



Rapport n°

L'enseignement supérieur en Côte d'Ivoire

Rapport thématique 4 :

La gouvernance de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique en Côte d'Ivoire

Version finale

Décembre 2017

Sommaire

RESUME EXECUTIF.....	3
LA GOUVERNANCE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE	4
LES ENJEUX POUR LA GOUVERNANCE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE	5
PROPOSITIONS POUR LA GOUVERNANCE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE.....	6
INTRODUCTION.....	8
1. HISTORIQUE DES INITIATIVES RECENTES EN MATIERE D'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE RECHERCHE.9	
1.1 ACTIONS DE LA COTE D'IVOIRE	9
1.2 L'ACCOMPAGNEMENT DE LA COMMUNAUTE INTERNATIONALE	11
1.3 CONCLUSION PARTIELLE	12
2. ÉTAT DES LIEUX DE LA GOUVERNANCE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE	14
2.1 LA GOUVERNANCE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE AU NIVEAU NATIONAL	14
2.1.1 L'orientation interministérielle de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique.	14
2.1.2 Le pilotage de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique par le MESRS	14
2.1.3 Le pilotage des systèmes d'information.....	16
2.2 LA GOUVERNANCE EXTERNE DES ÉTABLISSEMENTS	17
2.2.1 La gouvernance externe de l'enseignement supérieur public et les contrats d'objectifs et de performance	17
2.2.2 Le pilotage de la recherche.....	18
2.2.3 Le pilotage de l'enseignement supérieur privé	18
2.2.4 L'orientation des étudiants.....	19
2.2.5 L'anticipation des besoins en qualification	19
2.3 LA GOUVERNANCE INTERNE DES ÉTABLISSEMENTS	20
2.3.1 La gouvernance des établissements publics	20
2.3.2 La gouvernance des établissements privés.....	24
3. LES ENJEUX DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE IVOIRIENS	25
3.1 (RE)METTRE L'ÉTUDIANT AU CŒUR DU PROJET D'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR.....	25
3.2 ANTICIPER ET PILOTER L'ACCROISSEMENT DES FLUX EN VUE DE RENFORCER L'ÉCONOMIE ET LA SOCIÉTÉ IVOIRIENNES.	25
3.3 REMOBILISER INDIVIDUELLEMENT ET COLLECTIVEMENT LES FORCES VIVES DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR, ENSEIGNANTS-CHERCHEURS ET PERSONNEL	26
3.4 INSTAURER UNE CULTURE DU RESULTAT ET DU RESPECT DES REGLES DE FONCTIONNEMENT	26
4. PROPOSITIONS POUR LA GOUVERNANCE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE.	28
4.1 RESTAURER LES CAPACITES DE PILOTAGE DU MESRS	28
4.1.1 Besoin d'un portage à haut niveau de l'enseignement supérieur et la recherche scientifique.....	28
4.1.2 Recentrer le MESRS sur ses missions stratégiques de pilotage.	29
4.1.3 Communication et conduite du dialogue social	30
4.2 ANTICIPER LA PROGRESSION A LONG TERME DES BESOINS EN MATIERE D'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE RECHERCHE SCIENTIFIQUE	31
4.2.1 Améliorer la programmation de la montée en puissance de l'enseignement supérieur public en termes d'établissements, de formations et d'étudiants et décentraliser sa conduite.....	31
4.2.2 Élaborer une politique d'orientation proactive de l'enseignement supérieur privé.....	31
4.2.3 Identifier et soutenir de nouveaux modèles économiques pour l'enseignement supérieur et la recherche	32
4.2.4 Améliorer la connaissance des besoins en termes de qualification et d'emploi, en liaison avec les autres ministères concernés ainsi que le secteur économique	32
4.2.5 Approfondir le projet d'organisation de la recherche.	33
4.3 REAFFIRMER LES FONDAMENTAUX QUI ASSURENT UNE AUTONOMIE RESPONSABLE DES UNIVERSITES ET ÉTABLISSEMENTS PUBLICS COMME PRIVÉS	33
4.3.1 L'étudiant au cœur du système de l'enseignement supérieur.....	34
4.3.2 Des établissements autonomes et responsables, assurant la conduite de l'enseignement et de la recherche	35
4.4 IDENTIFIER ET METTRE EN PLACE LES MESURES D'URGENCE POUR RESORBIR LES GOULOTS D'ÉTRANGLEMENT	37
4.4.1 Accroître drastiquement le nombre de bacheliers scientifiques.....	37
4.4.2 Organiser la montée en puissance d'enseignants scientifiques	37
ANNEXE.....	38

Liste des abréviations et acronymes

AFD	Agence Française de Développement
BAC	Baccalauréat
BEP	Brevet d'Études Professionnelles
BEPC	Brevet d'Études du Premier Cycle
BM	Banque Mondiale
C2D	Contrat de Désendettement et de Développement
CEPE	Certificat d'Études Primaires et Élémentaires
CFA	Communauté Financière d'Afrique
CIV	Côte d'Ivoire
DECO	Direction des Examens et Concours
DESPRIV	Direction de l'Enseignement Supérieur Privé
DOB	Direction d'Orientatation et des Bourses.
DOREX	Direction de l'Orientatation et des Examens
EMIS	Education Management Information System
ENV	Enquête de Niveau de Vie
IDH	Indice de Développement Humain
INP-HB	Institut National Polytechnique Houphouët Boigny
IPG	Indice de Parité de Genre
ISU	Institut Statistique de l'UNESCO
LMD	Licence-Masters-Doctorat
MENETFP	Ministère de l'Education Nationale, de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle
MESRS	Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
METFP	Ministère de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle
PIB	Produit Intérieur Brut
TBS	Taux Brut de Scolarisation
UFR	Unité de Formation et de Recherche
UNESCO	United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization
WDI	World Development Indicator

Remerciement

Le présent document a été préparé par une équipe de la Banque mondiale.

L'équipe tient également à remercier particulièrement les parties prenantes du secteur de l'enseignement supérieur de la République de Côte d'Ivoire qui ont participé aux ateliers, fourni de précieuses informations, ainsi que des apports inestimables sur la version préliminaire de cette étude. Nous regrettons de ne pouvoir mentionner individuellement tous ceux qui ont contribué à cette étude mais aimerions cependant remercier spécifiquement le personnel du Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique, du Ministère du Budget, de la Direction des Examens de Concours (DECO), de la Direction de l'Orientatation et des Examens (DOREX), de la Direction de l'Enseignement Supérieur Privé (DESPRIV), de l'Université Felix Houphouët Boigny et de l'Institut National Polytechnique Felix Houphouët Boigny (INPHB).

RESUME EXECUTIF

Après la décennie de crises politiques qu'elle a connue entre 1999 et 2011 et la dégradation de son système d'enseignement supérieur qui s'en est suivi, la Côte d'Ivoire a élaboré de nombreux plans pour se doter du système universitaire dont elle a besoin pour se développer et relever les défis du XXI^e siècle. Si on peut noter une forte convergence du diagnostic et des grandes orientations qu'il faudrait mettre en œuvre, les actions essentielles sont encore loin d'avoir été menées à leur terme, au regard de :

- ❑ la forte croissance de la demande d'accès à l'enseignement supérieur, pour des raisons tant démographiques que sociales ;
- ❑ le paradoxe d'un taux de chômage élevé des diplômés de l'enseignement supérieur alors que le secteur économique a des difficultés à trouver certaines compétences ;
- ❑ la nécessité, après des années de crises, d'un retour à un fonctionnement conforme aux réglementations ;
- ❑ la finalisation de réformes mises entre parenthèses pendant la crise.

Des actions conséquentes ont été menées, notamment en termes de réhabilitation des infrastructures. Les textes sur le LMD ont été publiés et l'offre de formation majoritairement revue en conséquence. Une réforme par étape du BTS est engagée. Elle doit s'étaler jusqu'en 2020. Par contre, si les universités nouvelles ont bien été formellement créées, seule l'université de Man¹ a accueilli une première promotion, les infrastructures n'ayant pas encore été livrées et les conditions de leur montée en puissance restant très incertaines.

La gouvernance de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique

Analysée en détail dans le rapport « Etat des lieux et perspectives de développement de l'enseignement supérieur et de la recherche en Côte d'Ivoire » publié en août 2012, la gouvernance de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique n'a évolué de manière notable qu'en juillet 2016.

Les plans interministériels s'approprient les problématiques de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique, définissent des orientations stratégiques générales et fournissent un cadre financier, mais s'avèrent le plus souvent très ambitieux au regard des ressources réellement disponibles et des capacités de mise en œuvre.

Le MESRS fait fonctionner le système universitaire, conçu et organisé en 1995. Les fortes tensions auxquelles ce système est soumis aujourd'hui viennent accroître la charge de conduite courante du MESRS, ce qui limite d'autant sa capacité à concevoir et conduire les transformations structurelles à même d'apporter des réponses durables à ces tensions :

- ❑ Le MESRS éprouve des difficultés à conduire la montée en puissance des universités publiques ;
- ❑ Sans prérogatives en matière d'allocation de ressources, il manque de leviers pour mener son action et n'est pas incité à optimiser son efficacité économique ;
- ❑ Le Ministère ne dispose pas d'information sur le marché de l'emploi pour orienter l'offre de formation, ni d'indicateur sur l'adéquation formation-emploi.

La réorganisation du MESRS en juillet 2016 a conduit à la mise en place :

- ❑ d'une direction des systèmes d'information de l'enseignement supérieur et de la recherche pour piloter une demande croissante tant pour la gestion qu'en matière académique ;
- ❑ d'une direction générale de la qualité et de la normalisation.

¹ Créée par décret 02015-776 du 9 décembre 2015.

Pilotée de manière indépendante par une direction générale distincte, focalisée sur la mise en place de 8 pôles thématiques, la recherche dispose de moyens qui paraissent d'autant plus réduits que les objectifs de synergie avec l'enseignement ne sont pas affichés, voire recherchés.

Le MESRS a incontestablement amélioré son contrôle sur l'enseignement supérieur privé, mais n'a pas les capacités de l'orienter vraiment sur le long terme. Considéré comme un enseignement de deuxième zone où sont dirigés les étudiants non admis dans l'enseignement public, il forme néanmoins et continuera durablement à former la majorité des étudiants ivoiriens. La Côte d'Ivoire doit l'assumer et mettre en place les mécanismes pour qu'à sa juste place, l'enseignement supérieur privé participe avec la plus grande efficacité possible au développement du Pays.

Les relations entre le ministère et les établissements publics d'enseignement intriquent des relations de tutelle (gouvernance externe) avec des relations d'administration directe (gouvernance interne). En outre, conséquence de l'absence de prérogatives du MESRS en termes d'attributions de ressources, la tutelle des établissements est double avec la tutelle académique du MESRS et la tutelle financière du Ministère en charge de l'économie et des finances.

Regroupée au sein d'un Conseil de gestion, dont le rôle équivaut à celui d'un conseil d'administration et qui est présidé par le ministre de l'enseignement supérieur ou son représentant, cette double tutelle exerce aussi le rôle principal dans la gouvernance interne des établissements.

Deuxième organe de gouvernance interne, le Conseil de l'Université, présidé par le président de l'université, délibère sur les projets présentés au Conseil de gestion.

Cette situation est source d'incompréhension, voire de frustration de la part de la communauté universitaire. Elle soutient à tort ou à raison le sentiment d'une incohérence entre les objectifs et les ressources et d'une non prise en compte de la réalité académique.

Le principe de contractualisation commence cependant à s'imposer. Les contrats d'objectifs et de performance apparaissent aujourd'hui comme l'outil le plus adapté pour faire évoluer les pratiques, mettre en évidence les besoins clefs et réorienter l'enseignement supérieur public vers des objectifs progressivement partagés.

Les enjeux pour la gouvernance de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique

Avant d'examiner les ajustements souhaitables pour la gouvernance de l'enseignement supérieur et de la recherche, il est utile de rappeler les principaux enjeux auxquels elle est confrontée.

- ❑ *(Re)mettre l'étudiant au cœur du projet d'enseignement supérieur*, en lui offrant une qualité d'orientation, de formation et d'insertion professionnelle qui le prépare à ses responsabilités futures, notamment professionnelles dans la société ivoirienne.
- ❑ Anticiper et piloter l'accroissement des flux d'étudiants pour accompagner le développement de l'économie et de la société ivoiriennes. Inéluctable, cet accroissement devra s'appuyer sur les deux volets public et privé de l'enseignement supérieur tout en améliorant leur qualité. Le premier effort doit se faire au niveau des formations de licences et de techniciens supérieurs. Il impose d'inciter activement la recherche de ressources complémentaires par les établissements. Une première urgence est l'accroissement du nombre d'étudiants, donc de lycéens en sciences et technologie.
- ❑ *Remobiliser les forces vives de l'enseignement supérieur*, en reconstruisant le dialogue social, en rassurant les acteurs et en les recentrant sur les enjeux collectifs sans pour autant accepter la remise en cause des transformations à conduire.
- ❑ *Instaurer une culture du résultat et restaurer un fonctionnement conforme aux lois et réglementations*, avec un objectif d'efficacité collective, en se focalisant sur le réalisme des programmations et le suivi rigoureux de l'exécution, à tous les niveaux.

Propositions pour la gouvernance de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique

Il ne s'agit pas ici de revenir sur le document de 2012 dont la plupart des propositions restent pertinentes, mais d'identifier un premier ensemble de mesures, indispensables pour engager le changement, réalisables sous réserve d'une volonté politique affirmée, et assurant une base solide pour la poursuite des transformations à accomplir.

Elles sont présentées autour de 4 objectifs, l'ensemble étant bien évidemment à préparer et accompagner en termes de dialogue social et de communication :

- Restaurer les capacités de pilotage du MESRS ;
- Anticiper la montée en puissance des besoins ;
- Mettre en place les fondamentaux qui assurent une autonomie responsable des universités et établissements publics comme privés ;
- Identifier les goulots d'étranglement majeurs et mettre en place les mesures d'urgence pour les résorber.

La restauration des capacités du pilotage du MESRS commence par l'affichage de l'enjeu politique que constituent l'enseignement supérieur et la recherche scientifique pour la Côte d'Ivoire, son développement et sa jeunesse. Cela nécessite d'être porté à un haut niveau, pour apporter dynamique et visibilité, mettre le MESRS et les établissements sous tension et faciliter l'accompagnement interministériel du projet.

Récemment réorganisé avec ses nouvelles direction générale de la qualité et de la normalisation et direction des systèmes d'information, le MESRS doit, pour sa part, se mettre en position de programmer, piloter et assurer l'exécution du projet, en ordonnant les activités du ministère autour des transformations stratégiques à conduire, avec un plan d'action unique du ministère mobilisant toutes les directions, dont l'exécution est suivie avec rigueur en s'appuyant sur indicateurs et tableau de bord. Il peut aussi décentraliser la conduite de certaines actions.

Enfin, le transfert au MESRS des prérogatives d'allocation des ressources au sein de l'enseignement supérieur et de la recherche viendrait renforcer son autorité et la cohérence de son action.

L'un des principaux enjeux du MESRS est d'organiser, sous contraintes de ressources, une réponse pertinente à la croissance de la demande, en la corrélant au marché de l'emploi.

Il lui faut assurer la mise en place dans les délais prévus des nouvelles universités, pleinement aptes à accueillir et former les étudiants, mission qui mérite d'être décentralisée à des organismes ayant l'autorité et les compétences nécessaires, idéalement les futures directions des universités.

Le MESRS doit quant à lui d'une part s'assurer que les ressources nécessaires sont mises à la disposition de ces organismes, d'autre part prolonger les travaux de programmation des formations universitaires futures, en améliorant ses outils d'analyse du marché de l'emploi et surtout en programmant avec réalisme les ressources nécessaires à sa mise en place.

L'enseignement supérieur public ne pouvant pas et n'ayant pas vocation à répondre à tous les besoins, le MESRS doit élaborer une politique d'incitation proactive pour maximiser l'apport de l'enseignement supérieur privé.

Il lui faudra aussi promouvoir, tout particulièrement dans l'enseignement public, des nouveaux « modèles économiques » où les établissements vont eux-mêmes chercher des ressources complémentaires pour financer leur fonctionnement et leur développement. Ceux-ci pourraient par exemple se voir confier la responsabilité de la valorisation technologique dans le cadre du développement de leurs relations avec le secteur économique.

Plus généralement, le projet d'organisation de la recherche devrait être réexaminé pour assurer une meilleure interaction avec l'enseignement supérieur, notamment de niveau ingénieurs, masters et doctorat. Ce rapprochement est compatible avec l'existence de pôles de compétences. La création en décembre 2016 d'un Fonds d'Appui à la Recherche et à l'Innovation (FONARI) constitue une avancée pertinente pour développer le financement compétitif de projets.

L'enseignement supérieur et la recherche, naturellement décentralisés, ne peuvent bien fonctionner que sur de solides fondamentaux. Après une longue période de fonctionnement chaotique induit par la crise, il est essentiel de les réaffirmer et de veiller à leur respect. Indissociables, autonomie et responsabilité des établissements imposent de respecter et faire respecter par tous, les lois, les réglementations et les principes qui les guident.

L'étudiant est au cœur d'un système d'enseignement. Son efficacité se juge à la qualité des services dont il bénéficie depuis l'orientation jusqu'à son insertion professionnelle.

Décentraliser la sélection aux établissements est une voie à approfondir, pour rendre l'orientation plus transparente et mieux acceptée.

L'objectif de qualité de la formation depuis son élaboration jusqu'à l'insertion professionnelle des étudiants doit se concrétiser par la mise en place de processus rigoureux, systématiquement appliqués, dont la nouvelle Direction générale de la qualité et de la normalisation du MESRS est le pilote logique. Son contrôle devra être le fait d'une agence indépendante, reconnue pour sa légitimité, son intégrité et son autorité. Systématisé au niveau de chaque formation, le suivi de l'insertion professionnelle des étudiants doit en devenir un indicateur clef.

En parallèle, la généralisation en cours des contrats d'objectifs et de performance donne aux établissements publics un cadre d'exercice combinant responsabilité et autonomie. Elle permet au MESRS de se recentrer sur son rôle de tutelle approuvant les contrats et contrôlant leur exécution. Les établissements doivent disposer d'un véritable conseil d'administration, avec une représentation marquée de la société civile et du secteur économique, en remplacement de l'actuel conseil de gestion.

Dans le prolongement de la programmation des formations universitaires, le volume d'étudiants à former par grande filière (UFR) et par niveau doit constituer un des éléments clefs des contrats.

Les établissements publics doivent obtenir la possibilité statutaire de gérer de façon plus proactive les ressources propres qu'ils génèrent, l'une des solutions possibles étant la création de filiales sous statut privé pour utiliser ces ressources au profit de leurs activités d'enseignement et de recherche.

Enfin, les défis auxquels devra faire face l'enseignement supérieur de Côte d'Ivoire verront apparaître des « goulots d'étranglements » ayant un impact majeur sur les services qu'il doit fournir. A titre d'exemple, on peut citer l'énorme insuffisance de bacheliers scientifiques ainsi que celle d'enseignants scientifiques. Il appartient au MESRS de les identifier, puis de proposer l'organisation ad hoc, ministérielle ou interministérielle, pour piloter un effort prolongé de résorption.

INTRODUCTION

La décennie de crises politiques qu'a traversée la Côte d'Ivoire entre 1999 et 2011 a entraîné une profonde dégradation du système d'enseignement supérieur ivoirien. La manifestation la plus visible en a été la détérioration de ses infrastructures, qu'est venue accentuer la crise postélectorale de novembre 2010 et qui a conduit, le gouvernement ivoirien à décider en avril 2011 de la fermeture prolongée, pour réfection, des universités, établissements publics et résidences universitaires d'Abidjan. Après avoir consacré de l'ordre de 110 GFCFA soit 167 M€ pour assurer leur réhabilitation et leur rééquipement, la réouverture universitaire a eu lieu le 3 septembre 2012.

De manière plus profonde, cette longue crise a entraîné une dévitalisation de nombre des mécanismes du fonctionnement universitaire. Affiché comme un secteur clef pour le développement socio-économique de Côte d'Ivoire dans un contexte de sortie de crise où tout est à faire en priorité, l'enseignement supérieur a fait l'objet de nombreuses actions et réflexions. Il s'est agi de prendre en compte :

- ❑ la réalité structurelle d'une forte croissance démographique, en parallèle de la demande sociale pour un plus grand accès à l'enseignement supérieur ;
- ❑ le paradoxe d'un décalage grandissant entre les besoins en qualifications pour accompagner et anticiper le développement économique ivoirien et le fort taux de chômage des diplômés de l'enseignement supérieur ;
- ❑ des réformes esquissées pendant les années de crise, mais non menées à leur terme, notamment pour ce qui est de la mise en place du LMD, adopté par décret en 2009 en prolongement d'une orientation de l'UEMOA de juillet 2007 qui recommandait aux pays membres d' « adopter le LMD comme cadre de référence des diplômes délivrés dans les universités et établissements d'enseignement supérieur implantés sur le territoire de l'union » ;
- ❑ la nécessité, après des années d'à-coups, de crises, et de désordres, d'un retour à un fonctionnement vertueux de l'enseignement supérieur tant dans la conduite des activités d'enseignement et de recherche que dans sa capacité d'anticipation de ses prochains défis et d'ajustement aux nouveaux besoins.

On peut noter une très forte convergence dans les objectifs des plans et des projets successifs qui ont été établis par le gouvernement de la Côte d'Ivoire et son ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique (MESRS), souvent en étroite collaboration avec les bailleurs, notamment la Banque mondiale et l'Agence française pour le développement (AFD) dans le cadre des contrats de désendettement et de développement (C2D) passés avec la France. Tous les acteurs ont identifié des points clefs des transformations à conduire et les reprennent avec constance.

Cela ne suffit pas pour autant à assurer leur mise en œuvre. Il s'agit certes d'un défi de longue haleine, qui nécessitera du temps et de la détermination. Mais des difficultés se font sentir dès l'amorce des premières mesures. La présente étude vise donc à effectuer, 5 ans après les événements de 2011, un premier bilan et des propositions pour améliorer la conduite des évolutions futures.

Après un rappel des différents plans qui se sont succédés ces dernières années, l'étude présentera une analyse de la gouvernance actuelle de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique en Côte d'Ivoire, rappellera les principaux défis que cette gouvernance doit relever et conclura par des propositions d'aménagement.

1. HISTORIQUE DES INITIATIVES RECENTES EN MATIERE D'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE RECHERCHE

1.1 Actions de la Côte d'Ivoire

Le MESRS a fait conduire une étude approfondie sur l'état de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique en Côte d'Ivoire, et ses perspectives, grâce à un financement de la Banque mondiale. Publié en août 2012 avant la réouverture des universités (DP N° S25/DMP/2011), ce document intitulé « L'enseignement supérieur et la recherche en Côte d'Ivoire : Etat des lieux et perspectives de développement »², qui fournit une vision relativement exhaustive de la situation en 2012 et dresse un inventaire des actions à conduire, constitue une excellente référence pour examiner les réalisations conduites depuis lors, ajuster les priorités et relancer l'action autant que nécessaire, accompagnée d'éventuelles études complémentaires.

A partir de 2011, la République de Côte d'Ivoire élabore de nombreux documents de politique gouvernementale : Plan Présidentiel d'Urgence, Plan d'Action à Moyen terme, Plan National de Développement, dont l'Enseignement Supérieur et la Recherche Scientifique est un des aspects.

La rénovation du cadre légal de l'enseignement supérieur et de la recherche a fait assez tôt l'objet de réflexions avancées, qui n'ont pas encore abouti aujourd'hui, mais dont les principes ont irrigué les projets qui ont suivi³. Ces projets sont déjà amplement discutés dans l'état des lieux de 2012 cité précédemment.

L'ambition est de disposer de lois d'orientation et de programmation qui redonnent un nouveau souffle à l'enseignement supérieur d'une part, la recherche scientifique et l'innovation technologique d'autre part. L'enjeu reste de combiner l'affichage d'une grande ambition, l'identification d'évolutions pertinentes au regard de la réalité des moyens disponibles et la capacité à mener de front toutes les actions qui en découlent, en premier lieu l'élaboration de tous les textes d'application.

Techniquement, l'enseignement supérieur relève actuellement d'une loi de 1995, qui régit les 3 degrés de l'enseignement en Côte d'Ivoire, l'enseignement de base, technique et supérieur. C'est dans ce cadre qu'ont été élaborés et signés les décrets et arrêtés mettant en place le système LMD. Une nouvelle loi sur l'enseignement supérieur suppose soit une séparation des deux premiers ensembles, soit une réflexion globale sur les trois degrés d'enseignement.

Le Cadre de Dépenses à Moyen Terme du Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la recherche Scientifique (CDMT-MESRS) 2011-2014 publié en juillet 2011, est un document de programmation budgétaire. Il fixe le cadre institutionnel permettant la décentralisation des universités et l'ouverture d'instituts à vocation professionnelle. Il vise notamment :

- la diversification et la régulation de l'offre de l'enseignement supérieur, à travers la redéfinition d'une carte des formations supérieures ivoiriennes ;
- le lancement d'expériences de formations à distance ;
- une réflexion partenariale sur les stratégies économiques sectorielles.

Il veut également améliorer la qualité de l'enseignement supérieur et adapter les formations aux demandes du marché du travail :

- en initiant la réforme des cursus dans la logique du LMD ;

² Le résumé de ce document ainsi que ses principales propositions figurent en annexe.

³ La présentation qui figure dans l'état des lieux de 2012 cité précédemment reste d'actualité.

- en établissant un processus annuel budgétaire avec dépenses prioritaires ;
- en définissant les besoins de formation des enseignants et d'encadrement.

Il prévoit aussi d'augmenter le montant des frais d'inscription, inchangés depuis 1982 (30.000FCFA), ce qui a été fait à la rentrée 2012 pour les masters (60.000CFA) et les doctorats (90.000FCFA).

Le Plan d'Action à Moyen Terme (PAMT) de septembre 2011 issu du CDMT MESRS veut redynamiser l'enseignement supérieur par :

- la régulation des flux et leur orientation planifiée vers des filières en adéquation avec la demande des employeurs ;
- le développement de filières courtes de formation pour rééquilibrer l'offre en direction des filières scientifiques, techniques destinées à l'insertion professionnelle des diplômés ;
- une organisation des cursus selon la structure LMD.

Le Plan National de Développement validé en mars 2012 (PND) actualise le CDMT MESRS et prévoit :

- la création de 2 nouvelles universités à Daloa et Korhogo par transformation de 2 Unités Régionales de l'Enseignement Supérieur (URES), avec les décrets correspondants de création, d'attribution, d'organisation et de fonctionnement⁴ ;
- la généralisation du système LMD, avec les décrets et arrêtés correspondants ;
- le recrutement de 2 000 enseignants pour l'enseignement public ;
- la réhabilitation des 5 universités et de 2 grandes écoles publiques ;
- la création et la construction de 3 nouvelles universités ;
- la création du CROU avec les décrets correspondants de création, attribution, organisation et fonctionnement ;
- la réhabilitation des résidences universitaires ;
- l'adoption d'une loi d'orientation et de programmation de la recherche, avec le renforcement des structures de recherche, la création de programmes nationaux de recherche et la mise en place de bureaux de valorisation des résultats de la recherche

Le Plan sectoriel décennal Éducation Formation (PSE) 2016-2025, vise la définition d'une nouvelle politique sectorielle de long terme dans le domaine de l'éducation et de la formation, en prenant la suite du plan d'action à moyen terme (PAMT) 2012-2014, qui répondait à une problématique de sortie de crise.

Il s'inscrit dans la continuité des orientations précédentes et « décline les orientations à impulser pour assurer l'adéquation entre les formations dispensées et les besoins nés du parcours de développement que le pays a choisi dans son Programme National de Développement (PND) » :

- la rénovation des procédés d'orientation des jeunes, permettant une meilleure maîtrise de leur parcours ;
- la refonte progressive de l'offre et des filières de formation ;
- la rénovation de la gouvernance des établissements, alliant autonomie, partenariat et contractualisation, avec :
 - la mise en place de contrats cadre les liant à l'Etat ;
 - la création d'une agence nationale d'assurance qualité.

Le PSE prévoit le maintien de la régulation des flux à l'entrée de l'enseignement supérieur dans le cadre de l'orientation vers les lycées, et un effort sur l'employabilité des diplômés avec :

⁴ L'université de Korhogo (Université Péléforo Gon Coulibaly) a été créée par décret n° 2012-985 du 10 Octobre 2012. L'université de Daloa (Université Jean Lorougnon Guédé) a été créée par décret n° 2012-986 du 10 Octobre 2012.

- ❑ une diversification de l'offre publique, notamment par la création d'universités dans les régions et d'une université numérique, tout en continuant à maîtriser les effectifs d'étudiants qui y sont accueillis, la sélection des étudiants par les établissements publics étant envisagée ;
- ❑ la poursuite de l'orientation vers l'enseignement supérieur privé de plus de la moitié des étudiants, implicitement par défaut, c'est-à-dire de ceux qui ne sont pas retenus par l'enseignement public, tout en réduisant les ressources qui y sont consacrées. Ces dernières seraient concentrées, sur la base de contrats pluriannuels, sur les filières à privilégier et les établissements s'inscrivant dans une démarche de qualité ;
- ❑ la définition, l'élaboration, la mise en œuvre et l'actualisation des offres de formation en partenariat avec le secteur privé ;
- ❑ le développement des activités et services d'insertion professionnelle, ainsi que de la formation à l'entrepreneuriat.

En termes législatifs, si la loi d'orientation et de programmation de la recherche scientifique et de l'innovation pédagogique est toujours mentionnée, seule apparaît pour l'enseignement supérieur la mise en œuvre des contrats de performance prévus par la loi du 7 septembre 1995 sur l'Enseignement.

Il souligne quelques aspects particulièrement critiques :

- ❑ la nécessité d'accroître les flux vers les matières scientifiques, impératif qui doit être pris en compte dès le collège avec un accroissement de l'orientation vers la série scientifique dite C, qui ne fournit aujourd'hui que 2000 des 83000 bacheliers annuels ;
- ❑ la nécessité de recruter durablement un effectif important d'enseignants, notamment dans les matières scientifiques, et de maximiser leur utilisation comme enseignants ;
- ❑ la mise en place de systèmes d'information⁵ ;
- ❑ l'amélioration du dialogue social, avec notamment une réflexion sur le statut des enseignants de l'enseignement supérieur et sur l'organisation de la représentation des étudiants.

Il met en évidence le rôle de régulation et d'incitation que doivent jouer bourses et autres financements publics, notamment pour favoriser :

- ❑ l'orientation vers des filières scientifiques ou technologiques ;
- ❑ la réorientation des filières de l'enseignement supérieur privé ;
- ❑ les domaines de recherche les plus susceptibles de transferts technologiques.

Enfin, il fixe une hypothèse de ressources pour le secteur éducation-formation, et précise la part qu'aurait l'enseignement supérieur et la recherche. Ce scénario repose sur une prolongation de la croissance de la richesse nationale à un rythme élevé (+8,8%/an jusqu'en 2020, puis 5%/an), et le maintien de la part actuelle de l'éducation (29,5% des ressources publiques, elles-mêmes maintenues à 19% de la richesse nationale). Probablement insuffisant pour anticiper d'inévitables aléas, ce scénario a l'avantage de permettre un premier dimensionnement, qui fait d'ailleurs ressortir pour le secteur de l'enseignement un besoin conséquent de financement extérieur de 4% sur la période 2017-2019, attendu des bailleurs.

1.2 L'accompagnement de la communauté internationale

De nombreuses actions d'accompagnement de la réforme de l'enseignement supérieur ont été menées par la communauté internationale, notamment la France. En juin 2011, le projet AGURES du

⁵ Dont l'expression de besoin semble limitée à l'accès aux données permettant l'établissement des contrats, leur suivi et leur évaluation. Le décret de création d'une Direction Générale de l'Université Numérique et des Moyens Informatiques, chargée de mutualiser les moyens informatiques du MESRS, a été publié en décembre 2014, sans que celle-ci ait pris forme.

Fonds de Solidarité Prioritaire (FSP) français, contribue à l'actualisation des textes relatifs à la gestion de la scolarité dans le cadre du LMD, participe à la formation des responsables universitaires, du personnel de la scolarité et des bibliothèques et propose un logiciel de gestion de la scolarité adapté au système LMD.

Les Contrats de Désendettement et de Développement C2D1 ESRS (2012-2015) et C2D2 ESRS (2016-2020) français contribuent pour 97M€ à l'enseignement supérieur ivoirien, avec :

- ❑ un appui à l'INP-HB, comprenant la réhabilitation et le rééquipement de ses locaux, la modernisation successive de 5 de ses écoles (ESA, ESI, ESCAE, ESTP et ESGM) et un accompagnement à sa réforme organisationnelle et institutionnelle ;
- ❑ un accompagnement des établissements publics d'enseignement supérieurs, pour l'élaboration des plans d'orientation stratégiques des établissements et de leurs contrats de performance, la mise en œuvre du LMD, le développement de partenariats avec le secteur privé la formation à l'entrepreneuriat, l'équipement en ressources pédagogiques et documentaires et la montée en puissance de l'Université Virtuelle ;
- ❑ un appui au développement de la recherche en santé, technologie puis en agriculture et environnement.

En parallèle, sur le volet Enseignement technique-Formation professionnelle, le C2D vient en appui au rapprochement des relations avec le secteur privé par la structuration des branches professionnelles. .. 13 branches professionnelles ont été identifiées avec la Confédération Générale des Entreprises de Côte d'Ivoire (CGE-CI) et la chambre de Commerce et d'Industrie (CCI-CI). Chaque branche dispose d'un comité de branche professionnelle qui regroupe des responsables du secteur professionnel et des responsables de la formation, pour l'instant technique.

Il faut aussi noter que le Programme d'Appui Stratégique à la Recherche Scientifique (PASRES), financé par la Coopération Suisse, pourrait venir renforcer le Fonds d'Appui à la Recherche et à l'Innovation (FOANRI) que la Côte d'Ivoire vient de mettre sur pied pour orienter et financer ses programmes de recherche suivant une démarche compétitive.

1.3 Conclusion partielle

En conclusion de ce bref survol, on peut noter une forte convergence du diagnostic sur l'enseignement supérieur en Côte d'Ivoire et des grandes orientations qu'il faudrait mettre en œuvre, nettement affirmés, partagés et répétés au niveau des planificateurs.

Des actions conséquentes ont été menées, notamment en termes de réhabilitation des infrastructures. Les textes sur le LMD ont été publiés et l'offre de formation majoritairement revue en conséquence. Une réforme par étapes du BTS est engagée. Elle doit s'étaler jusqu'en 2020, la première étape en cours étant celle de la réforme de l'examen.

Par contre, si les universités nouvelles ont bien été formellement créées, les infrastructures n'ont pas été livrées dans les temps, au point que le dossier a été repris au niveau du Premier ministre. En avril 2016, les présidents n'étaient pas nommés et les postes d'enseignants, préalablement ouverts à leur profit, avaient été redistribués aux universités existantes. Il n'existe apparemment pas de structures responsables d'installer les universités dans leurs locaux, de recruter et d'accueillir le personnel, et de poser les bases de leurs projets et de leurs fonctionnements. Il aura fallu beaucoup d'énergie de la part de la Ministre nommée en décembre 2015 et du premier Ministre pour que l'Université de Man (UMAN) puisse accueillir une première promotion d'étudiants et que l'Université virtuelle de Côte d'Ivoire soit fonctionnelle à la rentrée 2016. Les 4 autres universités n'ont pas encore ouvert.

Plus généralement, les actions structurelles essentielles pour donner à la Côte d'Ivoire et à ses habitants le système universitaire dont elle a besoin pour se développer et relever les défis du XXI^e siècle sont encore loin d'avoir été menées à leur terme.

Il importe donc d'examiner la gouvernance de l'enseignement supérieur ivoirien sous un double filtre :

- sa capacité à assurer un fonctionnement performant de l'enseignement supérieur en « régime de croisière » ;
- sa capacité à conduire les changements d'ampleur qui restent à accomplir avant d'atteindre ce « régime de croisière ».

Si ce deuxième aspect paraît aujourd'hui prédominant au regard du défi des changements à conduire, les deux se conjuguent pour promouvoir vigoureusement au sein de tout le système de l'enseignement supérieur et de la recherche :

- la logique de résultats atteints plutôt que d'affichage de projets ;
- le respect des règles, nécessaires à l'efficacité collective.

2. ÉTAT DES LIEUX DE LA GOUVERNANCE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE

La gouvernance de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique avait été analysée en détail dans le rapport « Etat des lieux et perspectives de développement de l'enseignement supérieur et de la recherche en Côte d'Ivoire » publié en août 2012. Elle n'a pas fondamentalement évolué depuis. Le bilan qui suit se limitera à en rappeler les éléments essentiels et à souligner les évolutions depuis 2012. Il s'essaiera à analyser, autant que cela soit possible, l'impact de cette gouvernance sur les évolutions au cours de cette période.

2.1 La gouvernance de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique au niveau national

2.1.1 L'orientation interministérielle de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique.

L'enseignement supérieur est l'un des 3 degrés du secteur de l'enseignement, les deux autres étant l'enseignement de base (enseignement primaire et secondaire) et l'enseignement technique.

La recherche scientifique a historiquement soit relevé d'un ministère propre soit d'un autre ministère, jusqu'à être rattachée au ministère de l'Enseignement supérieur et de la recherche Scientifique (MESRS) depuis 2011. Ce choix paraît fondé car les institutions universitaires ont des missions de recherche comme d'enseignement. Des études de l'Ecole Normale Supérieure indiquent d'ailleurs que la majeure partie des travaux de recherche en Côte d'Ivoire sont réalisés par des universitaires.

Sur le plan de leurs fondements législatifs, la situation n'a pas changé depuis 2012 :

- ❑ l'enseignement supérieur relève toujours de la loi de 1995⁶ qui traite de l'ensemble du secteur de l'enseignement. Envisagé depuis longtemps, le projet d'une loi spécifique à l'enseignement supérieur ou d'une nouvelle loi sur l'enseignement est toujours en cours d'élaboration ;
- ❑ un projet de loi sur l'orientation et la programmation de la recherche scientifique et de l'innovation technologique (LOPRSIT), esquissé dès mars 2003, est en attente d'analyse au niveau du gouvernement, qui a demandé un complément de dialogue social.

Les plans gouvernementaux (Plan d'Action à Moyen Terme, Cadre de Dépenses à Moyen Terme, Plan National de Développement, Plan décennal du Secteur Education-formation) prennent en compte l'enseignement supérieur. Suivant les cas, l'enseignement supérieur est inclus dans le secteur Education ou dissocié, et comprend ou non la recherche scientifique. Ils s'approprient les problématiques de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique, définissent des orientations stratégiques générales et fournissent un cadre financier. En 2012, le CDMT 2016-2018 a été publié, suivi du PND 2016-2020 et du PSE 2016-2025.

2.1.2 Le pilotage de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique par le MESRS

Le MESRS a vocation à définir et à mettre en œuvre la politique de l'État en matière d'enseignement supérieur et de recherche scientifique. Il exerce sa tutelle sur les établissements d'enseignement supérieur privé et sur les établissements publics ne dépendant pas d'un autre ministère. À ce titre, il participe à l'élaboration des plans gouvernementaux mentionnés précédemment.

⁶ Loi n° 95-696 du 7 septembre 1995 relative à l'Enseignement.

2.1.2.1 Textes législatifs et réglementaires.

Le MESRS a maintenant passé le cap de l'adoption des textes relatifs au LMD. Les aménagements à apporter après ces quelques années d'expérience seraient limités. L'université virtuelle de Côte d'Ivoire, créée par décret 2015-77 du 9 décembre 2015, est fonctionnelle depuis la rentrée 2016.

Il en irait très différemment s'il était décidé de relancer les projets de lois d'orientation de l'enseignement supérieur ou de la recherche, avec les textes d'application qui en découleraient. Force est de constater que les évolutions envisagées aujourd'hui, telles que les contrats d'objectifs et de performance, trouvent encore un support juridique dans la loi de 95.

2.1.2.2 Prérogatives du MESRS en matière d'allocations de ressources humaines et financières.

Le MESRS n'a toujours pas de prérogatives en matière d'allocations de ressources, ni en termes financiers, ni en termes de ressources humaines, ce qui a au moins deux effets dommageables :

- ❑ Il ne peut pas utiliser ce levier pour prioriser les actions ou orienter celle des établissements ;
- ❑ Il n'est pas incité à inclure l'analyse économique dans ces réflexions, ni à développer une expertise sur l'efficacité d'emploi de ressources budgétaires dans l'enseignement.

L'application de la réforme des finances publiques de l'UEMOA en 2017 nécessiterait que le MESRS soit l'ordonnateur délégué de son budget voté par programmes, les CDMT étant remplacés par des Documents de Programmation Pluriannuelle des Dépenses (DPPD) qui se déclinent dans les contrats d'objectifs et de performance.

2.1.2.3 L'organisation du MESRS

Entre 2012 et 2016, l'organisation du MESRS n'avait pratiquement pas connu d'évolution, si ce n'est la suppression d'un service autonome de contrôle et de suivi de l'organisation de l'examen du BTS, dont l'état des lieux de 2012 soulignait le caractère superfétatoire. Un nouvel organigramme du MESRS a été approuvé par décret n° 2016-565 du 27 juillet 2016, avec la création d'une direction générale de la qualité et de la normalisation et d'une direction des systèmes d'information de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique. Outre le cabinet, le MESRS comprend ainsi :

- ❑ trois directions générales, avec respectivement 4 directions subordonnées pour la Direction Générale de l'Enseignement Supérieur et de l'Insertion Professionnelle (DGESIP) et 2 pour la Direction générale de la Recherche Scientifique et de l'Innovation (DGRSI) et 2 pour la direction générale de la qualité et de la normalisation ;
- ❑ 8 directions ou équivalents directement rattachés au ministre, dont la direction des systèmes d'information

En ce qui concerne les organismes ayant une compétence nationale, il est souvent mentionné l'intention de création d'une agence indépendante d'évaluation de l'enseignement supérieur⁷.

2.1.2.4 Les activités des directions et services du MESRS

Elles ont été examinées trop courtement pour faire l'objet d'une véritable analyse. La plupart des remarques faites en 2012 paraissent d'actualité. On peut cependant souligner le poids important de la conduite des activités courantes au regard de celles consacrées à l'approfondissement des différentes options de préparation de l'avenir, malgré l'importance des défis à relever. Le MESRS continue à faire fonctionner un système universitaire conçu et organisé en 1995, charge que les fortes

⁷ Le Conseil national d'Évaluation de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique (CNESER), à qui la loi de 95 avait donné cette mission, n'a jamais fonctionné. L'autonomie de la nouvelle agence envisagée est jugée nécessaire pour que s'instaure une relation de confiance avec les établissements évalués.

tensions auxquelles il est soumis viennent accroître, mais ne semble pas armé pour concevoir et conduire les transformations structurelles à même d'apporter des réponses durables à ces tensions.

Si les directions de la planification et de l'évaluation (DPE) et de la décentralisation des universités (DDU) sont plus orientées vers la préparation de l'avenir, elles ont vite été happées par les premiers pas des changements à conduire et soulignent leurs difficultés à disposer des informations pour appréhender la situation actuelle, comme toutes les autres directions d'ailleurs.

Représentant du MESRS au sein de la Task Force interministérielle travaillant sur le PND 2016 -2025, la DPE bénéficie des éléments de cadrage interministériels, notamment financier. Réciproquement, elle est censée s'appuyer sur un groupe interne pour mettre en avant les objectifs et les modes d'actions stratégiques que voudrait préconiser le MESRS. Elle est aussi responsable du suivi de l'exécution du volet Enseignement supérieur et recherche du plan de travail gouvernemental (PTG), qui tient lieu de plan d'action du ministère. Elle reste cependant submergée par la gestion du quotidien, a du mal à produire à temps les données et n'est pas en mesure de contribuer réellement à la réalisation des actions à engager.

2.1.3 Le pilotage des systèmes d'information

L'ensemble des acteurs de l'ESRS sont fortement interdépendants dans la constitution de l'information nécessaire à une conduite efficace de leur activité. Les ambitions affichées en termes de pédagogie numérique (FOAD, Université numérique) sont fortes. Des ressources importantes ont été investies pour la mise au point d'un système d'information et de gestion, mais sans que les résultats escomptés suivent.

Ce n'est pas seulement l'alimentation du MESRS en données qui est en jeu. L'absence de fluidité de l'information pèse sur le fonctionnement de tous les niveaux, départements, facultés, universités ou écoles et ministère. Il concerne tous les processus structurants de l'ESRS, qu'ils soient académiques (gestion des étudiants, gestion des formations, gestions des enseignants et chercheurs, ...) ou relatifs aux fonctions de supports (Ressources financières, ressources humaines, infrastructures). Par exemple, les universités sont reliées par le Réseau Ivoirien des Télécommunications de l'Enseignement et de la Recherche (RITER) à forte capacité, mais ce réseau n'est pas prolongé par des réseaux internes au sein des universités et n'atteint donc pas le personnel. Chacun s'en plaint, mais les réactions pour y faire face, portées à l'initiative de l'un ou l'autre des acteurs sans vue d'ensemble, sont limitées et cloisonnées.

La tentation est forte d'abandonner le système d'information de gestion envisagé et de relancer une démarche entièrement nouvelle, en utilisant des systèmes partiels fonctionnant localement. La complexité du sujet rend cependant nécessaire une analyse approfondie avant toute décision.

Il était indispensable de mettre en place une structure de pilotage du projet capable de mener cette œuvre de longue haleine avec la volonté et la rigueur de conception comme d'exécution qui s'imposent. En effet, au sein du MESRS, chaque direction semblait focalisée sur « ses » outils d'information, sans qu'il soit possible de savoir qui pilote le développement des systèmes d'information et de gestion. Présentée comme la direction des services d'information du ministère, la Direction de l'Information Scientifique et Technologique (DIST), dépendant de la Direction Générale de la Recherche scientifique et de l'Innovation Technologique (DGRSIT) ne paraissait en avoir qu'une vision très partielle (les réseaux d'infrastructure et le site web du MESRS). La création d'une direction des Systèmes d'Information de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche, décidée en juillet 2016 dans le cadre de la réorganisation du MESRS, devrait permettre de faire converger les efforts du MESRS et piloter l'informatisation du Ministère et des structures sous tutelle, dans le cadre d'un projet financé par la Banque Africaine de Développement.

2.2 La gouvernance externe des établissements

2.2.1 La gouvernance externe de l'enseignement supérieur public et les contrats d'objectifs et de performance

Elle est assurée par la Direction générale de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle (DGESIP) et la direction de l'enseignement supérieur (DESUP), d'une façon qui n'est pas fondamentalement différente de 2012.

Les informations autour desquelles peuvent s'articuler un dialogue entre le MESRS et les établissements restent incomplètes et inégalement fiables.

Les directions n'exercent qu'une faible influence sur l'offre de formation des établissements, à la fois faute d'outils et faute de mise en œuvre de ceux qui existent. Malgré certaines initiatives intéressantes, elles n'ont pas de visibilité sur l'adéquation aux besoins économiques et au marché de l'emploi, sujet sur lequel les seules avancées tiennent à quelques initiatives locales au sein des établissements.

N'ayant qu'une influence indirecte et peu visible sur l'allocation des ressources, sans budget d'intervention pour faire face à un besoin particulier, leurs préoccupations paraissent facilement disjointes de celles d'établissements soucieux de leur autonomie, alors même que le ministère est fortement impliqué dans la gestion interne des établissements (§ 2.3.1.1) par le biais des conseils de gestion.

Les réflexions engagées depuis 2011 ont cependant fait évoluer les esprits, et le principe de contractualisation commence à s'imposer, dans la logique de la réforme des finances publiques au sein de l'UEMOA.

Les établissements le voient comme un moyen de faire valoir leurs besoins alors que le MESRS l'envisage d'abord comme un outil pour faire comprendre les contraintes de ressources.

Avec l'appui de l'Agence Universitaire de la Francophonie (AUF), les établissements ont élaboré leurs projets d'orientation stratégique⁸, et sont en phase d'élaboration de leurs premiers **contrats d'objectifs et de performance**.

Cela n'ira pas sans difficultés, ne serait-ce que pour partager et rapprocher les points de vue sur la teneur d'un tel exercice. Mais le contrat d'objectifs et de performance est certainement aujourd'hui l'outil le plus adapté pour faire évoluer les pratiques, mettre en évidence les besoins clefs et réorienter l'enseignement supérieur public vers des objectifs progressivement partagés. Il permet de donner une visibilité pluriannuelle pour la gestion financière, la gestion des effectifs et l'offre de formation. Il contribue à l'évolution des esprits et du fonctionnement universitaire dans une logique de modernisation dans un environnement de plus en plus compétitif. Un comité des contrats de performance a été mis en place auprès du MESRS pour impulser cette nouvelle dynamique.

Il reste que l'efficacité des contrats supposera que le MESRS dispose d'informations validées pour en vérifier l'exécution effective, ainsi que d'une capacité de synthèse et d'arbitrage inter-établissements. Les contrats d'objectifs et de performance doivent s'accompagner de la fourniture annuelle par les établissements d'un compte rendu annuel de gestion et de comptes financiers sincères et fidèles : C'est une responsabilité première d'établissements financés sur les deniers publics ; c'est aussi leur intérêt collectif que de permettre au MESRS d'être un interlocuteur efficace face aux autres administrations de l'Etat.

⁸ Un atelier de restitution de ces projets d'établissement s'est tenu début mai 2016 à Abidjan

2.2.2 Le pilotage de la recherche

La DGRSI assure vis-à-vis de la recherche un rôle similaire à celui de la DGESIP vis-à-vis de l'enseignement, et se heurte aux mêmes types de difficultés : absence d'information, capacité d'arbitrage et d'intervention.

Dans l'attente de la loi d'orientation sur la recherche, elle a cependant mis en place en 2016 les 8 pôles de compétences décidés à l'issue d'un séminaire sur l'orientation stratégique de la recherche en 2011, chaque pôle étant animé par un centre de recherche ou universitaire.

L'élaboration des contrats d'objectifs pourrait lui donner les moyens de s'impliquer plus dans les établissements d'enseignement supérieur et d'impulser une dynamique de rapprochement de l'enseignement supérieur et de la recherche, à l'heure où la Côte d'Ivoire manque cruellement de ressources scientifiques pour ces deux fonctions.

Par ailleurs, un fonds de financement compétitif des projets de recherche, envisagé depuis longtemps dans le cadre de la loi d'orientation stratégique pour la recherche scientifique et l'innovation technologique (LOSPRIT), a été mis en place en décembre 2016. Dénommé Fonds d'Appui à la Recherche et à l'Innovation (FONARI), il est doté de 500 millions FCFA et est organisé en 3 programmes :

- ❑ Un fonds (Prix spécial) du Président de la République, doté de 80 MFCFA, vise le financement de la recherche dans les secteurs stratégiques ;
- ❑ Un fonds d'Appui à la promotion de la femme enseignant-chercheur (FAPECI), doté de 240 MFCFA pour lutter contre la disparité homme/femme en matière de recherche scientifique ;
- ❑ Un fonds d'aide à la recherche et à l'innovation technologique (FARI), doté de 250MFCFA, ouvert aux activités de recherche et d'innovation de tous les chercheurs.

L'efficacité de ce fond tiendra largement à la qualité de sa gouvernance, notamment sous ses aspects scientifiques, et à sa capacité à créer des effets d'entraînement autour de projets d'intérêt majeur avec un niveau de financement suffisant, en évitant la dilution sur un trop grand nombre de projets.

2.2.3 Le pilotage de l'enseignement supérieur privé

De manière paradoxale, l'enseignement supérieur privé paraît plus piloté que l'enseignement supérieur public, alors qu'il est considéré avec ambigüité. Indispensable pour répondre à la demande et aux besoins, il est regardé comme un enseignement de deuxième zone où sont dirigés les étudiants qui ne sont pas admis dans l'enseignement public, pour la plupart en vue de l'obtention d'un Brevet de Technicien Supérieur (BTS). Alors que la dépense par l'Etat par étudiant y est beaucoup plus faible que dans le public, il lui est reproché une consommation excessive des ressources publiques. Contrôlé, ses ressources dépendant en partie des décisions du MESRS, il se montre plutôt réactif et fait preuve de capacités d'amélioration.

Le pilotage par la DESUP et la sous-direction de l'Enseignement Supérieur Privé s'exerce là aussi dans des conditions similaires à celles de 2012. Les établissements sont soumis à autorisation avant création, puis pour leur ouverture, sont inspectés, y compris à l'improviste et peuvent être fermés. Leurs formations doivent être homologuées pour pouvoir accueillir des étudiants. Les étudiants en BTS passent les mêmes examens qu'ils soient du public ou du privé et sont organisés par la Direction des Examens, des Concours et de l'Orientation.

Conduisant a priori à des diplômes d'établissement, les formations post BTS peuvent être habilitées par le MESRS à délivrer des diplômes nationaux, et peuvent alors éventuellement demander l'habilitation au niveau du Conseil Africain et Malgache de l'Enseignement Supérieur (CAMES). Le fonctionnement est différent pour les Universités privées, qui doivent passer une convention avec une université publique. Une fois cette convention signée, les universités privées dispensent les

formations et délivrent les diplômes de l'université partenaire, de façon surprenante sans aucun contrôle complémentaire.

Il existe cependant une commission d'évaluation des établissements privés, universités incluses, qui les évalue, les note, les classe et publie les classements avec un effet indéniablement positif sur la qualité des établissements.

En conclusion, le MESRS exerce incontestablement une fonction de contrôle sur l'enseignement supérieur privé. Cela ne suffit pas pour autant à ce que l'enseignement supérieur privé s'ajuste au marché de l'emploi et anticipe les qualifications nécessaires au développement de la Côte d'Ivoire. On pourrait penser que la pression des étudiants et des parents incite naturellement à cet ajustement, au titre d'une certaine « loi du marché ». Force est de constater que cette pression, qui ne s'exerce pas dans l'enseignement public alors qu'il sélectionne les meilleurs étudiants, n'a guère de raison de plus s'exercer dans l'enseignement privé.

Focalisé sur le pilotage à court terme de l'enseignement supérieur privé, ce qui est nécessaire mais consommateur de ressources, le MESRS n'a pas vraiment les capacités de l'orienter sur le long terme. Il serait justifié que la Côte d'Ivoire assume pleinement le fait que l'enseignement supérieur privé va durablement continuer à former la majorité des étudiants ivoiriens. Le MESRS doit mettre en place les mécanismes pour qu'à sa juste place, l'enseignement supérieur privé participe avec la plus grande efficacité possible au développement du Pays.

2.2.4 L'orientation des étudiants

Alors que c'est l'orientation des étudiants fait partie des fonctions qui pèsent le plus sur le fonctionnement des établissements, pilotée par la DOREX, elle n'est pas considérée comme relevant précisément de la gouvernance des établissements.

Dans son principe, il s'agit bien pourtant dans un premier temps de définir par filière le nombre d'étudiants pouvant être accueillis par chaque établissement, avant d'approuver le choix des candidats dans l'ordre de leurs résultats au baccalauréat.

Outre la disponibilité et la fiabilité limitées des informations permettant d'organiser ce processus, plusieurs modes de contournement de ce principe simple rendent la mise en œuvre complexe et opaque pour tous les acteurs, établissements comme étudiants.

La situation est ainsi similaire aujourd'hui à ce qu'elle était en 2012. Son amélioration est cependant indispensable, sur le plan social au titre de la transparence vis-à-vis des étudiants, et pour conduire la démarche d'ajustement de l'offre de formations au marché de l'emploi. Par ailleurs, les établissements devraient considérer que le volume d'étudiants à accueillir et leur mode de sélection sont des éléments clés de la contractualisation avec l'Etat.

2.2.5 L'anticipation des besoins en qualification

Le taux de chômage des diplômés et en contrepartie le déficit de certaines compétences fournit un retour sévère sur l'enseignement supérieur ivoirien. Cette insatisfaction générale ne donne pas pour autant les leviers d'une orientation proactive, qui nécessiterait une identification à grande maille des besoins par secteurs et par métiers.

Si la problématique générale est largement interministérielle et partagée avec les responsables économiques, le MESRS et les établissements ne disposent pas à leur niveau des mécanismes leur permettant d'obtenir ces informations pour adapter leur offre de formation et apporter aux étudiants une information éclairée. Des informations simples peuvent pourtant avoir un impact conséquent comme le besoin déjà évoqué d'accroître le nombre d'étudiants suivant une formation scientifique et technique.

Les quelques initiatives prises au niveau du Ministère ou des établissements restent limitées. La plus notable reste celle, déjà citée, de l'enseignement technique en liaison avec la confédération générale des entreprises (CGE CI) pour structurer les interfaces entre l'enseignement et les secteurs économiques, avec la structuration de 13 branches professionnelles nationales, dont chacune a produit un portrait de sa branche.

Ni le MESRS, ni les établissements publics ne suivent le taux d'emploi de leurs jeunes diplômés, filière par filière, indicateur majeur, qui à lui seul donnerait une information précieuse, notamment aux nouveaux étudiants qui s'orientent.

2.3 La gouvernance interne des Établissements

Analyser la gouvernance de l'ESR en CI revient à procéder au diagnostic exhaustif des relations entre l'Administration, les universités et écoles de l'ESR ainsi que les institutions qui les composent.

2.3.1 La gouvernance des établissements publics

En Côte d'Ivoire, « les universités sont des établissements publics administratifs d'Enseignement Supérieur et de recherche »⁹ placés sous la tutelle administrative du MESRS et la tutelle financière du Ministère en charge de l'Economie et des finances. Cette dichotomie de la tutelle, induite par l'absence de prérogatives du MESRS en termes d'attributions de ressources humaines et financières, marque profondément son fonctionnement.

Chaque université dispose de son décret particulier qui fixe ses missions spécifiques, en sus des quatre missions générales confiées à toutes les Universités :

- la formation initiale et continue dans les domaines scientifique, culturel et professionnel ;
- la recherche scientifique et technologique et la valorisation de ses résultats ;
- l'appui aux activités de développement ;
- la coopération internationale en matière d'enseignement et de recherche.

L'essentiel de la réglementation concernant l'organisation et le fonctionnement de l'ESR en CI est défini dans la loi sur l'enseignement et ses décrets d'application notamment les décrets n° 95-696 du 7 septembre 1995 et n°096-611 du 09 août 1996 modifié déterminant les attributions, l'organisation et le fonctionnement des Universités et le décret 2001-320 du 07 juin 2001. Toutefois, il faut souligner que depuis 2012, de nouvelles dispositions introduites par le décret 2012-981 du 10 octobre 2012 sont entrées en vigueur. Ce sont celles-ci qui régissent actuellement la gouvernance des ESR et par conséquent vont retenir notre attention.

Pour apprécier la gouvernance des ESR, il convient d'analyser l'organisation et le fonctionnement des mécanismes de gouvernance administrative et financière (le conseil de gestion) et les mécanismes de gouvernance académique que sont le conseil d'université et le conseil d'UFR ou d'institut.

2.3.1.1 Un mécanisme de gouvernance administrative et financière : Le Conseil de gestion

Le Conseil de gestion est l'organe suprême de gouvernance des universités ivoiriennes. Il est chargé notamment d'exercer sur les autres organes l'autorité et le contrôle permettant de suivre l'accomplissement des missions de service prescrites, de contrôler la préparation et l'exécution du budget et d'examiner le rapport financier de l'agent comptable et le rapport de fin d'exercice.

⁹ Selon article 1 du décret du 10 octobre 2012.

Au niveau de chaque établissement, le Conseil de gestion est présidé par le Ministre de l'ESRS ou son représentant. Sa composition est fixée par le décret déterminant ses attributions, son organisation et son fonctionnement. Les Conseils de Gestion sont composés entre trois (3) et huit (8) membres au plus. Par dérogation, ce nombre de membres peut être porté jusqu'à douze lorsque siègent en son sein des représentants des usagers ou des personnalités extérieures à l'Administration. Le Président de l'université assiste aux réunions de Conseil de gestion avec voix consultative et en assure le secrétariat. Le Président du Conseil de gestion peut inviter à participer aux réunions, avec voix consultative, toute personne dont il estime utile d'entendre les avis. Le Conseil de Gestion peut délibérer valablement si la majorité de ses membres est présente et ses décisions sont prises à la majorité absolue des membres présents mais en cas de partage des voix, celle du Président du Conseil de Gestion est prépondérante.

2.3.1.2 Les mécanismes de la gouvernance académique : Le Conseil d'Université et le Conseil d'UFR

En vertu des conventions internationales comme celle d'ARUSHA, la communauté universitaire doit jouir de l'autonomie et des libertés académiques propices à l'épanouissement de la réflexion intellectuelle et la libre expression des idées ; c'est pourquoi les franchises universitaires lui sont accordées. Ainsi, la composition et le fonctionnement des organes de gouvernance académique reflètent ce droit à l'auto-détermination : le Conseil d'université et le Conseil d'UFR.

2.3.1.3 Le Conseil d'université

Dans le texte du décret de 2012, le Conseil d'université (CU) est considéré comme un organe d'administration à côté de la Présidence de l'Université ; mais l'analyse de ses prérogatives permet de noter qu'elle a surtout des attributions d'organe de gouvernance académique. En effet, le CU a des missions de définition de planification des orientations stratégiques, d'approbation des projets des organes d'exécution et de préparation des délibérations du Conseil de gestion.

Au titre de la planification des orientations stratégiques, le CU délibère sur le projet d'établissement et le contenu des contrats de performance pluriannuels. Dans le cadre de la mission d'autorisation, le CU délibère sur l'organisation générale des études, ainsi que sur les programmes de recherche, de production et de coopération internationale; il autorise le Président à engager toute action en justice et à signer des accords et des conventions, il émet un avis sur la création ou la suppression des structures de Formation et de Recherche ainsi que sur la création, la suppression ou la modification de programmes de formation qui doivent être proposées à l'agrément de la Conférence des Etablissements d'Enseignement Supérieur. Le CU doit également se prononcer sur certains dossiers à soumettre à la décision du Conseil de gestion comme le projet de budget, le montant des frais d'Inscription et des autres recettes ainsi que sur la répartition des ressources allouées à l'Université. En outre, le CU exerce, en premier ressort, le pouvoir disciplinaire à l'égard des responsables administratifs, techniques, pédagogiques, des enseignants, des chercheurs et des étudiants. Dans ce sens, il adopte le Règlement Intérieur de l'Université et approuve ceux des Conseils des Unités de Formation et de Recherche, des Ecoles et des Centres ou Instituts de Recherche des Unités Régionales d'Enseignement Supérieur.

Pour assumer ces différentes missions, le CU s'appuie sur trois commissions créées en son sein par le règlement intérieur : un Conseil Scientifique, un Conseil Pédagogique et un Conseil de Discipline. Leurs membres sont nommés par le Président d'Université, sur proposition du Conseil d'Université. Avec une taille maximum de trente-six (36) membres le Conseil d'Université est composé de membres statutaires (40%), de membres élus (45%) et de membres désignés (15%). Les membres statutaires sont des autorités universitaires occupant des fonctions de président, vice-présidents, directeurs de structures académiques, de directeurs fonctionnels et secrétaires généraux. Les membres élus comprennent 75 % de représentants des enseignants et des chercheurs, 20 % de représentants des personnels administratifs et techniques ainsi que 5 % de représentants des

étudiants. Les membres désignés sont des personnalités dites extérieures à l'Université. Ils sont désignés par le Ministre chargé de l'Enseignement Supérieur sur proposition du Président d'Université.

2.3.1.4 Le Conseil d'Unité de Formation et de recherche

Dans le cadre de l'exercice de l'autonomie académique qui leur est octroyée, les structures de formation et de recherche sont dotées d'un organe de gouvernance dénommé Conseil d'Unité de Formation et de recherche.

Le Conseil d'UFR comprend au maximum 32 membres. Il est composé de 75% de représentants élus des enseignants et des chercheurs, de 10 % de personnalités extérieures, désignées par le Président d'Université sur proposition du directeur d'UFR, de 10 % de représentants élus des personnels administratifs et techniques, et de 5% de représentants élus des étudiants.

Selon l'article 26, le Conseil d'Unité de Formation et de Recherche délibère sur toutes les questions relatives à l'organisation et au fonctionnement de l'Unité de Formation et de Recherche. A ce titre, il est chargé notamment :

- de donner un avis sur les éléments des contrats pluriannuels concernant l'Unité de Formation et de Recherche;
- d'arrêter les contenus des programmes pédagogiques et des programmes de recherche;
- de définir les modalités d'évaluation des étudiants conformément aux principes en vigueur;
- de proposer le projet de budget de l'Unité de Formation et de Recherche;
- d'arrêter la répartition des ressources allouées à l'Unité de Formation et de Recherche;
- de donner un avis sur le recrutement et la promotion des personnels enseignants et chercheurs ;
- d'adopter le Règlement Intérieur de l'Unité de Formation et de Recherche qu'il soumet à l'approbation du Conseil d'Université.

Les modalités de délibération relatives à ces différentes questions sont fixées par le Règlement Intérieur de l'Unité de Formation et de Recherche. Le Conseil de l'Unité de Formation et de Recherche est doté d'un Conseil Scientifique et d'un Conseil Pédagogique dont les missions, la composition, l'organisation et le fonctionnement sont définis par le Règlement Intérieur de l'Unité de Formation et de Recherche et approuvés par le Conseil d'Université.

2.3.1.5 Relations entre organes de gouvernance académique et autorités chargées de l'administration

La gouvernance académique est réalisée dans l'interaction entre d'une part le CU et la Présidence de l'Université et d'autre part entre le Conseil d'UFR et sa Direction. Les prérogatives et la position des autorités administratives indiquent les pouvoirs qui sont attribués à ces organes.

Le Président d'Université et le conseil d'université

Le Président a des prérogatives limitées au sein du Conseil de gestion, où il a une voix consultative en plus de sa fonction de secrétaire de séance. Dans le Conseil d'Université par contre, il incarne l'autorité académique en tant que Président de ce Conseil. En effet, il est chargé de la préparation des délibérations du Conseil d'Université dont il assure la programmation et l'exécution notamment la bonne exécution des engagements définis dans les contrats pluriannuels. Le Président représente l'Université en justice et à l'égard des tiers ; il exerce son autorité sur l'ensemble des personnels de l'Université ; veille à la bonne administration des structures de l'Université ainsi qu'à la sécurité et au maintien de l'ordre. Sur autorisation du Conseil d'Université, il conclut les accords et les conventions.

Le Président d'Université est assisté d'un Secrétaire Général et d'un ou de plusieurs Vice-présidents dont le nombre de Vice-président ne peut excéder trois, et sont tous membres de droit du CU au même titre que les Directeurs responsables des structures d'enseignement et de recherche.

Le conseil d'UFR et son directeur.

Le Directeur d'Unité de Formation et de Recherche est le président de son Conseil d'UFR. Il prépare les délibérations du Conseil et en assure l'exécution des décisions. En effet, il est ordonnateur délégué du budget de l'UFR et dispose des services administratifs et techniques définis par le Règlement Intérieur ; il le gère avec l'assistance d'un Secrétaire Principal. Les filières de formation, les Départements, les Instituts, les Centres de recherche et les Laboratoires qui composent l'UFR sont placés sous sa tutelle.

2.3.1.6 Diagnostic critique de la gouvernance des établissements publics

Analyse des acteurs et des processus de décisions

Le fonctionnement des universités ivoiriennes repose sur une structuration de la gouvernance en deux volets correspondant d'une part à la gouvernance administrative et financière et d'autre part à la gouvernance académique.

Le pouvoir administratif et financier est placé sous la responsabilité directe du Ministre en charge de l'ESR entouré de représentants des ministères concernés par les filières de formation de l'établissement ou le recrutement de ses diplômés. Ceci permet de comprendre pourquoi l'appellation « Conseil de gestion » est préférée à celle de Conseil d'administration. Ainsi, dans les faits, les conseils de gestion sont perçus comme les représentants du gouvernement de Côte d'Ivoire et non de la société ivoirienne. Et pour les partenaires, leurs décisions n'engagent que le gouvernement pas l'institution universitaire et ses autorités académiques. Beaucoup de personnes rencontrées ont exprimé le sentiment que l'Université ivoirienne est en réalité gérée par le ministère des finances qui a le dernier mot sur tout.

En outre la rotation permanente des membres du Conseil représentant les ministères techniques fait craindre une maîtrise insuffisante des dossiers pour nombre d'entre eux au moment des prises de décision ainsi que des failles dans le suivi des dossiers. La présence du président d'Université avec une voix consultative ne garantit pas une bonne perception du climat qui règne dans l'Etablissement. En effet, il est fonctionnaire classé dans l'ordre protocolaire et à chaque réunion, il fait face au président du Conseil de gestion qui n'est autre que le Ministre qui a le pouvoir de nomination et de révocation sur lui. D'ailleurs, cette absence d'autonomie du Président d'Université et des Doyens d'établissement est évoquée par des interlocuteurs lors de l'atelier sur les projets de plans d'orientation stratégique des universités et écoles publiques, co-organisé par AUF (dans le cadre des activités financées par le C2D).

Analyse de la gestion des crises et dysfonctionnements dans les universités Ivoiriennes

De façon générale, une bonne gouvernance ne peut garantir l'absence de crises dans les institutions, elle permet surtout de les traverser en limitant les dommages. L'Université publique ivoirienne est souvent traversée par des crises aiguës qui opposent directement les composantes de la communauté universitaire ou les organisations syndicales au gouvernement ivoirien. Les Conseils de gestion, les Conseils d'Université et d'UFR ne sont pas impliqués dans la recherche de solutions. Les écoles nationales échappent à ces crises car leur personnel n'est pas affilié aux syndicats du monde universitaire.

Les questions académiques sont très rarement l'objet de crise aiguë qui déborde du cadre de l'institution d'enseignement et de recherche. On peut reprocher aux organes de gouvernance académique l'absence d'une planification stratégique et le défaut d'instances de reddition des

comptes suivant un processus d'assurance qualité. Il convient aussi de leur reprocher la non mise en œuvre des contrats de performance prévus depuis 1995 par un décret.

On peut constater également que les crises aiguës du système éducatif ne touchent pas en général le secteur privé de l'enseignement supérieur. Les crises sont plutôt circonscrites au niveau local avec l'intervention de leurs organes internes qui ont des prérogatives leur permettant de prendre des initiatives.

2.3.2 La gouvernance des établissements privés

Les établissements privés d'enseignement supérieur sont régis par l'acte uniforme relatif au droit des sociétés commerciales et groupement d'intérêt économique de l'OHADA. Majoritairement, ils ont la forme juridique de Société à responsabilité limitée et d'entreprises individuelles. L'Assemblée générale ordinaire et le conseil d'administration constituent leurs organes de gouvernance statutaire. Les personnes interrogées déplorent des insuffisances dans le fonctionnement des organes de gouvernance de certains établissements en raison de l'irrégularité de la convocation de ces instances et de l'exercice autocratique du pouvoir des fondateurs.

Une réflexion mériterait d'être engagée sur les impératifs statutaires complémentaires s'imposant aux établissements privés d'enseignement supérieur, notamment lorsqu'ils bénéficient de subsides publics ou qu'ils préparent à des diplômes reconnus par l'État, pouvant conduire à la définition de formes statutaires spécifiques. Il serait notamment justifié de faire valoir la responsabilité du conseil d'administration et des dirigeants en termes de qualité académique et de prise en compte des possibilités d'insertion professionnelle. Cela suppose cependant que l'enseignement supérieur public soit soumis aux mêmes exigences.

3. LES ENJEUX DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE IVOIRIENS

Depuis 2010, la Côte d'Ivoire a conduit de nombreuses études et établi moult plans pour l'enseignement supérieur. Tous montrent une forte convergence sur les principaux enjeux de l'enseignement supérieur et de la recherche et les objectifs de transformations qu'ils impliquent. Ces enjeux sont de nature variée, concernent les étudiants et le personnel universitaire, notamment les enseignants, les objectifs comme la conduite du changement.

Il est illusoire de vouloir tous les inventorier. Choisir les principaux revient à identifier un premier filtre de critères qui conduira l'analyse. Il est proposé d'en retenir quatre prioritaires.

3.1 (Re)mettre l'étudiant au cœur du projet d'enseignement supérieur.

Il est loin d'être inutile de réaffirmer cette évidence, qui s'impose à tout système d'enseignement supérieur. Il s'agit d'abord d'une responsabilité politique vis-à-vis de la jeunesse que la nation ivoirienne confie au système d'enseignement supérieur.

C'est aussi un gage de qualité et de performance. La qualité de l'orientation dont bénéficie chaque étudiant, la qualité de sa formation, la qualité de sa préparation à son insertion professionnelle sont les premiers critères au regard desquels doit être examiné le fonctionnement de l'enseignement supérieur.

C'est autour de l'étudiant que doit se penser l'enseignement supérieur, avec une orientation en fonction de ses aspirations et de ses capacités, une formation qui lui apporte le maximum de plus-values en termes de compétences et d'aptitudes au regard de ses responsabilités futures dans la société ivoirienne, et tout particulièrement de son avenir professionnel.

3.2 Anticiper et piloter l'accroissement des flux en vue de renforcer l'économie et la société ivoiriennes.

La profonde transformation socio-économique que connaît la Côte d'Ivoire implique d'anticiper un accroissement inéluctable des flux et d'en piloter son accompagnement pour répondre au mieux au marché de l'emploi et aux besoins en compétences de la société ivoirienne.

L'évolution démographique, l'accroissement de l'appétence sociale pour l'enseignement supérieur et la « décorrélation » actuelle des diplômés avec le marché de l'emploi, tant sur le plan quantitatif que qualitatif sont dans tous les esprits.

L'anticipation des besoins futurs pour fournir les diplômés qui donneront à la Côte d'Ivoire un avantage compétitif dans l'économie régionale et mondiale, ainsi que la réorientation des contenus et des capacités de formation, puis des flux d'étudiants constituent un défi essentiel à relever.

Dès à présent, l'urgence d'un accroissement très important d'étudiants en formation supérieure scientifique et technologique a été bien identifiée, ce qui suppose une augmentation parallèle des effectifs d'élèves dans les filières scientifiques au secondaire et des enseignants dans ces matières.

Sous contrainte de ressources publiques, la gestion de l'accroissement du nombre d'étudiants dans l'enseignement supérieur nécessite de trouver un équilibre délicat entre une juste croissance de l'enseignement supérieur public, dont la qualité doit s'améliorer en parallèle, et l'accompagnement d'un enseignement supérieur privé indispensable à l'ensemble. L'appui aux innovations en matière de modèles économiques des établissements publics comme privés est nécessaire pour ouvrir des marges de manœuvre.

Les formations de licences et de techniciens supérieurs, premier niveau de l'enseignement supérieur, sont en première ligne pour faire face à ce choc démographique. C'est à ce niveau que doivent se concentrer les efforts pour un système efficace construit autour de l'étudiant et orienté vers son insertion professionnelle.

L'effort à consentir au profit de la formation de niveau licence impose en contrepartie de focaliser pendant une période prolongée les formations de 2^o et 3^o niveau (grandes Ecoles, masters, doctorats) dans les domaines où il existe une demande en compétences de haut niveau, avec un objectif de visibilité régionale ou internationale, l'accès à ses niveaux devant être rigoureusement maîtrisé.

La conduite de cette transformation est un exercice difficile qui nécessite un accompagnement fort en termes de communication. Sa force de conviction tiendra beaucoup à la transparence des différentes procédures mises en œuvre : orientation des étudiants, attributions des bourses, gestion budgétaire des établissements, gestion du personnel, etc. ainsi qu'à la qualité des informations dispensées. La qualité des systèmes de gestion et d'information, leur fiabilité et leur réactivité en sont un préalable indispensable.

3.3 Remobiliser individuellement et collectivement les forces vives de l'enseignement supérieur, enseignants-chercheurs et personnel

Ce sont d'elles que dépendent l'exécution effective des transformations à conduire et la construction de l'enseignement supérieur futur. Il est de leur responsabilité de fournir à leurs étudiants et à la société ivoirienne un enseignement supérieur de qualité. Leur mobilisation est essentielle.

Les contrats d'objectifs et de performance sont largement perçus comme la démarche à privilégier pour la mobilisation collective. La responsabilisation contractuelle des établissements leur ouvre une liberté d'action dans le cadre des objectifs qui leur sont fixés et des moyens qui leur sont alloués. Elle concerne les établissements privés comme les établissements publics, même si les modalités en sont nettement différenciées. Dans les établissements publics, elle se démultiplie au travers des contrats internes avec les unités de formation et de recherche ou leurs équivalents, qui sont-elles mêmes les lieux de dialogue où se construit la mobilisation individuelle.

Ces contrats ouvrent aussi la possibilité de nouveaux modèles économiques permettant aux établissements, un développement sur ressources propres à la mesure de leur dynamisme.

Cependant, ces contrats ne produiront l'effet escompté que s'ils sont accompagnés d'une reconstruction du dialogue social, en rassurant les acteurs et en les recentrant sur les enjeux collectifs sans pour autant accepter la remise en cause, active ou passive, des transformations à conduire. Une refonte du rôle respectif du conseil de gestion et du conseil d'université devrait y contribuer.

3.4 Instaurer une culture du résultat et du respect des règles de fonctionnement

Le quatrième enjeu enfin relève de la conduite même de cette transformation. Passer des idées à la réalisation impose d'entrer dans une logique de résultat, là où la tentation est forte d'afficher des projets, il s'agit de définir un programme réaliste adapté à la capacité d'action de ceux qui vont le conduire. Les enjeux sont majeurs, l'ambition est grande, la réalisation nécessite constance et durée avec une direction forte qui garde le cap avec rigueur.

Cela ne saurait se faire sans un suivi précis des actions réalisées et des résultats obtenus, avec la définition et le suivi d'objectifs quantifiables associés à des indicateurs mesurables.

Malgré l'urgence, de nombreuses actions, telles que la réorientation vers les filières scientifiques, prendront du temps à produire leurs effets : elles doivent donc être suivies avec beaucoup d'attention et de persévérance. Le pilotage de la transformation doit mettre en perspective les deux calendriers

des actions à conduire et des résultats attendus, et s'assurer de la faisabilité puis de la réalisation du premier en mettant en évidence les conséquences potentiellement lourdes en cas de retard.

Cette logique de résultats ne concerne pas seulement les grandes adaptations que le Ministère doit conduire. Elle doit diffuser dans l'ensemble du système de l'enseignement supérieur, la conduite du changement pour aller vers une meilleure qualité de fonctionnement. Il s'agit notamment de s'assurer qu'au-delà de leur publication, les lois, règlements et directives prennent effet et sont appliqués par tous et pour tous. Il en va de l'efficacité collective de l'enseignement supérieur et de la recherche mais aussi de sa légitimité. La décision du MESRS d'instaurer une direction du contrôle de gestion et de la gouvernance dans les universités publiques contribue à cet objectif. De même, les contrats d'objectifs et de performance sont un des moyens de diffuser cette culture du résultat objectivé et mesuré.

4. PROPOSITIONS POUR LA GOUVERNANCE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE.

Les perspectives d'évolution dessinées de manière assez exhaustive dans le document « Etat des lieux et perspectives d'évolution » de 2012 restent très largement pertinentes. Si beaucoup a été fait, ce qui reste à accomplir demeure considérable.

L'analyse de ce qui a pu être réalisé depuis 2012 et des dossiers restés en attente montre qu'une des principales limites tient à la capacité des équipes à faire face à l'ampleur des changements. Or, plus l'ambition est grande, plus des réalisations concrètes, mesurables et visibles sont attendues régulièrement afin d'alimenter la dynamique des acteurs.

Aussi, les propositions qui suivent se focalisent elles sur un premier ensemble de mesures, indispensables pour engager le changement, réalisables sous réserve d'une volonté politique affirmée, et assurant une base solide pour la poursuite des transformations à accomplir.

Les évolutions législatives et structurelles évoquées précédemment pourraient en être les préalables. Leur élaboration, le dialogue qui doit les accompagner, et leur mise en œuvre nécessitent néanmoins beaucoup d'énergie et de temps, comme l'ont montré les années récentes. Ce temps doit être utilisé en parallèle pour amorcer les premiers changements. Les évolutions législatives et structurelles apparaîtront comme la continuité naturelle de ce premier ensemble de mesures, qu'elles auront contribué à préparer.

Ces propositions sont organisées autour de quatre champs d'action majeurs :

- Restaurer les capacités de pilotage du MESRS ;
- Anticiper la montée en puissance des besoins ;
- Mettre en place les fondamentaux qui assurent une autonomie responsable des universités et des établissements publics comme privés ;
- Identifier les goulots d'étranglement majeurs et mettre en place les mesures d'urgence pour les résorber ;

L'ensemble devra bien évidemment être préparé et accompagné en termes de dialogue social et de communication.

4.1 Restaurer les capacités de pilotage du MESRS

L'enseignement supérieur et la recherche scientifique constituent un enjeu majeur pour la Côte d'Ivoire. La forte croissance qu'ils connaissent aujourd'hui est amenée à se poursuivre durablement, tout en restant soumis à de fortes contraintes de ressources. Sa mise en œuvre est assurée par un nombre grandissant d'acteurs publics et privés. La cohérence de cette évolution suppose un pilotage performant qu'il appartient au MESRS d'assurer.

4.1.1 Besoin d'un portage à haut niveau de l'enseignement supérieur et la recherche scientifique

La Côte d'Ivoire s'appuie sur plusieurs plans interministériels (PND, CDMT, Plan à 10 ans) pour piloter l'évolution de ses différents secteurs, dont l'enseignement supérieur ou le secteur de l'éducation en général.

Fortement orientés par l'impératif d'arbitrage des ressources, ces plans sont des outils essentiels pour que le MESRS puisse anticiper et piloter la montée en puissance des besoins de l'enseignement

supérieur et de la recherche scientifique. La qualité de sa collaboration avec les autres ministères pour l'élaboration de ces plans en est un facteur clé.

Mais l'enseignement supérieur relève d'abord d'un triple enjeu politique : l'accompagnement du développement de la Côte d'Ivoire, la réponse aux attentes d'une jeunesse de plus en plus nombreuse et de leurs familles, enfin la mobilisation des enseignants-chercheurs et des autres forces vives de l'enseignement supérieur et de la recherche.

L'importance de faire évoluer l'enseignement supérieur et son financement justifie son inscription dans un projet politique fort, qui mobilise toutes les parties prenantes autour de l'effort à accomplir, qui mette en exergue les objectifs et le chemin à parcourir tout en expliquant les contraintes et les choix qui doivent être faits. Il est clair qu'il y a besoin que l'enseignement supérieur et la recherche scientifique soit porté à haut niveau, à l'instar de ce qu'a fait le Sénégal, pour mettre le MESRS et les établissements sous tension, et faciliter certaines évolutions. Techniquement, il pourrait se concrétiser par la « présidentialisation » du plan d'action de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique et la tenue semestrielle d'un comité interministériel, qui s'assurerait de son bon déroulement.

4.1.2 Recentrer le MESRS sur ses missions stratégiques de pilotage.

Le diagnostic précédent fait valoir combien la gestion des affaires courantes pèse sur le fonctionnement du MESRS et prend le pas sur la mission de préparation de l'avenir. Il s'agit d'inverser les priorités en ordonnant l'activité du ministère autour de sa mission de pilotage.

Il faut passer de visions sectorielles portées par chaque direction à une vision unique globale des évolutions à conduire et de leur priorité, partagée par l'ensemble des directions et à laquelle chacune concourt dans son domaine de responsabilités tout en étant en interactions avec les autres directions. Il faut donc élaborer cette vision, la décliner avec réalisme dans un plan de travail gouvernemental puis mobiliser toutes les directions pour s'assurer de sa mise en œuvre complète en temps et en heure.

Le MESRS doit se mettre en capacité de :

- ❑ Anticiper et piloter la montée en puissance des besoins de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique ;

Le MESRS exerce son rôle de stratège en préparant l'avenir.

L'objectif est de disposer de « maquettes » de l'enseignement supérieur à l'horizon de 5 à 10 ans, cohérentes au regard de l'ensemble des objectifs que se fixe la Côte d'Ivoire (besoins en formation, aménagement territorial, rayonnement international, ...) et des moyens raisonnablement attendus (ressources financières, infrastructures, enseignants, ...). Complexe, cet exercice étend les activités actuelles de la DPE et de la DDU, avec un appui de toutes les autres directions. Il se conduit en liaison étroite avec les travaux interministériels de planification et de programmation. A long terme, le MESRS sera en mesure d'identifier à grandes mailles le champ des impératifs et des contraintes et se focalisera sur celles dont il faut agir en amont. A moyen terme, il établira le cadre programmatique pour l'action du Ministère.

- ❑ Piloter l'élaboration des fondamentaux qui assurent une autonomie responsable des universités et établissements publics comme privés ;

Le MESRS exerce son rôle de régulateur en définissant les règles de fonctionnement qui doivent s'appliquer au sein de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique.

L'objectif est d'améliorer les services dispensés par les organismes sous la supervision du MESRS, individuellement et collectivement. Passant par une articulation claire des responsabilités du MESRS, des établissements et de leurs entités subordonnées, ainsi que par la définition de leurs modes d'échange, cela doit permettre de décentraliser progressivement la conduite aux établissements, en se recentrant sur son rôle de régulateur et de contrôle.

- ❑ Identifier les goulots d'étranglement majeurs et mettre en place les mesures d'urgence pour les résorber.
Le MESRS exerce son rôle de stratège et donne le fil directeur, par l'identification des difficultés prioritaires sur lesquelles il doit s'impliquer.
- ❑ Se doter d'un système de tableau de bord, avec des objectifs et indicateurs mesurables, pour pouvoir, pour chaque enjeu, avoir une vision précise de ce qui a été réalisé et de ce qu'il reste à faire. Synthétiques, différenciés pour s'adapter aux responsabilités de chacun mais en cohérence avec le projet du Ministère, les tableaux sont aussi des supports utiles pour la communication.
- ❑ Se voir attribuer les prérogatives d'affectation des ressources dédiées à l'enseignement supérieur et à la recherche scientifique
Le MESRS doit disposer pleinement de son rôle de pilotage, et à ce titre se voir attribuer les prérogatives d'allocation des ressources financières et humaines au profit de la fonction.
L'objectif est d'optimiser l'efficacité des ressources affectées à l'enseignement supérieur et à la recherche scientifique, au regard des objectifs fixés. L'allocation des ressources est notamment un outil important de dialogue avec les établissements avec lesquels on établit un contrat d'objectif et de performance.
- ❑ Monter en puissance sa capacité de pilotage des systèmes d'information ;
Les systèmes d'information sont clefs pour la qualité et la performance du fonctionnement. Ils donnent accès à l'information indispensable au pilotage général, Le besoin est grand, et la démarche d'amélioration de la qualité au sein de l'enseignement supérieur accroîtra la demande.
Chacune des missions précédentes devra s'appuyer sur des systèmes d'information au sein de tout l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique pour pouvoir se conduire en pleine efficacité.
S'étant doté d'une Direction des Systèmes d'Information, le MESRS doit s'assurer des moyens de leurs montées en puissance, tant sur le plan financier que sur le plan des ressources humaines.

Le plan d'action interne du MESRS, piloté par un responsable, proche du ministre et pouvant se prévaloir de son autorité, et ses réalisations suivies de près est une façon directe et simple d'exercer cette responsabilité de pilotage des activités. Son aboutissement reposera sur une volonté forte de mobiliser toutes les directions dans cette logique de transformation et sur une intransigeance sans faille en matière d'atteinte des résultats.

4.1.3 Communication et conduite du dialogue social

L'enseignement supérieur et la recherche scientifique sont entrés dans une longue période de transformation qui, comme toujours dans ce cas, suscite de grandes attentes autant qu'il inquiète. Le public concerné est sensible. Les enseignants-chercheurs et le personnel de l'enseignement supérieur sont méfiants de nature. Lents à convaincre, ils s'opposent facilement. Derrière les étudiants, ce sont les familles et tout le pays qui projettent leur avenir. La mobilisation des premiers et l'adhésion des seconds sont cependant l'un et l'autre indispensables pour la réussite de la transformation. Les expériences, semble-t-il fructueuses, d'unification de leurs structures représentatives dans quelques établissements méritent d'être étendues.

Recentré sur ses missions de pilotage, engagé dans la définition et la mise en œuvre d'un projet ambitieux et cohérent, donc a priori mobilisateur, le MESRS doit aussi élaborer un discours et un mode de communication convaincants, partagés et utilisés de façon cohérente par tous les membres du ministère. Ferme dans son objectif pour ne laisser aucun doute sur la volonté d'aboutir, il doit garder de la souplesse dans les modalités d'applications pour laisser de l'espace au dialogue social.

Longtemps orienté autour de la mise en place du LMD, ce discours doit probablement se renouveler pour que les esprits se réorientent vers les nouvelles évolutions à conduire. L'ambition du projet en cours offre une matière abondante. Il reste que pour que le message garde durablement sa crédibilité et sa force de conviction, les réalisations devront être au rendez-vous.

4.2 Anticiper la progression à long terme des besoins en matière d'enseignement supérieur et de recherche scientifique

Cette anticipation est essentielle pour disposer des éléments de réponse appropriés face à une croissance inéluctable du nombre d'étudiants. Elle est politiquement et socialement difficile, car la tension entre les besoins et les ressources, entre ce qu'on voudrait et ce qu'on peut faire, est et restera très forte. Elle est techniquement difficile, car les informations restent lacunaires, les hypothèses de projection se réalisent rarement, et la réalité suit toujours des chemins inattendus.

Mais elle est indispensable pour éviter que le choc d'imprévu vienne balayer l'équilibre délicat d'un système patiemment reconstruit.

L'objectif n'est pas d'établir une planification rigide, mais d'être armé en termes de méthodes, d'outils d'analyse, d'éléments de réponse, régulièrement revus et ajustés pour prendre à temps les décisions dont la mise en œuvre s'inscrit sur le moyen terme.

On peut identifier les chantiers prioritaires suivants :

4.2.1 Améliorer la programmation de la montée en puissance de l'enseignement supérieur public en termes d'établissements, de formations et d'étudiants et décentraliser sa conduite.

Il s'agit d'amplifier et de compléter l'action de la DPE et de la DDU autour de la carte universitaire.

L'objectif premier est d'assurer la cohérence globale et de chaque entité, entre objectifs et moyens mis en œuvre, c'est-à-dire de faire en sorte que les formations correspondent en nature et en flux aux besoins, c'est-à-dire que les infrastructures, équipements, enseignants, personnels administratif et technique, ressources financières, systèmes d'information, d'organisation administrative et juridique soient en quantité et qualité suffisantes pour que les formations soient assurées.

Au sein de cette démarche d'ensemble, les chantiers les plus délicats concernent les décisions de création d'établissements et l'accompagnement de leur montée en puissance. La mise en place d'organes précurseurs solides et compétents, ayant accès aux autorités décisionnaires, et autant que possible intéressés à l'avenir de l'établissement, permettrait de décharger le ministère d'activités à conduire pour lesquelles il n'a ni les ressources, ni toujours les compétences pour bien les mener. Il pourrait être pertinent qu'il soit dirigé par le futur directeur ou président de l'établissement.

4.2.2 Élaborer une politique d'orientation proactive de l'enseignement supérieur privé

Le but est de prendre en compte la capacité de contribution de l'enseignement supérieur privé pour répondre aux besoins de la Côte d'Ivoire, en complément d'un enseignement supérieur public qui est loin de pouvoir tous les couvrir.

Un état des lieux exhaustif de ce secteur, examinant sa contribution actuelle, ses capacités et ses intentions de développement est le préalable à une démarche proactive, orientée par les besoins prioritaires à couvrir, et partagée avec les acteurs du secteur visant à définir les évolutions à conduire, le calendrier prévisionnel et les réorientations des mesures d'incitation de l'Etat.

Dans le cadre de cette réflexion, devraient être notamment examinés :

- ❑ Les objectifs de débouchés du BTS, en termes de niveau et de domaine d'emploi, dans le cadre de la réforme qui s'amorce ;
- ❑ Les objectifs de maillage territorial pour réarticuler un dispositif aujourd'hui trop concentré sur Abidjan ;
- ❑ La place et le rôle que peuvent jouer les universités et autres grandes écoles privées ainsi que les évolutions qu'elles devraient connaître dans la montée en puissance d'un enseignement supérieur de qualité en Côte d'Ivoire ;
- ❑ L'évolution du cadre réglementaire et conventionnel entre l'Etat ivoirien (le MESRS en étant le représentant) et les établissements ;
- ❑ L'organisation et le rôle de la gouvernance des établissements pour assurer la qualité académique des formations.

Au vu de l'état des lieux, pourraient apparaître des axes souhaitables de réorganisation pour améliorer l'efficacité de l'enseignement privé (regroupement, consolidation financière,..) que le MESRS pourrait promouvoir, voire inciter.

Il faut souligner que ces réflexions sont aussi un préalable nécessaire à une loi d'orientation stratégique sur l'enseignement supérieur, qui ne saurait ignorer l'enseignement supérieur privé.

4.2.3 Identifier et soutenir de nouveaux modèles économiques pour l'enseignement supérieur et la recherche

Face à l'insuffisance patente et durable des ressources pour répondre aux besoins de l'enseignement supérieur, les établissements ont tout intérêt à trouver des sources de financement complémentaires. L'initiative pourrait être laissée aux établissements, la collecte de ressources extérieures devenant l'une des marques de leur dynamisme. Une anticipation de ce phénomène par le MESRS paraît cependant judicieuse.

D'abord, il est de son intérêt et même de sa mission de faire en sorte que les établissements disposent du maximum de ressources possibles. L'expérience montre que la recherche de ressources extérieures contribue à faire émerger des activités d'enseignement et de recherche tournées vers les besoins de la société et de l'économie. Le MESRS a ainsi tout intérêt à contribuer à promouvoir ces pratiques, y compris avec des incitations. Les contrats d'objectifs et de performance en fournissent un cadre particulièrement adapté.

Le MESRS a aussi en tant que régulateur un rôle de réglementation et de facilitation. Il doit proposer un cadre adapté pour la gestion de ses ressources. (cf. §4.3.2.1.2), facilitant leur utilisation par ceux qui ont obtenu ces ressources et auxquels ils sont destinés, assurant aux yeux des financeurs externes une réactivité de bon aloi dans la conduite des projets auxquels ils contribuent, tout en fournissant les sécurités et garanties qui conviennent dans l'utilisation des fonds. Doit par exemple être examinée la possibilité pour les établissements publics nationaux (EPN) d'avoir des filiales sous statut privé permettant des recevoir des ressources privées et de conduire des activités d'enseignement et de recherche pour et au sein de l'établissement.

4.2.4 Améliorer la connaissance des besoins en termes de qualification et d'emploi, en liaison avec les autres ministères concernés ainsi que le secteur économique

C'est un sujet techniquement difficile, qui relève de nombreux acteurs extérieurs, ce qui rend tentant d'en repousser l'examen. C'est aussi un enjeu majeur pour l'enseignement supérieur, et uniformément affirmé comme tel. Comment élaborer une carte prospective des formations universitaires ou définir un programme d'incitation du secteur privé sans avoir cette vision ?

L'action ne peut qu'être multiforme en liaison avec les différents acteurs ayant un éclairage sur les besoins :

- ❑ Les différents ministères traitant de l'emploi et du développement économique ;
- ❑ Les acteurs économiques et leurs représentants (Branches professionnelles, CGE-CI, CCI-CI, Chambre Européenne de commerce et d'industrie (EuroCham),...) qui peuvent faire valoir des projections explicites de besoins en recrutement ;
- ❑ Les acteurs de l'enseignement supérieur, qui doivent s'organiser pour suivre le taux d'insertion des diplômés.

Au regard du temps nécessaire pour fournir un premier éclairage sur le sujet, il importe d'entamer sans tarder une démarche, qui ne peut se traduire que par une amélioration.

4.2.5 Approfondir le projet d'organisation de la recherche.

L'actuel projet d'organisation de la recherche dénote une ambition forte de redonner à la recherche toute la place qu'elle mérite en la structurant avec tous les outils nécessaires pour que puisse prendre forme une véritable politique de recherche. Construit avec logique, il est intellectuellement particulièrement séduisant.

Il apparaît cependant lourd et coûteux en ressources alors que les forces vives concernées sont faibles, et que les ressources pour conduire les recherches une fois les salaires payés sont réduites. Par ailleurs, il développe une démarche de recherche autonome, indépendante de l'activité d'enseignement.

Il paraît pertinent d'examiner des modèles alternatifs, avec une vision de l'effort de recherche plus intégré à l'enseignement, en accompagnement des doctorants et autant que possible des étudiants en masters, eux-mêmes mis à contribution pour le développement de la recherche. La montée en puissance des universités et de l'INP HB en sont une occasion. La mise en place envisagée des contrats d'objectifs et de performance ouvrent la possibilité aux responsables de la recherche d'orienter et de soutenir le développement de projets de recherche au sein des établissements.

On peut constater que ces modèles alternatifs sont compatibles avec les premières idées, qui ont déjà été mises en œuvre, telles que le financement compétitif avec la mise en place du Fonds d'Appui à la Recherche et à l'Innovation, ou des 8 pôles de compétences hors sol pour coordonner la recherche par domaine. De même, le développement de la valorisation technologique peut être largement décentralisé aux établissements.

4.3 Réaffirmer les fondamentaux qui assurent une autonomie responsable des universités et établissements publics comme privés

Après une longue période de fonctionnement chaotique induit par la crise, à l'aube des évolutions profondes qu'imposent les nouveaux défis, les principes, les méthodes et les outils qui fondent l'enseignement supérieur et la recherche, son organisation et son fonctionnement méritent d'être réaffirmés et ajustés voire redéfinis. Il s'agit notamment d'explicitier le cadre d'action des établissements, dans une logique d'autonomie responsable.

Il est clair que ces sujets sont nombreux et ne sauraient être traités sans concertation. N'ont été retenus ici que ceux qui apparaissent critiques pour les évolutions à conduire. Par ailleurs, pour les besoins de l'exposé, ils sont esquissés ici autour de quelques idées d'évolutions qui pourraient être conduites, mais ne veulent en rien préjuger de l'aboutissement qu'ils prendraient en fin de concertation.

Soulignons enfin que l'approfondissement de tous ces sujets, qui prendra du temps, devrait aussi précéder l'élaboration d'une loi.

4.3.1 L'étudiant au cœur du système de l'enseignement supérieur

La mission de l'enseignement supérieur est organisée autour des trois piliers, orientation, formation, insertion professionnelle, qui placent l'étudiant au centre. L'enseignement supérieur s'évalue d'abord au regard de la qualité de l'orientation, de la formation et de l'insertion professionnelle des étudiants. C'est ce dernier point qui prime et guide les deux autres, car la finalité ultime est de fournir à la Côte d'Ivoire les compétences dont elle a besoin pour son développement.

Aussi évident soit-il, ce principe mérite d'être rappelé avec force à tous les acteurs, y compris d'ailleurs aux intéressés qui sont bien loin de tous se projeter au-delà de leurs études. Il doit irriguer la façon dont l'enseignement supérieur se conçoit et fonctionne.

4.3.1.1 Redéfinir les fondements de l'orientation.

Les principes qui président à l'orientation que pratique la Côte d'Ivoire aujourd'hui ont été élaborés dans un contexte fondamentalement différent. La Côte d'Ivoire avait un nombre très limité de bacheliers et un besoin important d'encadrement, notamment dans l'administration. Le contexte tant en amont qu'en aval est aujourd'hui bien différent. Faute d'une adaptation des principes, le système est aujourd'hui sous forte pression sociale. Grâce à la soupape de sécurité qu'offre l'enseignement supérieur privé, il fonctionne, mais mal, contournements et opacité engendrant méfiance et suspicion.

Réexaminer ces principes, comme l'envisage le PSE 2016-2025, paraît ainsi aujourd'hui pertinent. Une telle réforme est bien sûr sensible politiquement mais les crispations annuelles que génère le système actuel avec une intensité croissante le sont tout autant. Le baccalauréat donne-t-il le droit d'accéder à l'enseignement supérieur ? Ce n'est déjà plus le cas aujourd'hui, mais tout le laisse espérer aux bacheliers. Peut-on transférer aux établissements la responsabilité de sélectionner leurs étudiants ? C'est bien sûr tout le système d'orientation depuis l'information au lycée jusqu'à l'admission dans un établissement d'enseignement supérieur qu'il s'agit de repenser, au regard des enjeux d'équité, de transparence et d'efficacité, pour les étudiants d'abord, et aussi pour l'enseignement supérieur dans son ensemble. Sensible politiquement, la réforme doit être mise en regard avec les crispations croissantes chaque année que le système actuel génère.

4.3.1.2 Mettre en place une démarche qualité pour l'élaboration et la conduite des formations.

L'objectif est de mutualiser et de formaliser les meilleures expériences en matière d'ingénierie pédagogique avant d'en systématiser l'utilisation, pour assurer aux étudiants une formation de qualité. La démarche s'impose d'autant plus que l'accroissement du nombre d'étudiants et d'établissements va entraîner une multiplication de nouvelles formations.

Si elle vise à mettre en perspective tous les aspects concourant à la qualité de la formation depuis l'amont jusqu'à l'aval, l'employabilité des diplômés en est un important, avec l'implication du secteur économique d'une part, et le suivi de l'insertion professionnelle des diplômés d'autre part.

Un autre aspect majeur est l'évaluation, sous ses différentes formes, auto-évaluation, évaluation interne, évaluation externe, nécessaires pour maintenir une dynamique vertueuse.

La création d'un organisme responsable de l'évaluation externe des formations mérite d'être considérée. Son efficacité tiendra à sa crédibilité, qui suppose autonomie et légitimité, et à son autorité, liée à l'impact de ses évaluations.

4.3.1.3 Développer les mesures concourant à l'employabilité des étudiants

Face à ce sujet difficile, il n'existe pas de réponse simple et unique. L'amélioration ne peut venir que de la conjonction de mesures variées, dont certaines ont déjà été évoquées : les interactions avec le

secteur économique, son implication en accompagnement de l'enseignement et de la recherche, l'attention portée aux « soft skills », l'information en amont aux bacheliers, les présentations aux étudiants, les stages... , mais ces mesures ne s'imposeront durablement que si elles sont portées par un plan volontariste aux différents niveaux de responsabilité (Ministère, universités ou établissements, UFR, responsables de formation, ...).

Le suivi de l'insertion professionnelle des étudiants apparaît comme la principale mesure partagée par tous les acteurs sur ce sujet, et qui à ce titre mérite d'être systématisée. Outil d'évaluation, c'est aussi un outil essentiel d'information, qui progressivement contribuera à ce que les bacheliers s'orientent vers les filières offrant le plus de possibilité d'emploi. Au niveau d'une formation, un tel suivi peut s'effectuer en conservant des contacts directs avec les étudiants. Au-delà, on peut envisager des enquêtes ;

En parallèle, il importe d'ouvrir les établissements aux représentants du secteur économique. Ceux-ci devraient notamment faire partie des conseils d'administration ou de gestion des établissements, ainsi que de commissions mixtes consultatives à créer au niveau des UFR pour avoir un retour sur les projets de formation.

Enfin, la structuration des relations par branche professionnelle telle qu'elle s'amorce avec la Confédération Générale des Entreprises de Côte d'Ivoire (CGE CI) et la chambre de Commerce et d'Industrie (CCI CI) est une mesure de long terme qui ne peut qu'être positive.

4.3.2 Des établissements autonomes et responsables, assurant la conduite de l'enseignement et de la recherche

4.3.2.1 Clarifier les relations entre le MESRS et les établissements

Supprimer la dichotomie entre gestion financière et gestion académique dans une logique de responsabilité et d'autonomie des universités.

Existant au niveau interministériel comme au niveau des établissements, la dichotomie entre responsabilité financière et responsabilité académique est source d'incohérence profonde, dans la conception et la conduite des activités d'enseignement et de recherche.

Y remédier ne saurait se faire sans une réflexion approfondie, dont on peut dégager cependant quelques pistes :

- Au niveau ministériel, le transfert des prérogatives d'attribution des ressources financières et humaines au MESRS
- Une évolution du conseil de gestion vers un conseil de « tutelle » resserré et se réunissant annuellement, où se formaliserait le dialogue de gestion entre l'établissement et la et les tutelles autour du contrat d'objectif et de performance ;
- la mise en place d'un véritable conseil d'administration d'université, traitant globalement de la gestion de l'établissement, aussi bien académique que financière. Le conseil devrait comprendre un nombre de membres limité, et inclure des représentants de l'Etat, du secteur économique et du monde académique ;
- la création d'un sénat académique consultatif.

Donner aux établissements le moyen de gérer efficacement leurs ressources propres.

Le développement de ressources d'origine budgétaire, dont le potentiel et l'importance ont été soulignés précédemment, suppose que les établissements disposent d'un cadre adapté pour la gestion de ces ressources, facilitant l'utilisation de ceux qui en ont obtenu et auxquels ils sont

destinés, assurant aux yeux des financeurs externes une réactivité de bon aloi dans la conduite des projets auxquels ils contribuent, tout en fournissant les sécurités et garanties qui conviennent dans l'utilisation des fonds. Une solution possible serait de pouvoir créer des filiales sous statut privé autorisées d'une part à recevoir des ressources privées et d'autre part à conduire des activités d'enseignement et de recherche pour et au sein de l'établissement.

Généraliser les contrats d'objectifs et de performance

Les esprits y sont prêts, le principe en est admis, même si la vision de ce que ces contrats représentent peut encore diverger suivant les acteurs.

Le contrat d'objectifs et de performance est un outil puissant d'organisation du dialogue entre l'Etat, et les établissements d'enseignement supérieur, pour favoriser la prise en compte des contraintes et des objectifs mutuels. Il peut se démultiplier entre les différents niveaux des établissements.

Si l'idée en est simple, sa pratique nécessite un apprentissage pour que les uns et les autres maîtrisent les codes d'élaboration et surtout identifient un mode efficace de contractualisation sur objectif.

Au-delà de la présentation globale des projets et des moyens de mise en œuvre, les contrats constituent un engagement avec des objectifs et des indicateurs, mesurables, qui permettent de s'assurer des évolutions et des résultats des établissements. Ces objectifs et indicateurs constituent une partie du tableau de bord des établissements. En toute logique, certains objectifs d'évolution du ministère devraient se retrouver dans les contrats d'objectifs et de performance, ce qui devrait dégager des champs de cohérence entre les tableaux de bord.

Dans le prolongement de la programmation des formations universitaires, le volume d'étudiants à former par grande filière (UFR) et par niveau doit constituer un des éléments clefs des contrats.

C'est surtout aujourd'hui l'outil le plus adapté pour diffuser et faire adopter les évolutions à conduire dans le cadre d'un dialogue de gestion, qui peut être largement participatif.

En toute logique, ces contrats devraient comprendre, par type d'établissements, une partie commune à tous les établissements traduisant des évolutions globales recherchées au niveau de l'enseignement supérieur et la recherche, et une partie spécifique à chaque établissement.

Prenant en compte tous les aspects de la vie des établissements, il suppose de leur part comme de celui du ministère la mise en place d'équipes projet à même de conduire une négociation globale.

L'équipe du ministère devra en outre concevoir et organiser le cadre et les modalités de la contractualisation.

4.3.2.2 Développer les liens entre recherche et enseignement

Recherche et enseignement supérieur sont indissociables. La recherche apporte des modes pédagogiques complémentaires, qui renforcent les compétences des étudiants. La recherche appliquée prépare les étudiants à l'innovation et conduit un nombre croissant d'entre eux à se lancer dans l'entrepreneuriat. Les docteurs et étudiants en masters contribuent par leurs travaux à l'effort de recherche. La recherche est aussi un outil de rayonnement académique, indispensable pour avoir des établissements disposant d'une visibilité régionale ou internationale.

La situation actuelle donne à la Côte d'Ivoire une opportunité unique de développer cette intégration de l'enseignement supérieur et de la recherche. L'un et l'autre manquent actuellement de ressources et gagneront à les mutualiser. Le lancement des contrats d'objectifs et de performance est l'occasion de réaffirmer les objectifs de recherche des établissements d'enseignement supérieur, mais aussi de

chaque enseignant-chercheur au titre de son statut. Avec des ressources limitées, les priorités devront être nettement identifiées : concentration des forces autour des meilleures équipes, dans une logique de visibilité régionale et internationale, dynamique d'innovation et de transferts technologiques, soutien compétitif à la qualité, recherche de financements externes.

A ce titre, les établissements doivent être identifiés comme des interlocuteurs majeurs en matière de recherche, responsables et forces de proposition, en interaction avec la DGRSI. C'est notamment à eux que devrait être confiée la responsabilité de la valorisation de la recherche, dans une logique globale d'innovation, de partenariat et d'entrepreneuriat, associant chercheurs, enseignants et étudiants.

4.4 Identifier et mettre en place les mesures d'urgence pour résorber les goulots d'étranglement

Compte tenu des nombreuses contraintes que connaissent l'enseignement supérieur et la recherche, les difficultés sont nombreuses. Si toutes doivent être traitées, elles ne peuvent pas toutes l'être au même niveau et avec le même degré d'urgence. La priorité se donne naturellement à celles qui auront l'impact le plus lourd et le plus durable sur le fonctionnement et la qualité de l'enseignement supérieur et de la recherche.

Il serait présomptueux de prétendre avoir fait une analyse complète de ces difficultés. Ce qui est évoqué ci-après constitue les points qui frappent un observateur se penchant sur l'enseignement supérieur et la recherche en Côte d'Ivoire.

4.4.1 Accroître drastiquement le nombre de bacheliers scientifiques

Le plus critique est certainement le très faible nombre de bacheliers scientifiques en Côte d'Ivoire (2000 bacheliers scientifiques sur 83000 bacheliers en 2015) qui la privent potentiellement de compétences clés pour son développement. L'enseignement supérieur n'est pas à l'origine de cette situation et n'a pas de levier pour la modifier. Par contre, cette situation l'a habitué depuis de longues années à n'accueillir que ce faible nombre de scientifiques et à ne pas développer les filières d'accueil. Le sujet est identifié. Il figure dans le plan décennal 2016 -2025 du secteur éducation. L'enjeu est capital et le MESRS doit veiller à ce que les mesures correctrices soient effectivement prises en amont pour remédier à cette situation grave. En parallèle, il doit anticiper leur arrivée en développant des filières d'accueil attractives, et s'assurer que les nouvelles générations scientifiques soient en grande majorité orientées puis formées dans ces filières.

4.4.2 Organiser la montée en puissance d'enseignants scientifiques

Conséquence de l'insuffisance de bacheliers scientifiques, les 3 degrés de l'enseignement manquent d'enseignants scientifiques, et seront vite limités en capacité pour encadrer un nombre accru d'élèves et d'étudiants scientifiques. Des solutions d'urgence sont donc à trouver pour faire face aux besoins immédiats, tout en organisant le recrutement et la formation d'un volume supérieur d'enseignants scientifiques pour l'enseignement de base et l'enseignement supérieur. Il faudra poursuivre cet effort avec constance et détermination pendant au moins une quinzaine d'années avant qu'un nouveau régime d'équilibre soit trouvé.

Critique pour les matières scientifiques, le nombre de personnel enseignant sera un facteur limitatif général pour accompagner l'accroissement du nombre d'étudiants et le développement des nouvelles universités. Ce sujet nécessitera aussi l'établissement d'un plan de recrutement et de formation, dont il faudra suivre l'exécution avec attention.

ANNEXE

Annexe 1 : Liste des propositions

Restaurer les capacités de pilotage du MESRS

- Faire porter l'enseignement supérieur et la recherche scientifique à haut niveau
- Recentrer le MESRS sur ses missions stratégiques de pilotage
- Disposer d'un plan d'action unique du ministère mobilisant toutes les directions, pour programmer, piloter et assurer l'exécution du projet.
- Se doter d'un système de tableau de bord pour en suivre l'exécution.
- Attribuer au MESRS les prérogatives d'affectation des ressources affectées à l'enseignement supérieur et la recherche scientifique.
- Monter en puissance sa capacité de pilotage des systèmes d'information.
- Piloter le dialogue social et développer la communication.

Anticiper la progression à long terme des besoins en matière d'enseignement supérieur et de recherche scientifique

- Améliorer la programmation de la montée en puissance de l'enseignement supérieur public en termes d'établissements, de formations et d'étudiants.
- Décentraliser à des organismes précurseurs la conduite de la création de nouvelles universités.
- Élaborer une politique d'orientation proactive de l'enseignement supérieur privé.
- Identifier et soutenir de nouveaux modèles économiques pour l'enseignement supérieur et la recherche.
- Améliorer la connaissance des besoins en termes de qualification et d'emploi, en liaison avec les autres ministères concernés ainsi que le secteur économique.
- Approfondir le projet d'organisation de la recherche.

Réaffirmer les fondamentaux qui assurent une autonomie responsable des universités et établissements

- Redéfinir les fondements de l'orientation.
- Mettre en place une démarche qualité pour l'élaboration et la conduite des formations.
- Créer un organisme responsable de l'évaluation externe des formations.
- Développer les mesures concourant à l'employabilité des étudiants.
- Généraliser les contrats d'objectifs et de performance.
- Clarifier les relations entre le MESRS et les établissements publics.
- Transformer le conseil de gestion en un conseil de « tutelle » autour du contrat d'objectif et de performance.
- Mettre en place un véritable conseil d'administration traitant globalement de la gestion de l'établissement, aussi bien académique que financière.
- Fournir aux établissements un cadre juridique approprié pour une gestion réactive de leurs ressources propres et leur utilisation pour la conduite d'activités d'enseignement et de recherche.
- Développer les liens entre recherche et enseignement.
- Donner aux établissements la responsabilité de la valorisation de la recherche.
- Créer une fondation pour le financement compétitif de projets de recherche et de technologie.

Identifier et mettre en place les mesures d'urgence pour résorber les goulots d'étranglement

- Accroître drastiquement le nombre de bacheliers scientifiques.
- Organiser la montée en puissance d'enseignants de disciplines scientifiques.