La gouvernance de l'enseignement supérieur public : les apports des référentiels de l'assurance qualité - Etude comparative entre les référentiels de la CIQAES (Algérie) et de la NCAAA (Arabie Saoudite)

Good Governance Of Public Higher Education: The Contributions Of Quality Assurance Standards, A Comparative Study Between CIAQES Standards (Algeria) And NCAAA Standards (Ksa)

Dr. Mezhouda Abdelmalik
Ecole Nationale Supérieure de Management, Koléa, Algerie
a.mezhouda@ensm.dz

Pr.Sahel Sidi Mohammed
Ecole Supérieure de Management
Tlemcen, Algerie
h_sahel1960@yahoo.fr

Reçu le: 23/07/2018 *Accepté le*/: 26/12/2018

Résumé:
La gouvernance des universités a bénéficié aujourd'hui d'un fort cadrage managérial et règlementaire dans le but d'optimiser les processus et de modéliser la pratique. Outre ce cadrage, les agences de qualité ont intégré la gouvernance dans leurs approches d'évaluation et dans leurs référentiels de bonnes pratiques.
En adoptant la méthodologie de l'étude de cas comparative, le présent articlé a tenté de mettre en évidence la gouvernance des universités dans le système de l'enseignement supérieur en Algérie et en Arabie Saoudite tout en se focalisant sur les approches des agences de qualité dans les deux pays à savoir la CIAQES en Algérie et la NCAAA en Arabie Saoudite. La comparaison a permis de constater que les deux agences ont des perceptions différentes de la gouvernance et adoptent une approche contextualisée au lieu de l'approche normative qui est en réalité une de leurs raisons d'être.
Mots Clés: Gouvernance, Enseignement supérieur, qualité, accréditation académique, référentiel de qualité, CIAQES, NCAAA, Algérie, Arabie Saoudite.

Abstract :
The Universities Governance has reached an important managerial and regulatory framework in order to optimize the processes and to model the practices. In addition to this framework, quality agencies have integrated governance into their evaluation approaches and benchmarks of good practice.
By adopting the methodology of the case analysis, we can now highlight the governance of universities in the higher education system in Algeria and Saudi Arabia while focusing on the approaches of quality agencies CIAQES in Algeria and NCAAA in Saudi Arabia. It has been noted that both agencies have different perceptions of governance and have adopted a contextualized approach instead of the normative approach which is in fact one of their reasons for being.
Key Words: Governance, Higher education, Quality, Academic Accreditation, Quality Standards, CIAQES, NCAAA, Algeria, Saudi Arabia.
JEL Classification: H83, I23, I28, L15, G34.

* Auteur correspondant : Mezhouda Abdelmalik (a.mezhouda@ensm.dz)

Introduction :

A l'ère de la société de l'information et des économies fondées sur la connaissance, le secteur de l'enseignement supérieur joue un rôle prépondérant pour le développement humain et la croissance économique ce qui s'est traduit dans la plupart des pays par de grandes réformes opérées sur ce secteur afin de le rendre plus compétitif et plus efficace.

Au cœur de ces réformes figure le mode de production du savoir aussi nommé par Michael Gibbons, consultant de la banque mondiale, «Mode2 of Knowledge Production» qui préconise de déhiérarchiser la production du savoir, dans la mesure où ce n'est plus la communauté scientifique qui doit juger de la validité des connaissances mais plutôt la capacité des connaissances à trouver une application pratique dans l'environnement extérieur, en l'occurrence le marché, qui devient le critère déterminant de leur validation, ce qui amène l'université à adopter une approche entrepreneuriale au lieu de l'approche bureaucratique traditionnelle (Martin & Ouellet, 2010).

Outre le mode de production du savoir, la redéfinition de la relation État-établissement d'enseignement supérieur figure aussi comme un autre aspect important des réformes. La nouvelle approche préconise que l'État doit cesser de gérer et de contrôler directement l'enseignement supérieur au profit d'une supervision à distance et d'un contrôle des résultats a posteriori (Martin, 2014).

En revanche, l'institution de l'enseignement supérieur publique adopte un paradigme de gestion entrepreneuriale inspiré du Nouveau Management Publique qui prône en faveur de la décentralisation et de transferts de maximum de pouvoir aux établissements d'une part et de créer à la place des systèmes centralisés des agences de coordination et de régulation indépendantes telles que les agences d'accréditation et de certification de l'autre part (Vinokur, 2017).

Dans toutes ces mutations, la question de la gouvernance des universités revient comme garant principal de la réussite de la transformation d'où une large partie des réformes de l'enseignement supérieur porte sur les mécanismes et les instances de gouvernance au sein des institutions universitaires. Ainsi, la gouvernance devient la clé de voûte non seulement dans le cadrage légal et règlementaire des universités, mais aussi dans les référentiels de l'assurance qualité instaurés par les agences d'accréditation et de certification. Ces dernières consacrent à la gouvernance de longue listes de bonnes pratiques à respecter par les institutions universitaires candidates à l'accréditation et la place à la tête de leurs standards parfois avant les ceux de la formation qui sont, d'ailleurs, la raison d'être de ces agences.

Néanmoins les agences de l'assurance qualité n'abordent pas, dans leurs référentiels, la gouvernance de la même manière malgré l'approche normative qu'elles tentent d'instaurer au sein des universités. Certains référentiels, par exemple, mettent l'accent sur le système d'information, la transparence, l'allocation des ressources etc. d'autres portent plus l'attention sur les questions de leadership, de représentativité des parties prenantes, de règlementation etc.

Le présent article tente d'explorer les référentiels des agences de qualité en matière de gouvernance en Algérie et en Arabie Saoudite et de déterminer les variables contextuelles qui les expliquent ainsi que les convergences et les divergences qui existent entre leurs référentiels.

Pour atteindre cet objectif, l'étude adopte la méthodologie de l'étude de cas comparatives en analysant et comparant un cas d'un référentiel de qualité du contexte francophone, en l'occurrence le référentiel RNAQES de la commission de l'implémentation de l'assurance qualité en enseignement supérieur (CIAQES) de l'Algérie avec un cas d'un référentiel de qualité du contexte anglo-saxon, en l'occurrence le référentiel de la commission nationale de l'accréditation académique et de l'évaluation (NCAAA) de l'Arabie Saoudite.

1. La gouvernance des universités:

La gouvernance est un des concepts de management privé qui ont pris récemment une place centrale dans le management des institutions de l'enseignement supérieur (Mok & Lo, 2002). Le concept trouve son origine dans la complexité du contexte socio-économique dans lequel évolue l'université d'aujourd'hui où l'enseignement supérieur n'est plus réservé à l'élite et doit servir les intérêts d'une multitude de parties prenantes (Conseil de l'Europe, 2005). Ainsi, l'efficience des institutions de l'enseignement supérieur ne dépend plus de la disponibilité des ressources mais plutôt de l'équilibre de l'exercice du pouvoir entre les différents acteurs intervenants directement ou indirectement dans le secteur et/ou intéressés par ses outcomes. De ce point de vue Bobby et al (2009) considèrent que la gouvernance dans l'enseignement supérieur représente les différents systèmes organisationnels de contrôle interne, de responsabilité et des conseils de gouvernement.

La gouvernance, liée avant tout au processus de prise décision au sein de l'institution (White Paper on University Governance, Oxford 2006), signifie, selon Hirsch et Weber (2001), « l'exercice formel et informel de l'autorité dans le cadre des lois, des politiques et des règles qui articulent les droits et les responsabilités de divers acteurs, y compris les règles selon lesquelles ils interagissent » (Martin, 2012, p 03). Autrement dit, la gouvernance englobe l'ensemble des éléments du cadre dans lequel un établissement poursuit ses buts, objectifs et politiques de manière cohérente et coordonnée (Eurydice, 2008).

Comparée à la gouvernance d'entreprise, la gouvernance des universités revêt un caractère plus complexe et ce pour les raison suivantes :

- L'ambiguïté des goals des institutions de l'enseignement supérieur appelées à réaliser une multitude d'objectifs en formation, en recherche et en activité de service de la société.
- Les institutions de l'enseignement supérieur sont appelées à satisfaire des besoins des parties prenantes très variées et parfois antagonistes.
- Les organisations académiques sont des institutions qui œuvrent par les personnes (people-processing) et pour les personnes.
- L'ambiguïté des critères de performance et des mesures de qualité

- Les institutions de l'enseignement supérieur sont des institutions des professionnalisées où les employés professionnels comme les enseignants cherchent tout le temps à avoir une sorte de contrôle sur les décisions de l'institution.
- L'intégrité académique est une question majeure en enseignement supérieur (Kebede, 2015).

La gouvernance dans l'enseignement supérieur peut prendre deux formes totalement différentes : la gouvernance administrative et la gouvernance académique. Si la gouvernance administrative renvoie à l'ensemble des pratiques existantes lorsque des acteurs politiques et ou économiques coordonnent et ou contrôlent hiérarchiquement leurs actions et interactions (Hirst et Tompson, 1997), la gouvernance académique signifie particulièrement les éléments des opérations des institutions de l'enseignement supérieur où les décisions sont prises sur la base des jugements des experts académiciens (Kebede, 2015).

Pour jouer son rôle convenablement et assurer l'équilibre décisionnel désiré, les structures de la gouvernance en enseignement supérieur servent la légitimité et l'efficience du système social via des processus de négociation, de mise en place de standards, de distribution de rôles, de contrôle, de résolution de conflits (Barzelis et al. 2012). Cependant la mise en place de ces structures doit répondre, selon l'Institute de la Gouvernance des Organisations Publiques et Privés (2007), à certain nombre de bonnes pratiques en plus des principes connus de la gouvernance:

- Assurer la conformité avec la mission et les valeurs de l'institution.
- S'assurer que le management de l'université formule et met en œuvre les stratégies de développement sur la base d'une approche participative ;
- Contrôler régulièrement la situation financière de l'institution et s'assurer que des mécanismes de suivi appropriés sont mis en place pour préserver la santé financière de l'institution
- Le premier responsable de l'université reçoit les différentes catégories de membres pour déterminer les objectifs de travail, discuter les modes de motivation et d'incitation du personnel et développe des indicateurs valide pour l'évaluation de la performance.
- Assurer la transparence totale et la responsabilisation
- Établir et superviser le processus de nomination des membres de la haute direction

En termes de thématiques objet de la gouvernance en enseignement supérieur, il s'agit généralement des questions de l'autonomie de l'institution, le financement, les organes de gouvernance, la participation, le leadership, le contrôle externe etc. (Asian Development Bank, 2012; Agasisti, 2006). Pour mieux couvrir ces aspects de la gouvernance, une nouvelle tendance commence à s'ancrer au sein des institutions de l'enseignement supérieur et les autres entités. Il s'agit de la publication des guides de bonnes pratiques de gouvernance (Hénard et Mitterle 2011). Ces guides couvrent généralement les rôles et les responsabilités des organes dirigeants, et du DG ; le management des risques, le contrôle interne ; les valeurs et les codes d'éthiques ; la délégation de pouvoir ; la transparence etc.

2. La gouvernance des universités vue par les agences d'accréditation

Parallèlement à l'engouement apporté à la gouvernance par les universités et les instances de contrôle du secteur de l'enseignement supérieur, les agences d'accréditation se sont intéressées à la question en considérant que la pratiques de la gouvernance doivent faire l'objet de la normalisation à l'instar des autres domaines de la qualité au sein de l'enseignement supérieur (Hénard & Mitterle 2011). En fait, les organes nationaux ou internationaux d'assurance qualité sont eux même des acteurs importants de la gouvernance externe des établissements d'enseignement supérieur (Eurydice, 2008). Outre leur rôle de définir les normes de qualité, de conduire les évaluations, et de mettre en œuvre les politiques et les normes visant à améliorer la qualité de l'enseignement au sein des établissements, les agences d'accréditation académique exercent elle-même une sorte de gouvernance en rapportant aux instances de gouvernement internes et externes des établissements de l'enseignement supérieur les résultats de leurs évaluations qui portent des jugements directs sur le niveau de la qualité de l'activité académique (enseignement, recherche ou autres) et l'optimisation des ressources voir même sur le degré de l'implication des différentes parties prenantes dans le processus de gestion.

La majorité des agences d'accréditation telles que AACSB, AIBET, CHEA, QAA, EQAR, NCAAA, CIAQES etc. considère la gouvernance comme un domaine principal dans leurs référentiels et leurs listes de bonnes pratiques.

En fait, l'approche des agences d'accréditation ne diffère pas beaucoup de celle des guides de gouvernance. Elle se veut normative en se référant aux bonnes pratiques relevées des expériences réussies et tente de combler l'absence du cadre normatif de gouvernance de l'enseignement supérieur. Pour mieux couvrir le champ de la gouvernance, les agences de qualité se sont intéressées aux thématiques de la telles que la mission, la planification, la participation, la transparence, les acteurs et les valeurs (Hénard & Mitterle, 2011). A titre d'exemple, les pratiques suivantes peuvent former un cadre de la pratique de la gouvernance :

- L'instance dirigeante est collectivement et clairement responsable sur les activités de l'institution.
- L'instance dirigeante protège la réputation de l'institution par la mise en place des règlements et des politiques claires et en adéquation avec le cadre règlementaire et de nature éthique et bien suivie.
- L'instance dirigeante assure la durabilité de l'institution par la mise en place de la mission et des stratégies.
- L'instance dirigeante s'assure de la gouvernance académique en travaillant étroitement avec les conseils pédagogique et scientifique mis en place.
- L'instance dirigeante collabore avec l'exécutif pour s'assurer qu'un contrôle efficace et une diligence raisonnable sont exercés sur les activités institutionnelles importantes.
- L'instance dirigeante doit promouvoir l'égalité et la diversité dans l'ensemble de l'institution, y compris dans le cadre de son propre fonctionnement.

- L'instance dirigeante doit veiller à ce que les structures et les processus de gouvernance soient adaptés aux besoins en les référant à des normes reconnues de bonnes pratiques. (Committee of University Chairs, 2014).

3. L'enseignement supérieur entre l'Algérie l'Arabie Saoudite :

A première vue les systèmes de l'enseignement supérieur algérien et saoudien se partagent beaucoup de similarités telles que la gratuité de l'enseignement, la dépendance totale des universités de l'état, le bilinguisme, la forte présence des valeurs nationales et culturelles etc., cependant les deux systèmes ont plus de divergences que de convergences notamment en matière de :

Modèle de l'enseignement supérieur : Alors que l'Algérie, à l'instar des autres pays arabes nord africains, adopte *le modèle francophone* qui parait plus conservateur, moins flexible en gestion, plus axé sur l'état et orienté connaissances, l'Arabie Saoudite adopte *le modèle anglo-saxon* orienté plus vers les skills, plus libéralisé, et plus flexible notamment en termes de génération d'autofinancement au point où beaucoup d'universités saoudiennes (ex : l'université du King Saoud, l'université du King Fahd de pétrole et des minéraux, l'université du King Abdelaziz) ont déjà leurs propres filiales générant des revenus conséquents.

Rôle du secteur privé : Alors que ce secteur est bien ancré dans l'enseignement supérieur en Arabie Saoudite soit via des acteurs nationaux ou via des partenariats avec des universités de renommé internationale, il est quasi absent en Algérie. Les premières réelles action d'enseignement supérieur privé n'ont commencé qu'en 2016 sachant que la loi autorisant au secteur privé de prendre part dans l'enseignement supérieur a été promulguée en 2008. Ce retard est dû essentiellement aux conditions de création, exigées par le ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique, qui apparaissent difficiles à remplir, tant en termes de garanties financières que d'organisation administrative et de validation pédagogique (Banque mondiale 2012).

Séparation entre les sections mâles et femelles : pour des raisons religieuses la mixité est interdite dans les universités saoudiennes ce qui n'est pas le cas en Algérie. En effet tout un système de gestion des établissements de l'enseignement supérieur particulier considérant cette séparation est mis en place en Arabie Saoudite.

Staff académique : les universités algériennes sont encadrées totalement par un staff académique algérien, cependant les universités saoudiennes enregistrent une forte présence des étrangers qui dépasse parfois 50% de l'ensemble du personnel dans certaines universités ce qui a engendré deux types de règlementation et de gestion des ressources humaines une pour les étrangers et l'autre pour les nationaux.

Démarche qualité **:** l'Arabie Saoudite a à son actif plus de capital expérience en assurance qualité que l'Algérie. La commission nationale de l'évaluation et de l'accréditation académique (The National Commission for Academic Accreditation and Assessment : NCAAA) créé en 2004 a pu instaurer une culture qualité réelle au sein des universités saoudienne qui ont actuellement des centaines de programmes de formation accrédités soit par l'agence nationale elle-même ou par les agences étrangères notamment les agences américaines et britanniques (AIBET, AACSB ...).

Le référentiel de la qualité de la NCAAA a connu une large application au sein des universités comme il a été révisé plusieurs fois (Albaqami, 2015a ; Albaqami, 2015b).

Par contre en Algérie, la CIAQES (la commission de l'implantation de l'assurance qualité en enseignement supérieur) créée en 2010, en qualité de commission dans l'attente de la transformer en agence nationale, reste toujours aux premières phases d'instauration de la qualité aux seins des universités et son référentiel (RNAQES : le référentiel national de l'assurance qualité en enseignement supérieur) reste méconnu dans la communauté universitaire.

4. La Gouvernance de l'enseignement supérieur en Algérie et en Arabie Saoudite :

Avant de présenter les approches de gouvernance des deux pays, nous mentionnons que les mécanismes de gouvernance universitaire dans le monde arabe, en général, se caractérisent par:

- La dépendance des universités aux pouvoirs politiques du pays ;
- La centralisation et la faible participation du corps enseignant dans la prise de décisions ;
- La rigidité des structures organisationnelles mises en place ;
- L'absence de libertés académiques (El Amine, 2016).

La majorité des pays arabes ont adopté un modèle d'université centrée sur l'état plus que sur les deux autres modèles à savoir : le type axé sur le marché ou le type académique si on se réfère à la taxonomie de Dobbins et al (2011). Le type centré sur l'Etat signifie que l'Etat lui-même prend les grandes décisions dans les institutions de l'enseignement supérieur. Quant à l'université elle-même elle se contente de jouer le rôle d'une agence étatique dont la mission principale est de répondre aux exigences de l'état et aux objectifs socio-économiques arrêtés par le gouvernement au lieu de considérer les exigences de marché et de libertés académiques (El Amine, 2016).

L'Algérie et l'Arabie Saoudite, bien évidemment, ne font pas exception à ce mode de gouvernance. Les pouvoirs publics dans les deux pays se comportent vis-à-vis des établissements sous leur tutelle comme des donneurs d'ordre voir même comme un système autonome d'évaluation pour l'ensemble des établissements qu'ils en soient financeurs ou non (Abdessemed, 2013). Notons que les ministères des deux tiennent des discours semblables en matière de réformes de la gouvernance de l'enseignement supérieur en mettant l'accent sur :

- L'accroissement de l'autonomie des établissements en matière de gestion des ressources financières.
- La corrélation résultats et financement
- La diversification des sources de financement
- L'ouvrir sur le monde socio-économique et sur la coopération internationale
- La considération de l'équilibre hommes et femmes dans les instances de gestion
- L'introduction de critères de performances

- Attribution de rôle important aux organes nationaux d'assurance qualité

4.1 Les traits de la gouvernance de l'enseignement supérieur en Algérie :

a. L'autonomie des universités :

Les universités sont placées sous la tutelle du ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique (MESRS) qui supervise leurs politiques et chapote toutes leurs actions. Les textes de loi et de règlementation imposent aux universités la conformité totale aux orientations de la tutelle. En effet les universités disposent d'une marge de manœuvre très limitée dans leurs affaires académiques et non académiques.

Sur le plan académique les formations sont aussi règlementées et formatées selon le modèle européen LMD (Licence, Master, Doctorat), Les universités disposent d'une certaine autonomie dans le choix des spécialités et de leurs contenus, le reste comme la structure de la formation, ses grands domaines, le volume horaire, est règlementé. Au niveau de la licence il y a des tronc-communs uniformes et des programmes préparatoires uniformes par domaine scientifique (Allab and Benstaali, 2012).

Pour proposer des formations dans les trois cycles (Licence, Master, Doctorat), les universités doivent attendre les appels à propositions du ministère auxquels elles répondent en remplissant des canevas officiels durant des périodes bien déterminées. Les formations proposées passent par l'aval des commissions nationales avant d'être lancées par les établissements. Idem pour les projets de recherche.

b. Le financement

Les universités dépendent totalement du budget de l'état et utilisent leurs ressources selon les instructions du ministère des finances. Les ressources autogérées restent insignifiantes et soumises aussi à une règlementation particulière de dépense. Les nouvelles tendances du ministère poussent les universités à diversifier leurs ressources.

c. Le leadership

Les responsables administratifs (chefs d'établissement et vice recteurs ou directeurs adjoints et les doyens de facultés ou directeurs de centres sont désignés par des décrets présidentiels pour des durées indéterminées. Cependant les responsables hiérarchiques de deuxièmes niveaux sont désignés par décisions ministériels sur proposition des chefs d'établissements pour des périodes aussi indéterminées.

En effet le leadership de l'université ne dispose pas d'autonomie suffisante pour adopter une approche entrepreneuriale dans son mode de gestion.

d. La participation

En parallèle des instances de gestion désignées par les autorités supérieures, les universités gèrent leurs affaires académiques par 03 types de conseils bien définis dans les textes.

- Les conseils administratifs : pour adopter certaines décisions administratives
- Les conseils scientifiques : pour statuer sur les affaires scientifiques de l'établissement ou de ses membres y compris la confirmation, la promotion, la formation etc.

- Les conseils pédagogiques : pour statuer sur le déroulement des études et sur les résultats des étudiants.

Les différents conseils sont composés de différentes catégories et parties prenantes de l'université (Administration, enseignant, étudiant et partie externes). Néanmoins tous ces conseils n'influencent pas les orientations stratégiques des établissements.
Notons que les institutions universitaires sont supervisées par des conseils d'administration semblables à ceux des sociétés à but lucratif pour assurer une certaine gouvernance.

e. La gouvernance externe

Outre les instances et les organes de gestion interne, d'autres instances externes interviennent dans la gouvernance des universités. Il s'agit des conférences nationales et régionales des universités qui discutent les orientations stratégiques. Ces conférences sont assistées par des commissions régionales et nationales permanentes ou ad hoc souvent formées d'expert pour porter des avis techniques ou sous formes d'expertise et les soumettre aux instances compétentes pour approbation.
A ces mécanismes de gouvernance s'ajoute la CIAQES, placée sous l'égide du MESRS pour prendre en charge la préparation et la mise en place du référentiel national RNAQES et aider les universités à installer leurs cellules qualité et adopter la démarche qualité dans toutes leurs activités.

4.2 Les traits de la gouvernance de l'enseignement supérieur en Arabie Saoudite

a. L'autonomie

Le système de l'enseignement supérieur en Arabie Saoudite est formé des deux secteurs public et privé, bien que le secteur public à plus de poids et d'attractivité comparativement au secteur privé.
Le secteur public est placé, comme en Algérie, sous la tutelle du ministère de l'enseignement qui chapote aussi l'enseignement général depuis 2014. La gestion des universités se fait selon les textes règlementaires de l'état et selon les politiques et les règlements antérieurs adoptés par le conseil de l'université et validés par le conseil de l'enseignement supérieur rattaché au ministère.
Bien que les universités saoudiennes disposent de certaine marge de manouvre pour opérer des changements organisationnels et adopter les règlements intérieurs, la liberté académique reste limitée et fortement institutionnalisée
Notons que le conseil de l'université qui valide toutes les décisions administratives et académiques est présidé par le ministre de l'enseignement qui a en charge aussi de veiller à l'application de la politique de l'état au sein des universités.
Pour le secteur privé, l'état s'est réservé le droit de l'observation par le biais de ses représentants dans le conseil des trustees jouant équivalant au conseil d'administration en Algérie.

b. Le financement

Les universités saoudiennes dépendent aussi des financements publics et gèrent leurs ressources selon les instructions du budget de l'état notamment en matière de dépenses. Néanmoins les universités saoudienne génèrent plus d'autofinancement

que leurs homologues algériennes vu la possibilité d'appliquer des frais d'inscription pour certaines catégories d'étudiants et de s'investir dans le *community service* qui permet aux universités de réaliser des revenus considérables notamment les grandes universités, comme les universités de King Saoud ou King Fahd Ou King Abdellah ou du King Abdelaziz, via les formations online, les programmes d'MBA, le consulting, les services à caractère scientifiques etc.

Les revenus auto-générés sont soumis à des règlements de dépense internes mais validés par le conseil de l'université (présidé par le ministre de l'enseignement ou son représentant) ce qui donne plus de marge de manœuvre à utiliser ces fonds et assure une certaine indépendance aux universités.

c. Le leadership

En matière de leadership, les responsables des institutions universitaires (Président, vice-recteurs, doyens etc.) sont aussi désignés par les autorités suprêmes du pays à l'exception du chef de département qui sont désignés par le président de l'université sur proposition du doyen de la faculté.

La différence avec le système algérien consiste en l'application de système de mandats. Les responsables organiques (Président de l'université, les vices présidents, les doyens de facultés, les vices doyens et les chefs de départements) sont désignés pour des mandats bien déterminés.

Tous les postes fondés de pouvoir de décisions sont attribués obligatoirement à un membre du staff académique saoudien. Par exemple dans le système algériens le directeur des ressources humaines est un administrateur par contre au KSA c'est un académicien appelé doyen des RH.

d. La participation

La participation dans le système saoudien se manifeste en termes d'intégration des représentants des enseignants dans les différents conseils scientifiques ou administratifs. Si les conseils de l'université et de la faculté respectent la représentativité des staffs académiques, le conseil de département regroupe l'ensemble des enseignants permanent du département, ce qui signifie que tous les enseignants de l'université sont au moins membre dans un conseil.

Par contre les étudiants ne sont pas représentés dans les conseils et les organes de gestion et n'ont pas le droit de créer leurs syndicats à l'inverse de l'Algérie. Bien qu'ils sont fortement impliqués dans les processus d'évaluation de la qualité des enseignements et des services aux étudiants.

e. La gouvernance externe

La gouvernance externe en Arabie Saoudite s'exerce principalement par la tutelle qui préside les conseils des universités et impose à ces dernières son aval sur la majorité des décisions notamment celles qui relèvent du niveau du management stratégique. Outre les réunion et les conférences nationales des responsables (recteur ou vice recteurs ou doyens…) la gouvernance externe s'exerce aussi par l'agence nationale de la qualité (NCAAA) chargé de mettre en œuvre la politique qualité et de l'assurance qualité au sein des universités. Certes les recommandations de

NCAAA ne revêtent pas un caractère obligatoire au sens règlementaire mais les universités les considèrent comme des instructions fermes.
Les universités saoudiennes font aussi appel à des agences étrangères d'accréditation et ont beaucoup de programmes de formation dans les différents domaines accrédités par des agences internationales.

5. La gouvernance entre les référentiel CIAQES & NCAAA.

La gouvernance représente un axe principal (un domaine complet chez la CIAQES et un standard complet chez la NCAAA), dans les deux référentiel bien que chez la NCAAA elle est associée à l'administration.
En effet, les deux référentiels ont arrêté une liste de bonnes pratiques de gouvernance au sein de l'institution universitaires qu'ils utilisent pour évaluer le degré de la maturité de l'établissement en termes de pratiques de gouvernance.
En lisant les listes de bonnes pratiques de gouvernances dans les deux référentiels il parait clair que les deux référentiels ont des perceptions différentes de ce que peut constituer une bonne gouvernance ou un niveau acceptable de gouvernance dans l'institution universitaire.
Le tableau suivant résume les priorités ou les principaux éléments de la gouvernance dans les deux référentiels:

Tableau 01 « les axes de la gouvernance entre NCAAA et CIAQES »

	RNAQES : la gouvernance		NCAAA : Gouvernance and Administration
1	Système d'information	**1**	Les organes de gestion
2	les conditions d'élaboration des politiques	**2**	Leadership
3	l'organisation et le pilotage des composantes et des services	**3**	Le processus de planification
4	le management des fonctions supports au service des missions	**4**	Relation entre les sections des mâles et femelles
5	**la démarche qualité**	**5**	Intégrité
		6	Les politiques et les régulations internes
		7	Le climat organisationnel
		8	Les compagnies associées et les entités contrôlées

Source : Etabli par le chercheur à partir des référentiels de la CIAQES et NCAAA.

Le tableau ci-dessus démontre clairement que chaque référentiel met l'accent sur des éléments propres à lui et qu'il considère comme aspects principaux de la gouvernance. Alors que la CIAQES compte uniquement 05 axes principaux de la gouvernance, la NCAAA va jusqu'à 08 axes couvrant un champ plus large et

intégrant certains domaines qui font partie de la gestion ordinaire de l'institution universitaire. Sur le plan thématique, le tableau 01 révèle bien que les deux référentiels ne se croisent que dans les politiques internes et l'organisation des organes de gestion, sinon chaque référentiel met en avant des éléments propres à lui issus du modèle de l'enseignement supérieur adopté et du contexte national. Autrement dit, malgré qu'il s'agit d'agences de qualité qui prônent en faveur de la normalisation, dans le cas de la gouvernance les deux agences ont favorisé une approche contextualisée. Cette contextualisation a fait que la CIAQES s'intéresse aux systèmes d'informations, management des fonctions supports et la démarche qualité, alors que la NCAAA s'intéresse aux volets leadership, éthique, processus de planification et filialisation.

En se référant à l'analyse de la règlementation régissant les systèmes de l'enseignement supérieur en Algérie et en Arabie Saoudite, les modes organisationnels des universités dans les deux pays et aux pratiques courantes de management des institutions universitaires les différences de perception de la gouvernance entre les deux agences peuvent être expliquées par les variables contextuelles suivantes :

- *Le modèle de référence pour le système assurance qualité* : le système algérien s'est référé dans son système assurance qualité au système européen en général et au système français - qui est immergent- en particulier ; le système saoudien se référé au système anglo-saxon notamment les systèmes anglais, américain et australien qui sont très anciens et plus mature.
- *L'usage des TIC* : les universités saoudiennes sont mieux avancées en termes de systèmes d'informations et d'utilisation des technologies d'information que ce soit en systèmes de gestion intégrés ou en plateformes d'enseignement online. Ce qui explique l'intérêt qu'accorde le référentiel algérien au système d'information dans le but de pousser les universités à développer plus leurs systèmes d'information et à promouvoir le partage de l'information. Toutefois l'utilisation massive des TIC est la source de développement de phénomène de plagiat et de non-respect des règles éthiques. En effet le référentiel saoudien a mis en avant la question de l'intégrité. Bien que le phénomène de plagiat a pris de l'ampleur dans les deux pays et a atteint des niveaux inquiétants (Blaidi & Saidi, 2016), en Arabie Saoudite la prudence s'impose plus pour d'autres raisons non présentes dans le système algérien notamment l'aisance financière des étudiants et des chercheurs et la forte présence de l'encadrement étranger.
- *La séparation entre les sections mâles et femelles* : il est tout à fait normal que le référentiel NCAAA accorde une place importante au respect de l'égalité entre les sections mâles et femelles du moment que la séparation totale entre les deux sexes est une obligation à tous les niveaux de l'enseignement. Comme la gestion des sections femelles est, dans la majorité des cas, annexée à celles des mâles auxquelles le pouvoir décisionnel revient, le souci d'inégalité s'impose notamment en termes d'allocation de ressources. Notons que les cas où les sections femelles bénéficient d'une autonomie totale sont très rares. On le constate seulement dans les universités

ou les collèges réservés uniquement aux filles où le management est totalement féminisé. Sinon la gestion revient automatiquement aux sections males et les sections femelles ne disposent que des instances de coordination.

- *Le mode de management* : le système saoudien offre plus de marge de manœuvre et de flexibilité aux universités en termes de régulations et d'adoption de politiques internes ce qui n'est le cas en Algérie. En effet les politiques internes paraissent comme élément principal dans le référentiel de la NCAAA. Par contre la rigidité organisationnelle et la linéarité des relations entre les fonctions principales et les fonctions de support au sein des universités algériennes ont poussé le référentiel de la CIAQES à s'intéresser plus aux rôles des fonctions de support et à leurs contributions dans l'atteinte des objectifs des universités.
- *La maturité de l'assurance qualité* : l'adoption de l'assurance qualité en Algérie est dans ses premières phases et beaucoup d'universités n'ont pas encore achevé le processus d'auto-évaluation imposé par la tutelle. Par contre les universités saoudiennes ont pu instaurer une culture enracinée de qualité en leurs seins comme le témoigne le nombre d'institutions et de programmes accrédités par l'agence nationale et les agences internationales ainsi que les classements internationaux de certaines universités saoudiennes. A titre d'exemple l'université de King Saoud a 33 programmes accrédités par l'agence nationale (NCAAA) et 113 programmes acrédités par des agences internationales telles que COE, ABET, NAAB, NAAB, ASIIN[1] etc. En effet le référentiel CIAQES s'est limitée à considérer la qualité comme un élément de la gouvernance de l'université, par contre la NCAAA lui réservé tout un domaine complet parallèlement à la gouvernance (le domaine 03)[2].

Conclusion :

La question de la gouvernance des universités s'annonce comme un des grands défis d'actualité que confronte l'enseignement supérieur dans tous les pays du monde. Située au carrefour des approches managériales, politiques, économiques et sociales de l'université, la gouvernance revêt un caractère complexe et multidimensionnel ce qui rend toute tentative de sa normalisation difficile.

L'exploration des traits de la gouvernance au sein de l'enseignement supérieur en Algérie et en Arabie Saoudite nous a permis de constater que les systèmes de gouvernance adoptés dans les deux pays sont loin d'être optimisés at adaptés pour une approche entrepreneuriales de l'institution universitaires, bien que le système de l'enseignement supérieur saoudien parait plus proche de l'approche entrepreneuriale.

La comparaison des approches de référentiels de qualité en enseignement supérieur dans les deux pays a bien montré que la contextualisation est fortement présente dans les aspects de gouvernance que les agences de qualité mettent en avance et tente d'évaluer et d'optimiser.

Au lieu de favoriser une approche normative de la gouvernance, les deux référentiels de qualité se sont inspirés plus des orientations générales du ministère de tutelle et des caractéristiques nationales pour fonder leur propre perception de la gouvernance à imposer à l'ensemble des institutions universitaires du pays. Cette

contextualisation, qui sort un peu de la philosophie des agences d'accréditation, mérite d'être mieux explorée notamment du point de vue de la mesure de l'efficacité et de l'évaluation de l'engagement des acteurs concernés.

Références bibliographiques :

- Agasisti, T & Catalano, G. (2006), Governance models of university systems—towards quasi-markets? Tendencies and perspectives: A European comparison, *Journal of Higher Education Policy and Management*, 28 (3), pp. 245–262.
- Albaqami, S (2015b). «Implementing Quality Assurance in Saudi Arabia: A Comparison between the MESO and the MICRO Levels at PSU», *Higher Education Studies*; 5 (3).
- Albaqami, (2015a), «Quality Concepts: Perceptions of Stakeholders at Two Saudi Arabian Universities», *American International Journal of Contemporary Research* Vol. 5 (5).
- Allab, D & Benstaali, B. (2012), L'enseignement Superieur En Algerie » European commission, Tempus.
- Asian Development Bank (2012), «Administration and Governance of Higher Education in Asia Patterns and Implications», report.
- Barzelis, A; Mejeré, O & Saparniené, D. (2012), «University Gouvernqnce models: the case of Lapland university», *Journal of young Scientists*, Nr. 12 (35).
- Dobbins, K, & Vögtle, E (2011). «An analytical framework for the cross-country comparison of higher education governance». *Higher Education*, 62(5), 665-683.
- Hénard, F & Mitterle, A,
- http://www.inqaahe.org/sites/default/files/pictures/2_Henard%20-%20Mitterle_Good%20governance%20guidelines%20and%20QA%20two%20drivers%20on%20one%20wheel.pdf
- Eurydice (2008). Higher Education Governance in Europe: Policies, Structures funding and academic staff. European Commission. Belgium.
- Hénard, F. (2011), «Good Governance guidelines and Quality Assurance: two drivers on one wheel? », http://www.eua.be/Libraries/eqaf-2010/WGSIII_5_Papers_Henard_Mitterle.pdf?sfvrsn=0
- Institute for Governance of Private and Public Organizations, 2007, Report of the Working Group on University Governance, HEC Montreal, September
- Kebede, K. (2015), «academic governance in public and private universities in Ethiopia: a comparative case study», ph. D. Dissertation, October, Addis Ababa University.
- Martin, E & Maxime O. (2010), « La gouvernance des universités dans l'économie du savoir », Rapport de recherche ; IRIS.
- Martin, M. (2012), « La gouvernance dans l'enseignement supérieur : Quelles politiques avec quels effets ? » Pré-Conférence de l'IIPE à Dakar le 14 novembre.

« Réformes de gouvernance dans l'enseignement supérieur: Quelles politiques avec quels effets », UNESCO.

- Martin, M. (2014), « La gouvernance dans l'enseignement supérieur : quelles politiques, avec quels effets ? », International Institute for Educational Planning et ONU.
- Mok, J, & Lo, E (2022), « L'introduction d'une logique de marché et la nouvelle gouvernance dans l'enseignement supérieur. Étude comparative», Politiques et gestion de l'enseignement supérieur, vol 1 (no 14), p. 55-88.
- Tamyn, A. (2013), « Vers une nouvelle gouvernance des établissements d'enseignement supérieur ? Premières réflexions à travers le cas français », Cahier de Recherche, CEREFIGE, Université Nancy 2. n°2013-01
- Vinokur A. (2017), « La gouvernance des universités par la qualité », *Recherche et pratiques pédagogiques en langues de spécialité*, Vol. 36 N°1.
- White Paper on University Governance, Oxford 2006
- Committee of University Chairs (2014), The Higher Education Code of Governance, December.
- World Bank, (2012), Rapport sur la gouvernance des universités en Algérie, http://wbgfiles.worldbank.org/documents/hdn/ed/saber/supporting_doc/Background/TED/SABER_TED_University_governance_Algeria.pdf
- El Amine, A (2016). « Les modèles de gouvernance des universités arabes ». *Revue Défense Nationale Libanaise*, No 96, Avril 2016, pp 35-36.
- Hirsch, W, Z.; Weber, L. E. (2001). «Governance in Higher Education. The University in a State of Flux».. London, Paris, Geneva: Economica.

Renvois :

[1] Voir le site de l'université : https://dqd.ksu.edu.sa/ar/node/1173

[2] voir les standards de la NCAAA
https://www.ncaaa.org.sa/en/Releases/StandardsDocuments/D.1.P_%20Standards%20for%20Programs_V3_Oct%202015.pdf