Industrial Economics Review (KHAZZARTECH)
EISSN: 2588-2341 ISSN:1112-7856
Volume: 15 / N°: 02 (2025)
p 403-426

Gouvernance, efficacité et inclusion : quelles dynamiques à l'Université Oran 2 ?

Governance, efficiency and inclusion : what dynamics at Oran 2 University ?

Amina Zohra Chemlal [1*], Aouel Wassila Tabet [2]
[1] Laboratoire LARMHO, Université de Tlemcen (Algérie),
chemlal.aminazohra@univ-oran2.dz
[2] Laboratoire LARMHO, Université de Tlemcen (Algérie),
tabet_wassila@yahoo.fr

Reçu le:02-10-2025 | **Accepté le: 10-12-2025**

Résumé :
Cet article examine comment l'Université Mohamed Benahmed – Oran 2 répond aux exigences actuelles de gouvernance dans un contexte de mondialisation et de compétition académique. Mobilisant le cadre du Nouveau Management Public et un entretien avec le recteur, l'étude met en évidence une gouvernance formalisée mais limitée par une autonomie restreinte et une participation insuffisante. Les dispositifs internes d'évaluation traduisent une volonté d'amélioration, entravée par un faible contrôle externe et une culture évaluative naissante. L'article propose de renforcer l'autonomie, de diversifier la participation et d'instaurer des outils externes d'assurance qualité pour accroître performance et rôle sociétal de l'université.
Mots clés: Gouvernance universitaire ; Autonomie ; Nouveau Management Public ; Participation.
JEL Classification Codes: M12, I23, I28

Abstract:
This article examines how Mohamed Benahmed University – Oran 2 addresses current governance requirements in a context of globalization and academic competition. Using the New Public Management framework and an interview with the rector, the study highlights a formalized governance system constrained by limited autonomy and insufficient participation. Internal evaluation mechanisms reflect a willingness to improve, yet are hindered by weak external oversight and an emerging evaluation culture. The article recommends strengthening autonomy, diversifying participation, and establishing external quality assurance tools to enhance the university's performance and societal role.
Keywords: University Governance ; Autonomy ; New Public Management ; Participation.
JEL Classification Codes: M12, I23, I28

* ***Auteur correspondant***

1. Introduction :

Depuis les années 1980, de nombreux pays ont été confrontés à une crise financière caractérisée par un déficit public accru et un endettement croissant. Face à ces défis, des réformes de gestion ont été mises en œuvre afin de répondre aux attentes citoyennes tout en rationalisant et réduisant les coûts. Selon (Bartoli, 2005), cette période a marqué un changement de paradigme dans la gestion des affaires publiques, avec une révision profonde des modes de fonctionnement des administrations publiques, favorisant une flexibilité accrue. C'est ainsi que le concept de Nouveau Management Public (NMP) a émergé, visant à améliorer l'efficacité, la transparence et la responsabilisation des politiques publiques à travers notamment l'introduction du concept de gouvernance.

L'émergence du NMP a transposé la notion de gouvernance dans les organisations publiques, introduisant une vision managériale qui a profondément transformé les universités, tant dans leur organisation que dans leurs finalités. Toutefois, comme le souligne (Martin, 2015), la gouvernance universitaire fait l'objet de beaucoup moins de publications dans le monde francophone comparé à l'anglophone, où l'état de l'art est nettement plus développé. Dans un contexte de mondialisation marquée par la compétition entre universités, notamment américaines et britanniques, la gouvernance universitaire est devenue un enjeu majeur, mobilisant chercheurs et étudiants. Elle incarne un élément central du débat sur l'adaptation de l'enseignement supérieur aux exigences de l'économie du savoir.

Ce travail s'inscrit dans cette réflexion sur l'établissement de dispositifs institutionnels adaptés à une bonne gouvernance universitaire à l'ère de la mondialisation. Cette étude cherche à répondre à la question suivante : **comment la gouvernance universitaire s'adapte-t-elle aux exigences contemporaines d'efficacité, d'autonomie et de participation, dans un contexte national marqué par des contraintes institutionnelles fortes et une compétition internationale accrue ?** Cette interrogation oriente

l'analyse des dispositifs institutionnels, des pratiques managériales et des modes de participation, dans la perspective d'éclairer les leviers et obstacles à une gouvernance renouvelée au sein de l'Université Oran2.

Pour tenter de répondre à cette problématique, nous avons scindé cet article en deux grandes parties complémentaires. La première expose les fondements théoriques de la gouvernance universitaire, abordant les modèles conceptuels, les évolutions institutionnelles et les enjeux liés à l'autonomie, la participation et l'évaluation.

La seconde partie présente une étude empirique centrée sur un entretien semi-directif mené auprès du recteur de l'Université Oran 2. Ce type d'entretien permet d'explorer en profondeur les perceptions, expériences et pratiques liées à la gouvernance, tout en laissant une certaine liberté d'expression à l'interviewé. L'entretien a été structuré autour de six axes principaux, identifiés a priori à partir de la revue de littérature et des enjeux spécifiques du terrain, afin de rendre compte des dimensions clés de la gouvernance dans cet établissement. Cette approche qualitative vise à fournir une compréhension fine et contextualisée des dynamiques de gouvernance universitaire en Algérie et des défis rencontrés.

2. Partie théorique

2.1. De la gouvernance à la gouvernance universitaire : repères conceptuels

2.1.1 Genèse et évolution du concept de gouvernance

La notion de gouvernance émerge dans les années 1930 comme un outil d'analyse des stratégies managériales dans les grandes firmes industrielles et commerciales. La « gouvernance d'entreprise » (corporate governance) désigne alors un mode de gestion plus participatif, se détachant des hiérarchies strictes, favorisant une implication accrue des parties prenantes, notamment les salariés, dans un contexte de transition postfordiste (Aglietta & Rebrioux, 2005).

Par la suite, dans les années 1980-1990, le concept trouve une portée internationale au sein d'organisations telles que la Banque mondiale, le Fonds monétaire international (FMI), l'Organisation mondiale du commerce (OMC) ou encore l'OCDE. Ces institutions emploient la notion de « gouvernance globale » pour qualifier les régulations et politiques conformes aux principes de marché et d'efficacité.

La « bonne gouvernance » devient alors un impératif normatif, particulièrement dans les politiques de développement international, impliquant la capacité des gouvernements à gérer efficacement les ressources publiques, à élaborer des politiques adaptées et à opérer des réformes structurelles nécessaires (Banque Mondiale, 1992). Ces exigences sont souvent conditionnées par l'octroi d'aides financières, soulignant la centralité du concept dans les relations internationales contemporaines.

2.1.2 Approches et définitions contemporaines de la gouvernance

La Commission sur la gouvernance mondiale, établie en 1992, définit la gouvernance comme l'ensemble des mécanismes à travers lesquels les individus et institutions, publiques et privées, organisent leurs affaires communes. À l'échelle globale, ce concept s'appuie sur des valeurs universelles telles que le respect des droits humains et le développement durable, qui orientent les bonnes pratiques aussi bien dans le secteur privé que public.

La gouvernance ne se limite pas au management classique, elle constitue un « méta-management » selon (Perez, 2003) : elle s'intéresse aux manières dont les managers sont choisis, à leur activité, et aux effets de cette activité, tandis que le management agit directement sur l'organisation.

La gouvernance était considérée par (Drucker, 1957, pp. 38-39) comme "l'élaboration de règles encadrant les comportements des acteurs représentant l'entreprise."

Une définition plus globale est proposée par (Lucier, 2007), décrivant la gouvernance comme l'ensemble des dispositifs et principes permettant aux organisations de prendre des décisions, planifier leur évolution, gérer leurs ressources, encadrer leurs activités, évaluer leurs performances, rendre compte et collaborer avec des partenaires externes.

2.1.3. L'émergence de la gouvernance universitaire

La gouvernance universitaire est définie comme "l'ensemble des dispositifs assurant que les individus déléguant un pouvoir contrôlent que les agents en charge agissent dans leurs intérêts" (Levy-Tadjine & Jaziri, 2009). Cette notion s'applique aujourd'hui pleinement aux universités, confrontées à la nécessité d'évaluer la qualité et la pertinence des services rendus aux étudiants, au marché du travail et à la société civile. Par ailleurs, elle questionne l'engagement des enseignants-chercheurs dans la réalisation des missions confiées par ces acteurs.

L'importance actuelle de la gouvernance dans l'enseignement supérieur s'explique par les transformations profondes du cadre institutionnel national et international. Les universités sont soumises à une demande accrue de transparence, d'efficacité et d'inclusion dans leur gestion, exprimée tant par les pouvoirs publics que par les multiples parties prenantes (League of European Research Universities, 2024).

2.2. Les défis contemporains de la gouvernance universitaire

2.2.1 L'élargissement et la complexification des missions universitaires

Depuis plusieurs décennies, les universités du monde industrialisé ont vu leurs missions se multiplier, avec l'ajout de fonctions administratives et stratégiques complexes aux tâches traditionnelles d'enseignement et de recherche (Losego, 2004). Ces mutations ont été marquées par trois grandes phases : la massification

de l'enseignement supérieur, l'instauration des contrats de performance entre établissements et État, et, plus récemment, la généralisation du système Licence-Master-Doctorat (LMD).

Le passage à une université de masse s'est accompagné d'une diversification des formations et d'une diversité accrue des profils institutionnels. Certaines universités se spécialisent, d'autres restent pluridisciplinaires, et leurs capacités en recherche varient significativement. Cette hétérogénéité structurelle est un facteur clé de la gouvernance différenciée adoptée par les établissements (Lissouck, 2025).

Les missions actuelles de l'université incluent :

- la gestion des relations internationales (mobilité étudiante, diplômes conjoints),
- la coopération avec le tissu socio-économique local,
- la valorisation de la recherche (incubateurs, transfert de technologies),
- l'expertise institutionnelle,
- l'assurance qualité des formations et de la recherche,
- la professionnalisation des cursus,
- la formation continue,
- l'innovation dans l'ingénierie pédagogique,
- la promotion de la culture académique et scientifique.

Cette palette élargie implique une gouvernance intégrant des parties prenantes diversifiées : étudiants, personnels administratifs, enseignants-chercheurs, collectivités territoriales, acteurs économiques, médias, et autres institutions (Lucier, 2007).

2.2.2. L'importance croissante accordée à la gouvernance universitaire

L'expansion rapide de l'enseignement supérieur a entraîné une hausse significative des investissements publics et privés. Ces derniers

recherchent naturellement un rendement optimal de leurs ressources. Pour les gouvernements, qui financent une grande partie des universités publiques, cette exigence s'inscrit dans la mise en œuvre efficace de leurs politiques éducatives et économiques, renforçant ainsi l'attention portée à la gouvernance et à la gestion des établissements (OCDE, 2024).

Les étudiants et leurs familles sont également des acteurs essentiels, soucieux de la qualité des formations reçues et de la reconnaissance des diplômes sur le marché du travail. La réputation des universités, à l'échelle locale, nationale et internationale, pèse directement sur la valeur accordée aux diplômes et l'employabilité des diplômés (QS World University Rankings, 2025).

Par ailleurs, plusieurs facteurs externes récents incitent les universités à revoir profondément leur mode de gestion et leur rôle social. La mondialisation, l'intégration des nouvelles technologies numériques, la concurrence accrue entre établissements universitaires, ainsi que le poids croissant de l'économie de la connaissance imposent des transformations structurelles. La recherche universitaire, en particulier, est désormais attendue comme un moteur clé d'innovation et de développement économique, valorisant ainsi la contribution des universités à la compétitivité des nations (European University Association, 2023).

2.3. Principes fondamentaux de la gouvernance universitaire

En Europe, les mots clés les plus associés à la gouvernance universitaire sont « modernisation » et « réforme ». Une Résolution du Conseil de l'Union européenne de novembre 2007 souligne que : « Les universités ne deviendront innovantes et adaptatives que si elles bénéficient d'une autonomie et d'une responsabilité réelles. Elles doivent assumer une responsabilité institutionnelle totale envers la société pour leurs résultats » (Conseil de l'Union Européenne, 2007). Cette résolution invite également les États membres à mettre en œuvre des mesures visant à accorder aux établissements plus d'autonomie et

de responsabilités, afin de renforcer leurs capacités d'innovation, d'adaptation des cursus aux besoins du marché du travail, et d'améliorer l'accès à l'enseignement supérieur face aux défis économiques et sociaux.

L'étude (Eurydice, 2008) met en lumière quatre dimensions essentielles de la gouvernance en Europe : les politiques stratégiques nationales liées au financement et au personnel académique, les structures internes de gouvernance, le financement public et privé, ainsi que la gestion des ressources humaines. Néanmoins, ces aspects ne reflètent pas entièrement l'étendue des responsabilités des établissements dotés d'une autonomie accrue. Pour y répondre, le (Conseil de l'Union Européenne, 2007) a identifié des principes clés :

- La gouvernance doit être participative, impliquant tous les acteurs concernés.
- La transparence des processus.
- L'efficacité des mécanismes de responsabilité.
- La capacité à prendre et appliquer des décisions.
- Le respect des cadres juridiques.

Le concept central qui domine les débats sur la gouvernance universitaire est celui de l'autonomie. Celle-ci repose sur la liberté de recherche et d'enseignement, ainsi que sur le droit à l'autogestion. L'autonomie universitaire, bien que souvent définie de manière vague, est généralement acceptée comme la capacité pour les établissements de gérer leurs propres affaires de manière indépendante, avec responsabilité. Cette autonomie renforcée s'accompagne d'un système d'assurance qualité plus développé, fondé sur des évaluations externes par des organismes nationaux dédiés. Ainsi, la qualité de l'enseignement, autrefois jugée en interne, fait désormais l'objet d'une évaluation par les pairs et d'un contrôle par des agences spécialisées, renforçant la confiance des parties prenantes et garantissant une meilleure transparence (OCDE , 2018).

2.4. Tendances récentes des réformes en gouvernance universitaire

Les missions élargies des universités ont profondément remis en question les méthodes traditionnelles de gouvernance et gestion institutionnelle. À travers le monde, de nombreux pays ont engagé des réformes visant à adapter leurs systèmes de gouvernance aux exigences contemporaines, affectant directement la gestion des établissements d'enseignement supérieur. Parmi ces réformes, plusieurs tendances majeures se dégagent :

- **Dérégulation et décentralisation :** "le modèle du Nouveau Management Public (NMP) a inspiré une réorganisation des administrations publiques, marquée par une redéfinition du rôle de l'autorité publique. Une caractéristique essentielle de ce modèle est la confiance accrue accordée à la dérégulation et à la décentralisation des pouvoirs vers les établissements universitaires" (Bartoli, 2005, pp. 50-55).
- **Planification stratégique :** l'autonomie renforcée possède une conséquence directe : l'émergence de la planification stratégique au sein des établissements. La planification stratégique sert à aligner les ressources, les capacités et les objectifs de l'établissement avec son environnement et ses parties prenantes.
- **Suivi accru des performances :** l'octroi d'une plus grande autonomie est compensé par la mise en place d'outils modernes de suivi et d'évaluation. L'assurance qualité externe, l'évaluation par les pairs, et l'accréditation des formations sont devenues des composantes essentielles des systèmes de gouvernance.
- **Renforcement du rôle du marché :** parallèlement à ces mécanismes, une plus grande confiance est placée dans les dynamiques de marché, ce qui pousse les universités à être plus transparentes quant à leurs résultats. Les étudiants, familles et autres

parties prenantes exigent des informations précises sur les performances des établissements.

- **L'émergence des classements :** pour répondre à cette demande d'information externe, les universités sont de plus en plus soumises à des classements réalisés par des médias, des institutions semi-publiques, et des organismes indépendants. Ces classements, nationaux ou internationaux, jouent un rôle croissant dans l'image des établissements.

Ces réformes traduisent une évolution vers une gouvernance hybride intégrant autonomie, évaluation rigoureuse, et adaptation aux exigences économiques et sociales contemporaines. Elles soulignent aussi l'importance de la transparence et de la responsabilité dans la gestion des universités.

2.5. Structures de gouvernance dans les établissements publics d'enseignement supérieur

Face aux transformations majeures et à la nécessité d'améliorer la qualité de l'enseignement supérieur, les structures de gouvernance des établissements publics ont été profondément revues. Bien que les autorités publiques nationales continuent d'exercer un rôle central dans la régulation et la coordination du système en Europe, une évolution notable s'est opérée ces dernières années vers une gouvernance davantage partagée et multipartite (Lucier, 2007).

Traditionnellement, la gouvernance reposait sur la communauté académique, incarnant un modèle d'autogestion. Toutefois, ce modèle a progressivement intégré des approches managériales, adoptant des pratiques plus professionnelles et orientées vers la gestion stratégique. Cette gouvernance plurielle vise à concilier performance, innovation, qualité et équité dans un environnement complexe et compétitif (Eurydice, 2025).

2.5.1. La gouvernance interne

La gouvernance interne regroupe l'ensemble des mécanismes, procédures et règles qui définissent les rôles et responsabilités des acteurs internes dans la gestion managériale et académique des établissements d'enseignement supérieur. Traditionnellement, ces établissements étaient dirigés par des universitaires, chercheurs ou experts via des structures collégiales participatives. Cependant, avec les réformes récentes, un transfert progressif de nombreuses responsabilités de gouvernance s'est opéré vers les établissements eux-mêmes, qui adoptent désormais des approches plus managériales et stratégiques (Eurydice, 2025).

a- Organisation et administration

Les universités adoptent leurs statuts et définissent leur organisation interne par délibérations du conseil d'administration, prises à la majorité absolue (Toulouse, 2007). Ces organes permettent d'équilibrer la prise de décision entre les dimensions managériale et académique, tout en garantissant la représentativité des différents membres de la communauté universitaire.

b- Le président

Le président de l'université est élu à la majorité absolue des membres élus du conseil d'administration. Son rôle est central dans la gouvernance, car il incarne à la fois la responsabilité exécutive et la représentation institutionnelle.

c- Les conseils

Le conseil d'administration fixe la politique de l'établissement et délibère sur des éléments clés. Le conseil scientifique est consulté sur les orientations de la recherche. Il joue un rôle de liaison entre enseignement et recherche, fortifiant la qualité académique. Le conseil des études et de la vie universitaire intervient sur les orientations pédagogiques.

2.5.2. La gouvernance externe

La gouvernance externe englobe l'ensemble des dispositifs qui influencent le fonctionnement interne des établissements d'enseignement supérieur sans intervenir directement dans leur gestion quotidienne. Ce cadre institutionnel et réglementaire fondamental assure la cohérence, la responsabilité et la qualité des établissements. (Dill & Soo, 2005).

a- Les ministères de tutelle

La politique nationale en matière d'enseignement supérieur est définie et régulée par des autorités gouvernementales compétentes, qui assurent la coordination globale du système universitaire tout en déléguant une part importante d'autonomie aux établissements (OCDE, 2019).

b- Les directions de l'enseignement supérieur et de la recherche

Les directions de l'enseignement supérieur et de la recherche sont chargées de coordonner les contrats, les politiques pédagogiques et de recherche. Elles veillent à l'organisation administrative et pédagogique des établissements. Elles pilotent aussi la formation continue des personnels et la gestion de leurs carrières, contribuant à la modernisation des pratiques institutionnelles (Clark, 2003).

c- Les comités nationaux d'évaluation

"Institués pour assurer un contrôle indépendant des politiques publiques, ces comités évaluent l'efficacité, la pertinence et la qualité des établissements et programmes. Ils formulent des recommandations stratégiques afin d'harmoniser et d'améliorer le système dans son ensemble" (Salmi, 2009, p. 6).

d- Les conférences des chefs d'établissements

Rassemblant les dirigeants des universités, ces conférences participent à l'élaboration des politiques nationales d'enseignement supérieur. Elles émettent des avis sur la cohérence des dispositifs, la

politique générale des établissements ainsi que sur l'élaboration et la validation des règlements intérieurs (Huisman & Currie, 2004).

3. Étude empirique

À ce stade, après avoir précisé le cadre théorique de la gouvernance universitaire et identifié les principaux enjeux relatifs à l'autonomie, à la participation et à l'évaluation, il importe d'ancrer cette réflexion dans une réalité concrète. Cette étude de cas nous a permis de confronter les concepts discutés à des pratiques effectives de gouvernance.

3.1. Méthodologie

Afin d'obtenir une compréhension approfondie et nuancée des dynamiques de gouvernance universitaire dans un contexte algérien, nous avons effectué un entretien semi-directif avec le recteur de l'Université d'Oran 2 en janvier 2025. Cette méthode a été privilégiée pour sa capacité à encadrer les échanges sur des thèmes précis tout en laissant une marge d'expression libre à l'interviewé, ce qui est particulièrement pertinent pour appréhender les réalités complexes et contextuelles de la gouvernance universitaire.

L'entretien, d'une durée d'environ une heure et demie, n'a pas été enregistré mais a fait l'objet de prises de notes détaillées sur papier. Ces notes ont été ensuite rigoureusement exploitées pour assurer une restitution fidèle et une analyse qualitative approfondie des réponses.

Le choix de la personne interrogée repose sur son rôle central et stratégique dans l'organisation et la prise de décisions de l'Université Oran 2, institution représentative dans le paysage universitaire algérien et engagée dans des réformes de gouvernance récentes. Cette approche qualitative vise à produire des données riches et contextualisées, offrant une compréhension approfondie des défis et des dynamiques internes de la gouvernance universitaire dans le contexte spécifique de l'Algérie.

Les questions de l'entretien ont été élaborées à partir d'une revue approfondie de la littérature, puis organisées en six axes thématiques, reflétant les principaux enjeux théoriques identifiés dans le cadre théorique développé en première partie de l'article. Cette structuration assure la couverture complète des dimensions clés tout en donnant la possibilité d'aborder des aspects émergents. La grille d'entretien s'est structurée autour de six axes principaux :

- **La formalisation des missions et objectifs** : cet axe vise à comprendre comment l'université définit ses missions institutionnelles et comment elles sont mises en œuvre concrètement. Il est directement lié à la section théorique sur la genèse et l'évolution du concept de gouvernance, notamment à l'importance donnée à la clarification des objectifs organisationnels pour une gestion efficace.
- **La stratégie et planification** : elle s'intéresse aux processus formels de définition des orientations stratégiques, des plans d'actions et de leur suivi. Ce thème fait écho à la partie théorique traitant des modèles de gouvernance stratégique et des mécanismes de pilotage dans les organisations publiques et universitaires.
- **L'autonomie institutionnelle** : cet axe analyse les marges de manœuvre dont dispose l'université dans la gestion de ses ressources humaines, financières et pédagogiques. Il est appréhendé en référence aux théories discutées dans la partie sur la gouvernance publique et universitaire, qui insistent sur l'équilibre entre autonomie et contrôle étatique.
- **La participation des parties prenantes** : cette dimension explore l'implication effective des différents acteurs internes (enseignants, étudiants, personnels) et externes (partenaires socio-économiques) dans la prise de décision. Elle correspond aux modèles de gouvernance participative et collaborative présentés dans la section théorique.

- **Les dispositifs d'évaluation et assurance qualité** : cet axe porte sur les dispositifs formels et informels garantissant le contrôle de la qualité et l'amélioration continue. Il se rattache aux concepts théoriques de contrôle et d'évaluation développés dans la première partie, qui placent l'assurance qualité au cœur de la gouvernance efficiente.
- **Le conseil d'administration et pilotage stratégique** : il s'intéresse au rôle, à la composition et au fonctionnement du conseil d'administration comme organe clé de la gouvernance stratégique. Cette thématique est largement abordée dans la partie théorique consacrée au pilotage organisationnel et aux instances décisionnelles dans les universités.

3.2. Analyse des résultats de l'entretien

L'analyse des données recueillies lors de l'entretien semi-directif avec le recteur de l'Université d'Oran 2 met en évidence plusieurs dynamiques clés de la gouvernance universitaire, organisées selon les six axes thématiques.

3.2.1. Formalisation des missions et objectifs

a- **Mission institutionnelle formalisée :** le recteur précise que l'Université d'Oran 2 dispose d'une mission institutionnelle formalisée, clairement définie dans des documents officiels validés par les instances de gouvernance.
b- **Contenu de la mission :** il souligne que cette mission met un accent particulier sur la formation, la recherche appliquée ainsi que la contribution au développement régional.
c- **Objectifs formalisés :** il insiste sur le fait que les objectifs institutionnels sont également formalisés.
d- **Suivi de la mise en œuvre :** il note cependant que le suivi de la mise en œuvre de ces objectifs se fait essentiellement par le biais

d'indicateurs quantitatifs, tels que le nombre d'étudiants inscrits ou les diplômes délivrés.

e- **Insuffisance du volet qualitatif** : Le recteur indique que l'évaluation des activités et des résultats repose essentiellement sur des indicateurs quantitatifs. Il précise qu'il existe peu de procédures systématiques pour des évaluations qualitatives ou des rapports détaillés permettant d'analyser en profondeur les difficultés rencontrées ou d'identifier certaines opportunités.

Conformément à (Lucier, 2007), une formalisation claire des missions et objectifs est essentielle pour structurer efficacement la gouvernance universitaire. Le recteur met en lumière une caractéristique majeure du système : une mission bien formalisée, mais dont le pilotage opérationnel est principalement axé sur des indicateurs quantitatifs. Cette observation confirme un phénomène récurrent dans les universités sous forte influence étatique, où les outils d'évaluation qualitatifs peinent à être intégrés pleinement dans le pilotage stratégique. Un enjeu central est alors identifié : renforcer les capacités d'évaluation qualitative pour une gouvernance plus efficace et réactive.

3.2.2. Stratégie et planification

a- **Stratégie formalisée à moyen et long terme :** le recteur souligne que l'Université d'Oran 2 dispose d'une stratégie claire, validée par les organes de gouvernance, et intégrée dans les plans d'action et règlements internes.

b- **Axes prioritaires de la stratégie :** il met en avant des priorités telles que l'amélioration de la qualité pédagogique et le développement des partenariats internationaux.

c- **Suivi de la stratégie :** Le recteur précise que le suivi de la stratégie est réalisé notamment par le conseil d'administration, où sont organisées des réunions et des échanges dédiés à l'accompagnement des orientations stratégiques.

d- **Mise en œuvre opérationnelle :** il indique que la concrétisation de la stratégie dans les pratiques quotidiennes se fait au sein des différents services de l'université, à travers la déclinaison des actions prévues dans les plans.

Suivant (Clark, 2003), la formalisation d'une stratégie doit être accompagnée d'un suivi rigoureux pour assurer son efficacité. Le recteur exprime de manière nuancée que des progrès sont observés. Ce constat est classique dans les institutions publiques où la planification stratégique peut rester trop éloignée des pratiques opérationnelles. Cela montre un potentiel d'amélioration significatif pour renforcer la capacité de l'université à aligner stratégie et gestion courante, assurant ainsi un pilotage plus dynamique et pertinent.

3.2.3. Autonomie institutionnelle

a- **Autonomie relative reconnue :** le recteur souligne que l'Université d'Oran 2 bénéficie d'une certaine autonomie, en particulier dans la gestion pédagogique, l'organisation interne et la conduite des activités de recherche. Il précise : « Nous jouissons d'une marge de manœuvre appréciable pour organiser les cursus, définir les contenus pédagogiques et structurer la recherche, ce qui est essentiel pour répondre aux besoins académiques. »

b- **Limitations liées au contrôle étatique :** cependant, il souligne que les décisions majeures concernant la gestion des ressources humaines, telles que le recrutement, les promotions, ainsi que la gestion financière, restent sous le contrôle étatique : « Sur ces aspects, notre autonomie est encadrée par l'État. »

La gouvernance universitaire, d'après (Huisman & Currie, 2004), dépend fortement de l'étendue réelle de l'autonomie institutionnelle. Le cas d'Oran 2, tel que décrit par le recteur, illustre une autonomie fonctionnelle sur certains volets, mais bridée par un contrôle étatique sur des leviers stratégiques essentiels. Cette autonomie

formelle restreinte est un phénomène courant dans les systèmes universitaires centralisés, où la complexité administrative gêne la capacité d'innovation et la réactivité. L'enjeu rejoint donc une problématique largement documentée : pour améliorer la gouvernance, l'université doit chercher à gagner en autonomie réelle, notamment dans la gestion des ressources humaines et financières.

3.2.4. Participation des parties prenantes

a- **Mécanismes de représentation en place :** e recteur précise que l'Université d'Oran 2 a mis en place des mécanismes institutionnels formels pour assurer la représentation des étudiants, des enseignants, du personnel administratif et des partenaires socio-économiques dans les organes de gouvernance. Il explique : « Chaque groupe dispose de représentants dans les différents conseils, ce qui assure une diversité des voix dans la gouvernance. »

b- **Poids réel :** toutefois, il nuance en soulignant que cette représentation ne se traduit pas toujours par une influence forte dans les décisions stratégiques : « Si la participation est formellement garantie, les rôles consultatifs restent prédominants, notamment pour les décisions budgétaires, pédagogiques ou organisationnelles. »

D'après (Salmi, 2009), une gouvernance universitaire efficace repose sur une participation active et significative des acteurs internes et externes. La distinction entre représentation formelle et influence réelle, relevée ici par le recteur, illustre une difficulté courante dans plusieurs universités publiques, où la participation reste souvent consultative. L'analyse pointe donc l'importance d'évoluer vers des formes de gouvernance plus inclusives et participatives, capables d'impliquer véritablement les parties prenantes.

3.2.5. Dispositifs d'évaluation et assurance qualité

a- **Existence d'évaluations internes :** le recteur affirme que l'Université d'Oran 2 a mis en place des dispositifs d'évaluation institutionnelle, essentiellement centrés sur la performance pédagogique et la gestion interne. Il précise : « Nous réalisons des auto-évaluations à l'échelle des unités et des départements, avec un intérêt particulier pour la qualité de l'enseignement et la gestion des ressources. »
b- **Manque d'évaluations externes régulières :** il ajoute toutefois que les évaluations externes, indépendantes et régulières, ne sont pas encore bien établies : « Nous gagnerons à renforcer les évaluations externes pour disposer d'un regard complémentaire et plus objectif. »
c- **Diffusion et exploitation des résultats perfectibles :** le recteur note que la diffusion des rapports d'évaluation reste modérée : « Les résultats d'évaluation ne circulent pas toujours suffisamment et leur prise en compte dans les décisions gagnerait à être systématisée.»

(Clark, 2003) souligne l'importance d'un système d'évaluation robuste, combinant évaluation interne et externe, pour garantir l'assurance qualité dans les universités. Le recteur montre que si Oran2 dispose d'outils internes pertinents, l'intégration d'évaluations externes reste limitée. Cette situation restreint la capacité à bénéficier de retours critiques indispensables pour améliorer la performance institutionnelle. Par ailleurs, l'insuffisance de diffusion et de mobilisation des résultats dans la prise de décisions traduit un potentiel non exploité pour une gouvernance plus informée et réactive.

3.2.6. Conseil d'administration et pilotage stratégique

a- **Composition pluraliste du conseil :** le recteur indique que le conseil d'administration de l'Université d'Oran 2 regroupe un large éventail de représentants, incluant membres internes à

l'université, représentants de l'État, ainsi que des partenaires socio-économiques. Il précise : « Cette diversité permet de prendre en compte des intérêts variés dans la gouvernance. »

b- **Activité du conseil et suivi des décisions :** le recteur précise que les réunions du conseil d'administration se tiennent conformément aux dispositions statutaires. Il note que, dans la pratique, la fréquence de ces réunions varie et que le suivi des décisions stratégiques est organisé selon des modalités parfois irrégulières.

c- **Capacités de contrôle et de régulation :** il indique que le conseil d'administration est doté de missions de contrôle interne et de régulation des orientations stratégiques. Il mentionne que ces fonctions s'inscrivent dans une démarche continue d'adaptation, visant à renforcer l'efficacité du pilotage.

La littérature, notamment (Clarck, 2004), souligne que le conseil d'administration est un organe clé pour le pilotage stratégique et le contrôle de la gouvernance universitaire. Le recteur met en lumière une réalité partagée par beaucoup d'universités publiques : un conseil pluraliste mais encore peu exploité dans ses capacités de gouvernance active. Cette situation entraîne une sous-utilisation de ce levier institutionnel majeur.

3.3. Bilan et interprétations

Les résultats obtenus livrent des enseignements clés que nous allons désormais confronter aux apports théoriques et aux études précédentes, afin d'en dégager les implications pratiques.

Les résultats témoignent d'une gouvernance hybride, où une formalisation claire coexiste avec un contrôle étatique fort, limitant l'autonomie réelle et l'innovation institutionnelle. La participation formelle des acteurs est insuffisante en pratique, ce qui altère la légitimité des décisions. Enfin, les dispositifs d'évaluation internes sont

insuffisants sans mécanismes externes robustes, et le conseil d'administration semble sous-exploité pour un pilotage stratégique efficace. Ces éléments traduisent une tension persistante entre les ambitions de modernisation managériale et la réalité institutionnelle centralisée. Pour renforcer la gouvernance, il conviendrait d'accroître l'autonomie, la participation effective, l'évaluation externe et de dynamiser le conseil d'administration.

4. Conclusion

Cette étude avait pour objectif de comprendre comment la gouvernance universitaire, dans un contexte algérien marqué par une forte contrainte étatique, influence l'efficacité, la participation et la qualité des établissements d'enseignement supérieur, à travers le cas de l'Université Mohamed Benahmed - Oran 2.

Les résultats montrent que, malgré une formalisation institutionnelle affirmée des missions et des stratégies, la gouvernance demeure fragile en raison d'une autonomie limitée. Cette situation se traduit par une participation principalement consultative des acteurs internes et externes, et par une utilisation encore imparfaite des dispositifs d'évaluation. Le conseil d'administration, organe clé du pilotage, n'exerce pas pleinement son rôle stratégique et de contrôle.

Face à cette réalité, il apparaît nécessaire d'accompagner une évolution graduelle des pratiques de gouvernance. Cela passe par un accroissement mesuré de l'autonomie de l'université, notamment dans la gestion des ressources humaines, financières et pédagogiques, tout en conservant un contrôle adapté. Par ailleurs, encourager une participation plus active et engagée des enseignants, étudiants et partenaires contribuerait à renforcer la légitimité et la pertinence des décisions. Le renforcement des systèmes d'évaluation, internes et externes, est indispensable pour soutenir une amélioration continue et une plus grande transparence. Enfin, dynamiser le fonctionnement du

conseil d'administration pour en faire un véritable levier stratégique est un autre levier important.

Ainsi, cette gouvernance universitaire, située à la confluence des exigences managériales modernes et d'un héritage centralisé, doit évoluer avec prudence mais détermination pour répondre aux défis croissants de l'enseignement supérieur en Algérie.

5. Liste Bibliographique

QS World University Rankings. (2025). Global University Report. London: Quacuarelli Symonds.

Aglietta, M., & Rebrioux, A. (2005). La gouvernance d'entreprise. Paris: Odile Jacob.

Banque Mondiale. (1992). Rapport sur la gouvernance et le développement. Washington DC: Banque Mondiale.

Bartoli, J.-M. (2005). Le Nouveau Management Public : concepts et pratiques. Paris: Presses Universitaires de France.

Clarck, B. (2004). Sustaining Change in Universities: Continuities in Case Studies and Concepts. Open University Press / McGraw-Hill Education.

Clark, B.-R. (2003). Sustaining Change in Universities : Continuities in Case Studies and Concepts. Tertiary Education and Management , 9 (2), pp. 99-116.

Conseil de l'Union Européenne. (2007). Résolution du conseil de novembre 2007 concernant la modernisation des universités pour favoriser la compétitivité européenne . Bruxelles: Conseil de l'Union Européenne .

Dill, D., & Soo, M. (2005). Transparency and quality in higher education governance. Higher Education Policy , 18 (3), pp. 273-288.

Drucker, P.-F. (1957). Le management : Pratique de la direction. Paris: Dunod.

European University Association. (2023). Report on university governance for innovation. Bruxelles: EUA.

Eurydice. (2025). La gouvernance dans l'enseignement supérieur en Europe : Structures, réglementations et politiques. Bruxelles: Commission Européenne.

Eurydice. (2008). Les systèmes d'enseignement supérieur en Europe : Structures, réglementations et politiques . Bruxelles : Commission Européenne .

Huisman, J., & Currie, J. (2004). Accountability in higher education : Bridge over Troubled water ? Higher Education Policy , 48 (4), pp. 529-551.

League of European Research Universities. (2024). Research Intensive Universities serving Society : LERU's key messages for the UE institutions. LERU.

Levy-Tadjine, B., & Jaziri, F. (2009). Gouvernance et transparence dans l'enseignement supérieur. Revue des politiques éducatives , 15 (3), pp. 67-83.

Lissouck, E. (2025). Configuration de gouvernance et performance académique des instituts privés d'enseignement supérieur au Cameroun. European Journal of Education Studies , 12 (1), pp. 99-120.

Losego, P. (2004). Le travail invisible à l'universiré : le cas des antennes universitaires. Sociologie du Travail , 2, pp. 187-204.

Lucier, C. (2007). Gouvernance universitaire et performance institutionnelle. Revue Internationale d'Education , 24 (2), pp. 55-71.

Martin, G. (2015). Introduction à la gouvernance des universités. Agence Universitaire de la Francophonie AUF.

OCDE . (2018). Assurer la qualité dans l'enseignement supérieur : politiques, pratiques et perspectives. Paris: OCDE.

OCDE. (2024). Assurer la qualité dans l'enseignement supérieur : Une revue mondiale. Paris: OCDE.

OCDE. (2019). Gouvernance et financement de l'enseignement supérieur. Paris: OCDE.

Perez, R. (2003). La gouvernance d'entreprise. Paris: La Découverte.

Salmi, J. (2009). The Challenge of Establishing World-Class Universities. Washington DC: The World Bank.

Toulouse, J.-M. (2007). De l'administration à la gouvernance des universités : progrès ou recul ? Dans J.-M. Toulouse, De l'administration à la gouvernance des universités : progrès ou recul ? (Vol. 33, pp. 9-20). Presses de l'Université du Québec.