

L'université privée entre hier et demain

PAR MOHAMED JAOUA ¹

6 NOVEMBRE 2018

¹ Mathématicien, Directeur Général d'Esprit School of Business

1. Genèse de l'université privée

Bien que datant du début des années 90, l'enseignement supérieur privé tunisien n'a été réglementé qu'en 2000, dans un contexte marqué par une forte croissance des effectifs de bacheliers, et par voie de conséquence de ceux des étudiants dans la mesure où tout bachelier avait – et a encore - droit à une orientation universitaire. Le souci des pouvoirs publics était alors de soulager la pression – morale et financière – que cette croissance représentait, tout en veillant à éviter les dérapages en maintenant une qualité de formation acceptable dans les établissements privés. Notamment en en restreignant l'accès aux seuls bacheliers, et en imposant un ratio minimal d'enseignants permanents, et parmi eux celui des docteurs.

Dans le même temps, la loi organique de l'enseignement supérieur privé prévoyait un ensemble de mesures de soutien à l'émergence du secteur : exonération pour une période allant jusqu'à dix ans des cotisations sociales des diplômés recrutés, mise à disposition de terrains pour la construction de locaux, prise en charge d'une partie des coûts de construction, etc. Aucune suite n'a cependant été donnée aux dossiers soumis par les opérateurs privés pour bénéficier de ces mesures. Les arguments avancés *mezzo voce* par les pouvoirs publics étant que, face à la multiplication des enseignes, à la qualité très inégale de leurs offres, au caractère fantaisiste de certains dossiers, l'option la plus simple était de n'en choisir aucun, pour ne pas créer de frustration. Incapacité, laisser-aller ... ou bien manque de courage politique ?

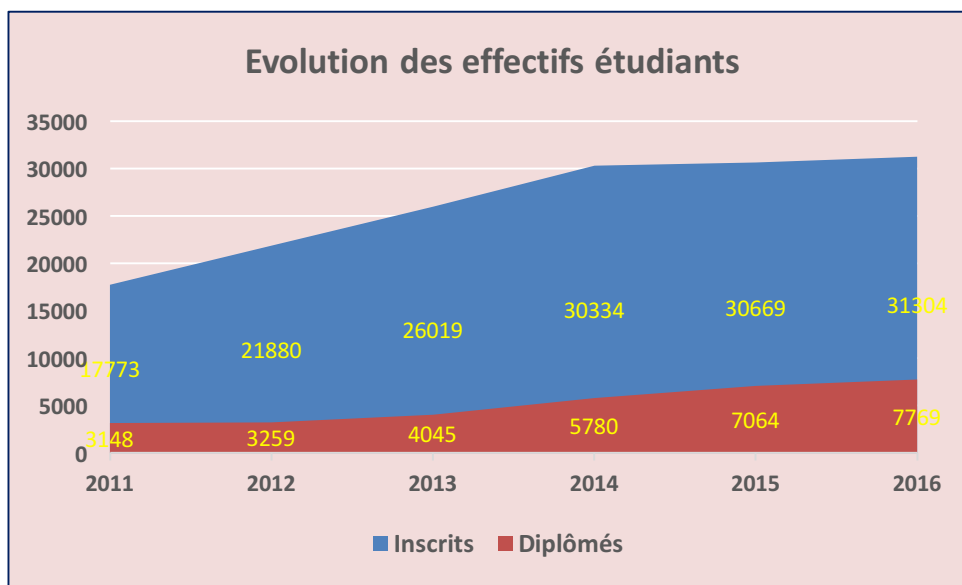
Toujours est-il que le gouvernement s'est privé ce faisant d'une rare occasion de favoriser une évolution vertueuse de l'université privée, et du précieux levier que celle-ci aurait constitué pour agir sur celle d'une université publique incapable de prendre en compte les exigences du marché du travail et d'intégrer les nouveaux paradigmes de l'enseignement supérieur.

Il a préféré sacrifier à ses penchants régulateurs et interventionnistes, se réfugiant dans la position régaliennne et punitive, ou plutôt de la menace que celle-ci représente. Car, compte tenu du rôle économique et social tenu par les universités privées (absorption de flux d'étudiants qui pèseraient autrement sur les universités publiques, formations en moyenne plus professionnalisantes et donc plus utiles aux entreprises, emplois créés dans un pays en proie au chômage, etc.), ces menaces n'ont que très rarement dépassé le cadre théorique. En revanche, le contrôle administratif *a priori* s'est accru, avec la mise en place de commissions sectorielles définissant de manière prescriptive et rigide des curricula et méthodes à mettre en œuvre dans le public comme dans le privé. Tout en continuant à demander au secteur privé de

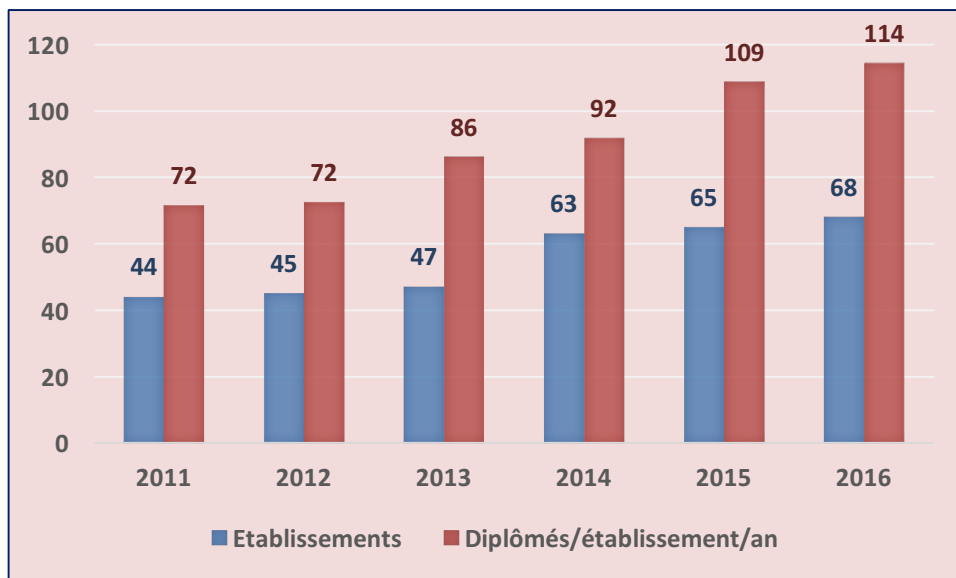
« faire mieux » que le public, notamment en matière d'employabilité et de professionnalisation, comme si les mêmes causes pouvaient ne pas produire les mêmes effets...

Ceci étant, les effectifs des universités privées ont augmenté, mais pour n'atteindre qu'en 2014 le seuil des 30000 étudiants et de 10% des effectifs universitaires du pays qui lui était assigné pour 2006. Le nombre d'établissements a dans le même temps explosé, passant d'une dizaine en 2006 à plus de 75 aujourd'hui. De nombreux opérateurs ont en effet vu dans la désaffection des bacheliers - et de leurs parents - envers des universités publiques certes gratuites, mais qui contribuent surtout à grossir le nombre des diplômés sans emploi, une opportunité d'affaire. Sans toujours en maîtriser les savoir-faire. De sorte que le secteur s'est encombré, le relèvement à 2 millions de dinars du plancher de capital aidant, d'une multitude d'opérateurs mus par la seule perspective de la bonne affaire.

Moyennant quoi l'enseignement supérieur privé plafonne aujourd'hui à environ 30000 étudiants répartis entre plus de 70 institutions, nombre qui s'accroît chaque année de nouveaux intrants.



Cette profusion semble obéir à d'autres considérations que celle de l'intérêt de la formation, ni même du business de la formation. En effet, tandis que le nombre des opérateurs s'accroît régulièrement, la moyenne du nombre d'étudiants par établissement stagne sous la barre des 500, et celle du nombre annuel de diplômés se hisse péniblement à un peu plus d'une centaine par établissement !



Des chiffres qui apparaissent encore plus modestes si on considère que les deux principaux acteurs du secteur totalisent à eux seuls plus du tiers des étudiants et des diplômés, et qu'une demi-douzaine d'autres comptent un millier d'étudiants ou plus.

Il est clair que cet émiettement et le déficit qualitatif qui en résulte ne sont pas de nature à servir la visibilité et la crédibilité du secteur. Du fait notamment de leurs effectifs réduits, de nombreux établissements sont dans l'incapacité de respecter les standards universitaires minima en termes d'encadrement, de staff académique permanent, de qualification de ce dernier, d'équipements, sans même évoquer le sujet de la recherche scientifique et du renouvellement pédagogique.

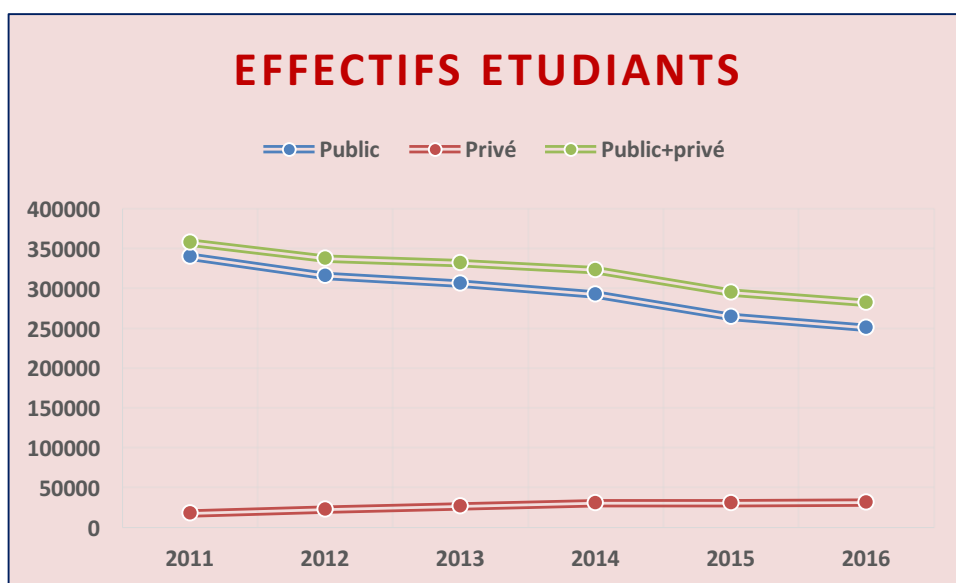
L'échec de l'approche globale de réglementation du secteur est donc patent. Près de vingt ans après la première loi, l'université privée peine toujours à jouer le rôle qui lui avait été assigné, à savoir renouveler les approches de l'université tunisienne, soulager la pression démographique et financière sur le secteur public, et attirer les étudiants étrangers – notamment africains – en vue de faire jouer à l'université tunisienne le rôle de fer de lance de l'exportation de services auquel son développement lui permettait de prétendre. Après une croissance qui a conduit certains établissements à compter plus de 50% d'étudiants internationaux dans leurs effectifs, la révolution et l'insécurité qui l'a accompagnée, jointes à la médiocrité de l'accueil et aux procédures administratives dissuasives, ont eu raison de ces espérances. Aujourd'hui, le nombre d'étudiants étrangers se situe à moins de 4500 et 15% des effectifs du secteur privé.

Il est d'autant plus urgent de réviser cette approche et les paradigmes qui la sous-tendent que le pays se trouve à la croisée des chemins. Tout en pesant lourdement sur les deniers publics comme sur les budgets des familles, une université en échec sur le plan de l'emploi constitue en effet un handicap majeur pour le redémarrage économique du pays comme pour l'avenir de son partenariat privilégié – et vital - avec l'Europe. Celui-ci repose en effet sur notre capacité de produire les cadres et techniciens compétents qui seront capables de donner vie aux joint-ventures créatrices de richesses et d'emplois. Sa voie de salut se situe dans une triangulation avec l'Afrique sub-saharienne, notamment dans le domaine des services où notre pays présente une profusion de compétences et – la chute du dinar aidant – un rapport qualité/prix qui le rend extrêmement compétitif. Les initiatives récentes, relatives à la création d'une université tuniso-française et d'une université tuniso-allemande, s'inscrivent dans cette mouvance. Mais, outre que leur succès demeure tributaire de la capacité des pouvoirs publics à imaginer et mettre en œuvre des schémas de partenariat public-privé ouverts, loin des sentiers battus de l'Etat providence comme de l'Etat prescripteur/castrateur, elles ne suffiront pas à la tâche. A leurs côtés, les universités privées qui s'inscriront dans une démarche de qualité et de respect des standards internationaux, et les universités publiques qui sauront dépasser les crispations idéologiques et parfois corporatistes – auront elles aussi un rôle déterminant à jouer ... pourvu qu'on leur permette de le jouer. Car cela passe par l'abandon du « business as usual » et de l'illusion de pouvoir faire du neuf avec du vieux, pour ouvrir la voie à l'imagination et à créativité, y compris et peut-être surtout pour ce qui est de l'indispensable fonction de régulation et de contrôle par les pouvoirs publics de la totalité du secteur universitaire. Et pas seulement de son segment privé, qui représente moins de 15% de l'ensemble et donc vraisemblablement des problèmes, en laissant de côté les 85% restants.

2. L'université tunisienne d'hier à demain

L'enseignement supérieur tunisien connaît déjà d'importantes mutations, appelées à s'approfondir au cours des années à venir. Certaines d'entre elles sont portées par des courants de transformation mondiaux, ayant trait à la transformation digitale et à la révolution qu'elle implique dans les méthodes d'apprentissage ainsi que dans les rapports des apprenants aux enseignants. D'autres sont liés à la situation spécifique de notre pays, qui connaît une transition démographique ayant pour principaux effets une rapide décroissance des populations étudiantes, l'allongement de la durée de la vie, et par voie de conséquence celle à venir de la durée du travail. L'université publique

tunisienne a ainsi perdu plus du quart de ses effectifs durant les six dernières années 2011-2016, sous les effets conjugués de la transition démographique et de l'adoption du régime LMD qui raccourcit la durée de présence des étudiants dans le système universitaire. La croissance du secteur privé ne la compense que de manière insignifiante, puisque la perte globale se situe au-delà de 21%. La décrue se poursuivra donc, portée par la transition démographique d'une part², et l'asymptote de la scolarisation d'autre part : pour l'essentiel, la tranche d'âge concernée accède à l'université, les gains à espérer en matière de ratios relevant désormais de l'amélioration des performances de notre système scolaire.



Il s'agit là d'une tendance lourde, dont plusieurs universités privées ont déjà subi les effets déstabilisants sinon dévastateurs, et qui n'en épargnera probablement aucune à moyen terme. Il en résulte une amélioration mécanique du taux d'encadrement au sein des institutions publiques, conduisant celles-ci à se préoccuper davantage des aspects qualitatifs. Nous écrivions³ déjà aux premiers jours d'Esprit que « à partir de 2014, l'université publique pourra, dans un contexte marqué par la décrue des effectifs, investir davantage dans la qualité et dans l'adéquation aux besoins des entreprises. ». L'arrivée en 2017 dans le club des accrédités de deux écoles d'ingénieur publiques – l'ENIT et Sup'Com - à la suite d'Esprit, celle de deux universités publiques (Tunis El Manar et Sfax) dans le classement de Shanghai, constituent

² La Tunisie est aujourd'hui le pays le plus âgé du continent africain, avec un âge médian de 31,4 ans, contre 17,9 pour le Cameroun et la Côte d'Ivoire et 15,1 pour le Burkina. Celui des autres pays du Maghreb se situe entre 27 et 29 ans.

³ « Eléments pour une stratégie gagnante à moyen terme », Note interne, Esprit, Août 2004

à cet égard deux indicateurs - parmi d'autres - de ce regain bienvenu de qualité. En même temps qu'un signe annonciateur de la fin prochaine de la situation où le secteur privé se nourrissait essentiellement, quoiqu'à des degrés divers, des déficiences du secteur public.

Il faut ajouter à cette tendance que la structuration - héritée du siècle passé - de la vie active en instants successifs et disjoints de formation et d'emploi, est en passe de disparaître sous les effets conjugués de la transition démographique, de l'allongement de la durée de vie active et de l'accélération des innovations disruptives liées au digital. Dans le nouveau contexte, il conviendra non seulement de répondre aux besoins de la société en formations initiales, mais aussi - et de plus en plus - à l'impérieux besoin des entreprises de maintenir, de mettre à jour, de consolider et de développer les compétences acquises par leurs acteurs. L'impératif sera alors – il l'est déjà - de structurer la « *formation tout au long de la vie* ». Les établissements universitaires évolueront vers des espaces où les frontières entre formations initiale et continue disparaîtront, pour laisser la place à des continua de contenus dispensés dans des formats et sous des « packagings » divers selon les publics.

Cette restructuration du territoire de l'université exige une transformation radicale de ses méthodes de transmission. Indispensable pour toucher la population « executive », elle l'est tout autant pour s'adresser aux « petites poucettes »⁴ que sont devenus nos primo-apprenants. Ayant un accès en temps réel et sans limitation à l'information, leur processus d'acquisition se trouve totalement bouleversé. La rupture de la verticalité et de l'asymétrie de l'information qui le caractérisait entraîne ipso facto celle de l'asymétrie des statuts apprenants-enseignants. Ces derniers sont dès lors tenus de réinventer, en même temps que leur pédagogie, les outils par lesquels ils la dispensent.

3. Quelques éléments de prospective

Penser l'université de demain comme un tout, en s'abstrayant de la dichotomie/opposition public-privé est – nous l'avons souligné plus haut - la première clé pour traiter le sujet. Notre déficit majeur touche à l'imagination. La manière dont l'Etat joue son rôle, via son bras armé qu'est l'autorité de tutelle, constitue à cet égard le principal obstacle à l'adaptation de notre université aux défis de la période à venir. Pour simplifier, celui se cantonne à une fonction autoritaire de prescription, intervenant sur les détails des éléments qu'il considère comme essentiels, mais qui sont réalité les seuls qu'il comprend, à travers la perception qu'en ont ses agents - pour l'essentiel des enseignants

⁴ Michel Serres : « *Petite poucette* », éditions « Manifestes Le Pommier », 2012

coupés de la réalité du monde économique et social. Et les seuls sur lesquels il sache agir. Ces éléments, ce sont les programmes, les curricula, les horaires, les espaces éducatifs, les « qualifications » (en réalité les diplômes) des enseignants, les modalités d'exercice de leur magistère (cours, TD, TP, point à la ligne !), etc. Peu importe que ces éléments ne rendent compte que d'une partie de la réalité, et qu'ils reflètent une vision datant pour l'essentiel du siècle dernier voire de celui qui le précède. Peu importe que l'évolution de ces prescriptions évolue sur un mode *adagio* alors que le monde va *allegro*. Peu importe enfin qu'aucune de ses prescriptions ne concerne l'adéquation des contenus des formations aux besoins du marché de l'emploi, à la pédagogie la plus appropriée pour les rapprocher, les contenus qui le permettraient, au développement personnel des étudiants, à leur capacité au travail collaboratif et aux moyens de la développer, à leur capacité de communication ... bref à aucun des savoir-faire et des savoirs-être, à aucune des compétences qui constituent les conditions même de l'insertion professionnelle. Et lorsque l'Etat prescripteur aborde ces sujets essentiels – comme les « soft skills » par exemple – c'est pour les traiter de la seule façon qu'il connaisse, c'est à dire en rajoutant une couche supplémentaire au mille-feuilles déjà indigeste des cours et autres enseignements isolés constituant nos curricula. Contribuant ainsi à creuser davantage les fossés entre eux et celui avec le monde réel plutôt qu'à les combler. Alors qu'il faudrait transformer **tous** les enseignements, réduire leur nombre en les intégrant, tout en les imprégnant de ces soft skills qui ne font défaut à l'étudiant que parce qu'il ne les a jamais rencontrés *en pratique* à l'école ou à l'université. Alors qu'il faudrait transformer radicalement aussi les méthodes d'évaluation, pour laisser libre cours à l'expression de l'étudiant plutôt que de l'enfermer dans ce carcan formel hérité des siècles derniers, imprégné des méthodes scolastiques peu propices – c'est un euphémisme – à la créativité.

Comment l'Etat peut-il se défaire de cette posture aux apparences de toute-puissance alors qu'elle a au contraire tous les attributs de l'impuissance ? Une impuissance douloureusement illustrée par les cohortes de diplômés sans emploi que l'université publique produit sans discontinuer⁵ depuis des décennies.

⁵ Plus de 250000 diplômés chômeurs, au premier rang desquels ceux des **ISET**, pourtant censés former des techniciens **opérationnels** pour tous les secteurs de l'économie. Aujourd'hui, la durée de recherche d'emploi de ces diplômés Bac+3 se situe entre 4 et 7 ans. A telle enseigne que la Fondation Tunisie pour le développement se propose de mettre en place 10 centres « Elife », des d'ISET-bis en quelque sorte, ayant pour mission de post-former ces diplômés en vue de les adapter aux exigences du marché de l'emploi.

Il conviendrait d'abord qu'il admette ne pas détenir la science infuse en matière de formations. Et que la détiendrait-elle, que son rôle ne serait pas de la distribuer sur un mode niveleur, mais au contraire de favoriser sa diversité, tout en veillant bien entendu à ce qu'elle réponde aux standards universellement admis en la matière. Il lui revient sans aucun doute de vérifier en amont le respect par les établissements des normes logistiques (locaux, sécurité, enseignants, etc.) et de tracer pour les formations des cadres balisant les grandes lignes et les objectifs auxquels les formations doivent obéir, tout en leur laissant la possibilité, et en les encourageant, à faire preuve d'originalité et de créativité.

Il doit cependant veiller à le faire de la même façon – et avec la même rigueur lorsqu'il y a lieu – à l'égard des universités publiques comme privées. On oublie trop souvent en effet que les universités publiques sont les premières à souffrir des carcans administratifs qui leur sont imposés et qui les empêchent d'exprimer leur intelligence et leur originalité.

Cette opération amont est celle de l'*agrément a priori*, celui que l'Etat délivre actuellement. Mais qui ne suffit pas, et les chômeurs en témoignent douloureusement, pour assurer aux formations la qualité et aux diplômés l'insertion. Les Etats modernes disposent pour ce faire d'un bien meilleur instrument : l'accréditation. Celle-ci joue le rôle de l'agrément lorsqu'elle concerne une nouvelle formation, et celui d'une évaluation doublée (ou pas) d'une reconduction de l'agrément lorsqu'il s'agit d'une formation déjà existante. L'accréditation prend en considération une multitude de paramètres qu'un agrément amont ne peut appréhender : compétences recouvertes par les diplômes, insertion professionnelle des nouveaux diplômés, évolution dans leurs carrières des plus anciens, qualité de la vision stratégique, équilibres internes et externes, impact sur l'environnement économique et social, recherche scientifique et partenariale, démarché pédagogique, structure, qualité et effectivité du corps enseignant, notamment mesurées dans un cadre d'évaluation des enseignements (et pas seulement des enseignants), l'inscription des paradigmes de formation dans les grands courants actuels, etc.

Dans un pays où l'université publique représente près de 90% de l'enseignement supérieur, un tel processus ne peut être confié – sous peine de perdre toute crédibilité – à l'opérateur de cette université publique, qui serait alors juge et partie. Il ne peut être le fait, comme c'est le cas dans tous les pays développés, que d'un organisme indépendant, lui-même soumis à un processus d'accréditation, un organisme des jugements duquel les pouvoirs publics ne pourraient abstraire leurs propres établissements. Il va de soi qu'une Instance

placée sous l'autorité/tutelle du Ministère de l'Enseignement supérieur, voire celle du Premier Ministère, ne fait pas l'affaire. Faute d'un d'un tel organisme, les institutions tunisiennes qui se sont soumises à l'épreuve de l'accréditation – sans que, faut-il le souligner, la loi les y oblige – ont d'ailleurs eu recours à des instances d'accréditation européennes ou américaines.

Cette absence nuit à la généralisation de l'accréditation, de l'évaluation, et plus généralement de l'adoption d'une démarche qualité par nos institutions universitaires. Et par voie de conséquence à leur visibilité et à leur positionnement sur le marché international de la formation, alors qu'elles possèdent a priori tous les attributs pour y jouer un rôle de premier plan.

En même temps, l'université devra se donner les moyens d'occuper les nouveaux espaces qui seront de plus en plus les siens dans les années qui viennent, et en particulier :

La formation tout au long de la vie, qu'il conviendra d'appréhender avec des outils appropriés. Certains d'entre eux sont tributaires de la réglementation et donc des pouvoirs publics : formations en alternance, formations en apprentissage, valorisation des acquis, etc. La rupture des digues entre les formations initiale et executive contribuera à remédier aux maux qui rongent notre système universitaire, à savoir son enfermement dans une tour d'ivoire coupée du monde de l'entreprise, et l'inadéquation de ses formations aux besoins du marché de l'emploi.

L'international : Le continent africain, sa partie francophone en particulier, souffre d'un déficit tragique de formations supérieures pour les besoins de ses bacheliers et de son économie, que l'université tunisienne en général, et **Esprit** en particulier, pourraient contribuer à pallier. Grâce notamment à leur capacité d'offrir à des coûts extrêmement compétitifs des formations en ligne avec les référentiels internationaux de qualité. Il nous faudra pour cela faire des **progrès significatifs portant aussi bien sur les infrastructures que sur les services en matière d'accueil, d'hébergement et d'intégration de nos étudiants internationaux**. Des progrès concernant aussi les entreprises, et le droit du travail, notre pays ayant tout intérêt à ce que les étudiants internationaux puissent avoir une première expérience professionnelle, qui ne les rendra que plus à même de jouer le rôle d'ambassadeur une fois de retour dans leur pays, et d'y tisser des liens avec nos entreprises. Moyennant quoi, les étudiants internationaux pourraient représenter à terme 15 et 20% des effectifs de nos universités, contre moins de 2 % aujourd'hui.

Pour être en mesure d'occuper ces espaces, un effort résolu de **digitalisation de l'ensemble de nos processus, et d'abord de nos processus de formation**, est indispensable. Ce qui nécessite certes d'importants investissements logistiques : plateformes d'apprentissage, unités de production de contenus, équipements d'infrastructure et de réseaux, etc. Mais ce qui nécessite surtout de gigantesques efforts de révision des contenus et de leurs méthodes de transmission, et par voie de conséquence de formation des formateurs. La bonne nouvelle étant que, du fait de la décrue des effectifs universitaires, les enseignants ont enfin un peu de temps à consacrer à leur propre formation pédagogique. Ce qui nécessite enfin, last but not least, que l'autorité de tutelle soit en phase avec ces mutations, qui impliquent que les modalités d'enseignement et d'évaluation s'y adaptent, et que la page de l'université du XXème siècle soit enfin tournée.

*Mohamed Jaoua
Tunis, 6 novembre 2018*



Adresse : Z.I. Chotrana II B.P. 160 Pôle Technologique El Ghazela, 2083 Ariana

Facebook : ESB : Esprit School of Business

Email : contact.esb@esprit.tn

Téléphone : 70 250 080

www.esb.tn