

**Ébauche d'amélioration de la gouvernance universitaire et esquisse
d'intégration de l'enseignement entrepreneurial dans le management
universitaire en Algérie**

**Draft improvement of university governance and outline of integration of
entrepreneurial education in university management in Algeria**

MOKHTAR Yasmina^{1♦}, BELMIMOUN Abdennour²

¹ Laboratoire PME, recherche et innovation - Université de Mascara (Algérie)

yasmina.mokhtar@univ-mascara.dz

 ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-5057-0334>

² Université de Mascara (Algérie) a.belmimoun@univ-mascara.dz

 ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4174-6100>

Received: 25/05/2024

Accepted: 12/07/2024

Published: 20/07/2024

Résumé :

A l'instar de ce qui se passe dans le monde, pour apporter sa contribution au développement économique et social, l'université algérienne s'est engagée tardivement dans la voie de l'enseignement entrepreneurial. Ce domaine étant nouveau et méconnu pour elle, il a été question, dans une première, partie, de le lui faire découvrir dans sa complexité et ses difficultés. La deuxième partie est relative au sujet de la **démocratisation**, de la **centralisation bureaucratique** et en dernier lieu de **l'autonomie de l'université** pour une prise en charge correcte et durable de cette nouvelle mission. Enfin, une **piste** a été proposée pour intégrer graduellement l'enseignement entrepreneurial dans le management universitaire.

Mots clés : université, entrepreneuriat, gouvernance universitaire, massification, centralisation bureaucratique, autonomie de l'université.

Abstract:

Like what is happening in the world, to make its contribution to economic and social development, the Algerian university has belatedly embarked on the path of entrepreneurial education. This field being new and unknown to her, it was discussed in a first part to make her discover it in its complexity and its difficulties. The second part is related to proposals for a slight and partial transformation of university governance, particularly regarding **democratization**, **the bureaucratic centralization** and ultimately the **autonomy of the University** for a correct and sustainable assumption of this new mission. Finally, a track has been proposed to gradually integrate entrepreneurial teaching in university management.

Keywords : university, entrepreneurship, university governance, massification, bureaucratic centralization, university autonomy.

♦ Auteur correspondant

1. Introduction:

De nos jours, l'enseignement de l'entrepreneuriat dans les universités a pris une tendance mondiale. Ayant vu le jour, aux Etats unis dans un nombre restreint d'universités de renom, il a rapidement pris de l'ampleur en Amérique du Nord et s'est ensuite développé en Europe, puis à travers le monde.

C'est ainsi que l'université, en plus de ses missions classiques (enseignement et recherche) s'est engagée dans une nouvelle mission : enseigner l'entrepreneuriat et accompagner les porteurs de projets jusqu'à ce qu'ils soient commercialisés. De la sorte, l'étudiant diplômé dans la spécialité qui était demandeur d'emploi, devient employeur. Cette nouvelle mission vise à impliquer l'université dans la réduction de la pression du chômage et dans la réponse aux besoins du marché par l'offre de nouveaux produits et services et par conséquent, de soutenir la croissance économique et sociale. Cependant cette nouvelle mission exige de l'université une mutation en profondeur, tant dans ses structures que dans son organisation.

Les universités américaines, eu égard à leur histoire industrielle et leur avancée technique et technologique, ont beaucoup investi dans ce domaine et ont réalisé des progrès considérables. C'est que l'esprit et la culture de l'entrepreneuriat sont ancrés et enracinés dans les sociétés de ce pays et celles des pays développés.

A l'opposé, la culture sociale dans les pays en développement est dominée par le salariat. Cette culture du salariat est encore plus prononcée en Algérie qui a une histoire avec le socialisme où le principal employeur est l'Etat ; ce qui représente un handicap majeur et explique les difficultés que rencontrent nos universités.

Notre article s'articule en deux (02) parties :

- La première partie, est consacrée à un bref exposé de la littérature sur le concept d'entrepreneuriat universitaire et à la brève expérience entrepreneuriale de l'Algérie en vue de familiariser l'université avec l'univers complexe ardu et parfois souterrain des affaires , univers qu'elle aura à investir, assainir et apporter sa contribution à son développement.
- La seconde partie, porte sur certains volets de la gouvernance universitaire et propose des suggestions pour amender cette gouvernance. Quant à l'enseignement entrepreneurial, une piste est proposée pour sa prise en charge correcte et durable par l'université.

2. Entrepreneuriat

2.1 Naissance du concept entrepreneurial dans les universités :

Malgré la préservation de ses excellentes performances (en matière de recherche et d'enseignement), l'université n'a pas été épargnée par les critiques durant les trois dernières décades suite à l'accélération de la globalisation de l'économie, dans une large échelle. On lui reproche de ne pas être suffisamment impliquée dans la réponse aux besoins sociaux (Marinda, 2006).

Harloe et Perry (2005) reconnaissent que l'essence de l'institution reste inchangée même si des changements sont intervenus et remodelés ses activités. Les réductions en dotations budgétaires qui les rendent incapables d'assurer le maintien convenable des infrastructures universitaires sont également à la base de la modification des missions universitaires (Clark, 2001). On leur reproche aussi de ne pas se soucier des problèmes de chômage et de se limiter à être « d'énormes usines de diplômés ». (Alava et Langelin, 2001).

2.1.1 Définition de L'entrepreneuriat:

Clark (1998, 2004) a été le premier à proposer le concept de l'université entrepreneuriale en se fondant sur l'étude de cinq (05) universités européennes. Il a défini cinq (05) éléments pour une transition vers l'université entrepreneuriale réussie.

- Un centre de pilotage décisionnel, capable de réagir rapidement à l'évolution et l'élargissement du marché ;
- Une expansion de la périphérie qui se charge de tisser des liens avec l'extérieur;
- Une base de financement diversifiée en recherchant plusieurs sources de financement;
- Un cœur de l'université dynamisé pour leur permettre de devenir proactive, volontaire et librement entrepreneuriale;
- Une culture entrepreneuriale intégrée en vue d'absorber rapidement les changements.

Quant à Etzkowitz (2000, 2004), il estime que la coopération entre les universités, le monde des affaires et l'État donne naissance à l'université entrepreneuriale. (Modèle de triple hélice).

Pour sa part Sporn (1999, 2001) relève six facteurs déterminants : les missions et les objectifs de l'université, sa structure, son management, sa gouvernance, sa direction et enfin sa culture organisationnelle.

De nombreux autres chercheurs se sont attelés à l'élaboration de modèles de l'université entrepreneuriale. Nous nous limiterons à citer le modèle théorique de Nadia Radjhi (2013) qui a établi la distinction entre les facteurs internes (en lien avec ses missions, sa structure, son management, son organisation et sa culture) et externes (en lien avec ses relations et son environnement).

2.1.2 Bref état des lieux des PME algériennes :

L'Algérie a connu une importante et difficile mutation économique en basculant d'une économie planifiée à une économie de marché, à partir de la fin des années 1980. Les pouvoirs publics ont pris conscience que le secteur public ne pouvait répondre aux besoins économiques croissants, d'où l'impératif vital de recourir au secteur privé. C'est à cette période de début d'ouverture à l'économie de marché que les PME ont réalisé un premier bond. Ce bond se justifie par le large éventail des activités éligibles aux PME, à la faiblesse des moyens techniques et financiers exigés, à la non exigence d'un niveau d'instruction élevé et aux facilités d'adaptation.

Pour l'Etat, les PME permettaient de réduire la pression du chômage et constituait une option réaliste pour la satisfaction des besoins économiques et sociaux. Le rythme de création des PME s'est poursuivi durant ces années.

La promulgation du code des investissements de 1993 en accordant plus de facilités et réduisant les exigences administratives est venue consolider et booster cette tendance à la croissance des PME.

Pour rappel, selon la loi n° 01-18 du 18/12/2001 relative à la promotion des petites et moyennes entreprises, on distingue trois (03) types de PME en Algérie classées en fonction de l'emploi, du chiffre d'affaires et du budget annuel.

Tableau N°01 : Type des PME en Algérie

Type d'entreprises	Emploi	Chiffre d'affaires en DA	Budget annuel en DA
Moyenne entreprise	50-250 personnes	200 millions- 2 milliards	Entre 100 et 500 million
Petite entreprise	10-49 personnes	200 millions≤	100 millions≤
Micro entreprise	1-9 personnes	10 millions≤	-

Source : Elaboré par les auteurs

La situation des PME au 31/12/2021, communiquée par le ministère de l'industrie, dans « le bulletin d'information statistique, des PME », n°40, de Mars 2022 est la suivante:

- **Par secteur juridique** : sur un total de « 1 286 365 » entités, « 1 286 140 » sont privés et « 225 » sont publiques. « 56% » de ces entités sont constituées de personnes physiques.

Avec environ de « 90% » du nombre total des entreprises, les micros-entreprises dominant de façon écrasante. En ce qui concerne le secteur des services, il occupe la part du lion, avec près de « 51% » des entreprises. Il existe toutefois un déséquilibre entre le nord, où sont implantés « 69% » des PME, les Hauts plateaux qui accueillent « 22% » des PME, et le sud qui abrite seulement « 8% » des PME.

A la lumière de ces chiffres, il est permis de dégager les caractéristiques essentielles des PME suivantes :

- Les PME privées sont largement dominant, tandis que les PME publiques sont insignifiantes.
- Les PME privées contribuent très largement à la réduction du chômage.

- Une forte concentration des PME au Nord en détriment des Hauts plateaux et du Sud.

2.1.3 Contraintes et difficultés rencontrées par les PME :

Karim Si Lakehal, Youcef Korichi et Ali Gaboussa (2013), recensent les contraintes de l'informel, financières, du marché du travail, du foncier industriel, administratives, judiciaires et d'information.

Khallil Assela (2006), affirme, de son côté, que la réforme de l'administration, du droit des affaires et de la fiscalité dans le cadre privé est incomplète et trop lente pour répondre aux impératifs de la nouvelle structure du marché.

2.1.3 Dispositifs d'appui à la PME :

Depuis l'ouverture à l'économie de marché à ce jour, les pouvoirs publics ont mis en place un nombre important de **dispositifs** pour soutenir, faciliter et accompagner les chômeurs de tous âges et toute catégorie en vue de réaliser leurs projets.

Tableau N° 02 : Différents dispositifs d'appui à la PME

Dispositive	Intitulé	Date de mise en place	Missions
ANSEJ	L'Agence Nationale pour le Soutien à l'Emploi des Jeunes	1997	Aider les jeunes chômeurs, en vue de créer leur propre emploi.
ANVREDET	L'Agence Nationale de Valorisation des Résultats de la Recherche et du Développement Technologique	1998	<ul style="list-style-type: none"> - Développer le partenariat. - Créer et mettre en avant les systèmes. - Supporter et soutenir les idées novatrices ;
ANDI	L'Agence Nationale de Développement des Investissements	2001	Proposer des privilèges tels que l'exonération d'impôts, les droits de douane et d'autres avantages.
Les centres de Facilitation	Idem	2003	Assister et guider les porteurs de projets, jusqu'à la sélection du dispositif adapté à leur projet.
CNAC	La Caisse Nationale d'Allocation Chômage	2003	Aider les personnes sans emploi, dans le but de fonder leur propre entreprise.
ANGEM	L'Agence Nationale de Gestion des Microcrédits	2003	Aider les personnes sans emploi à se prendre en charge et à créer leur propre emploi.
CGCI	La Caisse de Garantie des	2004	Faciliter l'obtention du crédit et son

	Crédits d'Investissements		remboursement.
FGAR	Le Fond de GARantie des crédits des PME	2004	Garantir les crédits à moyen terme accordés aux banques commerciales.
ANDPME	L'Agence Nationale de Développement de la PME	2005	Améliorer et mettre à niveau les PME.
ANPT	L'Agence Nationale de Promotion et de Développement des Parcs Technologiques	2004	<ul style="list-style-type: none"> - Créer et établir des parcs technologiques. - Révéler les compétences des jeunes Algériens.

Source : Elaboré par les auteurs

Karim Si Lekehal, Youcef Korichi et Ali Ghaboussa (2013), estiment qu'en dépit des nombreux dispositifs mis en place en faveur du secteur privé, celui-ci, ne s'est pas développé.

Pour **Meziane Amina (2015)**, l'entrepreneuriat est l'aboutissement d'un processus qui implique des étapes depuis l'éveil entrepreneurial jusqu'à la décision d'entreprendre.

2.2 L'expérience de l'enseignement entrepreneurial en l'Algérie :

Elle est toute récente et ne s'est pas suffisamment développée pour permettre d'en tirer un bilan significatif. Elle est au stade d'initiation. La difficile mutation de l'économie planifiée vers l'économie de marché constitue très certainement l'une des principales causes du retard enregistré. Il a fallu, au préalable, réformer le système d'enseignement supérieur existant pour l'adapter au système international (LMD), ce qui a été fait à compter de l'année 2004. De plus, les problèmes de la transition de l'ancien système au nouveau système LMD, ont à leur tour, eu un impact négatif sur la durée de cette transition, ce qui a occasionné un retard supplémentaire dans l'adoption de l'enseignement entrepreneurial. Une fois l'engagement pris, l'Algérie a procédé à la création de la **Maison Entrepreneuriale** et à la généralisation du concept à partir de 2013, à l'ensemble des universités et écoles nationales. Cette généralisation a été facilitée par l'expérience pilote réalisée, en partenariat, entre l'université de Constantine et l'université de Grenoble en 2007.

En parallèle avec la maison de l'entrepreneuriat, l'Algérie a procédé à l'implantation des incubateurs créés par décret exécutif n° 12-393 du 21 Juillet 2012.

L'incubateur est une structure d'accueil des porteurs de projets innovants où ils reçoivent l'aide nécessaire pour formaliser leurs idées et assurer leur concrétisation.

Des pépinières assurant l'hébergement des entreprises et leur fournissant divers prestations de soutien ont été également mises en place.

Le bilan des activités des maisons d'entrepreneuriat fourni par le MERS en 2020 est le suivant :

- 78 maisons d'entrepreneuriat existantes
- 87 conventions universités- ANSEJ de mise en place des maisons entrepreneuriales
- 7395 étudiants sont inscrits à l'ANSEJ
- 1614 étudiants ont créé une entreprise.

Au titre de l'année universitaire 2022/2023, le **MERS** fournit les statistiques suivantes en matière d'innovation et de valorisation :

- ✓ 1300 demandes de brevets
- ✓ 154 projets incubés
- ✓ 84 maisons entrepreneuriales
- ✓ 465 projets valorisables
- ✓ 421 projets en cours à impact socio- économique

Comparé au potentiel existant « **42000** » affiliés aux laboratoires dont « **2200** » chercheurs mobilisés dans les centres et « **184** » au niveau des entreprises privés, **le bilan paraît bien modeste.**

Il convient de rappeler que l'engagement des universités algériennes dans l'enseignement de l'entrepreneuriat est très récent et que le parcours à suivre pour rattraper le retard est long et nécessite persévérance.

Comme le souligne **Ilyes Mancor (2021)**, les universités algériennes font face à de nombreux défis dus à l'absence de stratégies pour développer la formation entrepreneuriale et soutenir les start-up.

2.3 La culture entrepreneuriale

La **culture entrepreneuriale** est le fruit de toutes les compétences nécessaires pour réussir une aventure entrepreneuriale.

La littérature à ce sujet est abondante, et les chercheurs l'ont abordé sous différents angles, chacun d'eux privilégiant son interprétation en fonction du contexte et des objectifs poursuivis. Pour les besoins de notre article, nous nous limiterons à ne mentionner que quelques uns d'entre 'eux.

Pour **Herbig et Miller (1993)**, la culture qui stimule les comportements et attitudes entrepreneuriaux propices au développement des innovations, constitue la culture entrepreneuriale.

Pour **Baumol (1990)** et **North (1994)**, les codes de conduites, les normes, les valeurs pouvant instituer une institution informelle représente les caractéristiques essentielles de la

culture entrepreneuriale.

Pour **Kibler, Kautoren et Fink (2014)**, Un haut degré d'approbation et d'acceptation sociale de l'entrepreneuriat est le signe principal de la culture entrepreneuriale.

Pour **Johanisson (1984)**, tous les éléments qui valorisent les caractéristiques personnelles associées font partie de la culture entrepreneuriale.

D'après **Badraoui Soufiane, Bouguerra Iness et Guellil, Zeynebet (2015)**, la principale difficulté réside dans la compréhension des pratiques, des représentations, des croyances fondamentales et de l'environnement qui influent sur les comportements économiques.

Pour **Richard Fortin (2017)** dans « *Smart education* », la création de richesse passe par le développement d'une culture entrepreneuriale qui est de préférence endogène.

Quant à **Mancer Ilyes (2021)** dans « *l'université algérienne et la transition vers le paradigme entrepreneurial* », il conclue en soulignant particulièrement la grande faiblesse de la culture entrepreneuriale en Algérie.

Pour sa part, **La Banque Mondiale** dans le **Doing Business** pour l'année 2018 attribue à **l'Algérie** une densité de nouvelles entreprises de « **0,35** » tandis que celles attribuées au pays voisins Maroc et Tunisie est respectivement de « 1 » et « 1,68 », ce qui témoigne de la faible culture entrepreneuriale du pays.

Bechir Ferhidi et Saad Alflayyeh (2018), parviennent au classement des pays en quatre (04) classes selon l'intensité et la force de la culture entrepreneuriale:

- **la première classe** comprend les pays développés et les économies de la connaissance.
- **la deuxième classe** est constituée par les pays émergents (Corée du Sud, Malaisie, Tunisie, Arabie Saoudite, Chine, Russie).
- **la troisième classe** est relative aux pays dont l'Etat ne joue pas un rôle fondamental dans la dynamique de croissance mais ils respectent les droits de propriété intellectuelle.
- **la quatrième classe** regroupe quelques pays en développement parmi lesquels **l'Algérie**, le Maroc, la Roumanie, le Cameroun et la Bulgarie. L'étude conclue que ces pays sont caractérisés par un environnement très loin d'être favorable au changement technologique et à la croissance économique.

3. Gouvernance universitaire

3.1 Concept de gouvernance universitaire

Ce concept est emprunté au management des entreprises et a fini par prendre une place considérable dans celui des institutions d'enseignement supérieur. Il englobe les buts, les objectifs et les politiques de manière coordonnée et cohérente poursuivis par l'institution (**Eurydice, 2008**). Les universités du monde entier ont connu des changements majeurs dans leur organisation au cours des années 1980. Dans le monde occidental, de nouveaux modèles de gestion, avec un pilotage à distance exercé par l'État, se sont développés

progressivement. (Huisman, 2009) et (Kehm, 2012).

Les établissements universitaires ont progressivement adopté l'orientation de la gestion propre au marché (Giroto et al, 2013).

Selon Trakman (2008), la littérature évoque plusieurs modèles de gestion des universités.

- Le modèle collégial, où le personnel académique assure la gouvernance ;
- Le modèle managérial, qui repose principalement sur le contrôle, en se basant sur des mécanismes de gestion ;
- Le modèle de confiance, qui consiste en une gouvernance composée d'universitaires, de parties prenantes et d'autres représentants ;
- Le modèle des parties prenantes, qui implique les représentants des différents groupes d'intérêt dans la gouvernance de l'université ;
- Enfin, le modèle mixte qui fusionne les éléments des modèles précédents.

A travers le monde, les modèles les plus répandus sont ceux « des parties prenantes » et « managérial ». La distinction entre les deux réside dans le rôle des conseils (Hung, 1998). Le modèle en vigueur en Europe est, en général, celui des parties prenantes. Dans ce modèle, les parties prenantes et le personnel académique collaborent dans la gestion.

Le modèle managérial est adopté par les pays anglo-saxons. Sa particularité réside dans sa gestion hiérarchique et professionnelle, visant à accroître et améliorer le contrôle, l'efficacité et l'efficience. Ce modèle met en avant les performances et la compétition. Les organes de gestion sont principalement constitués de personnel non universitaire, et la divulgation de l'information est de plus en plus importante, de même que l'importance accordée à la divulgation de l'information et à l'imputabilité. (Hung, 1998) et (Mora, 2001).

Le modèle européen des parties prenantes se distingue par l'autonomie accordée aux établissements universitaires, la participation des différentes parties prenantes au processus décisionnel, et par un modèle de gestion qui cherche à répondre aux différents intérêts contraires. Le choix entre l'un et l'autre des deux modèles dépend de la culture, des traditions administratives et de l'histoire de chaque pays (Kehm, 2012).

3.2 Bilan de la gouvernance algérienne

Le réseau universitaire en 2024 est constitué de « 50 » universités, « 20 » écoles nationales supérieures, « 13 » centres universitaires, 10 écoles supérieures et 2 annexes. Le nombre d'étudiants est environ « 1,7 » millions, encadrés par près de « 70000 » enseignants. « 64% » des étudiants sont inscrits dans des spécialités scientifiques et techniques et « 34% » sont inscrits dans les sciences humaines. L'année universitaire a été marquée par la fondation de l'école nationale supérieure de nanotechnologie et de l'école nationale supérieure des systèmes automatiques.

Les griefs qu'on inscrit au passif de l'enseignement supérieur en Algérie sont les suivants :

Selon l'interview du **Dr L.Ait Hamadouche** cité par **Nadji Khaoua (2019)**, l'université n'est plus le lieu de production de normes structurantes, constructives, éducatives. L'université est le réceptacle de toutes les anomalies qui, désormais, façonnent l'Algérie. Parmi les traits de la gouvernance universitaire **Nadji Khaoua** cite :

- L'accapement de la fonction de recteur par « *des personnes ne répondant, souvent qu'au critère d'allégeance et non aux exigences académiques* », la fonction supérieure du recteur doit obéir à un rythme maîtrisé et raisonnable de renouvellement. Dans le cas contraire, le risque de domination par la routine, de constitution de noyaux et de cercles d'intérêts qui entravent la réalisation des objectifs de l'institution.
- La nomination aux fonctions de direction sans CV académique. Où mentionnant leurs publications internationales dans leur spécialité.
- Le phénomène de plagiat : Malgré une réglementation qui l'interdit, l'application fait défaut, le plus souvent et affronte l'omerta, les liens claniques régionaux et d'intérêt.

Pour sa part **Lounes Houda (2021)** dans « *la gouvernance de l'université algérienne par le conseil d'administration, quelle légitimité et quelle finalité ?* » recense les contraintes suivantes :

- La dégradation des qualifications des bacheliers liée au système éducatif qui n'est pas encore capable de doter les bacheliers des qualifications requises pour accéder aux études supérieures, la hiérarchisation des disciplines, les étudiants privilégiant les sciences techniques qui accueillent en 2018, « 31,1% » des effectifs, tandis les « 69% » n'ont pas de perspectives claires de carrière.
- Le dictat du nombre favorisé par la démocratisation qui a eu pour effet la massification de l'enseignement. Elle constate que la maximisation de la quantité et la préservation de la qualité sont rarement liées.
- La bureaucratisation et la collégialité, relevant d'une part d'une transgression de la sphère administrative sur la sphère académique et d'autre part les inconvénients de la collégialité dans les rapports entre l'encadrement et les responsables qui n'est pas favorable à l'exercice de certaines mesures comme la sanction ou l'évaluation.

Au demeurant, il convient de noter que l'ensemble des préoccupations sont pris en compte par le **MERS**.

La synthèse des contraintes et griefs mis à la charge du système d'enseignement universitaire peut se résumer autour des deux points essentiels suivants :

- La démocratisation de l'enseignement supérieur privilégiant la quantité plutôt que la qualité.
- Une forte centralisation entraînant une bureaucratie lourde et l'absence d'autonomie des établissements universitaires.

3.2.1 La démocratisation de l'enseignement supérieur privilégiant la quantité plutôt que la qualité.

Il faut reconnaître que l'université n'est pas la seule à être responsable de la mauvaise qualité de l'enseignement et des mauvais résultats. Celle-ci reçoit des étudiants formatés par une pédagogie orientée principalement sur la mémorisation des raisonnements que sur l'apprentissage de la construction des raisonnements. Le formatage commence dès le cycle primaire, se poursuit durant le cycle moyen et s'achève au secondaire, soit durant une douzaine d'années. En conséquence, il n'est pas réaliste d'attendre de l'université qu'elle renverse cette tendance au cours des trois ans de licence ou les cinq ans de master. Par ailleurs, la démocratisation de l'enseignement est un acquis considérable et une revendication sociale et historique de plusieurs générations privées de l'instruction durant plus d'un siècle de colonisation. Rappelons qu'à l'indépendance, le taux d'analphabétisation avoisinait « 90% ». Donc la massification est **une donnée** et non une variable. Pour le secteur éducatif, les améliorations doivent être recherchées plutôt dans le type de pédagogie à mettre en œuvre ainsi que dans le recyclage et la formation continue des enseignants. Les pédagogies à adopter doivent favoriser l'éveil, la curiosité, la créativité, l'épanouissement personnel et l'apprentissage du raisonnement, tous ces éléments devant être intégrés dans des projets didactiques adéquats aux différents niveaux des élèves des trois cycles. Un effort particulier est demandé à nos chercheurs en sciences psychosociales et pédagogiques pour mettre à la disposition des enseignants des outils didactiques adaptés. L'utilisation croissante et soutenue des outils pédagogiques numériques est également à encourager dans les établissements disposant de moyens informatiques.

Il convient d'encourager également la réalisation des projets individuels et collectifs qui stimulent l'imagination et développent l'effort d'organisation et d'apprentissage des éléments des projets. Il est essentiel que nos enseignants fassent des efforts pour repérer les enfants qui sont particulièrement talentueux et les signaler afin de les suivre et de stimuler leurs compétences.

Des efforts d'organisation doivent être consentis pour maintenir le nombre d'élèves dans les classes à des niveaux raisonnables pour permettre aux enseignants de s'acquitter de leur mission convenablement. Au cas, où il existe des déficits en infrastructures, l'Etat a la responsabilité de combler ces déficits.

En ce qui concerne les enseignants, il est essentiel de leur accorder des programmes de formation et de recyclage de courte durée, avec des objectifs pédagogiques et d'amélioration de leur qualification professionnelle, tout au long de leurs parcours professionnels.

Les progrès réalisés par le système éducatif se répercutent positivement sur l'enseignement supérieur. Toutefois, il est connu que les améliorations ne sont perceptibles que sur le long terme. Pour cette raison l'université doit **composer** avec cette réalité et s'efforcer de combler les lacunes des nouveaux étudiants, tout en leur offrant les compétences nécessaires dans leurs spécialités.

Des programmes d'amélioration (de mises à niveau) et de renforcement (rattrapage) peuvent être mis à la disposition des étudiants dans des plateformes, auxquelles ils pourront

avoir recours en cas de besoin. En tout état de cause, la revendication sociale et historique de démocratisation de l'enseignement supérieur aura été satisfaite au niveau de licence. Au-delà, pour le master et le doctorat, **la sélection est non seulement légitime mais vitale** pour s'inscrire dans les standards internationaux. Seuls les étudiants brillants dans leurs disciplines respectives devront être autorisés à achever leurs études de master et doctorales. Les sélections doivent être sévères et menées par des jurys compétents et impartiaux n'obéissant qu'à leur conscience. Toute injonction extérieure, pouvant fausser la sélection, devrait être rejetée.

Les étudiants retenus qui seront évidemment, en nombre, réduit, devront être formés en petits groupes et être bien encadrés. La priorité devra être accordée aux travaux pratiques et dirigés plutôt qu'aux cours magistraux. Les laboratoires de travaux pratiques devront être équipés en matériels et en produits d'expérimentation. Lors des expériences dans les laboratoires scientifiques et techniques, l'ensemble des étudiants devraient pouvoir effectuer les manipulations nécessaires, de manière à acquérir progressivement les qualifications requises dans les disciplines concernées. Les mémoires des étudiants en master doivent être choisis en fonction des solutions qu'ils peuvent apporter aux problèmes locaux de la région.

Les stages au sein des entreprises et d'unités de production de la région devraient être envisagés le dernier semestre des études. C'est ce stage, qui devra donner lieu à l'élaboration du mémoire de fin d'études et apporter une plus value au profit des structures d'accueil.

L'importance de la documentation est également à signaler. Les ouvrages récents en quantités suffisantes doivent être mis à la disposition de tous les étudiants.

En ce qui concerne le doctorat, la structure de recherche consistera à :

- Identifier et résoudre des problèmes complexes et nouveaux en mobilisant les ressources et savoirs faire les plus avancés.
- Apporter des contributions novatrices dans un secteur d'activité déterminé à l'échelle locale ou nationale.
- Identifier et concevoir de nouveaux axes d'innovation pour un secteur précis.

L'obtention de doctorat doit être subordonnée à des résultats de recherche équivalents au niveau international.

3.2.2 Une forte centralisation entraînant une bureaucratie lourde et l'absence d'autonomie des établissements universitaires.

En Algérie, il n'existe pas à ce jour, d'établissement d'enseignement supérieur privé, malgré les possibilités réglementaires. Le financement des universités est assuré en totalité par l'Etat. En **2024**, les dotations budgétaires au profit u secteur de l'éducation et l'enseignement supérieur et professionnel représente « 15% » du budget général. L'Etat réalise les infrastructures, assure les dépenses des employés, fournit et accorde des bourses à plus de « 90% » des étudiants, assure l'hébergement, la restauration et le transport des étudiants. Il est donc **l'unique** bailleur de fonds.

La centralisation qui était une nécessité, les premières années de l'indépendance est devenue aujourd'hui un obstacle au progrès dans l'université. Elle génère en effet, une bureaucratie tentaculaire accordant une priorité aux questions administratives sur les questions académiques et un ascendant du personnel administratif sur le personnel académique. Ces situations alimentent des conflits incompatibles avec l'atmosphère sereine nécessaire à la diffusion du savoir et à la recherche. L'absence d'autonomie bloque les initiatives, réduit l'éclosion des nouvelles idées, et la diffusion du savoir et la production de l'innovation. **Un compromis** est donc indispensable entre la centralisation et l'autonomie de l'université. Des différents concepts de gouvernance universitaire, par ses caractéristiques, l'Algérie se rapproche du concept de gouvernance des parties prenantes. En effet, l'Etat en tant que propriétaire et bailleur de fonds unique et la communauté universitaire constituent, à ce jour, les seules parties prenantes. Dans le futur, l'écosystème entrepreneurial et la sécurité, lorsqu'ils seront bien organisés, pourront intégrer les parties prenantes à travers leurs représentants.

3.3 Proposition d'une ébauche de gouvernance universitaire

Les compromis à trouver consiste à **concilier** les prérogatives de l'Etat représenté par le **MERS** et la revendication d'autonomie de l'université.

Un équilibre entre ces **deux positions contradictoires** peut être trouvé dans la décentralisation : le MERS pourra déléguer progressivement certaines de ses attributions à l'université qui au fur et à mesure élargira ses compétences et améliorera son rendement. En ce qui concerne la nomination du recteur et de ses adjoints, une formule qui peut convenir au **MERS** et à la communauté universitaire, peut être trouvée. La formule consiste dans l'organisation, par le conseil d'administration, **d'un vote** pour l'élection d'un nombre déterminé de candidats à la responsabilité de recteur. Les candidats intéressés devront au préalable soumettre leur projet de performance au conseil d'administration. Le projet de performance pour une durée déterminée (cinq ans par exemple), devra obéir à un canevas élaboré par le conseil d'administration et validé par la tutelle. Les dix meilleurs projets sont choisis par le conseil d'administration et soumis au vote.

Les votants sont constitués des représentants de la communauté universitaire : enseignants et étudiants. Les cinq premiers candidats seront retenus. Ces candidats devront soumettre au Conseil d'Administration (CA) pour approbation, les noms de leur équipe dirigeante, qui seront choisis parmi le personnel académique ayant un CV solide. Pour chaque membre de l'équipe doivent correspondre au moins trois propositions de candidature. Une fois ces opérations achevées, le CA transmet à la tutelle, le dossier des cinq candidats. Le MERS exercera ses prérogatives et sélectionnera le candidat et son équipe et nommera le recteur et les vice-recteurs. Quand à la responsabilité de doyen, elle pourrait obéir à la même procédure adoptée pour les vice-recteurs, sur proposition du recteur. En ce qui concerne les chefs de départements, la nomination pourrait être déléguée au recteur de l'université. En observant cette démarche, le MERS, en tant que partie prenante essentielle, aura préservé

ses prérogatives, tandis que l'université aura gagné en autonomie par l'élection du premier responsable.

La gouvernance induit une répartition des pouvoirs et la manière de les exercer. La transformation du rôle de l'université en tant qu'institution implique également la transformation du rôle du recteur. Celui-ci devrait avoir la capacité de conduire les changements. Il ne doit pas baser sa direction sur l'autorité mais sur sa capacité d'impulser une politique et de la faire partager. Il doit donner la direction, le cap à suivre par l'ensemble de la communauté universitaire. Sous sa direction, l'université doit rechercher l'excellence, la performance et non la concurrence. Elle doit également rayonner dans sa région.

3.3.1 La gouvernance et la recherche :

En tant que facteur de progrès, la recherche est primordiale dans un pays et dans le monde. Elle est le moteur du développement. La recherche fondamentale est constituée par l'étude systématique et intensive visant à approfondir la connaissance scientifique du sujet étudié. Elle exclut l'objectif commercial. La recherche appliquée vise une application pratique de la connaissance. Elle se différencie de la recherche fondamentale par le caractère spécifique et immédiat du projet. En Occident, la recherche est très développée et le financement est assuré aussi bien par l'Etat que par les organismes privés. Des sommes colossales sont consacrées. Certaines multinationales possèdent leurs propres structures de recherche. Par les incitations financières alléchantes et les conditions de travail favorables, ces pays attirent les cerveaux au monde entier. Aux Etats unis **70%** des chercheurs sont des étrangers.

Dans l'article « *l'Algérie consacre 0,3% de son PIB à la recherche scientifique* » paru dans **le journal 24H** du 08/01/2021, il est signalé que ce niveau de financement est parmi les plus bas du monde. Les « 0.35% » du PIB consacré à la recherche en 2021, représentent **35 millions de dollars**. Pour la même année l'Allemagne a consacré « 100 » milliard de dollars, la France « 54 » milliard de dollars, l'Egypte « 1,2 » milliard de dollars et **la Tunisie « 50 » millions de dollars**. Selon la même source, la moyenne des chercheurs par millions d'habitants est de « 740 » chercheurs pour **l'Algérie** alors que la moyenne mondiale est de « 1500 » chercheurs. Cette moyenne est de « 7000 » chercheurs pour la Finlande, « 7300 » pour le Danemark et « 5300 » pour le Japon. Par ailleurs, **Chems Eddine Chitour**, ex-ministre de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique, signale dans une émission télévisée du 02 Mars 2020, que seulement « 0,58% » du PIB est dédié à la recherche scientifique. Il note que l'université algérienne « *souffre de la marginalisation* ». Pour sa part, le **professeur Nouar Thabet** recteur de l'université des sciences de Sharjah des Emirats Arabes Unis et anciennement recteur de l'université de Constantine, dans un article paru le 18/01/2021 dans **le journal Tout Sur l'Algérie (TSA)**, intitulé « *recherche scientifique en Algérie : le constat cinglant d'un chercheur Algérien* », a pointé le retard dans ce domaine stratégique. En prenant pour échantillon cinq universités algériennes et deux universités du Golfe et en faisant la comparaison du nombre de publications de l'année 2020, il parvient aux résultats suivants : Les universités algériennes ont produit entre « 300 » et « 500 » publications tandis que l'université de Fahd a produit

« **2000** » publications scientifiques et l'université Sharjah « **1500** » publications scientifiques. Le constat est cinglant. Il conclut dans son étude que le chercheur dans les deux universités du Golfe produit **six fois plus** que le chercheur algérien dans les cinq universités. Cette note pessimiste ressort dans la plupart des écrits consultés qui s'accordent pour qualifier l'état de la recherche de **sinistrée** tout en rappelant que cette situation perdure depuis des décennies. Sachant que la recherche scientifique est pour un pays ce que le **cœur** est pour une personne, il est urgent de remettre cette activité sur les rails et lui imprimer une **dynamique puissante** avec une montée de cadence accélérée pour rattraper le retard de plusieurs années. Cette **dynamique concerne** aussi bien les **fonds alloués** que le climat et l'atmosphère qui doivent devenir propices à la créativité et à l'innovation. Les problèmes socio- professionnels des chercheurs doivent être résolus, tandis que les postes de responsabilité, dans la recherche, doivent être attribués à ceux qui ont le meilleur CV académique. Il convient également de créer des incitations financières pour les chercheurs les plus productifs et accorder des primes substantielles à ceux qui réussissent à publier leurs travaux dans les revues étrangères de qualité ; il est en est de même pour ceux qui débouchent sur des brevets commercialisables et d'utilité publique non commercialisables. A l'international, nouer des liens de partenariat avec les pays émergents qui ont construit leur propre recherche nationale comme Cuba, l'Inde et l'Iran et monter des projets communs de recherche dans les domaines où ils excellent. Monter également des projets de recherche avec les pays maghrébins tel que la Tunisie et ouvrir des voies, pour mutualiser la recherche avec les pays africains intéressés.

3.4 Suggestion pour l'intégration de l'enseignement entrepreneurial dans la gouvernance universitaire

La bonne prise en charge de la tâche de l'**enseignement de l'entrepreneuriat**, doit être conçue par étapes et évoluer en largeur et en intensité en fonction des progrès réalisés à chaque étapes. **Clark (1998, 2004)** a parlé du centre de pilotage décisionnel, et **Nadia Radjhi (2013)** a insisté sur le leadership de la direction de l'université. Les deux chercheurs se rejoignent sur la nécessité de donner un rôle de direction stratégique et d'animation tous azimuts au premier responsable de l'établissement universitaire.

La mise en place de cette nouvelle mission vient s'ajouter aux missions classiques de formation et de recherche qui occupent déjà pleinement le recteur de l'université. Celui-ci pourrait l'assumer convenablement grâce à l'adjonction d'un **noyau managérial** qui lui serait rattaché hiérarchiquement. Ce « noyau managérial » aura la charge d'élaborer et de mettre en place la stratégie de l'enseignement entrepreneurial adopté au sein de l'université. Ce noyau multidisciplinaire, doit être constitué par de hautes compétences et sera chapeauté par un meneur d'hommes choisi parmi les enseignants ou les chercheurs ayant une expérience en entreprises avérée ou, à défaut, tenu d'accomplir des stages dans les milieux professionnels.

En interne, il aura pour tâches :

- de booster la recherche et d'accompagner les innovateurs administrativement et financièrement depuis la conception du projet jusqu'au dépôt du brevet et sa commercialisation éventuelle ;
- de perfectionner et d'ajuster les programmes en fonction des besoins de la région ;
- d'embaucher et de former les formateurs ;
- de stimuler et apporter un soutien aux incubateurs des micro-entreprises déjà en place, ainsi que suivre les entrepreneurs qui ont quitté l'incubation;
- de rendre les « maisons entrepreneuriales » plus attrayantes ;
- de vulgariser la culture entrepreneuriale dans les milieux universitaires et auprès des étudiants ;

En externe, il aura pour tâches :

- d'être plus proche des entreprises de la région, d'établir des liens réguliers avec elles et contribuer à résoudre leurs problèmes ;
- de fournir des services d'expertise aux entreprises qui en ont besoin;
- d'établir des liens avec les organisations patronales et syndicales, les chambres des métiers, les chambres de commerce, la wilaya et les APC, en vue de créer un écosystème entrepreneurial;
- de se mettre en réseau, avec d'autres universités en vue d'échanger leurs expériences et de débattre de problèmes communs;
- de mettre en œuvre un conseil consultatif au sein duquel pourraient être conviés des dirigeants d'entreprises et d'autres compétences pouvant ajouter une plus value ;
- A l'international, procéder à des jumelages avec des universités en vue de partager leurs expériences.

Enfin, il incombe aux autorités publiques de doter chaque université entrepreneuriale d'un fonds destiné à soutenir les activités entrepreneuriales nécessitant un financement. Ces activités doivent être définies au préalable.

4. Conclusion

Les développements qui ont précédé ont donné un aperçu de la complexité et des obstacles que rencontrent le développement de l'entrepreneuriat en Algérie, afin que l'université prenne la mesure des efforts à fournir pour manager correctement et durablement la mission d'enseignement entrepreneurial qui lui est confiée.

La suite des développements ont porté sur certains volets de la gouvernance universitaire posant problème, tels la **massification** de l'enseignement, la **centralisation bureaucratique** et l'**autonomie** de l'université, et ont donné lieu à des suggestions sous forme de **compromis pour surmonter les dilemmes** existants.

Enfin, une piste d'intégration progressive de l'enseignement entrepreneurial dans le management universitaire a été proposée.

5. Références :

1. Assala, K. (2006, 10 25, 26, 27). PME en Algérie: de la création à la mondialisation.
2. Boughidene, R. (2023). Les préalables de l'émergence d'une véritable dynamique entrepreneuriale en Algérie. *El Acil Journal for Economic and Administration Research* , 7 (1), pp. 169-188.
3. Boumendjel, S. (2008). Culture d'entreprise et bonne gouvernance. *Revue Economie & Management* (07), pp. 153- 172.
4. Bouras, D., & Bouras, W. (2018). Entrepreneuriat, créativité et enseignement supérieur. *Algerian Journal of Human and Social Sciences* (04), pp. 1-8.
5. Chemlal, A. Z., & Tabet Aouel, W. (s.d.). La gouvernance universitaire : Pour une vision managériale de l'université.
6. Draou, I. (2020, Novembre). Réalité de l'entrepreneuriat en Algérie et dans l'université algérienne. *مجلة رماح الدولية للبحوث و الدراسات* (48).
7. Fridhi, B. & Alflayyeh, S. (2018). " Impact de l'économie du savoir sur les pays de territoires entrepreneuriaux et les pays à faible culture entrepreneuriale". (B. Fridhi, & S. Alflayyeh, Édts.) *Journal of Financial and Accounting Studies* , Issue 9, pp. 89-103.
8. Khedim, A., & Faradji, B. (2017, Novembre). Evolution de l'entrepreneuriat en Algérie (2007-2016): opportunités et menaces. *AL- MOASHEER Journal of Economic Studies* , 01 (Iss-04), pp. 258-271.
9. Kouraiche, N. (2018). Promotion de l'Entrepreneuriat dans l'Enseignement supérieur en Algérie. *Revue des étude humaine et sociale, sciences économique et droit* (20), pp. 40-50.
10. Léger-Jarniou. (2008). Développer la culture entrepreneuriale chez les jeunes . *Revue française de gestion* (185).
11. Létourneau, A. (2009, Décembre). Les théories de la gouvernance : pluralité de discours et enjeux éthiques. *Vertigo - La revue électronique en sciences de l'environnement* , hors série (6), pp. 1-6.
12. Mancer, I. (2021). L'université algérienne et la transation vers le pradigme entrepreneurial : un diagnostic. *Revue innovation* , 11 (02), pp. 439-453.
13. Meziane, A. (2015). Etat des lieux de l'appui à l'entrprenuriat en Algérie. *MAÂREF, Revue académique, partie: Sciences économiques* , 10ème année (19), pp. 15-38.
14. Moumene, L. (2020). Présentation des pradigmes de l'entrepreneuriat. *مجلة الميدان للدراسات الرياضية و الإجتماعية و الانسانية* (10), pp. 391-397.
15. Moussadak, H., & Rouhaili, K. (2016). L'entrepreneuriat à l'université marocaine: Etat des lieux et perspectives. *Al-Bashaer Economic Journal* (05), pp. 204-215.
16. Tabet Aouel-Lachachi, W., & Hadj Slimane-Kheroua, H. (2021). Repenser l'université algérienne apres le COVID-19 : vers l'université socialement responsable. *Les Cahiers du CREAD* , 37 (02), pp. 209-237.
17. Verstraete, T. (2001). Entrepreneuriat : modélisation du phénomène. *Revue Entrepreneuriat* , 1, 5.