

Repenser à l'Évaluation des Universités Algériennes dans l'Économie de Connaissance: l'Approche de Balanced Scorecard

Rethinking of Algerian Universities Evaluation in the Knowledge Economy: The Balanced Scorecard Approach

Fethia YAHIAOUI Doctorante
- Université Hassiba Ben Bouali -Chlef-
yfethia_bsl@yahoo.fr

Mounir NOURI Professeur
- Université Hassiba Ben Bouali -Chlef-
nourimounir2@gmail.com

Résumé

Les institutions de l'enseignement supérieur font face aux plusieurs défis dans l'économie de la connaissance, comme une partie importante de celui-ci. Parmi ces défis, on trouve le défi de l'évaluation imposé par les différents cadres des systèmes de classement international, où chaque classement prescrit ces propres normes et indicateurs, ce qui agrandit la problématique de l'évaluation de la performance des universités algériennes.

Cet article vise à expliquer l'importance et la façon d'utiliser le Balanced Scorecard, en tant qu'approche qui combine les diverses dimensions de l'évaluation de la performance dans les universités algériennes (financières et non financières), afin de réaliser l'amélioration continue et l'excellence, en clarifiant les défis de l'enseignement supérieur dans l'économie de la connaissance, l'enseignement supérieur algérien face à ces défis, et enfin l'utilisation de BSC pour maîtriser l'évaluation de la performance des universités algériennes.

Mots clés : *L'économie de la Connaissance, le Classement International, l'évaluation de la Performance, Balanced Scorecard, les Indicateurs.*

Abstract

Institutions of higher education are facing massive challenges in the knowledge economy, as an important part of it. The problem of "evaluation" is posed as an important challenge by different frameworks of international ranking systems, where each classification prescribed its specific standards and indicators; which increase the problematic of evaluating the performance of Algerian universities.

This article aims at explaining the importance and how to use the Balanced Scorecard as an approach that combines the various dimensions of performance evaluation (financial and non-financial) in Algerian universities, to achieve the excellence and continuous improvement; by clarifying the challenges of higher education in the knowledge economy, how higher education in Algeria must response, and finally the use of BSC for mastering the performance evaluation of the Algerian universities.

Key words: *knowledge economy, International Classification, Performance Assessment, Balanced Scorecard, Performance Indicators.*

Introduction

La transformation de l'ère industrielle à l'ère de l'information a changé la base de l'avantage concurrentiel d'économie fondée sur les ressources à une économie fondée sur les connaissances. Ce changement a placé l'université dans une position centrale pour produire des avantages économiques, comme les sources de la connaissance et de l'innovation.

En conséquence, l'économie de la connaissance a imposé de nombreux défis aux institutions de l'enseignement supérieur particulièrement les universités algériennes, tels que: la réalisation de la qualité d'enseignement, l'excellence dans la prestation des services, la conciliation entre la fonction académique et administrative ... etc. Aussi parmi les plus importants défis, on trouve le défi de la mondialisation ou de l'internationalisation de l'enseignement supérieur, celui-ci a imposé à toutes les universités de subir une évaluation par les systèmes de classements internationaux.

C'est ce qui rend l'enseignement supérieur algérien face à une problématique d'accorder entre deux objectifs: Le premier, c'est celui de parvenir à une amélioration continue de la qualité et de la performance au niveau national, ce qui nécessite une élaboration des critères et des indicateurs d'évaluation spécifiques pour les deux fonctions académique et administrative et conformément aux valeurs culturelles des universités algériennes, avant de souligner les stratégies d'amélioration. Le second est d'atteindre l'excellence au niveau international et obtenir des rangs acceptables dans les systèmes de classements internationaux. Et fait, chaque système de classement prescrit ses propres normes d'évaluation ce qui impose le défi de la multiplicité des critères et des indicateurs.

A partir de là, la problématique de cet article, c'est la nécessité de revoir les systèmes d'évaluation de la qualité et de la performance dans nos universités algériennes, afin de réaliser l'amélioration continue et l'excellence au niveau national et international. C'est la recherche d'une méthode ou une approche qui relie entre: la modernité, harmonie avec les valeurs

culturels des universités algériennes, la multiplicité des dimensions et des normes d'évaluation. Cette problématique peut s'interpréter par la question suivante: **Quelle est l'approche qui peut être utilisée pour évaluer les universités algériennes et répondre aux défis de l'économie de la connaissance ?**

Dans cette question s'inscrit de nombreux thèmes qui doivent être abordés: d'abord, nous devons savoir quel est le rôle des institutions de l'enseignement supérieur dans l'économie de la connaissance ? Quelle sont donc les défis les plus importants imposés par cette économie? On parle particulièrement du défi de l'évaluation universitaire par les systèmes de classement internationaux. Deuxièmement, nous devons connaître la réalité des institutions de l'enseignement supérieur algérien face à ces défis par la présentation des statistiques nécessaires relatives à l'évaluation des universités algériennes au niveau national et au niveau international (évaluation de classement international). Enfin nous devons parler de l'approche proposée à la réévaluation des universités algériennes à la lumière des défis de l'économie de la connaissance.

Comme une approche proposée à la révision des systèmes d'évaluation dans les universités algériennes, c'est le Balanced Scorecard, dont son efficacité s'est montrée dans l'évaluation de la performance de tous types d'organisations. En effet, ce dernier comprend toutes les dimensions de l'évaluation de la performance, c'est-à-dire les indicateurs financiers et non financiers entre quatre perspectives: l'axe financière, l'axe client, l'axe processus internes, l'axe innovation et apprentissage, où nous proposons une série d'indicateurs (quantitatifs et qualitatifs) de chaque axe, qui peuvent être utilisés dans l'évaluation des universités algériennes.

2- Les défis de l'enseignement supérieur dans l'économie de la connaissance

C'est Fritz Machlup qui en 1962, semble avoir posé les premiers repères de ce que l'on appellera plus tard l'économie de la connaissance ou nouvelle économie, dans son livre «*The production and distribution of knowledge in the United States*», à partir de ces jalons les auteurs montrent la place évoluée des

connaissances dans le développement économique, où les informations, les connaissances, les savoirs et les compétences deviennent la richesse du pays plutôt avec les ressources financières et matérielles, on parle donc des ressources immatérielles ou humaines, ces dernières sont principalement configurées à l'université, qui est considérée comme une institution de l'enseignement supérieur. Alors quel est le véritable rôle de cette institution dans l'économie de la connaissance et quels sont les défis qui peuvent être relevés ?

2-1 Le rôle vital des institutions de l'enseignement supérieur dans l'économie de la connaissance

Plusieurs auteurs se sont intéressés à étudier le rôle de l'enseignement supérieur dans le développement des pays, y compris des études de relation entre la production des connaissances et ce secteur, tant que nous parlons de l'économie de la connaissance, dans ce cas on trouve deux conceptions:

Dans la première conception les auteurs affirment qu'une transformation radicale se déroule dans cette relation, Gibbons et al. (1994), Etzkowitz et al. (2000) et Nowotny et al. (2001) proposent que les gouvernements aient favorisés la prospérité nationale en soutenant les nouvelles technologies lucratives avec les universités qui deviennent des moteurs de leurs régions. Gibbons et al. (1994) font valoir qu'une nouvelle forme de connaissance mode de production 2 remplace le traditionnel mode de production 1, dans le mode 1 la connaissance a été produite dans des contextes disciplinaires autonomes régis principalement par des intérêts académiques d'une communauté spécifique, tandis que dans le mode 2 la connaissance est produite dans le cadre de son application⁽¹⁾.

On considère que le mode de production 2 est la recherche interdisciplinaire qui estime que les universités sont en train de perdre le monopole de la production de la connaissance, parce que la connaissance peut être produite dans une variété d'organisations et d'institutions, comprenant l'université bien sûr.

Dans la deuxième conception, les auteurs certifient

que la transformation est la "Triple Helix" qui stipule que l'université peut jouer un rôle accru dans l'innovation des sociétés de plus en plus axée sur le savoir. Etzkowitz et Leydesdorff (2000) affirment que les sphères sociales institutionnelles précédemment isolées de l'université, le gouvernement et l'industrie sont devenus de plus en plus étroitement liés. Cela a entraîné des réseaux académiques, économiques et plus large d'acteurs sociaux ainsi que de nouvelles constellations comprenant triple dynamique des connaissances de l'hélice⁽²⁾.

Dans le modèle Triple Helix l'université transforme les valeurs dans le cadre académique de l'enseignement supérieur par l'enseignement, la recherche et l'engagement social en valeur dans l'économie et la société.

Selon les deux conceptions le rôle de l'université reste primordial dans l'économie de la connaissance, ce qui est cohérent avec le décret mondial de l'enseignement supérieur, qui fournit une déclaration de l'importance stratégique de cette institution dans les nouvelles économies.

La Déclaration stipule qu'il y a « une prise de conscience accrue de [l'éducation du supérieur] une importance vitale pour le développement socioculturel et économique, et pour construire l'avenir. Et elle affirme que: «En raison de l'ampleur et du rythme du changement, la société est devenue de plus en plus fondée sur la connaissance afin que l'enseignement supérieur et la recherche soient désormais des composantes essentielles du développement culturel, socio-économique et écologiquement viable des individus, des communautés et des nations». L'enseignement supérieur est lui-même confronté à de formidables défis et doit se transformer et se rénover plus radicalement qu'il n'a jamais eu à le faire, de sorte que notre société, qui subit actuellement une profonde crise de valeurs, peut transcender les considérations purement économiques et intégrer plus profondément des dimensions de la morale et de la spiritualité »⁽³⁾.

2-2 Les défis majeurs de l'enseignement supérieur

Il y a plusieurs défis que confrontent les institutions de l'enseignement supérieur dans l'économie de la

connaissance, ce qui a détourné ces institutions de jouer leur rôle et d'atteindre ses objectifs. Pour sa part, James J. Duderstadt distingue quatre thèmes relatifs à ces défis: la course des compétences, les marchés, la technologie et la durabilité mondiale:⁽⁴⁾

2-2-1 La course des compétences

Il y a une tendance croissante à la société de voir l'université comme moteur pour la croissance économique à travers la création et l'application des nouvelles connaissances. On parle donc d'un changement d'orientation au sein de l'université loin de la simple fonction de distribution et d'analyse des connaissances, à la création et application des connaissances, c'est donc la formation des compétences à travers des activités telles que : l'innovation, la créativité, et l'esprit d'entreprise.

2-2-2 Les marchés

Aujourd'hui, l'ensemble des contraintes du marché sont remises en question. L'émergence de nouvelles forces concurrentielles telles que: les universités virtuelles, les universités privés, et les fournisseurs d'éducation à but lucratif, le changement de l'environnement technologique de l'enseignement, le changement de la vision des clients, les réalités économiques et sociales poussés par l'évolution des besoins de la société... et d'autres variables de marchés sont susceptibles de conduire à une restructuration massive de l'enseignement supérieur.

2-2-3 La technologie

Comme les organisations axées sur le savoir, les collèges et les universités sont grandement affectés par l'évolution rapide des technologies d'information et de communication. Technologies numériques modernes tels que: les ordinateurs, les télécommunications et les réseaux sont en train de remodeler à la fois notre société et nos institutions sociales. Bien que la technologie de l'information a la capacité d'améliorer et d'enrichir l'enseignement et la connaissance, elle pose également certaines menaces pour nos collèges et universités. Nous utilisons des ordinateurs et des réseaux puissants pour offrir des services éducatifs à n'importe qui, n'importe où et n'importe quand. Ne se limite pas au campus universitaire ou aux fonctions

académiques, la technologie permet de créer un environnement d'apprentissage ouvert dans lequel l'étudiant évolué pour devenir un apprenant actif et consommateur de services éducatifs.

2-2-4 La durabilité mondiale

La durabilité mondiale semble un sujet particulièrement approprié dans le sillage du Sommet mondial des Nations Unies sur le développement durable à Johannesburg. Depuis lors, ce concept est devenu un objectif qui vise à atteindre toutes les institutions économiques et sociales du pays y compris les collèges et les universités, afin de réaliser l'équilibre environnemental, social et économique.

D'autre part les deux chercheurs Carlos T. Bernheim & Marilena S. Chaui ont identifiés les défis suivants posés par l'environnement actuel sur les institutions de l'enseignement supérieur:⁽⁵⁾

- Le défi quantitatif d'absorber un apport sans cesse croissant d'étudiants;
- La pertinence des études;
- L'équilibre entre les fonctions de base de l'enseignement, la recherche et le service;
- La réalisation de la qualité de l'enseignement;
- L'amélioration du management de l'enseignement supérieur pour des raisons de générer des meilleurs résultats et meilleure performance;
- La production de connaissances dans le sens de faire une conciliation entre l'enseignement supérieur et le monde du travail;
- Enfin, il faut se référer au défi de l'internationalisation de l'enseignement supérieur, ce qui est un reflet de la nature mondiale de la connaissance, la recherche et l'apprentissage.

Ces défis restent des interprétations simples aux chercheurs on ne peut pas considérer comme des difficultés pour tous les institutions de l'enseignement supérieur, quelles que soient les circonstances de leur environnement, mais on peut constater aussi que certains d'entre eux affectent toutes ces institutions quelle que soit leurs spécificités, par exemple: l'effet de la mondialisation ou de l'internationalisation de l'enseignement supérieur, qui oblige ces institutions

à revoir leur systèmes d'évaluation des performances en conformance avec les cadres internationaux.

2-3 L'enseignement supérieur et le défi d'évaluation dans l'économie de la connaissance

La mondialisation est le mot-clé d'un processus de transformation multidimensionnelle de la société moderne dans un avenir assez imprécise déterminé. Non seulement les entreprises dans le sens traditionnel du terme étant dissous par devenir des entreprises «virtuelles», c'est à dire en étant remplacé par un réseau d'entités régionales indépendantes, mais va de même pour les structures sociales, qui jusqu'à présent ont été définis essentiellement par des aspects stables de la nation et de la culture. Parmi ceux-ci l'éducation et la recherche⁽⁶⁾.

Le concept de mondialisation n'est pas simplement un concept économique ou un problème de la politique économique, ses conséquences vont bien au-delà de cette zone et ont jusqu'à présent été peu comprises. Il a aussi d'autres effets sur le plan social, culturel et institutionnel, ainsi que environnemental, politique, légal et Même religieux.

Parlons des conséquences et les effets de ce concept sur le plan social, culturel et institutionnel, plus précisément sur l'enseignement supérieur, Gilles Breton distingue quatre dynamiques dans la mondialisation de l'enseignement supérieur, à chacune de ces dynamiques correspondent des stratégies d'action:⁽⁷⁾

2-3-1 La commercialisation de l'enseignement supérieur

Cette dynamique comporte deux volets: exportation et vente de produits éducatifs, recrutement et attractivité [...] ce qui voit les pays et les universités mettre en place des politiques d'attractivité et des stratégies de marketing qui mobilisent l'excellence, la sécurité et la qualité de vie sur le campus afin d'en faire des avantages comparatifs dans la perspective d'augmenter leurs parts de marchés.

2-3-2 la "coopétition", mot valise qui est la contraction de la coopération et de la compétition

D'une part la mondialisation de l'enseignement supérieur a accéléré la compétition entre les universités

qui luttent pour attirer ou pour garder les meilleurs: étudiants, chercheurs, professeurs, présidents recteurs, etc. Tout ce qui peut améliorer le positionnement, le rayonnement et le prestige international d'un établissement est utilisée, y compris, bien sûr, les classements internationaux qui se sont inscrits rapidement dans le paysage universitaire malgré les dénonciations de leurs faiblesses méthodologiques [...] D'autre part la dynamique de collaboration joue et s'appuie sur le développement de réseaux ou de groupes de recherche internationaux.

2-3-3 L'internationalisation de la formation, des programmes et des cursus

Les stratégies de mobilité étudiante sont évidemment au centre de cette dynamique d'internationalisation [...] D'une mobilité centrée essentiellement sur les étudiants de premier cycle et avec un impact sur la qualité de la formation mais non sur le diplôme, on a vu se développer au cours des dernières années des programmes de mobilité pour les étudiants de 2e et 3e cycles avec impact sur le diplôme qui prennent la forme de diplômes conjoints ou doubles, de cotutelle de thèse de doctorat, etc.

2-3-4 Les activités des établissements d'enseignement supérieur :

Dans le développement international, dans le développement des capacités institutionnelles des universités des pays en voie de développement. Ce sont des activités qui nécessitent généralement un financement externe fourni par des bailleurs de fonds permettant de réaliser des projets de développement allant de la formation de formateurs, à la mise en place de programmes de formation, au développement de nouvelles infrastructures (université virtuelle, etc.), le tout chapeauté à l'occasion par des programmes d'accompagnement interinstitutionnel de longue durée.

En tout cas, toutes les dynamiques imposent aux universités de reconsidérer leurs systèmes d'évaluation de la qualité et de la performance, afin d'élaborer des stratégies visant à faire une amélioration continue de ses résultats et une réponse aux différents défis. Le développement d'un système d'évaluation répond

aux tous défis de l'économie de la connaissance d'une part, et est compatible avec les différents cadres d'évaluations et de classements internationaux des universités imposés par la mondialisation d'autre part, et convenable à la spécificité de l'environnement des universités d'une autre part n'est pas facile, par ce que ces cadres ou ces systèmes d'évaluation approuvés ont des bases et des orientations différentes. Ainsi on peut distinguer deux types d'évaluation: les évaluations de réputations fondées par exemple sur les taux de satisfaction des employeurs de diplômés ou celle des étudiants, et les évaluations de performance où l'on compte les résultats scientifiques obtenus par les universités.

3- L'enseignement supérieur Algérien face aux défis de l'économie de connaissance

Il y a beaucoup à discuter dans cet axe, en particulier à l'égard de la confrontation des universités algériennes aux défis de l'économie de la connaissance, et aux défis de l'évaluation de la performance selon les systèmes courants à l'échelle internationale, ou ce qui est connu 'la Classification internationale des universités' là, on trouve une contradiction entre ce qui est existant et ce qui est réel, l'existant indique que les indicateurs des axes de l'enseignement supérieur Algériens augmentent d'une année à l'autre, mais la réalité c'est que nos universités sont au bas de l'ordre dans ces classifications. Il existe donc une problématique, soit ces classifications sont biaisées, soit notre université n'a pas atteint le niveau de performance requis, il y a donc une déficience dans l'évaluation de la performance.

3-1 La croissance considérable des principaux agrégats de l'enseignement supérieur Algérien

Il y a une évolution remarquable des principaux agrégats de l'enseignement supérieur en Algérie une année après l'autre, surtout au cours des dernières

années, cela est dû à la stratégie de développement de ce secteur. On parle sur l'évolution du réseau universitaire, des étudiants inscrits et des enseignants, et de la production scientifique.

3-1-1 Le réseau universitaire Algérien

Le réseau universitaire c'est diversifié en Algérie, il couvre environ 99 institutions d'enseignement dans les différentes disciplines à l'exercice 2012/2013, où il a assisté un développement rapide à partir de l'année 2000/2001, comme dans le tableau suivant:

Tab. 01 La croissance du réseau universitaire Algérien

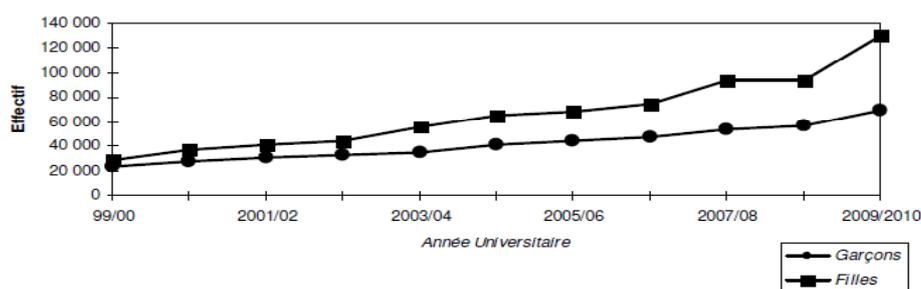
Année	2000/2001	2004/2005	2009/2010	2012/2013
Universités	17	29	35	48
Centres Universitaires	13	13	13	10
Annexes Universitaires	--	--	--	04
I.N.E.S	6	2	--	--
E.N.S	3	3	3	05
E.N.S.E.T	1	1	2	--
Ecoles & Instituts	12	10	--	--
Ecoles Nationales Supérieures	--	--	14	19
Ecoles Préparatoires	--	--	04	10
Classes Préparatoires Intégrées	--	--	--	3
Total	52	58	71	99

Réf.: sur le site de MESRS: www.mesrs.dz/reseaux-universitaires, consulté le: 29/07/2013, à: 14:21, et le site de ONS: <http://www.ons.dz/-Education-.html>, consulté le: 29/07/2013, à: 14:30

Le tableau montre que le nombre des institutions de l'enseignement supérieur a évolué, à partir de 52 institutions durant l'année 2000/2001, à 58 institutions durant l'année 2004/2005, à 71 institutions durant l'année 2009/2010, jusqu'au 99 institutions durant l'année 2012/2013, Presque une croissance double (52 – 99), cela est dû principalement à la stratégie d'expansion du ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique en Algérie, cette croissance a conduit à une augmentation rapide de nombre des étudiants et des professeurs.

3-1-2 Les diplômés de graduation

Le nombre des diplômés en graduation a augmenté aussi une année après l'autre, comme illustré par la figure suivante:

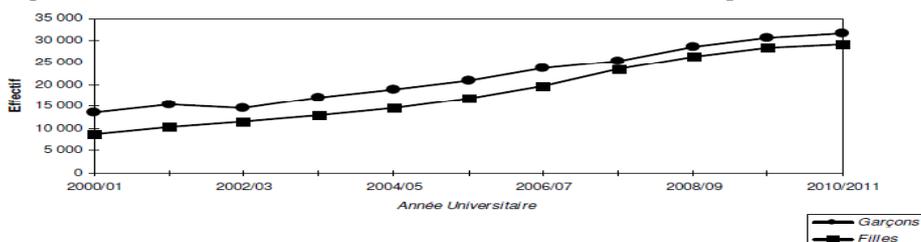
Fig. 01 Evolution de l'Effectif de Diplômés de Graduation par Sexe

Réf.: MESRS, Annuaire Statistique, direction du développement et de la prospective sous-direction de la prospective et de la planification, Alger, 2010/2011, n° 40, p.09

En raison d'augmentation de l'effectif des inscrits, le nombre des diplômés en graduation a évolué, il a atteint 199.767 diplômés en 2009/2010 en progression de 278.317% par rapport à 1999/2000 où on avait recensé 52.804 diplômés, toujours les filles sont plus nombreuses que les garçons.

3-1-3 Les étudiants inscrits en post graduation

Un nombre croissant des étudiants inscrits en post graduation a enregistré à partir de l'année 2000/2001, qu'ils soient garçons ou filles, et dans toutes les spécialités bien sûr:

Fig. 02 Evolution de l'Effectif des Inscrits en Post Graduation par Sexe

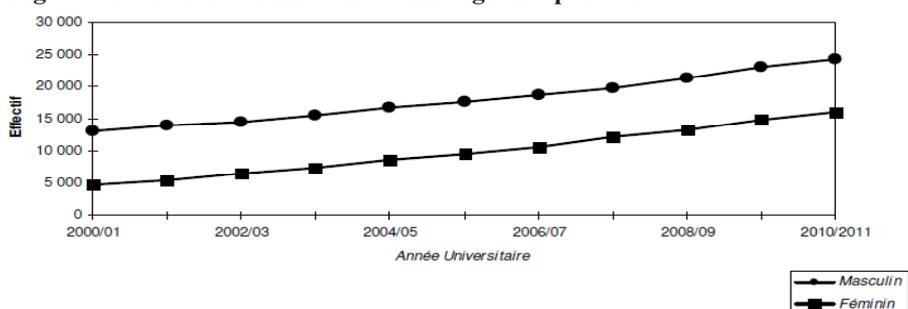
Réf.: MESRS, Op. cit. p.10

L'inscription en post graduation a considérablement évoluée, on a enregistré durant l'année 2000/2001 un nombre de 22.533 étudiants, et 60.617 étudiants durant l'année 2010/2011, soit une progression de 169.014%, cela est dû à la massification de nombre des diplômés, d'une part, ce qui mène à une augmentation de la nécessité d'ouvrir de nouveaux postes et spécialités pour compléter les études supérieures, ainsi que la stratégie du ministère pour développer

des compétences algériennes ayant les capacités de servir l'enseignement universitaire et la recherche scientifique.

3-1-4 Les enseignants permanents

Une évolution remarquable du corps professionnel des enseignants a été enregistrée dans les établissements d'enseignement supérieur algérien au cours des dernières années, comme le montre le graphe ci-après:

Fig. 03 Evolution de l'Effectif des Enseignants par Sexe

Réf.: MESRS, Op. cit. p.11

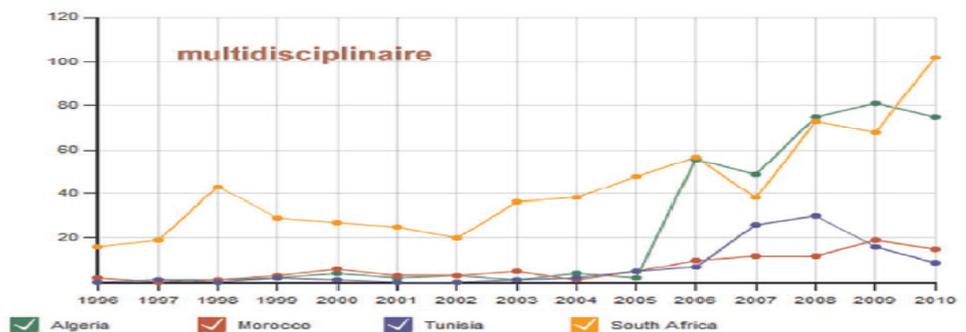
Dans l'effort d'atteindre l'objectif de l'algérianisation, et en réponse à l'augmentation de l'effectif des étudiants inscrits en graduation et en post-graduation, ainsi que l'expansion du réseau des institutions de l'enseignement supérieur, le ministère a essayé ces dernières années d'augmenter le nombre de postes ouverts pour les enseignants dans toutes les disciplines, afin de répondre à ces défis. L'effectif des enseignantes a progressé de 17.780 en 2000/2001 à 40.140 en 2010/2011, soit une évolution estimée de 125,759%, la répartition du corps par sexe montre

que les enseignants sont plus nombreux que les enseignantes.

3-1-5 La production scientifique:

On peut dire que l'augmentation du nombre des étudiants, des enseignants et des institutions universitaires n'a pas de sens, ce qui est important c'est la performance, aussi la production scientifiques et la recherche en Algérie s'est remarquablement améliorée, par rapport à lui-même et par rapport à d'autres pays, comme le montre le schéma ci-après:

Fig. 04 L'évolution de la production scientifique



Réf. : MESRS, l'enseignement supérieur et la recherche scientifique en Algérie: 50 années au service du développement 1962-2012, Alger, 2012, p. 101

La période de 1996 jusqu'en 2005 a enregistré une récession dans la production scientifique en Algérie, en particulier l'évolution de cette production est commencée à partir de l'année 2005, où on a remarqué une croissance inaccoutumée, elle a dépassé du tout la production scientifique de la Tunisie et le Maroc, dépassé même dans certains temps (2007, 2008, 2009), la production scientifique du pays développé comme l'Afrique du Sud, ce qui indique l'attention de l'Algérie à la recherche et la publication scientifique, ainsi que l'aspiration des chercheurs et enseignants à la production scientifique.

La question qui se pose maintenant est: Est-ce que ces données "le nombre croissant des institutions universitaires, des étudiants et des enseignants, l'amélioration du performance scolaire au niveau de l'éducation qui est illustrée par le nombre croissant des diplômés, l'amélioration du performance de la recherche scientifique qui est illustrée par la production scientifique croissante dans la fig. 06", ont permis à l'Algérie d'obtenir des rangs acceptables dans les classifications internationales des universités reconnues

dans l'économie de la connaissance ? tant que ses institutions universitaires obtiennent de meilleurs résultats de performance une année après l'autre.

3-2 L'enseignement supérieur algérien face au défi de la classification internationale

La réponse est que: Malgré les résultats réalisées par les institutions de l'enseignement supérieur algérien au niveau de l'amélioration de la performance académique et scientifique, elles sont restées au bas d'ordre dans les classifications internationales des universités, on parle notamment de la classification du Webometrics des universités du monde, et la classification de Shanghai.

3-2-1 La classification du Webometrics

Parmi les nombreux organismes de classification des établissements d'enseignement supérieur, l'organisme public de recherche en Espagne Cybermetrics Lab., appartenant au Consejo Superior de Investigaciones Científicas (CSIC), publie deux rapports annuels, l'un en fin janvier et le second en fin du mois de juillet, Il s'agit du «Webometrics Ranking of World

Universities». Ce classement opéré par le laboratoire Cybermetrics Lab (webometrics), fournit une analyse quantitative de la présence (volume et impact de l'information) et de la visibilité (nombre des liens externes uniques) sur le Web des universités et des

centres de recherches.⁸ Ainsi le tableau ci-après présente le classement des universités Algériennes selon ces critères et par rapport aux autres pays du monde:

Tab. 02 Classement des 20 Etablissements algériens dans le TOP 100 du Continent Africain et du monde arabe

Classement				Institutions	Critères			
Algerie	Africa	Arab	World		Présence	Impact	Ouverture	Excellence
1	26	19	2168	Université de Constantine	3141	6955	692	1810
2	32	28	2454	Université de Tlemcen	2776	6972	1146	2277
3	39	36	2684	USTHB Bab Zouar	4415	6827	2927	1483
4	46	41	3052	USTO – Oran	7998	4183	4161	2171
5	59	55	3681	Université de Tizi Ouzou	3582	9359	2701	2542
6	61	58	3845	Université d'Annaba	5645	7896	5072	1915
7	62	59	3850	Université de Batna	5826	8101	3371	2520
8	65	63	3961	Université Djillali Liabes	8767	8849	3456	1743
9	78	73	4322	Université de Bjaia	5918	4247	10219	2362
10	79	74	4362	Université de Chlef	2771	10326	3010	3231
11	83	81	4743	ESI Oued-Smar (ex-INI)	1850	5628	8827	3643
12	84	82	4775	Université de Boumerdès	5897	9288	4078	2922
13	86	83	4812	Université de Sétif	6529	9876	5478	2043
14	88	86	5006	Université de Biskra	6816	8768	4390	3081
15	90	91	5150	Université Saad Dahlah Blida	9439	9834	4529	2142
16	91	94	5222	Université de- Mostaganem	6261	7568	7261	2697
17	102	108	5687	Université d'Alger	3141	7748	8130	3509
18	108	118	6004	Université de Guelma	7203	10447	5773	2787
19	117	129	6456	Université de Skikda	4570	11295	5904	3311
20	118	131	6494	ENSET - Oran	8183	11217	3656	3643

Réf. : Cybermetrics Lab: <http://www.webometrics.info>, consulté le: 01/08/2013, à: 15:11

Par rapport aux universités arabes ou africaines on peut dire que l'ordre des universités algériennes est acceptable, à noter que la première université Algérienne (université de Constantine) est classée 19 au monde Arabe et 26 en Afrique, en revanche la vingtième institution ou Ecole Normale Supérieure d'Enseignement Technique d'Oran obtient l'ordre 131 en Arabe et 118 en Afrique. Mais lorsque on parle de cette classification par rapport aux universités du monde, on constate que nos universités obtiennent un ordre tardif, l'université de Constantine obtient l'ordre 2168, l'ENSET d'Oran obtient l'ordre de 6494.

Il y a ceux qui disent que cette classification est obliquée car elle dépend principalement de l'activité scientifique sur le Web ou le Portail des universités, au contraire on dit que l'Université de Harvard aux

États-Unis mérite d'être la première université du monde selon ce classement, elle a contribué d'une façon cruciale à l'Endoscopie des Sciences par ses théoriciens et enseignants.

On discute maintenant le classement des universités algériennes par d'autres critères mondiales (c'est le classement de l'URAP).

3-2-2 La classification de l'URAP

Le laboratoire de recherche (URAP) du classement international a été créé par l'institut d'informatique de l'université technique du Moyen-Orient en 2009 à Ankara. Plus proche au classement académique des universités mondiales établi par l'université Jiao-tong de Shanghai, l'objectif principal de l'URAP est de développer un système basé sur la performance

académique, et déterminé par la qualité et la quantité des publications scolaires. Le tableau subséquent indique le classement des universités algériennes selon les critères de l'URAP:

Tab. 03 Le classement des universités algériennes selon les critères d'URAP

Ordre	Nom Université	Ordre mondial	Catégorie	Article	Citation	Total doc	JIT	JCIT	Collaboration	Total
01	Université des Sciences et de la Technologie Houari Boumediene	1411	B+	18.39	23.81	14.74	21.52	13.75	45.03	137.23
02	Université Badji Mokhtar	1591	B	14.60	16.47	8.59	11.02	7.52	37.03	95.22
03	Université Mentouri Constantine	1597	B	16.61	12.71	9.67	10.55	6.59	37.79	93.92
04	Université de Sidi-Bel-Abbes	1807	B	7.91	13.21	4.61	5.53	3.69	18.78	53.72

Réf.: URAP : <http://www.urapcenter.org/2012/country.php?ccode=DZ&rank=all>, consulté le: 01/08/2013, à: 19:28

N'apparaît dans cette classification que quatre universités algériennes seulement, et dans les derniers rangs par rapport aux universités du monde (l'ordre 1411 pour la meilleure). Malgré que ce classement est basée principalement sur la publication et la production scientifique, et ces dernières ont considérablement évoluées dans nos universités après l'année 2005 comme on a indiqué précédemment, il reste toujours la problématique du classement aux derniers rangs, alors comment peut-on expliquer ça ? Ce problème sera résolu dans le pro-axe.

3-2-3 Les autres classifications mondiales

Une autre classification est celle de l'université Jiao Tong de Shanghai ou classement de Shanghai, qui compare 1200 institutions d'enseignement supérieur sur la pondération de 6 indicateurs, tous liés à la recherche:

- Nombre de prix Nobel et de médailles Fields parmi les anciens élèves;
- Nombre de prix Nobel et de médailles Fields parmi les chercheurs;
- Nombre de chercheurs les plus cités dans leurs disciplines;
- Nombre d'articles publiés dans Nature et Science;
- Nombre d'articles indexés dans Science Citation

Index, et Arts & Humanities Citation Index;

- Performance académique au regard de la taille de l'institution (La somme pondérée des cinq indicateurs précédents divisée par le nombre de chercheurs (équivalent temps-plein)).

Cette classification met habituellement les tops 500 universités dans le monde, une liste de ces universités est établie en 2012, où les universités algériennes n'occupent pas de place parmi eux. Ce qui est décrié sur cette classification, et montre qu'elle est biaisé car elle dépend de la taille de l'université, plus le nombre de chercheurs est grand dans une institution, plus sa note sera élevée.

L'autre classification mondiale c'est celle du journal britannique Times Higher Education Supplement ou THEWUR, les six critères de classement couvrent l'enseignement et la recherche et font appel à des données bibliométriques mais également à des mesures de réputation, auprès des pairs et des employeurs, récoltés par sondage. Un classement annuel en 2012/2013 est produit sous le titre QS World University Rankings, il a montré seulement les tops 400 universités dans le monde, les universités algériennes ne figurent pas sur cette liste.

Il y a aussi d'autres palmarès internationaux de

classements tels que: Newsweek du magazine américain, Global university ranking de russe, Mines Paris Tech de l'École nationale supérieure des mines de Paris, Scimago de laboratoire espagnol, Higher Education Evaluation and Accreditation Council of Taiwan, Leiden Ranking du Centre d'Etude des Sciences et Technologies (CWTS) de l'Université de Leiden. Chacune et chacun d'entre eux met différents critères peuvent parfois être biaisées, concernant l'université algérienne parfois ne pas avoir une position sur la liste des meilleures universités, et parfois être au bas des classements internationaux des universités.

Parlons maintenant de la problématique de concilier les divers cadres et critères d'évaluation de classement internationaux des universités, et comment revoir le système d'évaluation de performance des institutions de l'enseignement supérieur algérien, afin de développer un modèle permettant à ces institutions de répondre aux défis de l'évaluation et de la classification internationale des universités dans l'économie de la connaissance.

4- Vers l'utilisation de BSC pour maîtriser l'évaluation de la performance des universités algériennes

Pour répondre à cette problématique il faut proposer un modèle ou un outil, qui se caractérise par la modernité d'une part, ce qui permet à l'université de répliquer aux différents défis de l'économie de la connaissance, et d'autre part le modèle d'évaluation devrait également être cohérent avec la culture de l'université et la culture de ses ressources humaines, afin de réaliser une amélioration continue de la performance, ainsi que devrait être combiner les différentes dimensions de l'évaluation de la performance dans les universités, pour répondre au défi de multiplicité des normes et critères imposées par les systèmes de classification internationales pour évaluer les universités. C'est le modèle Balanced Scorecard (BSC) ou tableau de bord prospectif.

4-1 L'importance cruciale de l'application du BSC dans l'évaluation des universités

Le tableau de bord prospectif (en anglais, Balanced Scorecard ou BSC), c'est une méthode lancée en 1992 par Robert S. Kaplan et David Norton. Le BSC associe des mesures financières à des mesures non financières (humaines) tels que la propriété intellectuelle, toutes reliées à l'évaluation de la performance de l'entreprise. Dans sa présentation générique, elle est organisée autour de quatre axes principaux que sont: l'axe financier, l'axe clients, l'axe processus internes et enfin l'axe apprentissage et innovation. Une des hypothèses principales est qu'il existe des interdépendances entre chacun des axes ce qui conduit à la construction de cartes stratégiques.

Ainsi les universités et les institutions d'enseignement supérieur au cours des dernières années épargnés pour offrir des services de haute qualité et d'atteindre plus national et le classement international. Dans cette mission, ils exigent une approche personnalisée pour évaluer et améliorer la performance, en tant que mesure puissante et un système d'évaluation efficace, c'est le BSC⁽⁹⁾

En outre toutes les organisations qui adoptent cette approche peuvent:⁽¹⁰⁾

- Clarifier et parvenir à un consensus entre la vision et l'orientation stratégique;
- Communiquer et relier les objectifs stratégiques et les mesures dans toute l'organisation;
- Aligner les objectifs ministériels et personnelle à la vision et la stratégie des organisations;
- Planifier les objectifs fixés, et harmoniser les initiatives stratégiques;
- Effectuer des examens stratégiques périodiques et systématiques;
- Obtenir de la rétroaction pour apprendre et améliorer la stratégie.

Selon Indrianty Sudirman le Balanced Scorecard est un système de management de la performance, qui peut être

utilisé de façon appropriée pour améliorer l'imputabilité des institutions de l'enseignement supérieur. Cette approche peut aider les universités à traduire leur mission et leur stratégie dans une série d'indicateurs d'évaluation de performance qui peuvent conduire au changement vers une meilleure amélioration.⁽¹¹⁾

D'autre part Andrea M. Rollins indique que les nouvelles attentes exigent que les institutions de l'enseignement supérieur à devenir de plus en plus responsable, efficace et productive. Le Balanced Scorecard est à la fois une stratégie de management de la performance et une stratégie pour la réflexion stratégique à long terme, ce qui répond adéquatement aux besoins actuels des de l'enseignement supérieur.⁽¹²⁾

Alors le tableau de bord stratégique ou BSC permet aux universités de relier plusieurs indicateurs financiers et non financiers (Enseignement, recherche, réputation et satisfaction, financière ...etc.), afin de réaliser une évaluation de la performance des universités autour les tous

dimensions, et promouvoir donc une amélioration continue vers l'excellence et la haute qualité. Mais comment peut-on utiliser cette approche dans nos universités?

4-2 L'utilisation du BSC dans les universités algériennes

Au cours de son développement, Kaplan et Norton reconnaissent que l'évaluation de la performance devrait être commencée à partir de la stratégie de l'organisation, avant de développer les indicateurs de la performance de chaque perspective. Ainsi le tableau suivant montre les indicateurs qualitatifs et quantitatifs de chaque dimension de BSC proposés à l'université algérienne.

Figure nous montre l'importance de BSC pour atteindre les objectifs stratégiques de l'université, cette approche permet d'évaluer la performance de l'université algérienne, à partir quatre dimensions (chacun a des indicateurs spéciaux), ce qui conduit à l'alignement des stratégies d'amélioration continue afin d'atteindre ces objectifs et réaliser l'excellence. Parlons maintenant sur les indicateurs de chaque dimension.

Tab. 04 Les indicateurs de Balanced Scorecard

Dimensions	Les indicateurs ou les mesures
Financier	<ul style="list-style-type: none"> - Les subventions annuelles, le montant des allocations permanentes - Le niveau de l'effectif scolaire, le niveau de financement pour chaque étudiant - Baisse des coûts directs et indirects. - Ratio des inputs (le salaire, les frais généraux...) et des outputs (Les revenus des frais de scolarité) - Ratio de l'utilisation du budget (pour les projets prévus) - L'utilisation plus efficace et efficiente des installations, des espaces, des services, des systèmes et des ressources - La qualité des dépenses: qualité des livres, qualité des services, qualité des équipements informatiquesetc.
Clients: Les étudiants, les enseignants, le personnel, les diplômés, les parents et les entreprises	<ul style="list-style-type: none"> - L'environnement d'apprentissage: Si les installations et équipements pour l'enseignement sont complets - Gamme de produits et services: Si les cours et services sont au plus près aux besoins des étudiants et répondre aux exigences du marché de travail - Relation client et contact de produits (programmes d'études) et des services - Le nombre des diplômés, y compris les diplômés de post graduation - L'accréditation, l'évaluation renouvelée, le taux de réussite de test professionnel - Le pourcentage des diplômés qui ont reçu des offres d'emploi après leurs études - Le nombre d'offres d'emploi par étudiant - La satisfaction des clients pour les produits et services - L'image et la réputation de l'université - La confiance des clients
processus internes	<ul style="list-style-type: none"> - Mise en place des grands programmes et axes préétablis - Processus d'affaire opérationnel: S'il y a des examens périodiques des processus opérationnels d'amélioration - Caractéristiques de l'université: Si le développement de la fonction d'extension de l'université est intégré aux processus internes - Accroître l'efficacité de l'administration: Si les processus internes sont revus et améliorés - Gestion de la qualité: Si les programmes, les services et les produits sont manipulés conformément aux procédures d'exploitation normalisées (normes de qualité) - Service après-vente: Si la satisfaction des clients est tracée après la délivrance des produits et services - Le nombre de nouveaux produits et services intégrés (nouveaux cours, programmes, changements de programme)
apprentissage et innovation	<ul style="list-style-type: none"> - Le bien-être du personnel et enseignants - Les systèmes de motivation et de récompense - Le nombre du personnel et enseignants bénéficiant des programmes de formation - La productivité du personnel et enseignants - Rétention et stabilité du personnel et enseignants - Les capacités du système d'information - Le nombre total de transactions en chaque séminaire, le nombre d'organisation des forums - Le nombre de conférences consacré à la compréhension de la nouvelle technologie - Le nombre d'ateliers organisés à l'université, le nombre de projets d'innovation pédagogique - Le nombre d'examens des programmes au cours des cinq dernières années, le nombre de nouvelles conférences présentées au cours des cinq dernières années - Le nombre d'établissements d'emploi sur le campus, un certain nombre d'activités conjointes - Le nombre de partenariats sur le campus, les initiatives entrepreneuriales

Réf. : Préparé par le chercheuse, adapté de: Hung-Yi Wu et al., Performance evaluation of extension education centers in universities based on the balanced scorecard, Evaluation and Program Planning, Elsevier Ltd, United Kingdom, 2011, Vol. 34, Iss: 01, p. 40

A noter que la liste de ces indicateurs se limite aux plus importants et ne prétend pas à être exhaustive. En outre pour évaluer la performance des universités algériennes par le Balanced Scorecard il faut suivre les étapes suivantes: résumer les indicateurs de performance de BSC, établir un cadre d'évaluation de la performance de BSC dans l'université, analyser les poids relatifs de chaque indicateur, et enfin l'évaluation des performances synthétique.

Conclusion

Au terme de ce papier, on peut dire que la réalisation de l'amélioration continue et l'excellence pour les institutions de l'enseignement supérieur algériens dans l'économie de la connaissance, ne peuvent se concrétiser qu'à partir d'une application d'un système efficace pour évaluer la qualité et la performance de ces institutions, ce système doit offrir une combinaison entre les critères et les indicateurs multiples imposées par les systèmes d'évaluation national et international (systèmes de classements internationaux des universités), doit être aussi compatible avec le système et la culture des universités algériennes.

L'approche proposée dans cette étude pour ce système d'évaluation est le Balanced Scorecard, qui combine entre les différentes dimensions d'évaluation de la performance des institutions de l'enseignement supérieur notamment: la dimension financière, la dimension client, les processus internes, l'innovation et l'apprentissage. Les indicateurs de chaque dimension peuvent être adaptés pour faire un consensus entre les indicateurs internationaux et les valeurs culturelles de l'université algérienne.

Avant d'utiliser le Balanced Scorecard il faut déterminer les grandes orientations stratégiques des institutions de l'enseignement supérieur algérien (vision, mission et valeurs), puis passer à l'identification des indicateurs de chaque dimension, puis on passe à l'évaluation de l'université en fonction de ces indicateurs, afin d'identifier les stratégies d'amélioration continue et d'excellence.

Il convient de noter que les indicateurs de Balanced Scorecard devraient être déterminés par des spécialistes, connaissant les systèmes d'évaluation de la qualité et la performance, ainsi que la spécificité

des institutions de l'enseignement supérieur algérien. C'est ce qui nous apparaît une autre problématique dans les institutions de l'enseignement supérieur algériens, à savoir: **Qui est le responsable de l'évaluation de la performance des universités algériennes?**

Bibliographie

- 1- Välimaa J. & Hoffman D., Knowledge society discourse and higher education, High Educ, Springer journals, Berlin, 2008, Vol. 56, Iss: 03, p. 271
- 2- Ibidem
- 3- Bernheim C. T. & Chaui M. S., Challenges of the university in the knowledge society: five years after the World Conference on Higher Education, UNESCO Forum Occasional Paper Series, UNESCO, Paris, 2003, Paper No. 4, p. 09
- 4- Duderstadt J. J., The Future of Higher Education in the Knowledge-Driven, Global Economy of the 21st Century, A Symposium in Celebration of the 175th Anniversary of the University of Toronto Charter, Canada, 2002, pp. 04-13
- 5- Bernheim C. T. & Chaui M. S., Op. cit. pp. 17-20
- 6- Mittelstrass J., New challenges to education and research in a global economy, Prospects, UNESCO International Bureau of Education, Geneva, 2001, Vol. 31, Iss: 03, p. 395
- 7- Breton G. , Mondialisation de l'enseignement supérieur et stratégies internationales, Repères n° 06, Campus France, France, 2011, pp.02-03
- 8- Sellami M. & Aourag H., Regard sur le dernier classement Webometrics des Universités Algériennes, Rapport sur le classement des Universités, Direction Générale de la Recherche Scientifique et du Développement Technologique, Alger, 2012, p. 01
- 9- Eltobgy H. & Radwan M. M., Monitoring Egyptian Higher Education Institutions Performance Development, the Balanced Scorecard Approach, work paper at the conference "Quality Assurance in Higher Education: Challenges in the Arab Region", Park Rotana, Abu Dhabi, 2011, p. 05
- 10- Ruben B., Toward a Balanced Scorecard for Higher Education: Rethinking the College and University Excellence Indicators Framework, Higher Education Forum, QCI, Center for Organizational Development and Leadership, Rutgers, The State University of New Jersey, 1999, pp. 02-03
- 11- Sudirman I., Implementing Balanced Scorecard in Higher Education Management Case Study: Hasanuddin University of Indonesia, International Journal of Business and Social Science, Centre for Promoting Ideas, USA, 2012, Vol. 3 No. 18, p. 203
- 12- Rollins M. A., A Case Study: Application of the Balanced Scorecard in Higher Education, doctoral dissertation of Educational Leadership, faculty of San Diego State University, San Diego USA, 2011, p.33