Cahiers du CREAD n°77, 2006, pages 113-127.

NACÉRA MEZACHE[*]

Les enseignants universitaires de rang magistral et les tâches de gestion

Ce que prévoient les textes et commentaires

En plus des tâches d'enseignement et de recherche, les enseignants universitaires de rang magistral sont appelés à assurer des missions de gestion et d'administration de la pédagogie. Ils occupent, pour cela, des postes d'encadrement de structures ou organes relevant de l'université et sont membres de conseils et commissions sectoriels.

Au vu des missions qui leur sont statutairement confiées, ce sont des postes clefs de responsabilité et de prise de décision directe pour les uns, et participative pour les autres :

- quels sont ces postes ?
- quelles sont les prérogatives qui leur sont fixées ?
- quel degré de responsabilité leur incombe ?
- comment s'opère la désignation à ces postes ?
- quels critères président à cette désignation ?

L'activité universitaire est caractérisée par la dualité de son organisation, administrative d'un côté, pédagogique et scientifique, de l'autre.

L'organisation administrative obéit à un schéma classique d'organigramme hiérarchique classant des postes de travail distincts, hiérarchisés et cloisonnés.

L'organisation pédagogique repose, elle, sur un schéma de type horizontal pour permettre à l'ensemble des acteurs de l'université de participer à la gestion collégiale de celle-ci ; La pédagogie devant constituer le noyau central auquel viendraient se greffer les structures de soutien administratif et technique. Les rôles et responsabilités des participants à la gestion sont censés être répartis selon cette logique.

Les textes qui régissent le secteur public de l'enseignement supérieur réservent des missions de responsabilité dans la gestion des établissements aux enseignants, la priorité étant accordée à ceux qui détiennent les grades les plus élevés. Ce principe est énoncé dans le statut de l'établissement aussi bien que le statut de l'enseignant. Il vise la participation des enseignants ayant fait leurs preuves au plan scientifique, à l'ensemble des décisions relatives au fonctionnement de

l'université, aux côtés des politiques, qui en tracent les objectifs globaux et aux administratifs, qui les mettent en oeuvre.

I - POUVOIR DE DÉCISION DES ENSEIGNANTS ET GESTION COLLÉGIALE

Le statut de l'université qui définit les structures et composantes de celle-ci, précise les postes de responsabilité, exclusivement réservés aux enseignants chercheurs. «La double casquette» que portent les enseignants désignés à ces postes les destine aussi bien à la gestion collective en siégeant au conseil d'administration, au conseil de direction et aux conseils et comités scientifiques, qu'à la gestion directe individuelle de structures d'administration et de gestion.

Au niveau de l'université, les postes d'encadrement de structures et organes suivants sont réservés aux enseignants :

- recteur
- vice recteur
- doyen et vice doyen de faculté
- directeur et directeur adjoint d'institut
- chef de département et chef de département adjoint
- directeur d'unité de recherche
- directeur de laboratoire de recherche

Par ailleurs, les postes de présidents et membres d'organes scientifiques et pédagogiques d'université sont naturellement confiés aux enseignants, qui y accèdent par voie d'élection.

C'est ainsi que le conseil d'administration, organe délibérant, est en principe composé à majorité d'enseignants désignés es qualité ou élus : des enseignants élus représentant chaque faculté et institut, le recteur, les vice recteurs, les doyens de faculté, les directeurs d'instituts et d'annexes, le président du conseil scientifique. L'université comptant en moyenne cinq(5) facultés et instituts, on peut estimer le poids du corps enseignant au sein de cet organe de décision.

On constate que, hormis les postes de secrétaire général, de directeur de bibliothèque et de chef de service, tous les postes administratifs d'encadrement de structures et organes de l'université sont confiés à des enseignants. Les affaires académiques sont donc bien gérées par les académiciens.

Dès lors, le pouvoir de ceux qui président aux destinées de leur université est large d'autant plus que le même enseignant, appelé à occuper un poste de responsabilité à la tête d'une structure doit assurer, en cette qualité, un rôle au sein des organes de l'université.

C'est ainsi que :

- le recteur est président du conseil scientifique de l'université ;
- les vice-recteurs, les doyens de facultés, les directeurs d'instituts, directeurs d'annexes et directeurs d'unités de recherche sont membres du conseil scientifique d'université ;

- le doyen de faculté en est président du conseil ;
- les chefs de départements, les directeurs d'unités et de labora-toires de recherche sont membres du conseil de faculté,
- le doyen, les vice-doyens, les chefs de département, les directeurs d'unités et de laboratoires de recherche sont membres du conseil scientifique de faculté ;…

En plus des organes propres à l'établissement, il existe différents autres organes d'enseignement supérieur par l'intermédiaire desquels l'enseignant universitaire participe à la gestion collégiale des affaires académiques. Il s'agit de missions pérennes fixées par des textes :

- la coordination à l'échelle nationale (conférence nationale des universités composée des chefs d'établissements) et à l'échelle régionale (conférence régionale des universités composée des chefs d'établissements de la région).
- l'élaboration des programmes d'enseignement par les comités pédagogique nationaux ;
- la promotion des enseignants par la commission universitaire nationale ;
- la reconnaissance des diplômes par la commission nationale d'équivalence ;
- la protection de la profession par le conseil d'éthique et de déontologie.

De plus, il est permis au ministre de l'enseignement supérieur de faire appel aux enseignants en créant autant de commissions et autres organes que son programme le nécessite, et ce, sur simple arrêté ministériel.

Nous constatons bien donc qu'en plus de leurs charges en tant que responsables des structures, les enseignants universitaires sont animateurs principaux de conseils délibérants ou consultatifs, commissions techniques et divers autres organes. Détenteurs du pouvoir de décision au titre de leurs responsabilités administratives, la qualité des travaux des commissions et autres conseils dont ils font partie dépend en grande partie de leur esprit de collaboration et de leur capacité à partager l'information qu'ils détiennent.

Par nature, l'activité universitaire requiert des espaces de travail collectif latéraux, favorisant les relations en dehors des statuts et de la hiérarchie verticale des postes. Ces cadres de concertation pédagogique et scientifique sont sensés être des lieux privilégiés pour le renforcement de la présence des enseignants dans le processus de prise de décision. La conception de tels espaces reposerait sur des relations de travail transcendant la hiérarchie de type bureaucratique.

Le statut de l'université décrit des relations fonctionnelles entre le rectorat et le conseil d'administration, le rectorat et le conseil scientifique, le conseil d'administration et le conseil scientifique, le conseil scientifique de faculté et le doyen, le conseil scientifique de faculté et le conseil de direction de faculté, le conseil scientifique de

faculté et le comité scientifique de département, le département avec l'unité ou le laboratoire de recherche…

Les travaux de ces organes sont censés être complémentaires et assurer le partage de pouvoir de décision, à l'exemple de la relation fonctionnelle établie entre le conseil d'administration et le conseil scientifique quant à la responsabilité partagée dans l'élaboration, l'adoption et la mise en oeuvre des plans d'enseignement et de recherche de l'université ; l'avis conforme du second est requis pour que le premier puisse délibérer.

Si les relations entre les organes sont plus ou moins définies par le statut de l'université, par contre celles qui relient les organes aux structures de gestion n'y sont pas suffisamment décrites. Seuls quelques passages obligés sont fixés. Les textes relatifs au fonctionnement de chacun des organes ne renseignent pas plus sur ces relations.

La raison de ce manque de liens organiques formels est sans doute liée au fait que les relations fonctionnelles se conçoivent difficilement au préalable; elles s'établissent sur le terrain en réponse à un besoin réel, sédimentent par la pratique quotidiennes, en tenant compte des spécificités locales pour enfin être codifiées dans des textes internes. En l'absence de règlement intérieur propre à chaque université, les relations entre ses organes et entre ses structures et organes sont enfermées dans une codification textuelle générale et uniforme.

En plus de la forte représentation des enseignants, dans le construit organisationnel interne de l'université, ceux-ci sont également consultés en dehors de leur établissement et collaborent aux travaux d'organes régionaux et nationaux ou à l'organisation et l'animation de manifestations scientifiques nationales et internationales. D'un autre côté, par tradition, les postes clés de l'administration centrale du ministère de l'Enseignement supérieur sont confiés à des enseignants universitaires.

Ils sont également sollicités par les politiques pour des études et expertises à l'effet de les éclairer dans leurs décisions. A titre d'exemple, la composante de la dernière commission nationale de réforme du système éducatif, instituée par la Présidence de la République est composée dans sa quasi-totalité d'enseignants universitaires.

Par cette large représentativité à tous les échelons de l'organisation universitaire, on peut déduire que le pouvoir des enseignants universitaires dans la prise de décision est large. Cependant, la simple présence de l'enseignant dans les structures et organes de l'université signifie-t-elle pour autant qu'il participe réellement à la direction de celle-ci ?

L'efficacité de ces organes et la portée d'application des décisions qu'ils entérinent dépendent moins des modalités de leur fonctionnement

que de la qualité des relations fonctionnelles qui les relient à l'administration de leur université et, au-delà, à la tutelle.

La redynamisation de ces espaces et leur réorganisation à l'horizontale, en tant que centres forts d'analyse, d'évaluation et d'homologation et de proposition sont capitales pour le fonctionnement de l'université en tant qu'organisation autonome qui prend sa destinée en mains.

II - DE QUELLES MISSIONS SONT CHARGÉS LES ENSEIGNANTS GESTIONNAIRES ?

Le statut de l'université répartit les missions entre les structures et organes ; les responsables des structures sont expressément chargés de tâches de direction, alors que les enseignants, présidents ou membres d'organes délibérants ou consultatifs participent aux sessions que tiennent ces derniers et émettent des avis sur les dossiers qui leur sont confiés ; ces derniers touchent aussi bien à la gestion administrative (finances et moyens) qu'à la gestion scientifique et pédagogique. Selon le cas, leurs avis et recommandations sont consultatifs ou conformes.

Les enseignants gestionnaires sont tenus directement responsables de leurs décisions et actes et exercent un pouvoir hiérarchique sur les personnels d'exécution :

Responsable du fonctionnement général de l'université, le recteur est ordonnateur des budgets qui sont alloués à son université, représente celle-ci à l'égard des tiers et en justice, préside le conseil scientifique, exerce l'autorité hiérarchique sur tous les travailleurs de l'université, passe les marchés, est responsable du maintien de l'ordre et de la discipline dans l'université…

Le recteur occupe un poste stratégique puisqu'il dispose d'un avantage informationnel qu'il tient de sa situation intermédiaire entre la tutelle et la base ; ce qui le met en position d'orienter les décisions des conseils de l'université.

Pour la gestion courante de l'établissement et afin qu'il puisse se consacrer à la vie scientifique et pédagogique de son établissement, il délègue certains pouvoirs de gestion administrative et financière à ses collaborateurs, notamment le secrétaire général, le directeur de la bibliothèque centrale, les doyens de facultés, les directeurs d'unités ou laboratoires de recherche relevant de l'université.

Les doyens de facultés et directeurs d'institut, d'annexe, d'unité ou de laboratoire de recherche sont ordonnateurs secondaires des crédits de fonctionnement qui leur sont délégués.

Le doyen est responsable du fonctionnement de la faculté ; il en assure la gestion des moyens humains, financiers et matériels.

Le chef de département est responsable du fonctionnement pédagogique et administratif de celui-ci et exerce le pouvoir

hiérarchique sur le personnel placé sous son autorité.

Les enseignants activant au sein des organes de l'université agissent dans un cadre de gestion collégiale dont le rôle est d'éclairer les centres de décision au niveau du rectorat et de la tutelle.

Les conseils délibérants du rectorat, de la faculté, de l'institut et du département, que président et animent, exclusivement ou en partie, les enseignants en tant qu'élus ou es qualité, assument des missions qui ne sont pas de moindre importance.

Cependant, la responsabilité de ces enseignants est diluée ; ce qui est dû notamment au fait que, à l'exception du conseil d'administration, organe délibérant dont les avis sont revêtus d'un pouvoir décisionnel, les avis et recommandations des autres conseils et organes ont un caractère consultatif, la décision finale étant du ressort du rectorat ou de la tutelle, selon la nature des questions à l'ordre du jour.

Quoique la technique de l'avis conforme ne revête pas un caractère directement exécutoire, la décision de la tutelle étant requise en dernier ressort, elle donne néanmoins de l'importance aux recommandations émises par les organes puisque la prise de décision par les premiers responsables du secteur s'y appuie et ne saurait passer le plus souvent outre.

Dans certains pays, ce «passage obligé» est largement exploité par les enseignants pour faire entendre leurs voix.

De ce qui précède, il découle qu'il y a nécessité de veiller à ce que les champs d'intervention des enseignants agissant dans les espaces de gestion collégiale (organes) soient tracés de manière à ce qu'ils n'entravent pas les initiatives des responsables investis d'un pouvoir exécutif. A contrario, il importe de veiller également à ce que les avis des enseignants, exprimés au sein des organes soient pris en considération dans la prise de décision.

Dés lors, la répartition des rôles et tâches au sein de l'organisation universitaire est plus qu'une simple énumération statutaire des prérogatives; c'est un véritable partage des pouvoirs.

Nous reviendrons plus en détails sur cette question dans un prochain article.

III - COMMENT LES ENSEIGNANTS ACCÈDENT-ILS AUX POSTES DE RESPONSABILITÉ AU SEIN DES STRUCTURES DE L'UNIVERSITÉ ?

Les conditions de nomination aux postes clés de l'organisation universitaire sont fixées dans le statut de celle-ci :

- Le recteur est nommé par décret présidentiel parmi les enseignants ayant grade de professeur ou à défaut de maître de conférences.
- Le vice-recteur et le doyen de faculté sont nommés par décrets sur proposition du ministre de tutelle et avis du recteur parmi les

enseignants ayant grade de professeur ou maître de conférences.
- Le vice doyen est nommé par arrêté du ministre de tutelle, sur proposition du doyen de faculté et avis du recteur d'université, pour trois années, parmi les enseignants de grade le plus élevé.
- Le chef de département est nommé par arrêté du ministre de tutelle sur proposition du doyen et avis du recteur, pour trois années, parmi les enseignants permanents, de grade le plus élevé.

III.1- Mode de désignation

A travers cette liste qui n'est pas exhaustive, nous relevons que les autorités pourvoient directement aux postes clés de décision au sein de l'université, alors que l'un des principes fondamentaux de l'autonomie institutionnelle énonce que le choix des responsables se fasse par leurs pairs.

Une première tentative de désignation par voie d'élections a bien été testée en 1989, à la faveur de l'ouverture du champ politique général.

Une relecture des statuts avait alors permis d'admettre le choix par les enseignants, réunis en assemblée générale, parmi les candidats à certains postes d'administration pédagogique, du directeur d'institut (actuellement doyen de faculté) et du chef de département. Ce choix devait être entériné par les autorités hiérarchiques.

C'est ainsi que l'arrêté du 05 avril 1989 décide que : «les titulaires des postes d'administration pédagogique sont désignés par leurs pairs et nommés par arrêté du ministre de l'enseignement supérieur, pour une durée de trois années… Pour chaque poste, il est procédé à la désignation de trois candidats par le collectif enseignant parmi lesquels le ministre nomme le titulaire du poste.»

Cet arrêté a été appliqué jusqu'en 1993, année de son annulation pure et simple (par arrêté du 27 juin 1993). L'expérience des élections aura donc duré quatre années. Comment a-t-elle pu être abandonnée sans susciter de réactions notables de la part des enseignants, d'habitude si prompts à défendre leurs acquis ? Même si l'on peut avancer que bon nombre d'enseignants estime que les principes démocratiques n'étant pas bien établis à l'université, la voie à une surpolitisation des élections a été ouverte, il n'en demeure pas moins qu'une enquête autour de cette expérience éphémère mais intéressante, s'impose.

Comme conséquence à cela, les enseignants gestionnaires étant nommés par les autorités responsables d'un établissement public et, n'étant pas élus, il ne se sentent pas tenus par un engagement politique vis-à-vis de la base qui les a choisis et donc ne sont pas sensés intégrer cet engagement dans les décisions qu'ils prennent.

III.2 - Critères de désignation

Ces critères reposent essentiellement sur le grade d'enseignant chercheur le plus élevé et l'avis du responsable hiérarchique direct. Il n'est nulle part fait référence aux exigences en matière d'aptitudes à diriger et à administrer, comme il n'est pas indiqué non plus la

nécessité de soumettre les candidats à des programmes de formation et d'adaptation à des postes de responsabilité administrative pour lesquels ils n'étaient pas initialement destinés. Enfin, la période de désignation à ces postes n'est pas limitée, si bien qu'un responsable universitaire peut occuper une fonction durant des décennies.

Dans les systèmes d'enseignement supérieur où la pratique des élections aux postes de responsabilité de gestion universitaire est ancrée, l'enseignant élu par ses pairs présente généralement un double profil: celui de l'enseignant chercheur estimé pour sa carrière et ses travaux et celui de gestionnaire qui a déjà fait ses preuves à différents niveaux de responsabilités. L'enseignant qui accède à la fonction de direction générale devrait avoir déjà occupé d'autres responsabilités et effectué une période d'apprentissage en matière de gestion aussi bien que sur les aspects politiques du fonctionnement de l'organisation universitaire, dans différents postes intermédiaires. La voie des élections offre, à travers cette double garantie, des chances de voir accéder à ces responsabilités. Par ailleurs, s'agissant de mandats limités dans le temps, le principe de l'alternance ou de la discontinuité dans l'occupation des responsabilités est au coeur de la gestion universitaire. Ce mandat valable généralement pour une période de cinq ans, le détenteur n'est pas rééligible dans les cinq autres années qui suivent son mandat.

Dans ce cas, l'exercice des missions n'est pas non plus aisé puisque le président doit user d'adresse pour ne pas être l'otage de la majorité qui l'a élu et garder l'indépendance nécessaire pour assurer ses responsabilités de gestionnaire d'un service public.

En un mot, la mission du recteur élu est bien plus complexe car il est contraint à un jeu d'équilibre entre ses engagements envers la base qui l'a choisi, d'un côté et les autorités publiques dont il est gestionnaire des deniers et donc contraint aux principes du service public, d'un autre côté.

De façon générale, il est reconnu que les responsables des institutions publiques ont une autonomie toute relative. Ils sont soumis à un système normatif restrictif et à des contraintes tutélaires imposées en contrepartie des moyens, notamment financiers, qui leur sont accordés. L'exercice des responsabilités est encore plus orienté lorsque le responsable est directement désigné par les autorités qui accordent ces moyens. Par la force des choses, il est le représentant du bailleur de fonds avant d'être celui de la communauté universitaire envers laquelle il ne se sent pas nécessairement redevable. Doublement isolé, par rapport à la base et à la tutelle, il est souvent amené à prendre des décisions seul et à user des avantages liés à sa position pour orienter les décisions des conseils aux travaux desquels il participe.

IV - DU PRINCIPE DE PRIMAUTÉ DU PÉDAGOGIQUE SUR L'ADMINISTRATIF

Mais la participation des enseignants à la gestion universitaire n'est pas limitée aux seuls départements pédagogiques ; ceux-ci occupent

les postes clés de direction générale de l'établissement. La question de la primauté de la pédagogie sur l'administratif semble ainsi, à priori, garantie par le fait que les organes de décision et les structures en dépendant ainsi que les organes consultatifs soient dirigés ou présidés par des enseignants;

De tout ce qui précède, on est tenté de déduire qu'étant donné l'occupation des postes clés de gestion de l'université par les enseignants, ces derniers privilégient l'acte pédagogique qui est leur activité d'origine et la raison d'être de leur institution et qu'ils veillent à soumettre l'administration à leur logique. Or, l'une des critiques récurrentes au fonctionnement de l'université dénonce la dominance de l'administration sur la pédagogie. Cela semble à première vue paradoxal mais,

Le statut de l'université définit :
- le rectorat comme structure de direction et de coordination
- la faculté comme unité d'enseignement et de recherche
- le département comme structure de base de gestion pédagogique au niveau d'une spécialité ou d'une filière.

Les prérogatives de chaque niveau de gestion sont définies dans une logique de complémentarité dans l'exercice de la responsabilité et la prise de décision et de l'instauration d'un type de relations fondées sur la fluide circulation de l'information de haut vers le bas et vice versa, mais, en réalité, il y a confusion dans les rôles.

Les enseignements tirés de l'examen de différentes sources auxquelles nous avons pu avoir accès (entretiens avec acteurs universitaires, documents, rapports et procès verbaux de réunions émanant des établissements) font état :

- de chevauchements des prérogatives,
- de manque de communication entre l'ordonnateur principal qu'est le recteur et l'ordonnateur secondaire qu'est le doyen de faculté, entre ces deux responsables et le chef de département et, enfin entre les organes de concertation et les structures de gestion ;
- du dépouillement des organes scientifiques du département et de la faculté de la plupart de leurs prérogatives ;
- de la non structuration du département, lieu de déroulement des activités pédagogiques, qui ne dispose pas de moyens humains compétents en matière de gestion.

Cet état a conduit au remplacement forcé des fonctions de coordination que devait instaurer le rectorat par le biais de la redynamisation des espaces de gestion collégiale, par des liens d'autorité directe réduisant toute stratégie de communication et de concertation entre les acteurs de l'université. Les relations de type hiérarchique se sont renforcées et avec elles, les règles formelles de gestion bureaucratique. Paradoxalement, cet état est sous-tendu non pas par le règne d'une discipline et d'un ordre stricts mais bien au contraire par une crise aigue d'autorité.

Comme conséquence à cet état, il est ressenti un net recul des pouvoirs des enseignants occupant des postes de responsabilité aussi bien que composant les différents conseils, relégués au rang de simples exécutants soumis au poids de l'autorité administrative. Ils se sentent marginalisés dans la prise de décision autour des affaires académiques alors qu'ils sont formellement représentés à tous les niveaux de postes décisionnels de gestion et de consultation.

Les trois espaces scientifique, pédagogique et administratif n'étant pas soigneusement délimités, il s'ensuit :

- le recul des pouvoirs des enseignants au profit des administratifs, y compris les enseignants occupant des postes administratifs, qui ont accès à l'information émanant aussi bien des échelons supérieurs qu'inférieurs ;
- le renforcement de l'autorité hiérarchique et son corollaire, le développement de règles formelles et de procédures de gestion bureaucratique.
- l'inexistence de relations horizontales entre facultés, départe-ments, enseignants ;
- position indéfinie de l'étudiant dans le système.

Concrètement, ceci se manifeste par un fossé entre l'administration d'un côté et l'enseignant et l'étudiant, de l'autre côté, par la dépersonnalisation de ces relations réduisant le rôle de l'enseignant à celui de simple employé soumis à une autorité administrative qui détermine tout le processus de travail, et l'étudiant a un rôle de simple usager d'un quelconque service public.

Faute d'un système d'information et de communication efficace, les fonctions de coordination et de concertation sont remplacées par des liens d'autorité directs, à l'exemple de celles qui existent entre l'administration du rectorat et celle de la faculté et entre la faculté et ses départements.

Par la force des choses, le recul du pouvoir des enseignants au sein de l'organisation, a un effet direct sur le fonctionnement des organes de décision qui est réduit à un simple faire valoir.

A titre d'exemple, l'organe principal de propositions en vue de la décision, le conseil d'orientation de l'université commence à peine à fonctionner.

Afin de le réhabiliter dans ses véritables missions, la loi de 1999 sur l'enseignement supérieur en fait un conseil d'administration. Cependant, la dénomination n'implique pas à elle seule la réhabilitation.

Le conseil devrait être apte à déterminer la politique de son établissement en matière d'enseignement et de recherche en proposant notamment : la création de nouvelles filières et laboratoires de recherche, le vote du budget de l'établissement et la répartition des crédits de fonctionnement et crédits de recherche entre les différents facultés et départements sur la base de paramètres pédagogiques et

scientifiques, les créations et répartitions de postes d'enseignants, de personnels administratifs, techniques et de service, les modalités d'exercice du pouvoir disciplinaire à l'encontre des personnels et des étudiants…

Actuellement, cependant, le pouvoir de décision pour la gestion des fonctions essentielles de l'université et qui peut en faire un véritable conseil d'administration, lui échappe complètement puisque :

- les enseignants et les autres membres du personnel de l'université sont sélectionnés, payés et promus en fonction de normes établies par l'administration centrale en relation avec le ministère des finances et la fonction publique ;
- la gestion financière de l'université, fortement institutionnalisée, est loin de dépendre de ses délibérations ;
- les modalités de désignation de ses membres, en majorité non élus, (contradiction avec plus haut) ainsi que celle de son président, représentant du ministre et désigné par celui-ci, empêchent ce conseil de fonctionner en tant que véritable conseil d'administration, indépendant du centre souverain dans sa prise de décision.

Dans ce modèle de fonctionnement, les enseignants se sentent marginalisés dans la prise de décision. Ils sont pourtant omniprésents sur le terrain, à tous les niveaux des postes décisionnels de gestion et de consultation. Parallèlement, ils sont régulièrement consultés par les décideurs, en marge des structures, lors de séminaires, colloques…

En effet, le schéma organisationnel du secteur intègre à tous les échelons et à tous les centres de décision notamment des représentants de la profession académique.

La plupart des enseignants estiment que les avis et recommandations qu'ils émettent lors de séminaires ne sont pas, ou alors sont mal, prises en charge*. Ce point de vue mérite d'être approfondi en observant le processus de décision qui distingue en effet entre les avis de principe, les avis intermédiaires et les décisions finales. Y a-t-il forcément un lien entre eux ? d*e toute évidence, les enseignants sont sollicités pour des avis de principe et intermédiaires, en empruntant la chaîne de commande jusqu'au sommet, ces avis sont dilués et ne sont pas pris en compte pour la prise de décision finale.*

Un autre raisonnement soutiendrait que c'est dans la pratique qui s'est instaurée dans le milieu universitaire qu'il faut rechercher les carences du système de décision.

Quelle est donc la cause du sentiment d'exclusion de la profession enseignante du processus de prise de décision et qui, par réaction, reçoit mal les orientations du centre perçues comme des directives la démotivant dans le processus de mise en oeuvre ?

Il s'agit, pour répondre à une telle question, de traquer les noeuds où s'opère la fracture.

Le constat est que même si les avis des enseignants sont pris en compte dans la décision, le processus de mise en oeuvre qui emprunte le chemin retour est dénaturé.

Dans un cas comme dans l'autre, c'est la chaîne qu'emprunte l'information pour la décision en aller comme en retour, dont les maillons sont séparés les uns des autres, qui semble provoquer cette rupture de communication entre différentes sphères de décisions.

Sur le terrain, on constate une confusion totale entre le champ de décision propre aux activités purement pédagogiques et scientifiques et les activités purement administratives. Les pratiques apparues, en raison du non-exercice des prérogatives et du chevauchement des compétences sur le terrain, ont conduit à une prédominance de l'acte administratif.

Les enseignants appelés à des postes administratifs, non préparés à ce type de fonctions, 'délèguent' leurs pouvoirs de gestion à des administratifs occupant des postes intermédiaires de chefs de service ou de section, qui, débordés par une telle responsabilité démesurée vont se muer en bureaucrates zélés. Au lieu d'une gestion professionnelle de fonctions importantes, nous avons affaire le plus souvent à de l'improvisation, tenant le public le plus loin possible pour mieux masquer la situation de non-gestion : enseignants et étudiants venus nombreux s'inquiéter sur les différents blocages qu'ils rencontrent sont mal reçus, la qualité de la prestation qui leur est offerte est médiocre et, découragés, ils abandonnent le plus souvent.

L'université se trouve entre le fer et l'enclume: d'une part, le poids de la tutelle et le contrôle des pouvoirs publics, et d'autre part, la main mise sur son fonctionnement par une véritable «oligarchie universitaire». Le mandarinat qui a fait son temps à l'université, est remplacé par des groupes d'influence qui, à défaut d'une gestion effective des affaires académiques, concentrent leur attention sur la gestion de bribes de fonctions qui leur sont concédées: la gestion des examens et concours, la gestion des dossiers des enseignants candidats aux stages, rencontres scientifiques… à l'étranger et au recrutement des enseignants vacataires.

Ces trois dossiers sont d'ailleurs en passe de devenir de véritables phénomènes annonçant le péril en la demeure.

Ces actions fragmentaires ne donnent pas plein pouvoir sur l'ensemble du processus opératoire, mais attribuent un pan de pouvoir dont l'utilisation excessive a des répercussions néfastes sur ce processus.

Ces groupes ont transféré le pouvoir inhérent aux postes qu'ils occupent vers ces seules actions et ont concentré toute leur énergie dessus. Agissent-ils rationnellement pour autant ? Auquel cas, l'expérience pourrait servir et être élargie aux autres fonctions.

Note

[*] Enseignante en Sciences Economiques – Chercheuse associée au CREAD.