



جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

بالتعاون مع مخبر أبحاث البنية الرقمية والذكاء الاصطناعي
وتطبيقاتهما في التحول الرقمي للقطاعات الاقتصادية.

وبالإشتراك مع فرقة بحث متطلبات تطبيق حوكمة الشركات
والتدقيق المحاسبي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية
بمخبر الدراسات التطبيقية في العلوم المالية.

وبالإشتراك مع النقابة الوطنية المستقلة لمستخدمي التعليم
العالي - فرع غرداية، ينظمون:

الملتقى الوطني الأول (حضورى وعن بعد) حول: حوكمة مؤسسات التعليم العالي في ظل التحول الرقمي والتشريعات الحديثة.

مداخلة بعنوان:

Les fondements et les enjeux de la gouvernance universitaire: le cas de
l'Université de Béjaïa.

Abstract:

This paper analyzes the concept of governance and its evolution within contemporary organizations. Initially developed in the field of corporate governance, the concept has progressively expanded to various domains, including public management and higher education institutions.

The objective of this study is to examine the theoretical foundations of governance, analyze its main conceptual approaches, and identify the mechanisms that structure decision-making processes within organizations. Based on a review of academic literature and institutional reports, this research highlights the transformations affecting governance models in modern institutions.

Particular attention is given to **university governance**, which has become a key issue in the transformation of higher education systems, especially in the context of the knowledge economy. The analysis emphasizes the specific characteristics of university governance as well as the challenges faced by universities regarding autonomy, accountability, and institutional performance.

The case of the **University of Bejaia** provides an illustrative example of governance dynamics within the Algerian higher education system and highlights the challenges related to improving institutional governance and academic performance.

من إعداد الباحثين:

من خلال المحور رقم: 1

KHEBBACHE Nawal MCB, université de Béjaïa
nawal.khebbache@univ-bejaia.dz
BAGDI Aïcha, MCB, université de
Bejaia, aïcha.bagdi@univ-bejaia.dz

L'objectif de ce travail est d'examiner les fondements théoriques de la gouvernance, d'analyser ses différentes approches conceptuelles et d'identifier les principaux mécanismes qui structurent la prise de décision au sein des organisations. À partir d'une revue de la littérature scientifique et institutionnelle, cette recherche met en évidence les transformations récentes des modes de gouvernance dans les institutions.

Une attention particulière est accordée à la gouvernance universitaire, qui constitue aujourd'hui un enjeu majeur dans la transformation des systèmes d'enseignement supérieur, notamment dans le contexte de l'économie de la connaissance. L'analyse met en lumière les spécificités de la gouvernance universitaire ainsi que les défis auxquels sont confrontées les universités en matière d'autonomie, de performance et d'innovation.

Le cas de l'Université de Béjaïa permet d'illustrer les dynamiques de gouvernance à l'œuvre dans le système universitaire algérien et les enjeux liés à l'amélioration de la performance institutionnelle.

Introduction

Au cours des dernières décennies, les organisations publiques et privées ont été confrontées à des transformations profondes liées à la mondialisation, à la complexité croissante des environnements institutionnels et à l'exigence accrue de transparence dans la gestion des institutions. Dans ce contexte, la notion de gouvernance s'est progressivement imposée comme un concept central pour analyser les mécanismes de décision, les relations de pouvoir et les dispositifs de contrôle au sein des organisations.

Introduit de manière significative dans les années 1980 et 1990, le concept de gouvernance est aujourd'hui mobilisé dans plusieurs disciplines telles que l'économie, la gestion, la science politique et la sociologie. Cependant, malgré sa diffusion croissante dans la littérature scientifique, la notion de gouvernance demeure complexe et polysémique, et ne fait pas l'objet d'une définition unanimement admise.

Dans ce contexte, la question centrale de cette recherche peut être formulée de la manière suivante :

Comment le concept de gouvernance permet-il de comprendre les mécanismes de fonctionnement et de pilotage des organisations, et quels sont les enjeux spécifiques de la gouvernance universitaire dans le contexte des systèmes d'enseignement supérieur contemporains ?

Cette communication repose principalement sur une approche qualitative de type théorique et documentaire. Elle s'appuie sur une analyse de la littérature scientifique consacrée à la gouvernance des organisations et à la gouvernance universitaire.

1. Genèse de la gouvernance

Etymologiquement, le mot « gouvernance » a la même origine que « gouvernement », qui vient du latin « gubernare » et du grec « κυβερνήτης », termes désignant le « pilotage des navires »¹.

En ancien français, "gouvernance" a d'abord été utilisé au 13^e siècle comme équivalent de "gouvernement" (art ou manière de gouverner) puis, à partir de 1478, pour désigner des territoires dotés d'un statut administratif particulier, puis la charge de gouvernante (1679)². Il est passé au 14^e siècle dans la langue anglaise, donnant naissance au terme « governance » (action ou manière de gouverner). Le mot anglais « governance » a été remis à l'honneur dès la fin des années 1930 dans le contexte de l'entreprise.

Parallèlement, le terme anglais « *governance* » est utilisé au Moyen-Age (XIV^e siècle), pour évoquer le partage du pouvoir entre les différents corps constitutifs de la société médiévale anglaise³.

Le mot governance ou gouvernement a été remis à l'honneur dans les années 1990 par des économistes et politologues anglo-saxons et par certaines institutions internationales à savoir l'ONU, Banque mondiale et FMI.

Aujourd'hui le terme gouvernance s'emploie dans plusieurs secteurs, on distingue principalement : la gouvernance d'entreprise et la gouvernance institutionnelle.

Gouvernance d'entreprise : ce type de gouvernance tient ses origines des travaux de Berle et Means. Dans leur ouvrage publié en 1932 qui s'intitule « L'entreprise moderne et la propriété privée » Berle et Means avaient comme idée principale la séparation des pouvoirs qui implique que désormais les modalités décisionnelles ne sont plus dans les mains des actionnaires mais d'une nouvelle catégorie dirigeante: «les managers». Emergent alors de nouvelles notions induites de la gouvernance d'entreprise qui réapparaissent en force depuis la fin des années 1980. Berle et Means livrent la première

¹ Une approche historique de la gouvernance pour éclairer la gestion concertée de l'eau en France Sophie Richard, Thierry Rieu, AgroParisTech, UMR G-EAU, Montpellier, France, P2.

² Robert Joumard. Le concept de gouvernance. LTE 0910. rapport de recherche. 2009, P52.

³ Une approche historique de la gouvernance pour éclairer la gestion concertée de l'eau en France, in <https://www.researchgate.net/publication/266049528> Une approche historique de la gouvernance pour éclairer la gestion concertée de l'eau en France, consulté le 27 septembre 2018.

théorie de l'entreprise qui se penche sur le comportement de groupes d'intérêts divergents au sein de l'entreprise (actionnaires, managers, institutions de crédits, travailleurs). La question est posée de savoir qui contrôle la firme et qui donne un cadre institutionnel à l'entreprise, puisque son environnement impacte fortement sa structuration (marchés financiers, type de marché, type de société...).

Ronald Coase, jeune économiste, publie en 1937 un article, " The Nature of the firm " dans lequel il explique que la firme émerge car ses modes de coordination interne permettent de réduire les coûts de transaction que génère le marché ; la firme s'avère plus efficace que le marché pour organiser certains échanges. Cette théorie, redécouverte dans les années 70 par les économistes institutionnalistes, et en particulier par Olivier Williamson, débouche sur des travaux qui définissent la gouvernance comme les dispositifs mis en œuvre par la firme pour mener des coordinations efficaces qui relèvent de deux registres : protocoles internes lorsque la firme est intégrée (hiérarchie) ou contrats, partenariat, usage de normes lorsqu'elle s'ouvre à des sous-traitants.

En critiquant les travaux de R. COASE notamment la théorie des coûts de transaction, Williamson arrive à la conclusion que l'entreprise est un mécanisme de gouvernance hiérarchique institué par l'intermédiaire de contrats personnalisés qui permettent de tenir compte des particularités des transactions. « L'avantage supposé de la firme est de réduire l'incertitude grâce à un réseau structuré de communication et son système hiérarchisé de prise de décision. L'incertitude ainsi repoussée grâce à l'ordre et à la hiérarchie, la rationalité de l'individu s'en trouve élargie »⁴

Le terme " corporate governance ", ou gouvernance d'entreprises, va ensuite être utilisé dans les milieux d'affaires américains tout au long des années 80.

Gouvernance institutionnelle L'analyse institutionnelle appliquée en dehors de la sphère publique est une partie essentielle de la TG. En 1976, James March et Johan Olsen parlaient de *University Governance*, faisant référence aux problèmes de gestion et

⁴ P. Joffre, « L'économie des coûts de transaction », dans De nouvelles théories pour gérer l'entreprise, Paris, Economica, 1999, p.143, spéc. p.150 et s.

d'administration du pouvoir et de l'économie des responsabilités dans une structure organisationnelle. Dans la même lignée, la *gouvernance corporative*, consacrée au cours des années 1990, est à proprement parler la première conception de la gouvernance dans son sens moderne. Elle s'intéresse à la structure de l'entreprise, à son organisation interne, à la division du travail entre les unités de production, à ses relations avec d'autres entreprises et à la régulation du jeu entre les actionnaires et les dirigeants. Selon cette conception, le meilleur système de gouvernance est celui qui permet de minimiser les pertes de valeur en tenant compte des coûts qu'il induit, sachant que les différents mécanismes sont imbriqués et que l'élimination totale des pertes de valeur est impossible. Son application dans la gestion des biens publics parie sur l'établissement de partenariats entre les entreprises, veillant à davantage d'efficacité, avec la responsabilité ou *accountability*. Son présupposé part du fait que les entreprises transnationales sont plus puissantes que beaucoup d'Etats dans le monde et qu'elles pourront garantir la gestion des biens publics avec le double résultat de l'accroissement de l'efficacité et du profit.

2. Définition de la gouvernance :

Dans un environnement de plus en plus complexe, avec des changements perpétuels, il est difficile de trouver une définition générale et globale de la notion de gouvernance.

Le terme gouvernance qui a vu le jour depuis des siècles, s'est vu se donner plusieurs définitions selon le secteur traité, néanmoins, le cœur de la définition reste identique, dans le sens où cette notion est utilisée pour remédier aux problèmes de gestion et surtout de transparence de cette dernière.

Dans sa définition la plus simpliste, la gouvernance est, selon Gérard CHARREAUX, professeur français en sciences de gestion, pionnier de la recherche en gouvernance en France, « L'ensemble des mécanismes organisationnels qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit, qui gouverne leur conduite et définisse leur espace discrétionnaire».

Dans d'autres définitions, la gouvernance est

Donc, si nous devons résumer la définition du terme gouvernance en quelques mots, nous allons dire que c'est répondre à ses deux interrogations : **Par qui et comment sont prises les décisions ?**

A la fin des années **1980**, le terme est importé dans les sciences politiques pour caractériser les modalités de gouvernement régissant les agglomérations ; l'**urban governance** et par extension l'action publique territoriale. A la même époque les concepts de **Good governance** et de **Global governance** font leur apparition dans les relations internationales⁵.

Dans ce qui va suivre nous allons-nous intéresser à un nouveau concept dans le monde de l'enseignement supérieur et notamment en l'Algérie, à savoir « *la gouvernance universitaire* ».

3. le rôle de la gouvernance

La gouvernance est devenue un concept à la mode et qui utilisé dans plusieurs domaines, son rôle diffère d'un secteur à un autre selon le niveau de formalité et de rigueur exigé dans ce dernier. Dans ce qui va suivre, nous allons essayer de tracer le rôle de la gouvernance.

3.1 La gouvernance en sciences politiques

Comme nous l'avons cité plus haut, la notion de gouvernance est utilisée souvent dans le domaine politique.

⁵ Tino Raphaël Toupiane : **La gouvernance : évolution, approches théoriques et critiques du concept**, in SEMINARUL GEOGRAFIC "D. CANTEMIR" NR. 29 / 2009

Parler de gouvernance en sciences politiques montrent l'importante mutation que connaît ce domaine et de la prise de conscience de la nécessité de rendre des compte sur la gestion de l'Etat.

À première lecture, nous pouvons dire que la gouvernance politique représente la méthode et la manière de travail de l'Etat pour aboutir à ses buts qui est la satisfaction des citoyens.

Avant toute chose, nous allons définir le terme politique qui est l'ensemble des pratiques, des faits, des institutions et des décisions d'un gouvernement, d'un Etat ou d'une société. Le mot "politique" a commencé à être employé dans son sens actuel au 13^e siècle après J.C : il signifie alors " science du gouvernement de l'Etat". En 1361, sa définition s'élargit aux affaires publiques.

4. C'est quoi la gouvernance universitaire ?

Concept relativement récent, la gouvernance porte sur la manière qu'ont les universités, et les systèmes d'enseignement supérieure plus généralement, de définir leurs objectifs, de les mettre en œuvre, de gérer leurs institutions et d'effectuer le suivi des résultats⁶.

Dans un rapport réalisé par la banque mondiale en 2012 sur la gouvernance des universités en Algérie, cinq dimensions ont été choisi pour mesurer la gouvernance universitaire à savoir : la mission et les buts, l'orientation managériale, l'autonomie, la responsabilité et la participation.

Les résultats de cette enquête montrent un très haut niveau de formalité dans la définition des missions des institutions enquêtées. Pour la mission et les buts, les institutions enquêtées ont un score moyen bien supérieur à la moyenne régional. Une grande variation apparait dans la dimension Gestion.

⁶ Rapport de la BM 2012

Le degré d'autonomie des institutions algérienne est le plus faible de la région MENA et vari très largement d'une institution à une autre. Pour la dimension responsabilisation, l'Algérie, apparait légèrement inférieur au niveau des institutions du MENA.

Traditionnellement l'enseignement supérieur avait comme principale activité la recherche et l'enseignement mais, dans ses travaux, Eric ESPERET (2001) en ajoute neuf, à savoir⁷ :

- L'établissement de relations internationales (échanges ; diplômes internationaux),
- La contribution au développement local (liens avec les entreprises et les collectivités locales),
- La valorisation de la recherche (par la mise en place d'incubateurs notamment),
- L'expertise,
- L'évaluation des formations et de la recherche,
- La professionnalisation des formations notamment par l'assistance aux étudiants dans leur recherche de stage,
- La formation continue,
- L'ingénierie de formation,
- L'action culturelle (manifestations culturelles, patrimoine, etc.).

4.1 Définition et spécificités de la gouvernance universitaire

La gouvernance universitaire constitue aujourd'hui un enjeu majeur dans la transformation des systèmes d'enseignement supérieur. Elle renvoie à l'ensemble des mécanismes institutionnels, organisationnels et décisionnels qui permettent d'orienter, de coordonner et de contrôler le fonctionnement des universités.

⁷ Jaziri, R., & Levy-Tadjine, T. (2009). Conventions et Acadepreneuriat au cœur de la gouvernance universitaire. *Revue Libanaise de Gestion et d'Économie*, 2(2), 171-199.

Selon la Banque mondiale (2012), la gouvernance universitaire peut être définie comme l'ensemble des structures, des règles et des processus qui déterminent la manière dont les universités définissent leurs objectifs stratégiques, mobilisent leurs ressources et rendent compte de leurs performances.

Contrairement aux organisations privées, les universités présentent des spécificités importantes qui rendent leur gouvernance plus complexe :

- pluralité des acteurs (enseignants, étudiants, État, partenaires économiques)
- autonomie académique
- mission sociale et scientifique
- production et diffusion du savoir.

Ainsi, la gouvernance universitaire repose sur un équilibre délicat entre autonomie institutionnelle, responsabilité académique et régulation publique.

4.2 Les dimensions de la gouvernance universitaire

Dans son étude consacrée à la gouvernance des universités dans la région MENA, la Banque mondiale identifie cinq dimensions principales de la gouvernance universitaire :

1. La mission et les objectifs

Elle concerne la capacité de l'université à définir une vision stratégique claire en matière de formation, de recherche et de contribution au développement socio-économique.

2. L'orientation managériale

Cette dimension renvoie à la modernisation de la gestion universitaire, notamment à travers l'introduction de pratiques issues du management public moderne :

- Planification stratégique

- gestion par objectifs
- culture de la performance.

3. L'autonomie institutionnelle

L'autonomie constitue un pilier essentiel de la gouvernance universitaire. Elle se manifeste notamment dans :

- la gestion des ressources humaines
- la définition des programmes
- la gestion budgétaire.

4. La responsabilisation (accountability)

Les universités doivent rendre compte de leurs performances académiques, scientifiques et financières aux autorités publiques et à la société.

5. La participation

Une bonne gouvernance universitaire implique la participation de plusieurs parties prenantes :

- enseignants
- étudiants
- partenaires socio-économiques
- autorités publiques.

4.3 Les défis de la gouvernance universitaire

La gouvernance universitaire fait aujourd'hui face à plusieurs transformations majeures liées notamment :

- à la mondialisation de l'enseignement supérieur
- à la concurrence entre universités
- à l'émergence de l'économie de la connaissance.
- Les universités sont désormais appelées à jouer un rôle central dans :
 - la production de connaissances
 - l'innovation
 - le développement économique régional.

Cette évolution implique une transformation des modes de gouvernance vers des modèles plus flexibles, collaboratifs et stratégiques.

4.4 La gouvernance universitaire en Algérie

Le système universitaire algérien est caractérisé par une gouvernance fortement centralisée. Le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche scientifique exerce un rôle déterminant dans :

- la définition des politiques universitaires
- l'organisation des formations
- la gestion budgétaire

- le recrutement des enseignants.

Bien que cette centralisation vise à garantir l'homogénéité du système, elle limite souvent l'autonomie stratégique des universités.

Plusieurs réformes ont néanmoins été engagées ces dernières années afin d'améliorer la gouvernance universitaire, notamment :

- la réforme LMD
- la promotion de la recherche scientifique
- le développement des partenariats université-entreprise.

5. La gouvernance universitaire : cas de l'Université de Béjaïa

L'Université Abderrahmane Mira de Béjaïa constitue aujourd'hui l'une des principales institutions d'enseignement supérieur en Algérie. Elle joue un rôle important dans le développement scientifique, économique et social de la région.

5.1 Organisation institutionnelle

La gouvernance de l'Université de Béjaïa repose sur une structure hiérarchique composée principalement de :

- le rectorat
- les vice-rectorats
- les facultés
- les départements

- les laboratoires de recherche.

Le recteur constitue l'autorité exécutive principale de l'université et assure la mise en œuvre des politiques nationales d'enseignement supérieur.

5.2 Les mécanismes de gouvernance

Plusieurs organes participent au processus de décision au sein de l'université :

Le conseil d'administration : Il constitue l'organe stratégique de l'université. Il est chargé notamment :

- d'adopter le budget
- de définir les orientations générales
- de valider les projets de développement.

Le conseil scientifique, joue un rôle central dans l'orientation de la politique scientifique de l'université.

Les conseils de faculté assurent la coordination pédagogique et scientifique au niveau des facultés.

5.3 La gouvernance et les piliers de l'économie de la connaissance

Dans le cadre de l'économie de la connaissance, la gouvernance de l'Université de Béjaïa s'articule autour de quatre axes principaux :

1. Le capital humain

L'université dispose d'un nombre important d'enseignants-chercheurs et contribue à la formation de ressources humaines qualifiées.

2. L'innovation

La présence de laboratoires de recherche et de projets scientifiques favorise la production de connaissances et l'innovation.

3. Les TIC

La digitalisation progressive des services universitaires contribue à moderniser la gestion académique et administrative.

4. La gouvernance institutionnelle

La coordination entre les différents acteurs universitaires constitue un facteur clé de la performance institutionnelle.

5.4 Limites de la gouvernance universitaire à Béjaïa

Malgré les progrès réalisés, plusieurs défis persistent :

- faible autonomie institutionnelle
- bureaucratie administrative
- faible interaction université-industrie
- insuffisance du financement de la recherche.

Ces limites peuvent freiner la contribution de l'université à l'économie de la connaissance.

Conclusion

La gouvernance universitaire constitue aujourd'hui un levier essentiel pour améliorer la performance des institutions d'enseignement supérieur. Dans un contexte marqué par la transformation vers l'économie de la connaissance, les universités doivent adopter des modèles de gouvernance plus ouverts, participatifs et orientés vers l'innovation.

Le cas de l'Université de Béjaïa illustre à la fois les progrès réalisés en matière de structuration institutionnelle et les défis qui subsistent pour renforcer l'autonomie, la performance et l'intégration dans les dynamiques d'innovation.

Bibliographie :

- Coase, R. (1937). *The Nature of the Firm*. **Economica**, 4(16), 386-405.
- Williamson, O. E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism*. New York: Free Press.
- Jensen, M., & Meckling, W. (1976). *Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure*. **Journal of Financial Economics**, 3(4), 305-360.
- Berle, A., & Means, G. (1932). *The Modern Corporation and Private Property*. New York: Macmillan.
- Charreaux, G. (1997). *Le gouvernement des entreprises : Corporate Governance, théories et faits*. Paris : Economica.
- March, J. G., & Olsen, J. P. (1989). *Rediscovering Institutions: The Organizational Basis of Politics*. New York: Free Press.
- Ostrom, E. (1990). *Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action*. Cambridge University Press.
- Bevir, M. (2012). *Governance: A Very Short Introduction*. Oxford University Press.
- Rhodes, R. A. W. (1996). *The New Governance: Governing without Government*. **Political Studies**, 44(4), 652-667.
- World Bank. (2012). *University Governance Screening Card: Benchmarking the Governance of Higher Education Institutions*. Washington DC.
- OECD. (2008). *Tertiary Education for the Knowledge Society*. Paris: OECD Publishing.
- Clark, B. R. (1998). *Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation*. Oxford: Pergamon.
- Esperet, E. (2001). *Nouvelle définition des missions de l'université*. Paris: Ministère de l'Éducation Nationale.
- Jaziri, R., & Levy-Tadjine, T. (2009). *Conventions et académepreneuriat au cœur de la gouvernance universitaire*. **Revue Libanaise de Gestion et d'Économie**, 2(2), 171-199.

- Etzkowitz, H., & Leydesdorff, L. (2000). *The Dynamics of Innovation: From National Systems to a Triple Helix of University-Industry-Government Relations*. **Research Policy**, 29(2), 109-123.
- Drucker, P. (1993). *Post-Capitalist Society*. New York: Harper Business.
- Castells, M. (1996). *The Rise of the Network Society*. Oxford: Blackwell.
- Romer, P. (1990). *Endogenous Technological Change*. **Journal of Political Economy**, 98(5), S71-S102.
- Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique. (2018). *Stratégie nationale de développement de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique en Algérie*.
- UNESCO. (2015). *Higher Education in the Arab States: Regional Report*.