'ajouter les urgences permanentes qui « écrasent », littéralement et au quotidien, l'Institution. Parmi elles, et de façon chronique, depuis 1989-1990, l'inadéquation flux humain - capacité réelle d'accueil et d'encadrement. Ce couple insoluble, ajouté aux conditions de travail de moins en moins à la hauteur des exigences minimales, d'un statut social de l'enseignant universitaire et du chercheur en nette dévalorisation, d'une véritable anomie dans l'échelle des valeurs, donne l'impression d'une ensemble complètement désarticulé et tirant de tous les côtés, occultant le nécessaire remembrement et confortant cette image de soi, maintenant, largement en circulation dans la société. Nous prendrons l'exemple du couple flux - capacité comme illustration d'une démarche au coup par coup et facteur d'inertie.

11) - INERTIE ET MUTATION OU LES EFFETS ATTENDUS DE LA DEMOGRAPHIE

Depuis la réforme de 1971, l'effort essentiel a porté sur l'accueil du plus grand nombre de bacheliers. Il est évident que cette vision des choses ne peut, aujourd'hui, être évacuée et à plus forte raison, donnée comme argument du « surpeuplement » des Universités. Historiquement, nous savons que la revendication de l'accès au savoir, et de l'ascension sociale par celui-ci, est une donnée portée par le mouvement national, et constitue un choix difficilement contournable dans l'Algérie indépendante. Sans remuer ici un lieu commun, il est clair que l'Algérie indépendante ne pouvait pas faire moins. La démocratisation de l'accès au savoir a engendré par ailleurs une densification du réseau universitaire, il est vrai, facilité par une disponibilité financière durant les décennies 70 et le début 80. On peut raisonnablement penser que, malgré un début de gêne, vers la fin des années 70, les véritables problèmes de surnombre commencent à se poser après 1986 - 1987, à un moment où une crise dont nous connaissons les conséquences aujourd'hui, s'annonce, amplifiée par le flot

démographique qui compliquera une situation économique, déjà compromise, et qui dès 1989 - 90, déteindra sur l'Université.

Cette dernière, « enfoncée » dans une sorte de routine, n'a fait que subir. D'abord, les remembrements par le haut (carte universitaire de 1984), puis les retouches en matière de gestion pédagogiques (annualisation, système d'évaluation de 1987) ou administratives (statut de l'Université de 1983, statut des INES) et bien entendu, les injonctions politiques du système monolithique de l'époque. De prospective sérieuse, point.

Chemin faisant, la précarisation s'installe, même, si l'état continue de subventionner infrastructures et matériels.

Dans cette situation, les regard des universitaires se portent souvent sur les chiffres des bacheliers qui arrivent chaque année à l'Université. Il est utile de savoir de quoi il est question, lorsque l'on parle de « flux », de surnombre, au point où ici et là, à l'intérieur comme l'extérieur de l'Université, des voix en sont arrivées à réclamer moins de « réussite » au BAC, des concours en plus du BAC pour certaines filières, bref, plus de « sélection ». Les données suivantes montrent, à l'évidence, que le débat est ailleurs, et plus de barrières équivaut à amplifier, jusqu'au scandale, les tares d'un système scolaire peu productif et déjà largement producteur, à grande échelle de l'échec.

TABLEAU 1 : Evolution des inscrits et des admis au BAC (candidats libres et scolarisés).

	1989	1990	1991	1992	1993
Inscrits	162.3 40	274.3 63	348.5 35	374.8 76	341.00 0
Admis	54.27 7	52.44 2	65.70 7	72.47 7	41.500
Taux de réussite	20,77 %	19,11 %	18,85 %	19,33 %	12,3 %

Source : Pour 1989 -92. Document M.E.R.S. Direction Planification :

Résultats du Baccalauréat et orientation des Bacheliers de 1989 à 1992.

Pour préciser davantage, la structure entre candidats libres et candidats scolarisés est la suivante :

TABLEAU 11 : Candidats libres inscrits au B.A.C. entre 1989 et 1992.

	1989	1990	1991	1992
Inscrits BAC Ensei.Général	48.076	38.77 3	53.2 53	69.6 02
Inscrits BAC Techniques	1.708	2.475	3.05 4	4.04 7
TOTAL.....	49.78 4	41.24 8	56.3 07	73.6 49

Source : MERES - D.P. idem.

* Le chiffre des inscrits, pour 1993, est approximatif et provient de nos propres recoupements. Le taux de réussite est celui communiqué officiellement.

TABLEAU 111: Candidats scolarisés inscrits au BAC entre 1989 et 1992.

	1989	1990	1991	1992
Inscrits BAC de l'Enseignement Général	185. 943	204. 239	258. 260	267. 364
Inscrits BAC Techniques	25.6 13	28.8 76	33.9 68	33.8 63
TOTAL.....	211. 556	233. 115	292. 228	301. 227

Source : MERS. - D.P. - idem

Ces chiffres indiquent un moment de forte augmentation des effectifs de bacheliers, entre 1989 et 1990 et 1990 - 1991, puis il y a une relative stabilité. En revanche, le rapport inscrits - admis de 1989 à 1992 (Tableau 1) est situé dans une fourchette, allant de 21 % environ en 1989 à 19 % (1992), il s'infléchit légèrement, puis amorce, en 1993, une chute très importante confirmée en 1994 et 1995, puisqu'il se situe, en moyenne, entre 15 et 17 % . Ce qu'il faut souligner cependant, c'est que le taux de réussite est

inégale d'une wilaya à une autre. A titre indicatif, pour le Centre, nous avons la situation suivante (BAC 92):

Alger	:	23,47	%
Tizi-Ouzou	:	21,96	%
Boumerdes	:	17,33	%
Béjaïa	:	19,14	%
Bouira	:	15,05	%

De plus, la répartition dans la structure du B.A.C. par série, montre que notre système scolaire reste dans une philosophie générale qui n'a pas beaucoup varié depuis 1962, avec une « orientation » vers trois grandes familles générales : Sciences - Maths - Lettres. Sur 5 ans, on remarque, en plus, une préférence pour la série Sciences. Cette dernière, en terme de placement, ouvre presque à toutes les filières du Supérieur. Ce qui implique une distorsion dans l'orientation, puisque les bacheliers Sciences, en plus de performance parfois meilleure, bousculent les tenants d'un BAC Math dans les filières où ils sont normalement prioritaires.

TABLEAU 1V : Evolution de la série Lettres.

	1989	1990	1991	1992
Ensemble des inscrits au BAC	261.3 40	274.3 63	348.5 35	374.8 76
Inscrits BAC Lettres	60.75 1	62.00 8	79.06 9	85.46 3
Part du BAC Lettres	23,25 %	22,60 %	22,69 %	22,80 %
Ensemble des admis	54.27 7	52.44 2	65.70 7	724.7 17
Admis BAC Lettres	8.115	9.339	14.96 2	7.668
Part des admis BAC Lettres	14,95 %	17,81 %	22,77 %	10,58 %
T % réussite BAC Lettres	13,4 %	15,1 %	18,9 %	9 %

Source : Document MERES - D.P.

TABLEAU V: Evolution de la série Sciences.

	1989	1990	1991	1992
Ensemble des inscrits au BAC	261 340	274 363	348 535	374 876
Inscrits au BAC Sciences	103 478	100 648	137 125	162 269
Part du BAC Sciences	39,60 %	36,68 %	39,34 %	43,29 %
Ensemble Admis au BAC	54.27 7	52.44 2	65.70 7	72.47 7
Admis du BAC Sciences	19.77 1	20.59 8	25.35 6	42.17 4

Part des admis au Bac science.	36,43 %	39,28 %	38,59 %	58,19 %
Taux de réussite. du BAC Science.	19,1 %	20,5 %	18,5 %	26, %

Source : Document MERES - DP - idem.

TABLEAU VI : Evolution de la série Maths.

	1989	1990	1991	1992
Ensemble des inscrits	261.34 0	274.36 3	348.5 35	374.8 76
Inscrits au BAC Maths	44.712	50.635	62.30 9	56.42 0
Part du BAC Maths	17,11 %	18,46 %	17,88 %	15,05 %
Ensemble admis au BAC	54.277	52.442	65.70 7	72.47 7
Part du BAC Maths	14.269	9.937	10.82 8	9.535
Taux réussite BAC Maths	31,9 %	19,6 %	17,4 %	16,9 %

Source : Document MERES .D.P.

Comme nous l'avons souligné plus haut, c'est le BAC Sciences qui enregistre la plus forte poussée en terme d'inscrits et d'admis, et les trois séries classiques donnent, respectivement, 58,19 % des bacheliers (sciences) 16,9 % (maths) 9 % (lettres), soit, environ 84 % ensemble et ce, pour 1992. Les Bac techniques (9 séries) et les autres Bac généraux (10) ne représentent que 16 % des bacheliers (1992).

Voici donc, rapidement, la situation générale. Un certain nombre de conclusions s'imposent :

11) - Vu de l'intérieur d'une Institution Universitaire, ce nombre de bacheliers, au regard d'une saturation des infrastructures, du manque d'outillage technique, d'une documentation rare ou insuffisante, paraît énorme. Ce qui fait dire, aux acteurs universitaires et ceux qui gèrent particulièrement, que la situation est intenable et, c'est une opinion partagée, qu'il faut « sélectionner » davantage. Il y aurait trop de bacheliers.

2)- Or, à l'évidence (voir les données plus haut), nous sommes en Algérie, face à une véritable catastrophe. Comment donc, accepter un système aussi peu rentable ? Comment l'état peut-il subventionner un appareil qui produit, au bout, 80 % d'exclus, avec en plus, un bagage général, donc, sans aucune virtualité d'ouverture sur un emploi ou une formation hors Enseignement Supérieur, Cette dernière étant elle aussi saturée (notamment la formation professionnelle).

3)- Comment, par ailleurs, penser un marché de l'emploi à l'avenir, si les demandeurs d'emploi ne sont pas préparés, à une flexibilité (reconversion par exemple), c'est-à-dire nécessairement préparer au-delà du seuil BAC?

4) - Imaginons enfin, que dans quelques années, un miracle se produise et que nous ayons des taux de réussite qui passent de 20 à 50 % Que ferions-nous ?

En réalité, à trop regarder nos difficultés quotidiennes, les tracas et bousculades de chaque début d'année, nos cités universitaires bondées et souvent dégradées, nos amphis pleins jusqu'aux travées, nous avons développé une véritable myopie. Les problèmes occultés sont autrement plus sensibles socialement, et de plusieurs manières, nettement plus « explosifs ».

En expliquant cela, nous voulons simplement montrer que le dysfonctionnement de l'Université la fige dans une posture peu imaginative, et peut, à terme, la conduire à prendre le train de mesures dictées par l'urgence plutôt que par une analyse stratégique globale de sa mission. Ce qui est en question, c'est le projet éducationnel global pour les générations à venir. IL ne peut se réduire à une série de barrières érigées au coup par coup. L'idée même de sélection n'est pas réductible à une exclusion massive, mais, d'abord aux conditions mêmes de la formation en amont, et aux circuits de plus haute qualification en aval ainsi que de spécialisations précoces (style BTS etc...)

Un deuxième exemple montrera que nos problèmes de déperdition, de répétitifs, de rendement à l'Université sont, eux aussi, liés à une préparation inadéquate du bachelier. Et, lorsque nous pensons notre système d'évaluation en terme de niveau d'une note éliminatoire, d'une compensation entre modules etc..., nous agissons sur des effets et nous risquons, toute chose n'étant pas revue d'ailleurs, de faire, là aussi, dans l'illusion ou le confort d'un système « bien verrouillé ».

Nous avons vu, que les taux de réussite sont significatifs d'une productivité dérisoire de l'appareil éducatif. Voyons les performances de cette population scolaire réduite qui arrive à accéder à l'Université.

Les chiffres dont nous disposons, pour 1989 et 1992, indiquent que le nombre de bacheliers reçus « sans mention » a eu tendance à reculer. Mais, il reste énorme et inquiétant, d'autant que les performances de 1992 sont discutables en raison des conditions dans lesquelles s'est déroulée cette session, (fuites, et annulation des épreuves puis nouvelle session) et des résultats exceptionnellement bons pour le BAC Sciences. En 1993, les chiffres dont nous disposons confortent cela.

TABLEAU VII : Evolution des ADMIS par mention.

Année	Totau	Avec	Avec	Avec	Sans
Mention	x des	mention	mention	mention	mention
	Admis	T.B.	bien	A.B.	
1989	54.27 7	22 0,04 %	494 0,91 %	4352 8,02 %	49.40 9 91,03 %
1992	72 477	166 0,23 %	2218 3,06 %	14.01 7 19,34 %	56.07 6 77,37 %

Source : MERS - D P - op. cit.

A la lecture de ce tableau, nous nous rendons compte des maigres performances? non pas seulement de nos bacheliers, mais surtout du système dont ils sont le produit. Sans entrer ici dans un débat largement ouvert, relevons tout de même que le faible taux de réussite, ajouté à des performances peu reluisantes, constituent les caractéristiques du système scolaire de fait producteur de l'échec. Un dernier argumentaire statistique, pour 1993, (Région Centre) clôturera notre passage en revue de cette question des flux et des performances.

TABLEAU VIII : Situation des bacheliers admis de la région Centre au BAC 1993.

	Mention				Moyenne		TOTAL
	TB	B	AB	P	> = 10	< à 10	
Nombre	7	209	2140	15389	7.298	10.447	17.745
P % par rapport aux admis					41,13	58,87	100 %

Source : Répartition des bacheliers de la région Centre 6 INI - 1993.

Ce tableau indique des moyennes et occulte le fait que, les résultats de certaines séries du BAC, sont en fait beaucoup plus mauvais qu'il n'apparaît.

TABLEAU IX : Situation des bacheliers admis de la région Centre par série 1993.

Série	Moyenne > à 10	< à 10	To tal
Maths	878 39,51 %	1344 60,49 %	22 22
Technique Maths	135 57,20 %	101 42,80 %	23 6
Sciences	4434 49,14 %	4589 50,86 %	90 28
Science Islamique	28 27,18 %	75 72,82 %	10 3
Lettre	851 26,10 %	2409 73,90 %	32 60
Technique économie	71 39,89 %	107 60,11 %	17 8
Informatique	22 41,51 %	31 58,49 %	53
Biochimie	64 46,01 %	75 53,96 %	13 9

Chimie industrielle	135 62,21 %	82 37,79 %	217
Sciences agricoles	2 40 %	3 60 %	5
Bâtiment	18 41,86 %	25 58,14 %	43
Travaux publics	5 26,32 %	14 73,68 %	19
Comptabilité	242 45,66 %	288 54,34 %	530
Electronique	41 20,81 %	156 79,19 %	197
Electrotechnique	143 24,74 %	435 75,26 %	578
Fabrication mécanique	152 29,29 %	367 70,71 %	514
Géomètre	10 18,52 %	44 81,48 %	54
Bâtiment et T.P	67 18,16 %	302 81,84 %	369

Au total, nous avons donc, contrairement à ce que nous pouvons penser du haut de nos contraintes immédiates, un nombre de bacheliers relativement réduit au regard des effectifs de candidats et des performances ne dépassant jamais la moyenne pour environ 60 % des admis. Nous connaissons ensuite les énormes déperditions dans les troncs communs ou les premières années qui aggravent la saturation des infrastructures et, souvent, précarisent l'encadrement et, par conséquent, nivelle vers le bas, le rendement pédagogique. Depuis une décennie, les tensions sont telles que, le fonctionnement de nos universités se réduit à la gestion de problèmes très souvent insolubles. Les acteurs universitaires, notamment les enseignants, mais aussi, les enseignants-gestionnaires réduisent leur action à « colmater » les brèches, face à une réalité pressante qui ne favorise pas des réflexions stratégiques et de fond, touchant au coeur des

problèmes, c'est-à-dire aux carences d'ordre structurel en amont et en aval.

Dès lors, comment aujourd'hui, repenser l'Université dans son rapport à la société, et plus largement, les institutions de transmission du savoir, si nous ne reformulons pas une nouvelle problématique où nos contraintes devraient être relativisées par rapport à l'essentiel : la mission de transmission des savoir et de formation dans une optique qui viserait la « qualité » sans dénier le nombre. L'algérien de demain a nécessairement un besoin vital de savoir et de formation dans un monde en rapide mutation où ce facteur constitue le nœud de toute adaptation.