

LE STAGE DANS LE PROCESSUS DE FORMATION ADMINISTRATIVE ¹

*E. TAÏB **

Depuis ces dernières années, suite au triomphe du libéralisme économique et de la révolution managériale qui l'accompagne, l'efficacité, qu'elle soit de nature quantitative ou qualitative, a envahi également le monde de la formation. Si ce mouvement a depuis longtemps déjà investi les établissements de formation à la gestion, il a fini par atteindre le champ universitaire.

La mondialisation de l'économie et une compétition internationale féroce ont accentué la tyrannie de l'économique. L'une des manières de faire face à des exigences de performance de plus en plus impitoyables consiste à former des cadres de plus en plus compétents. C'est en ce sens que les établissements de formation sont interpellés avec une acuité pressante non seulement dans le cadre de la formation permanente mais aussi de la formation initiale ². Cela ne voudrait pas dire que cette préoccupation était auparavant absente dans le cursus pédagogique. Déjà au dix-neuvième siècle, l'enseignement se destinait à former pour des métiers spécialisés de sorte que les diplômés soient en mesure de produire de la "belle ouvrage" ³, y compris au sein même de l'administration.

Seulement, aujourd'hui, le marché demande à disposer de cadres opérationnels, c'est-à-dire de diplômés immédiatement rentables. Aussi, le maître mot qui guide l'élaboration des programmes de formation est celui de "professionnalisation" ⁴. Certes, les fonctionnaires sont des professionnels de l'administration. Néanmoins, la pro-

* Professeur à l'E.N.A.

¹ Cette contribution est dédiée à la mémoire de Mehend MOKHBI qui a consacré toute sa vie professionnelle aux stages à l'ENA d'Alger en tant que directeur des stages.

² Cette étude prendra essentiellement pour champ d'analyse la formation initiale à l'E.N.A. d'Alger.

³ TROSA S., 1989. La formation à la gestion au sein de l'administration publique, R.F.A.P. n° 51.

⁴ DELIGNY J.L., 1989. Professionnalisation et formation dans les administrations publiques, R.F.A.P., op. cit.

fessionnalisation prend un sens nouveau dans la mesure où l'administration est tenue ou est invitée, suivant le cas, à adopter ou adapter les méthodes de gestion en vigueur dans l'entreprise, car censée être plus performante que le service public. Il s'agit, en quelque sorte, non de retrouver une capacité professionnelle qui serait perdue, mais "d'entretenir un professionnalisme évolutif et capable de s'adapter" ⁵.

C'est ainsi que les programmes de formation sont revus à la lumière de la problématique de la professionnalisation ⁶. Les méthodes pédagogiques traditionnelles, et principalement le cours magistral, sont également, revisitées car fondées sur un enseignement décrié comme étant académique, abstrait ou théorique. Le discours, ou si l'on veut le management de la formation, est maintenant aux méthodes pédagogiques actives, participatives, de découverte, interactives et même créatives.

Parmi, toutes ces méthodes, le stage occupe une place de choix ⁷. Ce n'est pas parce qu'il constitue un complément indispensable à la formation théorique ou permet à l'élève de vivre une expérience vivante et enrichissante, arguments somme toute classiques, et il y en a d'autres; mais il est de plus en plus conçu comme un véritable apprentissage professionnel au point où, dans certains cas, il est mis en place des formations alternées. En effet, et malheureusement, le stage ne requiert pas toujours toute l'attention voulue, par méconnaissance aussi des enjeux qu'il véhicule. Parfois, il faut le dire, il s'apparente à un simple séjour sur le terrain. Au mieux, c'est le mémoire qui est évalué et non pas le stage lui-même.

Face aux impératifs d'efficacité, mais aussi à cause des employeurs qui ne recrutent plus que des cadres ayant déjà acquis de l'expérience, le stage est appelé à se renouveler et à s'adapter en espérant combler la distance entre la théorie et la pratique, pour devenir une forme de préparation non seulement à l'emploi mais aussi pour affronter un recrutement. Il tend alors à devenir une véritable première expérience professionnelle. Aussi, la question de savoir jusqu'où peut-on aller dans cette mise en situation professionnelle. Ou, alors, malgré toutes les précautions prises pour la réussite du stage, celui-ci ne sera peu ou prou, qu'une sorte d'expérimentation professionnelle inachevée et imparfaite car on ne peut reproduire à l'identique un vécu professionnel avec tout ce qu'il

⁵ TROSA. S. op. cit. p. 433.

⁶ C'est le cas de l'ENA d'Alger en 1991, à la suite de la refonte des programmes.

⁷ Au point même où le législateur s'est senti dans le besoin de produire un corpus normatif sur cette question. Voir le décret n° 88-90 du 3 mai 1988 portant organisation des stages en milieu professionnel à l'intention des étudiants, J.O n° 18, ainsi que les textes d'application qui seront évoqués par la suite.

comporte comme part de stress et de risques. Le stagiaire sait, et les autres aussi, qu'il n'est que de passage, et la sanction du stage sera d'ordre scolaire et non pas gestionnaire ⁸ .

I - LES OBJECTIFS DU STAGE

Sorti de la salle de cours, avec le stage, l'élève est ainsi directement confronté avec le terrain, conçu comme une forme d'apprentissage. Le stage fait partie intégrante du processus de formation ⁹ . Si cette manière de concevoir le stage n'a rien de nouveau, cependant elle prend un relief de plus en plus important, voire déterminant dans le processus de formation. C'est que, plus qu'une forme d'apprentissage, le stage est de plus en plus tourné quasi exclusivement vers la satisfaction des employeurs qui demandent une ressource immédiatement utilisable. S'appuyant sur les besoins du marché du travail, précisément puisqu'il se déroule sur le terrain, le stage constituera la preuve irréfutable de la validité et de la validation de la formation, car il vise à "apporter une illustration vivante et concrète aux enseignements reçus à l'Ecole" ¹⁰ . Le stage est supposé produire des connaissances réelles, donc vraies, et meilleures que la formation théorique.

1.1. Comme outil de professionnalisation de la formation

Le professionnalisme s'oppose à l'amateurisme entendu dans un sens négatif, signifiant un travail médiocre ¹¹ . A l'inverse, le professionnalisme serait l'équivalent de rentabilité, efficacité, performance. Pour y parvenir, il fait appel à des qualités individuelles telles que la compétence, la conscience professionnelle, l'expérience et la passion ¹² . La professionnalisation est devenue un concept clé et un message porteur dans le marketing de la formation.

⁸ Sauf dans les cas rares où le stage constitue une expérience de pré-embauche.

⁹ Mais pas dans toutes les filières de formation. Et on ne comprend pas pourquoi le législateur a cru bon de dresser une liste, d'ailleurs incomplète, des filières concernées: toutes les filières technologiques sont touchées alors que les filières sociales ne le sont que sélectivement: sciences commerciales, sciences économiques et financières, sciences de l'information et de la communication, biologie, bibliothéconomie, psychologie, démographie, sociologie, archéologie. Voir l'arrêté interministériel du 2 mai 1980 fixant la liste des filières concernées par les stages en milieu professionnel à l'intention des étudiants et la durée des stages correspondants, J.O p. 690.

¹⁰ Article 2 de la convention de stage entre l'E.N.A. et les entreprises. Voir aussi le guide de stage de l'Ecole supérieure de commerce d'Alger, juin 1985, 11 p.

¹¹ DELIGNY J.L, op. cit. p. 475.

¹² Ibid.

Quand elle se fixe un tel objectif, la formation prend à l'évidence ses distances, et particulièrement dans les écoles de gestion, avec le modèle universitaire qui vise à donner des connaissances générales et former l'esprit, comme on disait au 19^{ème} siècle, c'est-à-dire acquérir un esprit de synthèse et de jugement. Ce modèle est essentiellement dominant en Europe, notamment en France.

Il est battu en brèche par le système américain qui lui reproche son abstraction quand il donne trop d'importance au savoir et pas assez au savoir faire. Celui-ci se veut précis, analytique et expérimentiel. S'inspirant du monde des affaires, dur, âpre, voué au culte du profit et de la concurrence, il s'oppose au monde du service public voué au culte de l'intérêt général, perçu de manière vertueuse et presque naïve. La réussite managériale est symbolisée par le succès de l'entreprise, de surcroît dans un environnement national et international impitoyable.

L'hégémonie du libéralisme impose à l'administration le moins d'Etat et le mieux d'Etat. Alors, la professionnalisation de l'administration ne pourra se réaliser que par le recours aux méthodes du management public, en mettant l'accent sur le substantif " public " pour signaler que l'administration reste tout de même différente de l'entreprise ¹³. Mais il n'en demeure pas moins que l'administration demeure fortement influencée par les techniques du management privé. Comme l'administration est également confrontée à un environnement de plus en plus complexe et exigeant, de surcroît dans un contexte de raréfaction des ressources, il faut qu'elle soit gérée par des professionnels, seuls à même de garantir son efficacité.

Aussi, l'un des fers de lance de cette professionnalisation de l'administration, et en amont, c'est-à-dire durant la formation initiale, réside dans le perfectionnement, la professionnalisation pourrait-on ajouter, du stage. Comment pourrait-il en être autrement puisque c'est la seule méthode pédagogique qui met le formé en situation professionnelle in vivo et in concreto. De plus, l'efficacité de la formation est attestée par un tuteur de stage, c'est-à-dire un praticien, où si l'on veut un professionnel. En somme, son témoignage sera plus légitime que celui de l'enseignant, donc plus crédible. Ainsi, la création d'une école nationale supérieure est subordonnée à "l'existence de programmes de formation et de méthodes privilégiant la dimension pratique et expérimentale et les stages en milieu professionnel" ¹⁴. Dans le champ universitaire, on assiste à une prolifération

¹³ GIBERT P, 1989. Peut-on transférer les méthodes de management et de gestion de l'entreprise à l'Etat, in Commissariat général au plan, Le pari de la responsabilité, pp. 317 - 328.

¹⁴ Décret exécutif 95-161 du 6 septembre 1995 fixant les règles de création, d'organisation et de fonctionnement de l'école supérieure. J.O. n° 32.

de DESS, masters et autres magisters, tous mettant l'accent sur un stage à dimension professionnelle et opérationnelle.

Traduite en objectif pédagogique, la professionnalisation pose la question de savoir de quoi sera capable l'apprenant à la fin de la formation, et précisément du stage. La mise en oeuvre de celui-ci passe par une gradation croissante du degré de difficulté opérationnelle de sorte que la formation théorique ne soit pas confinée dans une abstraction stérile.

a - Le stage d'exécution

Appelé aussi stage ouvrier à HEC, ESSEC, E.S.C.P., ou Centrale, stage guichet à l'ENA de Paris, il a pour objectif de connaître et apprendre les tâches de simple exécution à la base ou d'accomplir des tâches pratiques. Ainsi, il ne s'agit pas d'une simple observation du monde du travail mais de réaliser les mêmes tâches qu'un ouvrier ou un agent.

Le stage d'exécution permet de connaître et de vivre les contraintes professionnelles au plus bas niveau de la hiérarchie organisationnelle. Assurément, cela constitue un atout dans la formation par rapport aux établissements qui n'organisent pas de stage de ce type. En effet, dans ce cas, le diplômé est recruté et affecté directement dans un poste correspondant à son diplôme. Il ne pourra avoir qu'une connaissance toujours imparfaite et inachevée de l'organisation.

b - Le stage d'application

C'est la forme la plus ancienne et la plus courante des stages. Son intérêt est évident puisqu'il s'agit tout simplement de mettre en application les connaissances apprises. Certes la théorie est nécessaire puisqu'elle fournit des grilles de lecture et d'analyse d'un réel de plus en plus complexe mais aussi de pouvoir prendre des distances vis-à-vis de celui-ci, car il ne se laisse pas aborder aussi facilement même si on a de l'expérience. Cependant, comme la théorie est nécessairement insuffisante à elle seule dans le processus de formation, il faut aller vers la pratique, seule possibilité "d'éprouver ses connaissances" ¹⁵ et par conséquent de valider le savoir acquis.

Le stage, ou la pratique, fonctionne selon un présupposé réduisant la théorie à une sorte de spéculation intellectuelle à la limite gratuite, reproche couramment adressé par les praticiens aux universitaires. Et ils ne peuvent avoir que raison, en apparence, puisque leur savoir (empirique) est vécu, issu du terrain donc vrai, et en fin de compte supérieur au savoir académique. Pour reculer les limites du savoir théorique ces programmes d'enseignement font une place de plus en plus large aux techniques de gestion et ce dans tous les domaines. En somme le savoir théorique, devenu technique de gestion,

¹⁵ Ecole supérieure de commerce d'Alger, guide de stage, op. cit.

dans tous les domaines. En somme le savoir théorique, devenu technique de gestion, est réduit à une sorte de prêt-à-porter opérationnel, immédiatement utilisable. Bref qu'il suffit d'appliquer sans passer par un détour théorique ¹⁶. La formation sera de plus en plus technicisée, y compris dans les domaines difficilement formalisables comme les ressources humaines, par exemple. Allant plus loin, les techniques de gestion, et dans le cadre du stage, sont assimilées à "des réflexes" ¹⁷ pour identifier un problème et le résoudre.

Mais ce qui est évacué, c'est le passage de la théorie à la pratique ou comment appliquer une technique de gestion ¹⁸. Armé de schémas intellectuels cohérents et de méthodes claires, le stagiaire est le plus souvent désarmé ou désarçonné face à un réel complexe, mouvant, fuyant, en interaction et en interdépendance. Comme les élèves sont de plus en plus dépourvus d'une solide formation théorique, donc d'une capacité de questionnement, y compris sur la validité et la portée pratique d'une théorie, il leur appartient donc de se "débrouiller" pendant le stage par leurs propres ressources intellectuelles, parfois avec l'aide d'un tuteur, pour mettre en application leurs connaissances.

Malgré, ces difficultés, la majeure partie des établissements optent pour le stage d'application ¹⁹. Mais, quand on examine dans le détail les objectifs du stage, cette dimension n'apparaît pas de manière claire ou précise. Ainsi à l'ENA d'Alger, le stage de fin d'études de la section Audit et contrôle de gestion demande aux élèves de participer à des travaux et à des missions de contrôle sur pièces.

c - Le projet d'action

Avec ce type d'objectif fixé pour le stage, on gravit un degré de difficulté supplémentaire. Aujourd'hui, les établissements de formation à la gestion s'orientent de plus en plus dans cette direction. Le stagiaire est impliqué de manière directe et active dans la gestion. Il ne se contente plus d'appliquer une théorie ou une technique de gestion mais, suivant le cas, de résoudre un problème, prendre une décision, proposer une solution et même améliorer les performances ²⁰, ou innover.

¹⁶ Cela est particulièrement visible dans le cadre de la formation continue quand les stagiaires demandent des recettes pour régler leurs problèmes de gestion.

¹⁷ KASDALI A. et KHERFI H.; 1987. Former des administrateurs pour le développement, R.F.A.P., n° 41; p. 49.

¹⁸ Voir infra à propos de la préparation au stage.

¹⁹ Article 26 du décret 66-306 du 4 1966 relatif au fonctionnement de l'ENA d'Alger, p. 1015; article 3 de l'arrêté du 23 avril 1989 relatif à la nature, à l'évaluation et au contrôle des stages en milieu professionnel à l'intention des étudiants, J.O. n° 18.

²⁰ Décret 88-90. op.cit.

Ainsi, le stagiaire va réaliser un projet formateur pour lui même et qui est en même temps bénéfique pour l'organisme d'accueil, c'est-à-dire rentable. D'ailleurs, les entreprises prennent de plus en plus en charge financièrement ce type de projet, bien sûr quand cela les intéresse ²¹.

A l'Ecole Supérieure de Commerce de Paris et à H.E.C., le stage est conçu comme une première expérience professionnelle, donc qui dépasse l'idée même de stage dans la mesure où l'élève devient un acteur à part entière. A l'ENA de Paris ²², le stagiaire est appelé à participer à l'activité de l'administration et à montrer ses capacités d'adaptation.

A l'ENA d'Alger ²³, le stagiaire de quatrième année a pour objectif de gérer un dossier (section administration sanitaire), de gérer de grands services (section administration locale), d'exercer une responsabilité (section administration générale), de participer à l'action administrative et diplomatique (section affaires étrangères). Ce n'est que pour les sections administration locale et économique et financière qu'il est fait expressément référence dans le premier cas à la gestion d'un projet, dans le second à la conception et à l'élaboration d'un projet.

De prime abord, on peut observer que les objectifs sont énoncés de manière vague et il est difficile d'y voir la réalisation d'un projet d'autant plus que le terme de "gestion", qui est souvent utilisé, n'est pas suffisamment explicite, et il peut même signifier gestion des affaires courantes. Il aurait fallu examiner systématiquement les sujets de mémoire qui ont été choisis et soutenus pour savoir précisément quelles activités ont pu mener les élèves durant le stage. Malheureusement, les mémoires sont inaccessibles à l'ENA d'Alger. Pour protéger les données recueillies, ils ont été placés sous embargo.

Par ailleurs, et dans beaucoup de cas, le stage n'est pas véritablement conçu comme une expérience professionnelle mais comme la continuité de la scolarité. Dans ce cas, le stage ne sert que de support à la réalisation d'un travail de recherche ou d'une thèse. Ainsi, en est-il à l'Ecole Polytechnique de Paris et à Centrale où le stage ne peut être considéré comme une initiation au métier d'ingénieur ²⁴. Nous aborderons plus longuement, par la suite, cette question à propos de l'évaluation du mémoire.

Enfin, on peut se demander s'il n'est pas irréaliste de fixer de tels objectifs au stage, même si c'est celui de fin d'études, à la fois en raison des capacités pédagogiques des

²¹ En Algérie, cela demeure encore rare.

²² ENA de Paris. Les stages et la pédagogie dans les grandes écoles françaises, doc-ronéo, novembre 1992, p.9.

²³ ENA d'Alger. Notice d'information, document ronéotypé, non daté, 34 p.

²⁴ ENA de Paris, op. cit. p.3.

stagiaires, des conditions de travail au niveau de l'organisme d'accueil, de la durée qui est impartie au stage et, bien sûr, de la nature du sujet retenu.

La professionnalisation de la formation demeure une exigence forte de la part des employeurs, allant jusqu'à modifier les priorités dans ce que les étudiants doivent apprendre ²⁵. Les règles du marché sont appliquées à la formation, elle-même devenue un marché. A cet égard, il n'est pas étonnant que le stage, lieu par excellence de la professionnalisation, soit lui-même soumis à une obligation de résultat. L'élève ne doit pas se considérer comme un stagiaire mais comme un professionnel, y compris dans la phase de formation. L'époque est révolue où l'élève accomplit un simple séjour sur le terrain, perçu comme une simple obligation scolaire lui demandant seulement de rapporter ses impressions ou une réflexion sur le monde du travail. Avec la formation alternée, la logique de professionnalisation est poussée à son ultime limite, l'élève est en même temps en formation et en activité. Il doit mettre en situation professionnelle chaque apport théorique ²⁶.

1.2. Comme méthode d'apprentissage

L'enseignement traditionnel s'appuie essentiellement et quasi-exclusivement sur le cours magistral. C'est un enseignement directif car l'enseignant domine la séquence pédagogique et l'élève se trouve dans une position de consommateur passif, abstrait car c'est un enseignement coupé des réalités, individuel car l'élève travaille tout seul ²⁷. Les travaux dirigés, comme leur nom le souligne bien, reproduisent ce modèle et l'élève ne fait généralement que présenter un exposé, élaboré comme une espèce de compilation.

Comme méthode pédagogique, active, interactive et de découverte, le stage prend l'exact contre-pied de l'enseignement académique. Il se veut méthode d'apprentissage autonome, concrète et collective. Ce sont les objectifs pédagogiques qui se rapprochent le plus d'une situation réelle de gestion. L'apprentissage est autonome car l'élève est appelé à apprendre par lui-même et au contact des autres, concret parce que précisément le stage est une occasion d'être plongé directement dans le monde réel, collectif parce que l'acte de gestion met en jeu plusieurs intervenants, et a fortiori quand le mémoire est élaboré dans le cadre d'un groupe.

²⁵ BEATTIE J.F, 1995. Evaluation dans l'enseignement supérieur, Gestion de l'enseignement supérieur, Vol. 7, n° 3.

²⁶ BURLAUD A, 1989. Management public et formation des fonctionnaires: l'art et la manière, Politiques et management public, n° 4.

²⁷ BOISOT M et FIOL M. Le cube d'apprentissage. Une philosophie de la formation d'adultes dans un contexte chinois, doc ronéo, juillet 1986, 42 p.

Cela ne veut pas dire pour autant que le stagiaire est livré à lui même quoique cela arrive bien plus souvent qu'on ne le croit ²⁸ . D'abord, le stagiaire est armé d'un savoir théorique qui lui permet de structurer le réel, et pour reprendre Kurt LEWIN, " il n'y a rien de plus pratique qu'une bonne théorie ", encore faudrait-il savoir ce qu'on entend par bonne théorie. Ensuite, le stagiaire est en principe assisté dans son entreprise par un tuteur de stage et les anciens élèves. Donc, le stage n'est pas une formation sur le tas ²⁹ , faite de tâtonnements et d'expériences répétées jusqu'à ce que l'on découvre, parfois par hasard, la bonne solution.

Plus l'implication du stagiaire sera forte, notamment dans le cadre d'un projet d'action, plus l'apprentissage a des chances d'être fécond et effectif. La recherche de solutions à des problèmes réels, et sur le terrain car il faut prendre en compte la dimension psychologique et humaine des relations sociales, est à l'évidence un exercice éminemment formateur. Seulement, tout dépend de l'organisme d'accueil et jusqu'à quel point peut-il accepter l'implication du stagiaire dans un projet sensible, important ou stratégique. Plus on monte dans la hiérarchie décisionnelle, plus l'exercice risque d'être intéressant et formateur. Ensuite, tout dépend du degré "d'agressivité" du stagiaire lui-même et de l'intérêt qu'il manifeste pour le stage.

Tous les établissements de formation insistent sur cette dimension du stage comme méthode d'apprentissage par la découverte car le réel est un monde inconnu pour l'élève. Outre, le développement de ses capacités d'observation, nécessaires pour pouvoir décrire par la suite, dans le mémoire, ce qu'il a vu et appris, il est souvent demandé au stagiaire de s'informer sur une procédure, un secteur d'activité, un service, une fonction . L'apprentissage ou la découverte passe également par l'affectation dans des services, des entreprises et des administrations et des zones géographiques différents ³⁰ , par l'affectation aussi bien à des postes d'exécution qu'à des fonctions de responsabilité. Ainsi, le stage administratif de l'ENA de Paris est un véritable périple organisé dans une multitude de services et d'organismes ³¹ .

Une fois l'information recueillie, le stagiaire est amené à classer, synthétiser, traiter et évaluer les données qu'il a pu obtenir soit en travaillant sur des documents, soit en utilisant des méthodes d'investigations vivantes telles que les enquêtes, les entretiens où la participation à des réunions. Le recueil d'une telle masse d'informations est nécessaire

²⁸ Nous y reviendrons dans la deuxième partie.

²⁹ KESLER J.F, 1979. Le système de sélection et de formation des hauts fonctionnaires, La Revue administrative, n°191.

³⁰ Dans les pays développés, l'affectation des stagiaires à l'étranger est devenue une pratique courante.

³¹ Ce qui a aussi pour avantage de former des généralistes, ayant une connaissance globale de l'administration .

puisque ce type de stage se déroule généralement en deuxième ou troisième année et qu'il a pour objet de préparer le stage de quatrième année, comme c'est le cas de l'ENA d'Alger et à l'École Supérieure de Commerce d'Alger.

Le stage est également une méthode d'apprentissage sur le plan de l'organisation du travail puisque l'élève est responsable de son propre apprentissage. En effet, dans la plupart des cas, c'est lui même qui choisit son sujet de mémoire et arrête son calendrier de travail, même si c'est en accord avec le tuteur de stage. Dans certains établissements, nous y reviendrons, c'est l'élève qui cherche et propose son lieu de stage. A cet égard, le stage est une forme de personnalisation de la formation.

Enfin, en élaborant son mémoire, le stagiaire devient à son tour producteur de connaissances par les informations et les analyses qu'il mettra à la disposition du lecteur. Ce sera l'une des plus grandes satisfactions qu'il tirera de sa formation en laissant une trace écrite de son passage dans une administration. D'ailleurs certains établissements vont jusqu'à prendre en charge la publication d'un mémoire jugé d'un niveau appréciable.

1.3. Comme instance de socialisation

Pendant toute sa scolarité, l'élève est coupé du monde du travail dont il n'a de connaissance qu'idéelle. A l'inverse dans les établissements de formation qui ont recours au stage, et avant même d'être recruté, l'élève a déjà acquis une certaine connaissance de la réalité.

Les objectifs fixés au stage par les différents établissements insistent lourdement sur la dimension socialisante et même intégrative du stage. Ainsi le décret 88-90 voit dans le stage une " intégration progressive de l'étudiant dans son futur cadre de travail " (article 3). L'arrêté du 23 Avril 1989 fixe au stage pour objet de sensibiliser l'étudiant et lui permettre de s'imprégner du monde vivant. La notice d'information de l'ENA d'Alger y voit une expérience enrichissante et vivante en " grandeur réelle des conditions administratives techniques et humaines que (les élèves) auront à affronter quand ils vont exercer " (p. 7).

Dans le cas de HEC, ESSEC, E.S.C.P. Centrale et Sciences Politiques, s'agissant du stage ouvrier d'exécution; dans le cas de l'ENA de Paris s'agissant du stage guichet, l'expérience va encore plus loin, même si c'est pour une durée limitée, puisqu'elle a pour objet de sensibiliser aux relations de travail et connaître le milieu humain au niveau de la base. Le stagiaire est appelé à faire le même travail qu'un ouvrier ou un agent et se soumettre ainsi à des conditions de discipline éprouvantes.

Par exemple, à l'ESSEC, le stagiaire doit se faire adopter pour pouvoir être inséré dans un groupe, éviter d'être présenté par le Directeur de l'Entreprise ou être en présence d'un parent, bref rester anonyme. A l'ENA d'Alger, les affectations de stage ne

doivent pas être décidées sur le lieu de domicile de l'élève de façon à garantir un dépaysement total.

Pour marquer davantage le processus de disciplinarisation de l'élève, celui-ci est soumis au règlement intérieur de l'organisme d'accueil. La convention entre l'ENA d'Alger et l'entreprise impose à l'élève le respect de la discipline, le port d'un moyen d'identification, le respect des horaires de travail, de l'obligation de réserve et du secret professionnel. Tout cela est consigné dans un document que l'élève prend avec lui, appelé " instruction de stage ". Le tuteur de stage veille au respect de ces obligations et en cas de manquement, l'élève est passible de sanctions. Pour une absence supérieure à cinq jours, la durée correspondante est amputée de ses vacances scolaires, une retenue sur son indemnité de stage est opérée quand l'absence n'est pas justifiée. En cas de faute, la suspension du stage peut être décidée et l'élève traduit devant la commission de discipline de l'Ecole. En somme, le processus de socialisation s'effectue au besoin par la contrainte.

Ainsi, dès la première année, car le plus souvent le stage d'immersion se déroule à cette période, l'élève est appelé à s'imprégner d'une culture d'organisation, à acquérir des valeurs et adopter des comportements professionnels. A l'Ecole Polytechnique de Paris, ce sont les anciens élèves qui prennent en charge les rites d'initiation. A l'ENA de Paris, la socialisation est encore plus forte, outre la durée de stage de première année qui se déroule sur huit mois, le stagiaire découvre la puissance du pouvoir quand il est directement mis en relation avec un chef de circonscription administrative ou un directeur de cabinet. Les élèves sont marqués par la considération qui leur est due et les avantages matériels tels que voiture et chauffeur. " Certains ne s'en remettent jamais " ³² et ont du mal à retrouver la quotidienneté de l'Ecole. Enfin, la socialisation a pour objet de développer des relations de solidarité et d'entraide, et au delà des clivages politiques, avec les anciens élèves ou entre les élèves d'une même promotion, au point de déboucher sur un corporatisme étroit, fortement décrié, par exemple, à l'ENA de Paris. Le stage est aussi l'occasion de développer des relations fort utiles pour la suite de la carrière.

" Les stagiaires gardent un souvenir ému et généralement enthousiaste du stage administratif " ³³ et pour l'expérience humaine qu'ils ont connue, signe que sur ce plan, le stage se déroule plutôt bien. En définitive, aller sur le terrain, c'est non seulement apprendre de manière différente mais aussi enrichissante et durable car il est plus facile de retenir ce que l'on a appris par soi-même. Plus fondamentalement, et dans la tendance actuelle de la professionnalisation de la formation, le stage sert de test pour

³² SCHIFRES M, 1987. L'Enaklatura, J.C. Lattés, p 42.

³³ Ibid p. 41.

l'évaluation des performances pédagogiques d'un établissement, sanctionnée par le degré de satisfaction de l'employeur.

Généralement étalé sur des durées relativement courtes, le stage va fonctionner comme un accélérateur d'expérience professionnelle. La connaissance des modes opératoires et des techniques de gestion ne se traduit pas automatiquement par une capacité à bien gérer. Il existera toujours une distance entre les capacités cognitives exigées sur le lieu de formation et les capacités motrices exigées sur le lieu de travail. Le stage, même dans ses versions les plus perfectionnées, s'efforcera au mieux de combler cette distance mais non la supprimer. Et d'ailleurs l'élève n'est jamais perçu comme un travailleur, mais comme stagiaire. Lui même, peu ou prou, se comportera comme tel.

II - LA PREPARATION DU STAGE

Bien entendu, c'est une question primordiale si l'on veut éviter, autant que faire se peut, le stage touristique et faire en sorte que l'élève ne soit pas livré à lui-même, uniquement préoccupé par la rédaction du mémoire, obligation qui pèse en fin de compte sur lui de manière impérative.

Généralement, le stage est préparé minutieusement. L'arrêté du 23 avril 1989 ³⁴ va jusqu'à prévoir la préparation d'un livret de stage élaboré par le ministère de l'enseignement supérieur. Et encore plus sur le plan pédagogique ³⁵, chaque élève est un cas particulier qui mérite une attention particulière. En principe la préparation pédagogique, ce dont nous allons parler ³⁶ est acquise à travers la somme des enseignements théoriques dispensés. Mais est-ce suffisant ?

2.1. La préparation pédagogique

Effectivement, les cours théoriques ne sont pas suffisants pour affronter le stage, même si les enseignements sont de plus en plus précis quand ils sont donnés sous forme de techniques de gestion. C'est pourquoi les établissements organisent de plus en plus des sessions spéciales de préparation consacrées uniquement au stage, et plus précisément au mémoire car la distinction n'est pas anodine.

Ainsi, selon la notice d'information de l'E.N.A d'Alger (p.7), l'Ecole attache une grande importance à la préparation du stage. Néanmoins, et à titre d'exemple, l'instruction de stage en entreprise pour la première année se borne à donner des orienta-

³⁴ Arrêté du 23 mai 1989, op. cit.

³⁵ TAIB E. , 1994. Guide méthodologique d'élaboration du mémoire. ENA, Alger, doc. ronéo., 14 p.

³⁶ Il y a également une préparation administrative.

tions pour délimiter la collecte d'informations qui sont, en fait, des axes de recherche, d'ailleurs hors de portée du stagiaire. Qu'on en juge quand il est demandé à l'élève d'étudier les services de production, d'analyser les services commerciaux ou la préparation des décisions économiques et sociales, ou d'acquérir une expérience pour élaborer les conventions internationales, etc... L'instruction de stage pour la troisième année ³⁷ est paradoxalement moins ambitieuse pour ce niveau de la scolarité. En effet, il est demandé aux élèves de réviser, regrouper et enrichir les cours, de dresser un inventaire des thèmes de réflexion, d'élaborer des dossiers de travail pour orienter les révisions sur les questions d'intérêt essentiel (?), de préparer un inventaire des questions utiles. Enfin, des conseils d'ordre pratique sont donnés concernant la rédaction et la présentation du mémoire ainsi que l'organisation du travail sur le terrain. Avant de quitter l'Ecole, l'élève emporte avec lui un dossier bibliographique et une note de stage.

Cette préparation reste dans l'ordre des généralités formelles. Pour revenir aux objectifs du stage tels qu'évoqués précédemment, passer de la théorie à la pratique s'avère être une tâche difficile. Il faudrait que la théorie soit applicable ou pratique, ce qui revient aussi à connaître de manière précise le lieu et le milieu d'expérimentation de la théorie (ou de la technique de gestion) pour que celle-ci soit recevable de manière optimale. C'est ce qui manque le plus dans la préparation au stage de manière générale, dans la préparation d'un sujet de mémoire de manière particulière. La solution à ce problème relève de la seule responsabilité du stagiaire ³⁸.

Ce problème n'est pas propre à l'ENA d'Alger. Ainsi le guide de stage de l'ESC d'Alger, muet sur la préparation du stage de quatrième année, prévoit un séminaire de neuf sessions pour celui de troisième année, toutes portant sur la description de l'entreprise et ses différentes fonctions en insistant particulièrement sur l'organigramme. Pour conduire son travail, l'étudiant va s'appuyer sur la documentation comme il le ferait pour un exposé. Il n'est nullement fait référence aux méthodes d'investigation vivantes.

A l'université de Provence Aix Marseille I, dans le cadre du DUES " Consultant dans la fonction publique", le stage est préparé durant toute la scolarité et un samedi par mois est consacré à son suivi et à son exploitation, sans que la brochure de présentation de ce DUES ne donne de détails supplémentaires. L'ENA de Paris ³⁹ attache une plus grande importance pour l'analyse de dossiers: la méthodologie est expliquée par le

³⁷ Les élèves des autres années reçoivent une instruction de stage qui contient globalement les mêmes recommandations.

³⁸ Il existent des modules de méthodologie et des conférences de méthodes mais dispensés dans le cadre général de la formation

³⁹ ENA de Paris, op. cit.

formateur, les thèmes difficiles sont approfondis, les objectifs du stage sont précisés et, enfin, des séances intermédiaires de récapitulation et d'avancement du travail sont organisées.

2.2. Le choix du sujet

C'est sans doute la question la plus difficile qui se pose au stagiaire. Connaissant mal la réalité du terrain, il a tendance à choisir des thèmes de mémoire trop vagues ou trop vastes, et les plus malins ceux pour lesquels la documentation est largement disponible. La difficulté consiste à trouver un sujet pertinent, précis et réalisable dans des délais généralement courts, tout en ne succombant pas à des effets de mode quand le thème est presque imposé pour l'actualité du moment.

Le plus souvent, c'est l'enseignant qui propose une série de sujets, relativement à son domaine de spécialité ou sur ce qu'il croit être important indépendamment des besoins de l'organisme d'accueil, et cela même si l'article 9 du décret 88-90 dispose que les thèmes sont arrêtés conjointement entre l'établissement et l'organisme d'accueil en fonction des priorités de ce dernier. A l'E.N.S.A.G., le choix est fixé par le conseil pédagogique et scientifique ⁴⁰. Enfin, rares sont les cas où c'est l'élève lui-même qui choisit son sujet, soit parce qu'il n'est pas en mesure de le faire et s'en remet à un enseignant, soit parce que la possibilité ne lui est pas offerte. Ainsi, à l'ESC d'Alger, le stage de troisième année a également pour objet de rechercher un thème et le préparer pour le stage de quatrième année. A l'évidence, quand c'est l'élève lui-même qui choisit son sujet, cela constitue un facteur supplémentaire de motivation.

S'agissant d'établissements de formation à la gestion, il est évident que l'implication de l'organisme d'accueil dans le choix du sujet est plus que nécessaire pour des raisons évidentes, notamment par l'intermédiaire du tuteur de stage ⁴¹. Malheureusement, cela n'est pas toujours le cas, soit parce que l'organisme d'accueil n'est pas sollicité pour ce faire et il se désintéresse totalement du stagiaire, surtout si le sujet n'entre pas dans ses préoccupations, soit, quand il est sollicité, il n'attache pas une grande importance au stage ou affiche des sujets vagues ou impossibles à réaliser quand ce sont de véritables audits ou des solutions miracles qui sont demandés pour résoudre ses problèmes. Il va de soi que la meilleure solution consiste, pour une question aussi difficile et délicate ⁴²

⁴⁰ Décret exécutif 90-230 du 4 août 1990 portant création de l'Ecole Nationale Supérieure d'administration et de gestion (ENSAG), J.O n° 33.

⁴¹ Voir l'article 5 de la convention ENA - entreprise.

⁴² Il serait d'ailleurs intéressant de classer par thèmes et par périodes les quatre mille mémoires soutenus à l'ENA d'Alger.

telle que le choix d'un sujet, à agir de manière concertée et en associant ou en consultant le futur stagiaire ⁴³ .

2.3. Le choix de l'encadreur de stage

A cet égard, les appellations varient. On parle de tuteur de stage (ENA d'Alger), de chef de stage (ENA de Paris, Centrale), de maître de stage (ENA de Paris et du Maroc) ou encore de directeur de mémoire ⁴⁴ . Ces différentes dénominations mettent l'accent sur l'aspect directif du stage, comme si l'élève ne peut disposer d'une certaine autonomie ou est incapable de conduire son propre apprentissage.

L'encadrement du stage peut être assuré par :

- un enseignant, c'est le cas de la post-graduation spécialisée quand il est choisi parmi le corps enseignant, et qui peut être aussi un praticien, ou plus exactement un praticien - enseignant. Dans le cas où il s'agit d'un enseignant, le risque, bien entendu, est que le stagiaire soit dirigé par un encadreur n'ayant aucune connaissance du terrain, surtout s'il a consacré toute sa vie professionnelle à une carrière universitaire;

- un praticien, choisi parmi les cadres techniques de l'organisme d'accueil. C'est ce que prévoit l'article 8 du décret 88-90. A l'ENA d'Alger, le stage est encadré par un tuteur sans que le corps enseignant ne soit associé. Le risque, bien entendu, est que le stagiaire soit dirigé par un encadreur ayant perdu ses connaissances théoriques et ne se mettant pas à jour de l'évolution des sciences de la gestion;

- un enseignant et un praticien, et c'est la formule idéale. Tel est le cas à Centrale pour le stage de deuxième année et de fin d'études, à HEC et à l'Ecole polytechnique de Paris pour le stage de fin de scolarité.

Enfin, il faut signaler certains cas où il n'existe pas d'encadreurs et l'élève doit apprendre de par lui-même. Ce sont généralement les stages de première année qui sont concernés: stage de contact humain (Polytechnique de Paris), stage ouvrier à HEC et à l'ESSEC, stage de vente à HEC, stage d'exécutant à l'ESC de Paris.

La question se pose de savoir quelles sont les conditions requises pour être tuteur de stage. L'article 8 du décret 88-90 énonce que les praticiens doivent justifier "d'un niveau au moins équivalent à celui du stagiaire ou d'une expérience professionnelle éprouvée".

⁴³ Mais c'est une pratique qui n'est pas très développée.

⁴⁴ Article 54 du décret 87 - 70.

Il faut noter l'imprécision et l'insuffisance des critères de nomination ⁴⁵ surtout quand le tuteur est appelé à encadrer un élève de quatrième année, et encore plus de post-graduation.

L'article 5 de la convention entre l'ENA et l'entreprise est encore plus laconique quand il affirme que le tuteur est désigné par l'entreprise parmi son encadrement. Le projet de grande école pour l'ENA (p. 7) d'Alger ajoute seulement qu'il est généralement un responsable de structure : cela peut être aussi bien un bureau dans une commune qu'une direction générale dans une administration centrale.

Le choix d'un tuteur de stage compétent, bien sûr, est une question déterminante pour la réussite du stage. Compétent au plan pédagogique pour aider le stagiaire à élaborer son mémoire, au plan intellectuel pour être en mesure de capitaliser et conceptualiser un vécu professionnel, au plan humain pour sensibiliser et motiver l'élève. Malheureusement, il n'est pas rare de voir des tuteurs de stage embourbés dans un travail routinier, répétitif et inintéressant depuis de longues années, incapables de produire tout effort d'analyse sinon des jugements à l'emporte-pièce. Leur expérience ne peut en fait être considérée que comme étant une simple ancienneté. A l'inverse, quand l'encadreur est un enseignant ayant poursuivi une carrière universitaire uniquement, il est totalement coupé des réalités du terrain. Le mémoire risque de n'être qu'une compilation, au mieux une synthèse de lectures.

Dans le cas de l'ENA de Paris ⁴⁶ le tuteur de stage est un ambassadeur, un préfet ou "le plus haut responsable de l'entreprise". Faute d'informations précises, la question se pose de savoir si, effectivement, sur le terrain ce sont ces personnes qui encadrent le stagiaire eu égard à leurs lourdes charges et à leur disponibilité ou si tout simplement, il s'agit d'un tutorat symbolique et honorifique en raison du prestige attaché à cette Ecole. A l'ENA du Maroc, il est vaguement spécifié ⁴⁷ que l'encadrement est assuré par un haut responsable de l'administration ou de l'entreprise

2.4. La durée du stage

C'est bien entendu une question primordiale. De sa durée dépendent un certain nombre de paramètres pour sa réussite: choix du sujet, conditions de préparation, degré

⁴⁵ La journée d'étude ENA-Ministère de la santé sur la section administration de la santé du 23 juin 1992 propose que le tuteur de stage ait le grade d'administrateur ou de directeur des affaires sanitaires, 2ème classe.⁴⁵ - ENA de Paris, op.cit, p.7.

⁴⁶ ENA de Paris, op. cit. , p. 7.

⁴⁷ Arrêté 777-94 du 22 février 1994 fixant les modalités d'organisation des études à l'ENA du Maroc.

d'implication sur le terrain, acquisition d'une expérience...Mais la durée du stage est essentiellement déterminée par l'objectif qui lui est assigné.

En raison de sa valeur formatrice, la tendance est aujourd'hui à l'allongement de la durée du stage, précisément pour acquérir le professionnalisme qui fait tant défaut aux nouveaux diplômés. Dans certains cas, on est arrivé même à organiser des formations alternées où la durée du stage est pratiquement équivalente à celle de la formation. En effet, l'allongement du temps passé sur le terrain permet d'offrir un certain nombre d'avantages pour le stagiaire :

- il n'est pas confiné dans un rôle passif d'observateur et peut être effectivement impliqué de manière plus active et durable comme collaborateur ou acteur,
- il peut avoir une meilleure connaissance de l'organisation,
- il peut approfondir sa recherche documentaire,
- il est plus sensible à l'importance des relations humaines et à l'impact du milieu dans lequel il agit,
- il peut rédiger un mémoire mieux élaboré,
- et surtout, il acquiert une certaine maturité et une expérience du terrain qui lui permettent de mieux comprendre les enjeux et la portée des enseignements qu'il reçoit.

Les décrets 87-70 et 88-90 sont silencieux quant à la durée du stage, question laissée à la responsabilité des instances pédagogiques. Cependant, pour faire une esquisse de classification des stages, tant la situation varie d'un établissement à l'autre, on peut retenir globalement deux variétés de stages quant à leur durée, bien entendu, en relation avec leurs objectifs.

2.4.1. Les stages de courte durée

Ils sont généralement organisés en début de scolarité, c'est-à-dire en première et deuxième année. Ce sont le plus souvent des stages ouvrier, d'exécution, d'imprégnation ou d'immersion:

- Centrale: 6 semaines entre la 1ère et la 2ème année
- HEC : 8 semaines (avant la 1ère année)
- ESSEC: 4 semaines au minimum avant la 1ère année
- ESC Paris: 6 à 8 semaines
- Centrale, stage piscine d'une semaine en 2ème année
- Polytechnique de Paris, stage de contact humain de 4 semaines

- HEC, stage vente de 6 semaines en fin de 2ème année
- IEP de Paris, 6 semaines.

Néanmoins, il faut relever des cas particuliers. Ainsi, l'arrêté interministériel du 2 mai 1989 prévoit un stage d'imprégnation d'une à trois semaines. L'ESC d'Alger organise un stage de même nature de deux semaines en troisième année. Par contre, l'ENA de Paris, où la scolarité n'est que de deux années, prévoit un stage de 6 à 7 mois en première année; l'ESC de Paris de 9 à 12 mois en deuxième année, l'ESSEC de 4 à 6 mois entre la 1ère et la 2ème année. Pour ce type de stages et à ce moment de la scolarité, il faut donc retenir une moyenne d'un mois et demi.

2.4.2. Les stages de longue durée

Ils sont généralement organisés en fin de scolarité, c'est-à-dire en troisième et quatrième année. Ce sont le plus souvent des stages de préparation au métier et d'acquisition d'une expérience professionnelle, de sorte que le nouveau diplômé ne soit pas dépaycé lors de son recrutement et, surtout, il doit être immédiatement opérationnel. A titre d'exemples, on peut citer.

- ESSEC: 3 mois à un an,
- Centrale: 3 mois en dernière année pour réaliser un projet,
- Polytechnique de Paris : 3 mois pour réaliser une thèse,
- HEC: 3 mois pour acquérir une expérience professionnelle,
- ESC Paris : 3 mois au minimum, stage de cadre,
- IIAP : 2 mois pour le cycle long (1 an).

A HEC, le programme "jeune manager" est conçu comme une formation alternée. La scolarité est arrêtée pendant une année pour que l'étudiant exerce, une activité professionnelle. L'arrêté interministériel du 2 mai 1989 prévoit un stage de fin d'études de trois à quatre semaines. Au total, et mis à part le cas de l'ENA de Paris où un stage de cinq à six mois est organisé en deuxième année, il faut compter une moyenne de trois à quatre mois pour les stages de longue durée et de fin de scolarité.

Concernant l'ENA d'Alger, la durée du stage a connu plusieurs modifications qu'il serait fastidieux de relater dans le détail ⁴⁸ : en 1966, 1971, 1975, 1979, sans que l'on

⁴⁸ BOUDJELTI A, 1982. Mythe et réalité des ENA, l'exemple algérien, thèse de 3e cycle. Paris, p. 77 et suivantes.

sache quelles en sont les motivations pédagogiques ⁴⁹. Actuellement la durée du stage est de huit semaines en moyenne par année de formation. Aussi, ce qui prime ici, ce n'est pas l'objectif du stage, même si la volonté de spécialisation de celui-ci est nettement marquée en fin de scolarité, mais le lieu d'affectation.

2.4.3. La durée totale du stage

Si l'on comptabilise la durée totale du stage sur l'ensemble de la scolarité, on constate que celui-ci occupe un volume temps de plus en plus important, surtout que la durée de la formation n'est que de trois années pour certains établissements, et même de deux années pour l'ENA de Paris.

Ainsi, pour donner certains exemples : Centrale 5 mois, Polytechnique de Paris 4 mois, HEC 8 mois et demi, ESSEC et ESC de Paris 20 mois, IEP de Paris 4 mois et demi. Enfin, l'ENA de Paris, consacre 12 mois au stage ⁵⁰, soit la moitié de la formation sans compter que ses élèves ont déjà bénéficié de stages dans leurs établissements d'origine. Il faut noter que les établissements qui offrent la durée totale la plus courte ne sont pas des écoles de formation à la gestion.

A l'ENA d'Alger, la durée totale du stage est actuellement de huit mois, ce qui est nettement insuffisant par rapport à sa nature, ses ambitions et en comparaison avec ses homologues étrangères ⁵¹.

Il faut souligner que cette durée était de 11 mois et demi en 1971 et 24 mois en 1979. Quant à l'arrêté interministériel du 2 mai 1989, il prévoit une durée totale du stage de 5 à 10 semaines. Le décret 87-70 relatif à la post-graduation spécialisée est, à titre de rappel, silencieux sur la question, mais en pratique la durée du stage est de deux mois pour une formation qui dure une année.

En définitive, comme nous l'avions évoqué précédemment, la tendance est à l'allongement de la durée du stage. Les stages sont parfois organisés avant même le début de la scolarité. Enfin, il faut signaler des cas encore rares où pour donner plus de flexibilité au stage et adapter aux besoins, sa durée est négociée entre le stagiaire et le directeur des stages de l'établissement.

⁴⁹ Suite à une augmentation considérable des effectifs en 1979, les élèves sont envoyés en stage de longue durée faute de places à l'Ecole, in Boudjetti, op.cit, p.81.

⁵⁰ Ce qui est également le cas de l'ENA du Maroc.

⁵¹ Les représentants du ministère de la santé ont souhaité que le stage soit porté à six mois, in Journée d'étude sur l'évaluation de la formation, section administration sanitaire, ENA, Alger, 23 juin 1992.

2.5. Le lieu de stage

La réglementation algérienne est silencieuse en la matière. En règle générale, le lieu de stage correspond au profil de formation sauf dans les ENA où le stage en entreprise consiste à donner au stagiaire une vue globale et comparative de la gestion dans des secteurs d'activité fondamentalement différents.

2.5.1. Le lieu d'affectation

A l'ENA d'Alger, les stages de première et deuxième année se déroulent respectivement dans les entreprises et les collectivités locales. A partir de la troisième année et jusqu'à la fin de la scolarité, c'est la spécialisation qui prime dans l'affectation de l'élève en fonction de son orientation dans l'une des sections suivantes ⁵² : administration sanitaire, administration générale, économie et finances, administration universitaire, administration locale.

Ainsi, à l'issue de sa formation, le diplômé aura fait connaissance avec l'entreprise et les différents types d'administration, à l'exception de celui qui a suivi la section administration locale qui, malheureusement, ne découvrira pas l'administration centrale. Il serait intéressant de mener une enquête approfondie pour avoir une réponse à certaines questions: quels sont les ministères les plus sollicités, quelle est la répartition géographique des affectations, les administrations consultatives et les autorités administratives indépendantes sont-elles présentes de manière conséquente, dans quels types de structures et à quel niveau hiérarchique sont affectés les élèves, quelles tâches exercent-ils ?... Assurément, cela aurait pour résultat de mieux cibler les objectifs du stage et de mieux choisir les lieux d'affectation ⁵³.

2.5.2. Les stages à l'étranger

A l'ENA d'Alger, aujourd'hui malheureusement les stages se déroulent uniquement sur le territoire national sauf quand de rares bourses de coopération sont disponibles. Jusqu'au début des années 70, les stages à l'étranger étaient pour une grande part pris en charge par l'Institut International d'Administration Publique de Paris (IIAP) pour "pallier l'insuffisance des structures locales" ⁵⁴. Les voyages d'étude à l'étranger ont également disparu même s'il ne s'agit pas à proprement parler de stages, car ils n'ont pour objectif que de découvrir des expériences étrangères et ne sont pas sanctionnés par un rapport ou un mémoire.

⁵² Les sections diplomatique et judiciaire ont disparu.

⁵³ Il est interdit d'affecter les élèves dans leur lieu de résidence. A l'ESC d'Alger, c'est l'inverse qui se produit pour réduire les frais de stage.

⁵⁴ BOUDJELTI A, op. cit, p. 78, KASDALI A et KHERFI H; op. cit.

Il est dommage que les stages à l'étranger aient disparu car, à l'heure de la mondialisation et de la révolution informationnelle, c'est une dimension cruciale et stratégique qui fait cruellement défaut aux futures dirigeants de l'Etat algérien car bon nombre des diplômés de l'ENA sont devenus walis, hauts fonctionnaires et même ministres. Par contre à l'étranger, y compris à l'ENA du Maroc, les stages en dehors du territoire national sont une obligation dans bon nombre d'établissements. Les établissements français précédemment cités organisent des stages à l'étranger, et selon leur spécificité, dans des entreprises, des administrations ou des organisations internationales, et parfois pour une longue durée, jusqu'à six mois pour l'ESSEC.

2.5.3. La recherche du lieu de stage

C'est une prérogative qui relève le plus souvent du ressort de la direction des stages et dont c'est l'une des principales activités. Néanmoins, plusieurs cas de figures peuvent se présenter :

- l'élève peut proposer un lieu de stage comme cela se fait à Polytechnique, l'ESSEC, Centrale, l'IEP ou à l'ESC de Paris. Mais, parfois, les élèves sont tenus de trouver eux-mêmes un lieu de stage, et ce y compris pour ceux de première année comme c'est le cas à Polytechnique, HEC, l'ESSEC ou Sciences Politiques. A l'ENA de Paris, la direction des stages tient compte des souhaits exprimés par l'élève, sans pour autant écarter l'étude de son dossier pédagogique et l'organisation d'un entretien avec lui, l'objectif étant de trouver un lieu stage adapté aux besoins pédagogiques du stagiaire. Il va de soit que le fait d'imposer à l'élève de trouver lui-même un lieu de stage est un exercice formateur;

- dans d'autres cas, c'est l'organisme d'accueil qui propose à l'établissement des lieux de stage. Il en est ainsi à ESSEC et à HEC;

- enfin, il faut souligner que la recherche de lieux de stages peut se faire aussi de manière conjointe par l'établissement de formation et les organismes d'accueil. Il en est ainsi à HEC et à l'ESC de Paris.

Afin de maximiser les chances de trouver le plus grand nombre de lieux de stages, certains établissements utilisent toutes les possibilités. Comme c'est une opération difficile, délicate et qui prend beaucoup de temps, il faut disposer d'un réseau de relations très dense et qui doit être entretenu en permanence. Les anciens élèves occupant de hautes responsabilités peuvent jouer un rôle déterminant à cet égard. Malheureusement, l'Association des anciens élèves de l'ENA d'Alger (ADENA) n'apporte pas à l'Ecole

toute l'assistance souhaitée en la matière ⁵⁵ . En raison du nombre très élevé de lieux de stage, il faudrait mettre en place une banque de données, et pas uniquement pour cela d'ailleurs, mais également pour les sujets, les fichiers d'encadrement, etc...

On le voit, la préparation du stage est une opération délicate qui prend en considération plusieurs paramètres. Malheureusement, il faut le dire, tout ces paramètres ne requièrent pas toute l'attention voulue, notamment en raison des sureffectifs qui ne permettent pas de prendre en charge le stagiaire de manière personnalisée. On est presque tenté de dire que la direction des stages fonctionne comme une agence de placement, ce qui n'est pas pour faciliter le déroulement du stage.

III - LE DEROULEMENT DU STAGE

Le stage est une opération lourde, difficile et complexe, qui mobilise une multitude d'intervenants: l'administration de l'établissement, le corps enseignant et l'organisme d'accueil. Il impose un parcours difficile, allant du choix d'un sujet jusqu'à la soutenance du mémoire. Ainsi, par exemple à l'ENA d'Alger ⁵⁶ , le stage se déroule dans les 48 wilayates, près de 200 entreprises et des centaines de communes, sans compter les services centraux et extérieurs des ministères. Plusieurs centaines d'encadrement sont mobilisés chaque année pour une moyenne de 700 élèves par promotion.

3.1. Le rôle de la direction des stages

L'existence d'une structure qui s'occupe uniquement du stage se justifie par le fait qu'il s'agit d'une activité lourde, intense, complexe et chronophage, surtout quand les effectifs d'élèves sont très élevés. D'une manière générale, elle veille au bon déroulement du stage sur les plans pédagogique, administratif et logistique; du choix d'un sujet à la soutenance du mémoire.

3.1.1. L'organisation

Le type de structure qui est retenu varie d'un établissement à l'autre. Cela peut-être une direction comme c'est le cas à l'ENA d'Alger ou de Paris, un département à HEC, un bureau à Centrale et à l'Ecole polytechnique de Paris, ou même une personne à l'ESSEC, l'ESC de Paris et à Sciences Politiques.

⁵⁵ Heureusement que le défunt MOKHBI était un véritable bottin vivant. Il se mettait à jour des nominations et des mutations et entretenait des relations soutenues avec les administrations.

⁵⁶ Direction des Stages. Bilan et analyse pour 1995, ENA d'Alger, février 1996.

La direction des stages de l'ENA d'Alger est fortement démunie en cadres compétents pour une activité aussi difficile et complexe que le stage, mais pourvue suffisamment en personnel administratif. De fait, l'écrasante majorité du travail repose sur le directeur des stages lui-même.

3.1.2. Les attributions de nature administrative

Du fait qu'elle gère les stages d'une moyenne de 700 élèves, les tâches administratives occupent une part déterminante et un temps considérable des activités de cette direction. Elle accomplit une multitude d'opérations à caractère bureaucratique, car formalistes et répétitives :

- élaboration des ordres de mission, des lettres d'affectation et d'installation; tenue des dossiers individuels de stage, exploitation de plusieurs fiches (de vœux, de gestion, de projets, de notation de stage), passation de conventions avec les entreprises ⁵⁷, réception et répartition des rapports de stages, etc...

Elle s'occupe également de nouer des contacts avec les entreprises et les administrations pour trouver des lieux de stage, des structures d'affectation et des tuteurs de stage. Elle élabore en relation avec les organismes d'accueil un calendrier de travail et de visites sur le terrain. Elle organise des rencontres de préparation, de coordination et d'évaluation avec les tuteurs de stage. Elle veille, enfin, à la prise en charge matérielle des stagiaires sur les plans du transport, de la restauration et de l'hébergement. C'est donc une véritable ingénierie administrative qui est mise en place.

3.1.3. Les attributions de nature pédagogique

La direction des stages doit mettre en oeuvre tout ce qui est nécessaire à la réussite du stage car c'est un acte pédagogique primordial pour une école d'application.

En matière de préparation, elle organise des séances de méthodologie, des rencontres d'information ainsi que des conférences de préparation au stage. Elle élabore un certain nombre de documents tels que les dossiers bibliographiques ⁵⁸, le programme des matières enseignées en fonction des objectifs du stage, des instructions de stage. Bref, c'est tout un dossier pédagogique qui est remis à l'élève et qu'il doit emporter avec lui sur le terrain.

⁵⁷ L'article 7 du décret 88-90 donne le contenu des conventions entre les établissements de formation et l'organisme d'accueil : date, lieu, effectif, plan de travail, charges financières, clauses diverses.

⁵⁸ Avec la collaboration du Centre de Documentation et de la Recherche Administrative (CDRA) de l'ENA.

La direction des stages s'occupe du choix des sujets, seule ou en collaboration avec les élèves, les enseignants et les organismes d'accueil. Elle recherche des tuteurs de stage, opération particulièrement difficile car ils se chiffrent par centaines, entre 300 selon le bilan de la direction des stages pour 1995 et 500 selon le "projet ENA grande Ecole". Elle élabore avec ces mêmes tuteurs un programme de travail et de suivi des stagiaires ⁵⁹, organise avec eux des regroupements ayant pour objet, suivant le cas, le choix de sujets, l'animation des stages, l'évaluation des mémoires.

Le directeur des stages effectue des visites sur le terrain pour s'assurer du bon déroulement des stages, "véritable marathon qui est à la charge exclusive du directeur des stages" ⁶⁰. Ces tournées d'inspection ont pour objet d'aplanir les difficultés, redresser les orientations mal prises, encourager les élèves qui s'efforcent d'intégrer un groupe, animer ceux d'entre eux qui n'accomplissent pas les efforts désirés ⁶¹. Aux dires de Boudjelti, le défunt Mokhbi était un véritable "pèlerin" qui visitait les communes les plus reculées du pays, les entreprises et les représentations algériennes à l'étranger, à la seule fin de vérifier la qualité des prestations fournies par le stagiaire.

Enfin, la direction des stages procède à l'exploitation et à l'évaluation des innombrables rapports et comptes-rendus transmis par les élèves ainsi que ceux fournis par les tuteurs de stage. Tous ces documents sont consignés dans un état d'exploitation du stage.

Certaines de ces attributions sont partagées, de manières informelle d'ailleurs, avec les comités pédagogiques des post-graduations spécialisées ⁶². Ceci ne manque pas parfois de poser des conflits de compétence qui portent préjudice au bon déroulement du stage.

Cependant, il faut déplorer le fait que les prérogatives de nature pédagogique passent au second plan derrière les tâches administratives. Le suivi de la qualité du stage laisse à désirer, et cela est visible lors de la soutenance. La dimension pédagogique de cette direction devrait être renforcée en procédant à une évaluation systématique du stage avec les élèves, les enseignants et les tuteurs de stage.

⁵⁹ L'article 6 du décret 88-70 parle d'une programmation annuelle avec les organismes employeurs.

⁶⁰ BOUDJELTI A. Op. cit., p. 53.

⁶¹ Ibid, p. 54.

⁶² Le conseil scientifique et pédagogique de l'E.N.S.A.G. intervient dans le choix des thèmes de stage.

3.2. Le rôle du tuteur de stage

C'est une pièce maîtresse dans le déroulement du stage car il doit apporter à l'élève le vécu professionnel et l'expérience qui lui manquent tant, compléter sa formation théorique par des apprentissages opérationnels.

Sur le plan administratif, c'est lui qui s'occupe de l'accueil du stagiaire et il doit veiller à ce que le stage se déroule dans les meilleures conditions matérielles et psychologiques. A l'ENA de Paris, cet aspect est particulièrement important, entre autres en raison du prestige qui est reconnu à cette Ecole. A ce titre, l'énarque "n'est pas un stagiaire comme les autres" ⁶³ . Il dispose d'un bureau. Un logement est mis à sa disposition, y compris par certaines entreprises.

Le tuteur de stage s'occupe de la tenue du dossier de l'élève et du suivi du stage. Il établit avec lui un calendrier de travail et tient des réunions régulières d'évaluation. Il apprécie l'assiduité, le comportement et la tenue du stagiaire. A la fin du stage, il adresse à l'Ecole une fiche individuelle d'appréciation et de notation.

Mais, c'est sur le plan pédagogique que le rôle du tuteur s'avère être capital en faisant découvrir à l'élève le monde du travail et en l'initiant à la gestion. C'est donc, plus qu'un simple tuteur de stage, il est aussi un formateur et un compagnon au sens des corps de métiers du Moyen-âge. Il aide le stagiaire à rechercher la documentation. Il l'assiste et l'oriente dans l'analyse des problèmes, l'accompagne dans la recherche de solutions et l'aide dans l'élaboration du mémoire. Il peut même lui confier des tâches à accomplir et des responsabilités à prendre en charge. Il apprécie ses capacités pédagogiques, ses aptitudes à la gestion et ses qualités humaines.

Si, certains tuteurs de stage s'acquittent admirablement de leurs tâches, malheureusement ce n'est pas toujours le cas. En l'absence d'une évaluation systématique du rôle du tuteur de stage sous forme de questionnaires anonymes distribués aux élèves, il est néanmoins possible d'en tirer certaines conclusions par le biais d'entretiens que nous avons nous même eus avec les stagiaires ou par le biais de certains écrits. Ainsi, l'élève peut être complètement livré à lui-même au point où il perd tout contact avec son tuteur qui ne le voit jamais. Il arrive que l'élève change de tuteur plusieurs fois au cours d'un même stage. Certains tuteurs ne confient aux stagiaires que les travaux qu'ils estiment utiles pour eux mêmes ⁶⁴ .

⁶³ SCHIFRES M.Op. cit, p. 41.

⁶⁴ BOUDJELTI A ,1996. Op. cit. p. 82.

Dans certains cas, il est impossible de suivre tous les stagiaires qui sont affectés dans une même wilaya et dont le nombre peut arriver jusqu'à 65 élèves, par exemple, à la wilaya d'Alger. Enfin, il faut dire que tous les tuteurs de stage n'ont pas toutes les compétences requises, malgré leur bonne volonté, pour accomplir le travail qui est attendu d'eux.

C'est à ce niveau que se pose un problème délicat : celui des relations entre le monde de la formation et celui du travail qui se tissent principalement, dans ce cas, par la médiation du tuteur de stage. Comme pour toutes les questions d'interface, le tuteur de stage occupe une position inconfortable, car à cheval entre deux territoires mus par des rationalités différentes, sinon antagoniques (opposition théorie-pratique).

Il doit à la fois apprécier la pertinence des enseignements reçus et en même temps faire en sorte que le stage soit un vecteur d'apprentissage nouveau, complémentaire et parfois corrigeant la formation théorique. Malheureusement, ce sont deux mondes qui s'ignorent ⁶⁵. Et dans le cadre du stage à l'ENA d'Alger, il n'y a pas de réunions de coordination entre les enseignants et les tuteurs de stage pour arrêter les sujets de mémoire, choisir un lieu de stage et une structure d'accueil adaptés aux objectifs, suivre en commun le stagiaire et enfin évaluer le stage ⁶⁶.

Les contacts sont rares sinon par échange de courriers, ou encore lors de la soutenance mais il est déjà trop tard. Il aurait été souhaitable, pour impliquer davantage les employeurs, de signer des conventions de prise en charge des stagiaires, de financer des projets de recherche bénéfiques pour les organismes d'accueil, voire même que ceux-ci s'engagent à recruter les élèves les plus méritants ⁶⁷ ou à leur offrir des emplois intéressants à l'issue de leur formation.

Plus fondamentalement, un conseil central de coordination des relations entre les institutions de formation supérieure et les secteurs utilisateurs a été créé ⁶⁸. Il a pour objet de proposer les orientations principales pour chaque type de formation, coordonner les actions de formation en tenant compte des capacités de formation des établissements et des besoins exprimés par les utilisateurs, proposer le cadre juridique et les modalités pratiques d'organisation des stages en entreprise. Mais, ce conseil ne limite

⁶⁵ TAIB E., 1996. L'évaluation de l'enseignement supérieur en Algérie, colloque "Quelle université dans l'économie de marché" ? Constantine, 3-5 juin 1996.

⁶⁶ Ceci se fait de manière permanente et conjointe à Centrale, Polytechnique de Paris, HEC.

⁶⁷ L'Ecole Polytechnique d'Alger a signé des conventions avec l'ENICAB, KAHRAKIB et Air Algérie. Cette dernière prend en charge les cinq premiers lauréats du concours d'entrée pour une formation de pilote. Voir La Tribune du 2 janvier 1996.

⁶⁸ Décret 83-355 du 21 mai 1983, JO, p. 1010.

son action qu'au secteur économique et pour certaines filières: mines, architecture, génie civil, agronomie, hydraulique, métallurgie, mécanique, électricité, électronique, télécommunications, informatique, génie chimique, mathématiques, physique, chimie. Comme pour de nombreux organismes consultatifs, mort-nés ou n'activant qu'épisodiquement, reste à savoir si ce conseil est véritablement opérationnel.

3.3. L'élève sur le terrain

Avant d'aller rejoindre son lieu d'affectation, le stagiaire est théoriquement armé avec les enseignements qu'il a reçus, les séances de préparation qu'il a suivies et les documents qu'il a emportés avec lui. L'instruction de stage contient des recommandations qui devraient lui permettre de tirer le meilleur profit de son séjour professionnel ⁶⁹. Enfin, le tuteur de stage est là pour le seconder.

Outre les obligations auxquelles il est soumis comme n'importe quel agent, le stagiaire doit développer des capacités de communication pour se faire accepter dans l'organisme et être intégré dans un groupe ⁷⁰. Chaque élève doit mettre en oeuvre toutes ses ressources intellectuelles pour la réussite du stage : recueillir l'information, exploiter les documents, observer les comportements et les règles de travail, s'intéresser aux modes d'organisation et de fonctionnement des services, participer à des actes de gestion, s'impliquer dans des processus opérationnels, tisser des relations avec le personnel et les administrés. En plus de l'assistance qui lui est en principe offerte par le tuteur de stage, il devrait développer un comportement dynamique, voire agressif et accrocheur, faire preuve d'imagination et prendre des initiatives.

Mais dans la réalité, les choses ne sont pas aussi simples que cela. D'un point de vue intellectuel, le réel est bien plus complexe que ne lui ont appris les schémas théoriques et ne se laisse pas appréhender aussi facilement. Et c'est là qu'apparaît la nécessité d'une préparation précise, ciblée et personnalisée du stage. D'un point de vue pratique, les élèves se plaignent des difficultés qu'ils rencontrent sur le terrain et dont certaines ont été évoquées à propos du tuteur de stage. Il arrive que le stage se déroule pendant la période des congés ⁷¹, à un moment où bon nombre de responsables sont absents ou sont remplacés par des intérimaires qui n'osent pas trop s'engager. L'accès à

⁶⁹ Voir ENA d'Alger. Instruction de stage de première année.

⁷⁰ A un moment donné, le ministère de l'intérieur adressait chaque année une circulaire aux organismes d'accueil leur demandant de "considérer le stagiaire comme un membre à part entière", in BOUDJELTI. Op. cit, p. 82.

⁷¹ L'article 32 du décret 66-306 prévoyait l'organisation des stages pendant les vacances scolaires et universitaires.

l'information, est difficile et il peut même être refusé sous couvert du secret professionnel ⁷² .

Mais ce qui frappe le plus l'élève, confronté pour la première fois à la réalité du terrain, c'est "l'abjecte bureaucratie" ⁷³ qu'il découvre, aux antipodes de ce qu'il a appris à l'Ecole. Il fait connaissance avec les maux tant décriés et largement connus de tous de la bureaucratie algérienne ⁷⁴ . En tant qu'ancien élève de l'Ecole, Boudjelti développe dans sa thèse une critique acerbe, virulente mais aussi désenchantée des conditions dans lesquelles l'élève accomplit son stage. L'élève fait "l'apprentissage de la bureaucratie plutôt que de la responsabilité". Il est confiné dans un rôle passif et même les anciens élèves de l'Ecole ne lui apportent pas le soutien voulu et l'assistance souhaitée ⁷⁵ . Les autodidactes acceptent mal le stagiaire, surtout au niveau des collectivités locales. "Le désarroi de l'élève est total" quand il voit à quelle administration il va consacrer toute sa vie professionnelle. Le mémoire est pour lui l'occasion de témoigner des dysfonctionnements bureaucratiques qui rongent l'administration algérienne. A l'étranger, il faut relever que, dans certains cas, le stage n'est qu'une simple formalité ⁷⁶ . A l'ENA de Paris, le travail de beaucoup de stagiaires consiste "à représenter le préfet dans des déjeuners de notables, dresser des plans de table, rédiger d'une ambassade des notes pour le Quai d'Orsay" ⁷⁷ .

Mais, heureusement, tout n'est pas que négatif dans le stage sur le terrain . Selon Boudjelti, beaucoup de stagiaires gardent de leur séjour "de bons souvenirs sur le plan personnel". Ils se sentent d'une réelle utilité dans les communes déshéritées ou celles du sud du pays qui connaissent un sous-encadrement dramatique jusqu'à aujourd'hui. Le stage les renforce dans leur vocation à servir l'administration et à relever les défis qui leurs sont lancés en tant que futurs cadres pour une administration efficace et humaine, soutenus en cela par des tuteurs de stage qui n'ont pas perdu espoir.

Sur le plan pratique, il est conseillé aux élèves de tenir un journal quotidien et d'en faire un point hebdomadaire. En effet, il leur est demandé d'envoyer à l'Ecole des rapports périodiques et des comptes-rendus récapitulatifs sur les conditions de déroulement

⁷² Voir les articles 37 du décret 66-306 et 8 de la convention ENA - Entreprise.

⁷³ BOUDJELTI A. Op. cit. Passim.

⁷⁴ TAIB E. 1996. La réforme de l'administration en Algérie, Annuaire de l'Afrique du Nord (à paraître).

⁷⁵ Un ancien élève déplore qu'un esprit de solidarité ne se soit pas développé entre les anciens élèves, ILYES I. Que sont devenus les énarques ? Le soir d'Algérie du 27 avril 1995.

⁷⁶ ENA de Paris. Op. cit.

⁷⁷ SCHIFRES M. Op. cit. p. 44.

du stage et l'état d'avancement de leurs travaux. Un compte rendu de synthèse est transmis à la fin du stage. Il serait intéressant d'exploiter ces rapports et d'en dresser un bilan analytique dans la perspective d'une amélioration des conditions dans lesquelles se déroule le stage, et qui peut se faire également lors de la soutenance du mémoire.

IV - L'EVALUATION DU STAGE

Si l'on se situe dans l'optique de la professionnalisation grandissante de la formation dans le sens où il faut comprendre par là que le diplômé doit être préparé pour occuper un emploi de manière optimale, en étant immédiatement opérationnel et performant, il faut dire que cet objectif est encore loin d'être atteint. Normalement, on devrait évaluer le séjour sur le terrain et le produit de ce séjour, c'est-à-dire un compte-rendu, un rapport ou un mémoire. Force est de constater que le plus souvent, c'est le produit du stage qui requiert une plus grande attention de la part des évaluateurs, et plus précisément des notateurs. Or, la manière dont est conçu le produit du stage ne traduit pas suffisamment les objectifs opérationnels qui lui sont fixés. Il demeure encore essentiellement un exercice de type scolaire qui sanctionne une acquisition de connaissances et non pas une appropriation de modes opératoires.

4.1. Le produit du stage

A la fin de son séjour sur le terrain, il est habituellement demandé au stagiaire de produire un document pédagogique qui va retracer un vécu professionnel et une expérience réelle.

4.1.1. L'opportunité de produire un document

En général, ce document est obligatoirement demandé pour tous les stages pratiqués durant toutes les années de scolarité, ce qui est le cas à l'ENA d'Alger, de Paris ou de Rabat, à l'ESC de Paris, Centrale, l'Ecole polytechnique de Paris, etc...On peut se demander s'il est nécessaire d'exiger systématiquement ce document, et par conséquent d'organiser un stage, quand la formation s'échelonne sur quatre années et pour des séjours pratiques de courte durée.

En effet, ce document n'est requis, dans certains établissements, que pour certaines années de la scolarité et en fin d'études, c'est-à-dire quand l'élève a acquis une certaine maturité, comme cela se passe à l'ESSEC et à HEC. Par contre, quand il s'agit d'un stage d'exécution, ouvrier, d'imprégnation ou d'immersion qui se déroule avant ou au début de la scolarité, l'élève n'est pas tenu d'élaborer un compte-rendu ou un rapport car il n'est pas en mesure, exercice difficile s'il en est, de décrire et analyser une expérience sur le terrain, et encore plus si on lui demande d'appliquer une théorie.

4.1.2. La nature du produit de stage

Ce n'est pas un mémoire qui est systématiquement exigé. Cela peut-être :

- **Des notes de stage** , ce qui est le cas à l'ESC d'Alger.

On peut s'interroger pourquoi ce n'est pas un compte-rendu ou un rapport qui est demandé, d'autant plus que ce sont les étudiants de troisième année qui sont concernés. Elaboré sous cette forme, on peut comprendre par là que c'est un travail sommaire, du moins formel qui est demandé à l'élève dans la mesure où il ne va noter et retranscrire que certaines impressions et observations qu'il estime être importantes ou significatives, bien que le guide du stage de l'ESC d'Alger (en page 7), comme nous l'avons vu précédemment à propos des objectifs du stage, exige un véritable travail de fond. Or, ce guide des stages, par la suite (page10), ne fait aucune distinction, sur le plan de la forme, entre les notes de stage de troisième année et le mémoire de quatrième année, si ce n'est au regard du nombre de pages, 10 à 15 dans le premier cas, une moyenne de 50 dans le second. En fin de compte, on peut comprendre qu'il s'agit d'une dénomination malheureuse puisqu'il s'agit plutôt d'un compte-rendu que d'un rapport, et encore moins d'un mémoire.

- **Un compte-rendu de stage**, ce qui est le cas pour le stage en entreprise de première année à l'ENA d'Alger et à l'ESSEC pour le stage d'immersion qui se déroule entre la première et la deuxième année, à l'ENA de Paris pour les première et deuxième années. Un compte-rendu, comme son nom l'indique, a pour objet de rendre compte, donc de mettre en évidence de manière fidèle des faits importants ou des idées essentielles. Le compte-rendu est généralement court, 15 pages au maximum à l'ENA de Paris pour les deux stages, 25 pages à l'ENA d'Alger. Ce qui est beaucoup, dans ce dernier cas, pour un élève de première année.

- **Un rapport de stage** : c'est le document le plus demandé puisqu'on le trouve à l'ENA d'Alger, Centrale, Polytechnique de Paris, HEC, ESC de Paris et Sciences Politiques. Outre le fait de relater des faits, le rapport contient également un exposé des faits, des connaissances, des analyses et des jugements. En somme, il rend compte d'une mission, ici l'objectif qui est fixé au stage. Plus qu'un compte-rendu, le rapport aura à argumenter d'un raisonnement qui va mettre en relief la valeur intellectuelle et professionnelle du stage. Par ailleurs, le rapport est généralement plus long qu'un compte-rendu : 20 pages à Sciences Politiques pour le rapport de deuxième année, 30 pages à Polytechnique et à Sciences politiques pour le rapport de troisième année, et 30 pages également à l'ENA d'Alger pour les rapports de deuxième et troisième année.

- **Un mémoire de stage** : ce qui est le cas à l'ESSEC pour le stage d'application qui se déroule entre la deuxième et la troisième année, à l'ESC et à l'ENA d'Alger pour le

stage de fin de scolarité, c'est-à-dire en quatrième année. Il faut noter que c'est le type de produit de stage qui est le moins demandé en France. Est-ce pour marquer une distinction entre le stage qui est une activité opérationnelle, d'où l'exigence d'un rapport; et le mémoire qui est une activité universitaire nettement marquée par une dimension académique ou théorique, c'est-à-dire la présentation d'une thèse ou d'un point de vue que l'on défend ⁷⁸. Pris dans un sens restrictif, l'emploi du concept de mémoire pour désigner le produit du stage peut être d'une utilisation malheureuse puisque l'on vise par là avant tout un travail de recherche.

Le mémoire est généralement d'une longueur plus importante que le rapport, 50 pages en moyenne à l'ESC d'Alger et 40 pages à l'ENA d'Alger. On peut se demander si cela n'est pas excessif, d'abord au regard du niveau d'un étudiant de quatrième année, ensuite au regard du court laps de temps qui est habituellement imparti à la rédaction du mémoire. Le risque est de voir le stagiaire consacrer une partie du temps de stage à la rédaction ⁷⁹, ensuite de le pousser à faire du "remplissage" ou de la compilation, croyant que plus le mémoire est volumineux, plus il est satisfaisant. En fin de compte, le mémoire devient plus important que le stage lui-même.

4.2. Les auteurs de l'évaluation

Avant d'en arriver à la soutenance proprement dite et où le stagiaire aura à défendre son travail devant un jury, il existe des évaluateurs qui auront à intervenir pendant le déroulement même du stage.

4.2.1. Pendant le déroulement du stage

Sachant qu'il est encadré, suivi et contrôlé, le stagiaire a intérêt à effectuer son stage de manière sérieuse, surtout que la note de stage entre pour une part déterminante dans l'évaluation finale, c'est-à-dire le classement de sortie.

Le tuteur de stage porte une appréciation sur l'élève au regard d'un certain nombre de critères qui sont portés sur une fiche individuelle d'évaluation ⁸⁰ : dynamisme, obéissance, ponctualité, participation au travail, qualités humaines, dispositions générales manifestées pour la prestation professionnelle. Effectivement, on peut à juste titre estimer qu'une évaluation par le tuteur de stage est plus que nécessaire. En accompagnant l'élève dans la découverte du monde du travail et l'acquisition d'une expérience

⁷⁸ DREYFUS S. 1971. La thèse et mémoire de doctorat en droit. Paris, ARMAND Colin, pp. 16-17.

⁷⁹ Journée d'étude sur l'évaluation de la section administration sanitaire. ENA, 23 juin 1992, op. cit.

⁸⁰ ENA d'Alger. Notice d'information. Op. cit.

professionnelle, il est le mieux placé pour observer les aptitudes et les attitudes intellectuelles, professionnelles et humaines dont fait preuve le stagiaire pour mener à bien son stage.

Le directeur des stages est le second intervenant pour l'évaluation de l'élève durant le déroulement du stage. Pour ce faire, il se prononce à partir, d'une part, des comptes-rendus périodiques et de synthèse que lui fournit le stagiaire et des visites d'inspection qu'il effectue sur le terrain; d'autre part du dossier d'évaluation qui lui est transmis par le tuteur de stage, lequel entre en ligne de compte pour 50% dans la note qui est attribuée par le directeur des stages. On peut apporter deux séries de réserves : d'abord les critères d'évaluation sont, imprécis quand on parle "d'appréciation générale" ensuite comment peut-il raisonnablement donner une note à une moyenne, parfois plus, de 700 élèves par promotion tant ce nombre est astronomique au regard des capacités physiques d'une seule personne.

Dans d'autres établissements, il existe également une appréciation qui est portée sur le stagiaire par le tuteur de stage : HEC, Sciences Politiques, ESSEC, notamment pour les stages de fin de scolarité. Par contre à l'ENA de Paris, le Directeur des Stages joue un rôle déterminant, et le tuteur de stage n'est que consulté, mais il faut dire que l'effectif d'une promotion n'est que de 100 élèves.

4.2.2. Lors de la soutenance

C'est habituellement l'évaluation la plus courante et la plus importante, surtout pour le stage de fin de scolarité ⁸¹ . L'élève est appelé à défendre son travail devant un jury composé de plusieurs personnes, garantie d'égalité, d'objectivité, de transparence et de pondération.

Au regard de l'article 31 du décret 66-306, le jury est désigné par le Directeur de l'Ecole, sur proposition du Directeur des Stages. Il comprend le Directeur des Stages lui-même, un enseignant de l'Ecole, "un haut fonctionnaire intéressé et, le cas échéant, une personnalité appartenant à une administration ou à un organisme auprès duquel s'est déroulé le stage".

Il peut paraître étonnant que le tuteur des stages n'en fasse pas partie. De plus, et dans la pratique, les enseignants de l'Ecole ne font pas partie du jury de soutenance. En règle générale, le jury est composé de quatre praticiens. Il aurait été utile que les enseignants soient associés à la soutenance pour une confrontation des points de vue avec le praticien d'une part, pour équilibrer et pondérer avec plus d'objectivité l'évaluation du produit de stage, d'autre part. C'est la solution qui a été retenue par l'article 56 du décret 87-70 qui opte pour un jury de trois membres, pluraliste, désigné par le conseil scientifique ou pédagogique.

⁸¹ ENA d'Alger. Centrale, Polytechnique, HEC, ESSEC, ESC de Paris.

4.3. Le système de notation

Généralement, la note de stage est élevée, et même très élevée, ce qui est une manière de montrer par là l'importance qui est accordée au stage dans le processus de formation et comme forme d'apprentissage. En effet, que ce soit en termes de pourcentage ou de coefficient, elle représente une proportion conséquente, et parfois décisive, dans l'évaluation finale pour l'acquisition du diplôme; et même pour le passage d'une année à l'autre.

Pour prendre quelques exemples, le mémoire est sanctionné de la manière suivante pour l'obtention de la moyenne générale en fin de scolarité :

- 20% à l'ENA de Paris
- 25% à l'ENA de Rabat
- 50% à Centrale
- Coefficient 5 à l'IEP de Paris.

Pour préciser l'évaluation pratiquée à l'ENA d'Alger, il faut dire qu'il s'agit d'un système de notation complexe ⁸² :

1. Le tuteur de stage donne une note qui ne saurait dépasser 16 sur 20
2. Le Directeur des Stages, et en prenant en considération le dossier d'évaluation fourni par le tuteur de stage, donne une note qui ne peut excéder 14 sur 20.
3. Ces deux notes additionnées vont donner la note moyenne de stage.
4. Cette note est additionnée à celle attribuée par le jury de soutenance pour obtenir la note finale du stage.

La note de stage est affectée du coefficient 3 pour les stages de 1ère, 2ème et 3ème année. Elle compte pour 50% dans le calcul de la moyenne du classement de sortie en quatrième année. Occupant un pourcentage élevé, surtout si on la compare avec ses homologues de Rabat et de Paris, elle est rarement attribuée en dessous de 10 sur 20. Ainsi, elle permet à bon nombre d'élèves d'éviter un doublement de l'année et même, dans certains cas, une exclusion de l'Ecole pour insuffisance manifeste de résultats. Le système de notation à l'ENA d'Alger est de plus en plus contesté lors des délibérations, d'autant plus que les enseignants sont absents des jurys de soutenance.

Dans d'autres établissements, le système de notation varie de l'un à l'autre. A l'Ecole Polytechnique de Paris, la note de stage n'est pas prise en considération dans le classement, précisément pour éviter à l'élève un doublement de l'année. A HEC, la

⁸² Voir le règlement intérieur.

note de stage, accordée par le jury de soutenance, est comptabilisée pour l'obtention du diplôme. Il en est de même à l'ESSEC, sauf que d'une part l'entreprise fournit une appréciation écrite, d'autre part que la note de stage ne peut être inférieure à 10 sur 20. Par contre à l'ESC de Paris, le stage est valorisé par un crédit qui compte pour le passage d'une année à l'autre et pour l'obtention du diplôme.

A l'ENA de Paris, une note unique est attribuée pour les stages de première et deuxième année, ce qui est une façon d'obliger l'élève à s'y impliquer fortement. De plus la note de stage est déterminante eu égard à l'importance du classement de sortie dans cette Ecole, crucial pour l'avenir du nouveau diplômé. Enfin, c'est l'un des rares établissements où l'élève est noté comme un fonctionnaire.

Quelques cas particuliers sont à signaler concernant la notation du stage pour la progression en cours de scolarité. A l'ESSEC, l'étudiant est tenu d'avoir la moyenne pour le compte-rendu du stage d'immersion sinon il refait l'année. A Polytechnique, le stage de contact humain n'est pas évalué mais les cinq ou six meilleurs rapports sont récompensés par une médaille. L'arrêté du 23 avril 1989 laisse à l'étudiant qui redouble le bénéfice de la note de stage et ne refait donc pas le stage. Par contre s'il redouble la dernière année de scolarité et que la note de stage est inférieure à dix, il refait le stage de fin d'études. S'agissant de la post- graduation spécialisée, l'article 57 du décret 87-70 impose uniquement de refaire ou corriger le mémoire si la première soutenance est jugée insatisfaisante.

La note de stage est en général élevée, ce qui évite à l'élève de doubler ou, à l'inverse, lui permet d'avoir un bon classement de sortie. L'un de ses effets pervers est de pousser l'élève à s'intéresser plus au mémoire qu'au stage, ce qui a pour résultat de fausser l'évaluation.

4.4. L'évaluation du mémoire de fin d'études

Si nous avons pris cet exemple, c'est par souci d'économie pour éviter des redites mais c'est aussi parce qu'il constitue une synthèse et une capitalisation des stages effectués pendant toute la scolarité et enfin, surtout, parce qu'il vise à préparer directement pour l'entrée dans la vie active.

4.4.1. Des critères d'évaluation imprécis

Bien entendu, le stage ne peut être évalué que par rapport aux objectifs qui lui ont été fixés. Or le moins que l'on puisse dire et que ceux-ci, comme nous l'avons vu dans la première partie de cette contribution, sont vagues, imprécis et parfois inadéquats avec la volonté de professionnaliser la formation.

La première difficulté réside dans le fait que les missions qui incombent à l'administrateur sont énoncées par le décret exécutif 89-224 ⁸³ de manière générique, incomplète et dépassée par rapport au rôle que devrait jouer le fonctionnaire aujourd'hui dans l'administration et la société. Si nous parlons de l'administrateur, c'est le grade pour lequel forme presque exclusivement l'ENA d'Alger, et d'ailleurs l'énarque y est recruté directement sans passer un concours.

Aux termes de l'article 17 du décret exécutif 89-224, l'administrateur a pour tâches la conception, le conseil et l'assistance dans l'élaboration des décisions, la gestion de dossiers, ceci pour le corps des administrateurs en général. Plus précisément, pour le grade d'administrateur, l'article 19 du même décret lui fixe pour mission d'instruire les affaires pour l'application de la législation et de la réglementation, élaborer les instructions pour la mise en oeuvre de la législation et de la réglementation, préparer des projets de textes législatifs et réglementaires. On le voit, la définition est incomplète, imprécise et dépassée car elle cantonne l'administrateur dans un double rôle de juriste et de rédacteur.

Nous sommes encore loin de la conception du fonctionnaire - gestionnaire, et encore moins manager. Il aurait fallu partir d'une analyse des besoins de formation et de l'étude des postes de travail, d'autant plus que les élèves sont spécialisés par filières et par sections, même si la mission de l'Ecole est plus aisée quand elle forme pour certains corps d'inspection.

On peut rétorquer que la finalité de l'Ecole est de former des généralistes, a fortiori dans un système de fonction publique de carrière. Certes, mais spécialiser ne veut pas dire professionnaliser et former des généralistes ne dispense pas de former des cadres opérationnels. La seconde difficulté réside dans l'imprécision des critères de notation arrêtés par l'Ecole elle-même, parce que ces critères sont parfois irréalistes :

- l'article 16 de la convention ENA-entreprise ⁸⁴ parle d'évaluer le comportement, la tenue, l'assiduité, les habilités en relations humaines, l'intérêt manifesté pour le travail;

- "la note relative à l'organisation et à l'évaluation des stages" (non datée) affirme que "le stage est évalué en raison des objectifs qui lui sont assignés. Il s'agit en règle générale de vérifier et d'apprécier l'acquisition des connaissances liées au secteur de stage, de s'assurer par l'exploitation des documents de suivi et d'évaluation du comportement, des dispositions manifestées par le stagiaire des prestations tant professionnelles qu'humaines constatées par le tuteur de stage";

⁸³ Décret 89-224 du 5 décembre 1989 portant statut particulier des travailleurs appartenant aux corps communs aux institutions et administrations publiques.

⁸⁴ Voir aussi l'article 6 de l'arrêté 23 avril 1989 qui pose les critères suivants : assiduité, comportement, capacité à s'intégrer dans le milieu professionnel.

- la notice d'information relative à l'ENA, quant à elle, parle de sanctionner l'expérience acquise pendant le stage et l'aptitude à exercer l'emploi de destination.

C'est ce dernier document qui se rapproche le plus de l'objectif de professionnalisation et du métier futur à exercer, mais sans donner de détails. En fait, le stagiaire est évalué sur son degré d'intégration, voulue ou subie, dans le monde professionnel. C'est le stage comme instance de socialisation qui est davantage pris en compte que comme forme d'apprentissage. L'appréciation portée par le tuteur de stage, à laquelle on accorde une grande importance, sans doute parce qu'il est le mieux placé, en témoigne si l'on rappelle les critères sur lesquels il se prononce: zèle, assiduité, ponctualité, participation, qualités humaines. Un ancien élève de l'Ecole confirme ce fait puisque le stage " doit avant tout familiariser l'élève avec l'administration" ⁸⁵ .

Les critères d'évaluation demeurent imprécis en ce sens que les objectifs du stage n'énoncent pas quels sont les aptitudes, les savoir faire et les compétences à acquérir. Sous réserve de faire une étude des sujets de mémoire, ce que nous avons eu à constater, est que ceux-ci sont formulés de manière vague, irréaliste ou portent sur des thèmes de description ou d'analyse d'un texte législatif ou réglementaire. Pour toutes ces raisons, le mémoire demeure imprégné d'une conception universitaire de la recherche.

4.4.2. Une évaluation à dominante académique

Le mémoire de stage se présente comme ... un mémoire, au sens académique du terme. La note relative à l'organisation et à l'évaluation des stages parle de "vérifier et apprécier l'acquisition des connaissances".

Le règlement intérieur de l'Ecole demande au jury d'apprécier "l'intelligence de la problématique développée, l'équilibre du plan, la pertinence des observations et des propositions, la qualité de l'expression". De l'obligation de respecter un plan type, comme c'est le cas à l'ESC d'Alger, à l'imposition d'un certain nombre de pages, tout contribue à faire du mémoire une description fastidieuse et inutile de l'organisme d'accueil ⁸⁶ , accompagnée d'une compilation tout aussi fastidieuse de textes juridiques, doctrinaux et autres documents administratifs.

En définitive, ce qui est évalué ce n'est pas le stage lui-même mais le mémoire. L'exercice scolaire va primer sur l'expérience professionnelle. En effet, en plus des critères d'évaluation évoqués ci-dessus, le mémoire sera également apprécié en fonction d'autres paramètres: rédaction, bibliographie, informations, capacité de synthèse, d'analyse et d'expression orale, aptitudes à soutenir un travail.

⁸⁵ BOUDJELTI A. Op.cit.p. 82

⁸⁶ La journée d'évaluation sur la section administration sanitaire recommande même de faire une description chronologique des différentes phases du stage .

L'article 55 du décret 87-70 sanctionne le mémoire par une appréciation des capacités d'analyse et de maîtrise des techniques acquises, et pourtant il s'agit d'une post-graduation spécialisée. L'article 6 de l'arrêté du 23 avril 1989 évalue le stage de fin d'études sur la qualité du mémoire (?), l'originalité des résultats et la contribution éventuelle à l'amélioration des performances de l'organisation, c'est-à-dire autant d'objectifs imprécis ou difficiles à atteindre.

De plus, la pratique montre que le degré de compréhension et de maîtrise des connaissances, donc un retour à la formation théorique, prendra également une grande part dans l'évaluation, c'est-à-dire voir si le stagiaire a acquis un ensemble de connaissances. On retrouve la même conception à l'Ecole polytechnique de Paris ⁸⁷ où le mémoire est vu comme un travail de recherche ou une thèse. Autrement dit comme une continuité de la scolarité plutôt que comme une "initiation aux fonctions futures d'ingénieur". D'ailleurs, le stage de scolarité y est dénommé "stage d'option scientifique".

Il est vrai aussi, et c'est ce qui fait la difficulté du stage, qu'il n'est pas aisé de passer de l'acquisition de capacités cognitives, c'est ce qui est exigé par l'établissement de formation, à l'acquisition de capacités motrices, c'est ce qui est exigé par l'organisme employeur. Vu sous cet angle, la sanction de l'évaluation du stage serait insupportable pour l'établissement de formation et le corps enseignant car elle mettrait en vue l'insuffisance de la formation théorique, l'impertinence des objectifs pédagogiques et la faiblesse de l'encadrement sur le terrain. Alors, la responsabilité est déplacée vers le stagiaire, cachée et légitimée en même temps puisque de toute façon il faut donner une note. Ensuite la qualité du mémoire dépendra uniquement des capacités intrinsèques de l'élève, toutefois en lui concédant une "concession" : rester dans les limites d'un stage restitué comme acte idéal et ignoré comme expérience professionnelle.

L'autre difficulté dans l'évaluation du stage réside dans une représentation différente, sinon antagonique de l'évaluation selon le point de vue du praticien ou de l'enseignant. Le premier demande, surtout quand c'est le tuteur de stage ou un représentant de l'organisme d'accueil qui participe au jury de soutenance, à ce que le mémoire expose une solution pour régler un problème ou améliorer les performances, c'est-à-dire que le mémoire est assimilé à une opération de consultation ou d'audit, ce qui bien entendu dépasse de loin les capacités du stagiaire. A l'inverse, le second, c'est-à-dire l'enseignant, demande à ce que le mémoire soit un complément de la formation théorique et qui va par conséquent, restituer des schémas intellectuels avec une argumentation et une démonstration rigoureuses.

⁸⁷ ENA de Paris. Le stage... op.cit.

L'enseignant reproche au praticien d'ignorer les canons de la recherche. Ce conflit de rationalités fait qu'il est parfois difficile de donner une note équitable tant les appréciations sont aux antipodes l'une de l'autre, surtout quand le stagiaire fait un exposé critique sur les méthodes de gestion de l'organisme d'accueil, critique généralement mal acceptée par les praticiens. A l'inverse, le praticien reproche au stagiaire une insuffisante maîtrise des connaissances, critique tout aussi mal acceptée par les enseignants.

Conclusion

Le stage reste avant tout une technique pédagogique et une forme d'apprentissage qui reste au service et qui doit en même temps conforter la finalité d'une formation. Il vise à "favoriser une acquisition d'expérience accélérée et diversifiée avec un support méthodologique et théorique qui permet d'en généraliser au maximum la portée" ⁸⁸. Toute la difficulté consiste à trouver une synergie pertinente et féconde entre la théorie et la pratique, l'une et l'autre étant indispensable.

L'une des manières d'y répondre consiste à cibler au plus près les objectifs pédagogiques visant à l'acquisition de compétences professionnelles et procéder à leur évaluation sur les lieux même du travail, le stage servant en quelque sorte de champ d'expérimentation. Il ne faudrait pas se contenter d'une simple application de la théorie, comme c'est le cas dans la conception traditionnelle du stage, qui, du même coup reproduit la séparation théorie-pratique tout en prétendant la gommer. Cette acquisition des compétences professionnelles se doit d'aller jusqu'à évaluer les performances atteintes par l'élève durant le stage, en fixant, bien sûr, des objectifs réalistes et réalisables.

Le questionnement sur les objectifs pédagogiques peut s'appuyer sur certaines hypothèses en vue de définir le profil de sortie du diplômé ⁸⁹ et de préparation à l'emploi : capacité de résolution des problèmes, aptitudes à communiquer et à travailler avec les autres, faculté d'analyse de l'environnement, exécuter des tâches dans un contexte donné, gérer l'imprévu et les changements. Pour y arriver, il est nécessaire de garder un contact étroit et fructueux avec les organismes employeurs et d'allonger la durée du stage, quitte à le supprimer pour certaines années du cursus de formation. Il aurait fallu également évaluer le stagiaire comme un véritable agent en activité, même si la perception que l'on se fait de lui est difficile à changer. Par ailleurs, le mémoire de stage comporte toujours une dimension inévitable de travail de recherche qui se rapproche, volens nolens, de la recherche universitaire.

⁸⁸ BURLAUD A. op.cit. p. 11.

⁸⁹ BEATTIE J.F. Op.cit.

Alors se pose la question de savoir sous quelles conditions une technique ou une théorie expérimentée sur le terrain peut être validée scientifiquement pour la recherche en gestion ⁹⁰. La réponse peut se situer à mi-chemin de l'étude clinique utilisant à la fois les techniques objectivantes et les techniques participatives, c'est-à-dire en recherchant une forte interaction avec le terrain tout en refusant de jouer un rôle organisationnel ⁹¹.

Hormis la durée des stages qui a été modifiée à plusieurs reprises, la politique des stages n'a fait l'objet d'aucune réforme depuis la création de l'ENA d'Alger en 1964. Pourtant la question a été posée : "faut-il maintenir le stage en lui préservant la place et le rôle qu'il occupe dans la pédagogie de l'Ecole. La question est posée par tous les acteurs impliqués dans la formation. Il semble judicieux de procéder à une réforme du stage par une redéfinition de son contenu, de ses objectifs et de sa durée" ⁹².

Il est plus que "judicieux" d'entreprendre une telle réforme, elle est nécessaire, et même vitale, au regard des enjeux qui sont posés par le stage dans le processus de formation; et plus fondamentalement au regard des défis qu'est appelée à relever l'administration algérienne.

Ce n'est pas pour rien, et plus qu'une opération de marketing, que de prestigieux établissements de formation exhibent le stage comme le nec plus ultra de la formation dans leur carte de visite, y compris dans sa dimension internationale et son ouverture sur l'étranger. Sans quoi, on continuera à faire de mauvais stages et à soutenir de "bons" mémoires.

⁹⁰ GIRIN J. Conditions de validité d'une recherche : l'exemple de la recherche en gestion, in Problèmes économiques, 1982, n° 1791. Op.cit.

⁹¹ Ibid. p. 22.

⁹² ENA d'Alger. Rapport "Bilan et analyse, année 1995". février 1996. p. 9.