



Rapport de recherche sur

Les réformes de gouvernance dans
l'enseignement supérieur Camerounais

Présenté par :

Dr Marcel FOUA NDJODO

Inspecteur des Affaires Académiques, Ministère de l'enseignement supérieur

Prof Charles AWONO ONANA

Directeur de l'École Nationale Polytechnique

Pré-Conférence de l'IIEP à Dakar le 14 novembre 2012
« Réformes de gouvernance dans l'enseignement supérieur:
Quelles politiques avec quels effets »

VERSION PRELIMINAIRE

©UNESCO 2012

SOMMAIRE

Chapitre 1 : Introduction.....	1
1.1 Brève histoire de l'enseignement supérieur camerounais.....	1
1.2 Efforts récents pour réformer l'enseignement supérieur camerounais.....	3
1.3 La réforme de gouvernance comme objet d'étude.....	6
Chapitre 2 : Examen approfondi de la réforme de gouvernance et de sa mise en œuvre.....	11
2.1 Les raisons qui justifient l'introduction de la réforme universitaire au Cameroun.....	11
2.2 Les objectifs de la réforme universitaire et les changements attendus	13
2.3 Les éléments importants de la réforme universitaire	15
2.4 Changements de structure de gouvernance au niveau national.....	19
2.5 Changements dans les relations entre le MINESUP et les Universités.....	20
Chapitre 3 : Réforme de gouvernance dans la pratique	21
3.1 Domaines affectés par la réforme	21
3.2 Les changements au niveau de la gouvernance institutionnelle.....	22
3.3 Les changements au plan académique	25
3.4 Au plan financier.....	26
3.5 Les changements au plan des ressources humaines	28
3.6 Evaluation des changements	33
Chapitre 4 : La perception des changements introduits par les différents groupes d'acteurs.....	38
Chapitre 5 : Conclusions.....	48
5.1 Résumé des résultats de l'étude : la Réforme de gouvernance a-t-elle atteint ses objectifs ?	48
5.2 Une évaluation de ce qui marche et ce qui ne marche pas lorsqu'on introduit une réforme de gouvernance au niveau institutionnel.....	56
5.3 Recommandations aux gestionnaires nationaux et institutionnels.....	57
Références bibliographiques.....	59
Les lois	59
Les décrets.....	59
Les arrêtés	59

Chapitre 1 : Introduction

1.1 Brève histoire de l'enseignement supérieur camerounais

L'université camerounaise a émergé dès l'indépendance du Cameroun en 1960 pour relever une contrainte majeure de développement à laquelle le jeune Etat a dû faire face. Ce pays s'est lancé, parfois de façon chaotique et au gré des besoins sporadiques auxquels il était confronté, dans un processus historique édifiant qui, au gré des réformes et des évolutions que le système a subies, a conduit l'enseignement supérieur camerounais dans la complexité qui est la sienne aujourd'hui.

Le Cameroun compte aujourd'hui dix universités dont huit publiques et plus d'une centaine d'institutions d'enseignement supérieur privé. De quelques dizaines d'étudiants en 1961, il en compte aujourd'hui 240 000 régulièrement inscrits et plus de quatre mille enseignants permanents.

Dès ses origines en 1961, l'université camerounaise a eu pour mission d'apporter une réponse adaptée aux besoins spécifiques liés à la nature et aux fonctions régaliennes de l'Etat : l'administration publique, l'éducation, la sécurité, la diplomatie et le contrôle juridictionnel. Au fil des années, les besoins de l'Etat et de la société se sont diversifiés et complexifiés. L'impératif d'aménagement du territoire et de développement du secteur industriel a induit des besoins immenses en ingénieurs et techniciens supérieurs de différents profils. La prise en charge de la santé des populations a entraîné une montée en flèche le besoin en médecins et autres personnels paramédical.

L'université camerounaise dont l'évolution au fil de l'histoire est jalonnée de ruptures et de discontinuités historiques s'est construite autour des grandes articulations suivantes :

- 1) Création en 1961 de l'Institut National des Etudes Universitaires (INEU) avec pour mission de former en deux ans une main d'œuvre dont l'administration publique avait fortement besoin.
- 2) Création en 1962 de l'université fédérale du Cameroun et de la Fondation Française de l'Enseignement Supérieur au Cameroun, bras séculier de la France pour accompagner l'émergence de l'enseignement supérieur au Cameroun. L'université fédérale va se doter d'une école normale supérieure pour la formation des enseignants de l'enseignement secondaire (1961), d'un centre universitaire des sciences de la santé (1968) pour la formation des médecins, d'une École supérieure internationale de journalisme (1970), d'une école nationale supérieure polytechnique (1971) pour la formation des ingénieurs et des techniciens supérieurs et d'un institut des relations internationales (1972) pour la formation des diplomates. La Fondation française de l'enseignement supérieur aura pour missions, entre autres, de gérer le personnel français chargé de l'encadrement et de la formation dans l'enseignement supérieur jusqu'à sa disparition en 1974.
- 3) Naissance d'un enseignement supérieur non universitaire avec la création en 1964 de l'École Nationale d'Administration et de Magistrature et plus tard en 1968, de l'école nationale supérieure des travaux publics et de l'école nationale supérieure des postes et télécommunications mises en place en 1968 respectivement par le ministère de l'équipement et celui des postes et télécommunications. Ces écoles auront

respectivement pour vocation de permettre à l'Etat de faire face à certaines de ses missions régaliennes en matière d'administration, de contrôle juridictionnel et d'aménagement du territoire.

- 4) En 1972, le passage du Cameroun d'un Etat Fédéral à une république unie a pour conséquence que l'université fédérale du Cameroun devient université de Yaoundé en 1973. Lorsque en 1974 disparaît la Fondation Française de l'Enseignement Supérieur, la politique de camerounisation des cadres initiée dans la création de l'université fédérale du Cameroun permet au camerounais de prendre en charge l'essentiel des charges administratives et d'enseignement au sein de la nouvelle université de Yaoundé.

Le Conseil de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique est créé en 1974 avec pour missions essentielles :

- La définition des diverses orientations des programmes de formation des cadres supérieurs de la nation au niveau de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique et Technique ;
 - La coordination de l'ensemble des activités relatives à l'Enseignement Supérieur sur le plan national, et la coopération internationale dans ces domaines ;
 - La coordination des activités entre l'université et l'Office National de la Recherche Scientifique et Technique ;
 - L'examen des programmes généraux intéressant la vie de l'Université et de l'Office National de la Recherche Scientifique et Technique (ONAREST).
- 5) En 1976, poussé par la pression démographique et le besoin de professionnaliser les enseignements dans l'université, le Gouvernement entame un processus de décentralisation qui va conduire à la création des centres universitaires de Buéa, spécialisé dans la formation des traducteurs et interprètes ; le centre universitaire de Douala, spécialisé dans la formation commerciale et dans la formation des enseignants de l'enseignement secondaire technique ; le centre universitaire de Dschang spécialisé dans la formation en agriculture ; le centre universitaire de N'Gaoundéré spécialisé dans la formation des techniciens supérieurs dans les domaines des sciences agro-alimentaires.
- 6) La grande réforme universitaire camerounaise intervient en 1993 avec la création, à partir de la seule université de Yaoundé, de six nouvelles universités et d'un corpus de textes pour régenter ce nouveau dispositif et une rupture importante avec l'instauration de droits universitaires pour les étudiants.
- 7) Des ajustements fondamentaux sont intervenus dans les textes de la Réforme de 1993 à travers les décrets n°2005/342 du 10 septembre 2005 et n°2005/343 du 17 octobre 2005 portant respectivement création d'un poste indépendant de président du Conseil d'administration de l'université et modification du régime financier des universités.
- 8) Le décret n° 2011/119 du 18 mai 2011 portant dispositions communes applicables aux personnels d'appui des institutions universitaires publiques du Cameroun qui a

constitué un jalon important dans le cadre de l'amélioration des conditions de vie et de travail de cette catégorie de personnel.

- 9) La loi d'orientation de l'enseignement supérieur est promulguée en 2001. Elle fait de l'enseignement supérieur une priorité nationale et vient légitimer l'enseignement supérieur privé.

1.2 Efforts récents pour réformer l'enseignement supérieur camerounais

Au début des années 90, plusieurs facteurs objectifs, nouveaux ou émergents, vont progressivement contribuer à une expansion trop rapide de l'enseignement supérieur par rapport aux moyens humains et matériels mis à sa disposition, ce qui aura un impact négatif sur la qualité de la formation et sur l'image de l'enseignement supérieur au sein de l'opinion publique.

Ces forces antagonistes auront pour résultante des tensions et agitations estudiantines à répétition, tantôt pour réclamer un meilleur traitement en termes de bourses, de restauration et de logement, tantôt pour exiger de meilleures conditions d'études. De toute évidence, ces problèmes méritaient de la part des autorités publiques un regard nouveau, un questionnement sincère sur les nouvelles missions et les nouveaux modes de gouvernance applicables à l'institution universitaire. L'époque des grandes réformes de l'enseignement supérieur camerounais frappait à la porte.

De plus, la diminution des subventions étatiques, elle-même due à la profonde crise économique qui sévissait dans le pays depuis le milieu des années 80, a eu pour effet tangible de réduire substantiellement les ressources allouées aux œuvres universitaires. En particulier, il n'était plus question de songer à la bourse alors que les salaires des enseignants avaient du mal à être versées et que les conditions de travail n'avaient cessé de se dégrader depuis de longues années.

S'amorce alors une dégradation rapide de l'enseignement supérieur, à la fois du fait de son ouverture excessive et de la diminution de ses moyens sur fond d'agitation politiques et de fortes tensions sociales et dans un contexte de crise économique mondiale. Le système universitaire camerounais présente des signes clairs d'essoufflement. La situation est intenable et le Gouvernement doit réagir.

La réaction du Gouvernement va se concrétiser par la grande réforme universitaire de 1993 dont les principaux objectifs étaient :

1. le désengorgement de l'université de Yaoundé pour assurer un meilleur encadrement des étudiants. A cet effet, six universités sont créées à travers le pays ;
2. la décentralisation et la régionalisation pour une meilleure prise en compte des spécificités territoriales dans l'offre de formation ;
3. la lutte contre le chômage des diplômés par une volonté de professionnalisation accrue des enseignements ;

Une série de décrets et autres dispositions réglementaires en date du 19 janvier 1993 va définir les contours de cette réforme. Il s'agit notamment du :

- 1) décret n° 93/026 du 19 janvier 1993 portant création d'universités. Au terme de ce décret, sont créées six nouvelles universités publiques : l'université de Yaoundé I, l'université de Yaoundé II, l'université de Buea, l'université de Dschang, l'université de N'Gaoundéré et l'université de Douala. Au plan de l'héritage académique, on peut difficilement parler de création ex-nihilo à la suite de la réforme universitaire de janvier 1993 : quatre des nouvelles universités (Douala, Dschang, N'Gaoundéré, Buea) étaient l'aboutissement logique de la politique de décentralisation amorcée en 1976 avec la création de centres universitaires. Les universités de Yaoundé I et de Yaoundé II vont se partager les attributions académiques de la défunte université de Yaoundé : l'université de Yaoundé I en gardera les facultés scientifiques et littéraires ainsi que l'ingénierie, la médecine et la formation des enseignants du secondaire alors que l'université de Yaoundé II va reprendre les attributions académiques de l'ancienne faculté de droit et sciences économiques de la défunte université de Yaoundé en l'éclatant en une faculté de droit et une autre des sciences économiques et de gestion.
- 2) Le décret n° 93/027 du 19 janvier 1993 portait dispositions communes applicables aux universités. Ce texte définit le statut juridique des universités publiques et leurs structures de gouvernance. Ce texte garantit l'autonomie administrative, académique et financière des universités.
- 3) Le décret n° 93/032 du 19 janvier 1993 a fixé le régime financier applicable aux universités. Partant du principe d'autonomie financière des universités, ce texte stipule que les ressources des universités sont des ressources publiques qui comprennent les subventions de l'Etat ou des collectivités publiques. Ce décret apporte une innovation majeure dans l'administration universitaire en y consacrant le principe sacré de la séparation ente l'ordonnateur et le payeur.

Conséquence logique de ce décret, la réforme comprenait nombre de textes organiques portant organisation administrative et académique des six universités nouvellement créées. Il s'agit notamment de :

- a. Décret n° 93/028 du 19 janvier 1993 portant organisation administrative et académique de l'Université de N'Gaoundéré.
- b. Décret n° 93/029 du 19 janvier 1993 portant organisation administrative et académique de l'Université de Dschang.
- c. Décret n° 93/030 du 19 janvier 1993 portant organisation administrative et académique de l'Université de Douala.
- d. Decret n° 93/034 du 29 janvier 1993 to organise the University of Buea.
- e. Décret n° 93/036 du 29 janvier 1993 portant organisation administrative et académique de l'Université de Yaoundé I.
- f. Décret n° 93/036 du 29 janvier 1993 portant organisation administrative et académique de l'Université de Yaoundé II.

La réforme a aussi concerné des aspects incitatifs liés aux besoins d'attirer des ressources humaines hautement qualifiées. C'est ce qui justifie le décret n° 93/035 du 19 janvier 1993 portant statut spécial des personnels de l'enseignement supérieur. Ce texte, outre de formaliser une catégorisation hiérarchique du corps de l'enseignement supérieur, en fixe également le régime disciplinaire et introduit la notion d'enseignant associé.

Une des nouveautés de la réforme universitaire de janvier 1993 avait trait aux instituts universitaires de technologie, établissements universitaires de formation courte, fortement orientée vers la satisfaction des besoins de l'économie. De cette façon, la réforme amorçait une réponse appropriée pour rendre concrète une des lignes d'action prioritaires de la politique de professionnalisation des enseignements dans l'enseignement supérieur. Le décret n° 93/031 du 19 janvier 1993 portait dispositions communes applicables aux Instituts Universitaires de Technologie.

L'arrêté n°008/CAB/PR portait création d'instituts universitaires de technologie au sein des universités. Au terme de cet arrêté, ont été créés les instituts universitaires de technologie de Douala (université de Douala), FOTSO Victor de Bandjoun (université de Dschang), de N'Gaoundéré (université de N'Gaoundéré).

Les arrêtés n° 009/CAB/PR, 009/CAB/PR et n°011/CAB/PR du 19 janvier 1993 portent organisation des IUT de Douala, Dschang et N'Gaoundéré respectivement. Alors que les arrêtés n° 005/MINESUP/F 120, 006/MINESUP/F 120 et 007/MINESUP/F 120 du 28 janvier 1993 fixent les domaines de formation et les conditions d'admission dans les IUT de Douala, Dschang et N'Gaoundéré respectivement.

Le décret 93/033 du 19 janvier 1993 instituant le paiement des droits universitaires dans les universités publiques camerounaises est une révolution majeure dans le paysage de l'enseignement supérieur camerounais et même une innovation majeure en Afrique francophone. Enfin, les principaux bénéficiaires de l'enseignement supérieur étaient appeler à contribuer financièrement à leur formation, à un niveau modeste certes, mais le signal était donné.

La réforme universitaire de 1993 doit être perçue comme un cadre méthodologique et programmatique d'évolution de l'enseignement universitaire en termes de d'aménagement du territoire et de gouvernance académique et managériale pour renforcer la pertinence du système universitaire national.

Après 1993 et la mise en place de la réforme universitaire, va suivre la période d'évaluation avec, à tous les niveaux, de fortes interrogations de la société sur la pertinence de la réforme, la nature, les missions, le rôle et le rendement interne et externe de l'enseignement supérieur.

Cette phase d'études pratiques et d'observations sera ponctuée de circulaires ministérielles, d'ajustements et de mises au point du Gouvernement , dans le cadre d'une recherche des règles de jeu réalistes, plus équitables et mieux gérables entre les principales composantes de l'université, de façon à préserver la nature profonde de chacune des composantes, tout en sauvegardant une cohérence globale de l'institution universitaire. Elle sera caractérisée par une évolution exponentielle des effectifs dans les universités publiques et une émergence conséquente du secteur privé de l'enseignement supérieur.

La somme des expériences acquises et la vision seront la trame constitutive de la loi d'orientation de l'enseignement supérieur de 2001. Cette loi, adoptée en 2001 définit l'enseignement supérieur comme une priorité de l'Etat et vient légitimer l'enseignement supérieur privé. Et elle fixe les rapports entre les institutions d'enseignement supérieur et l'Etat. Son effet a été d'importance car le nombre d'institutions d'enseignement supérieur privé est passé de 7 à une centaine et ce nombre est en constante augmentation. Plus de 20%

des étudiants de l'enseignement supérieur camerounais relève aujourd'hui de l'enseignement supérieur privé.

La clarification du cadre managérial des universités a donc été une préoccupation constante du Gouvernement. Des conflits de compétence observés et même la position du recteur en tant que chef de l'institution universitaire et président du Conseil d'Administration mettaient le cadre de gestion des universités en porte -à - faux par rapport aux dispositions générales sur la séparation entre l'ordonnateur et le comptable conformément à la loi camerounaise de 1998 sur les établissements publics administratifs.

Cette situation sera revue à travers le décret n°2005/342 du 10 septembre 2005 qui crée un poste de président du Conseil d'Administration présidée par une personnalité autre que le Recteur et avec un mandat limité à trois ans renouvelable une fois. Le secrétariat du Conseil d'Administration est désormais assuré par le Recteur en lieu et place du secrétaire général de l'université comme le préconisait la réforme de 1993.

Par ailleurs, dans le souci d'équilibrer les forces au sein de l'institution universitaire, le décret n°2005/343 du 17 octobre 2005 est porteur d'évolutions majeures. Certes, le recteur demeure ordonnateur du budget de l'université, mais, il est désormais tenu de signer une délégation de signature et une délégation de pouvoirs à chaque chef d'établissement. La répartition des ressources financières de l'université est désormais réglementée ainsi d'ailleurs que les charges qui doivent être assurées d'une part le Recteur et d'autre part par les chefs d'établissements.

Par ailleurs et toujours au plan de la gouvernance, chaque université a dû s'inscrire dans la mouvance globale de lutte contre la corruption : des cellules de lutte contre la corruption existent désormais dans toutes les universités et dans tous les établissements des universités. Elles sont coordonnées par le vice-recteur en charge du contrôle interne.

1.3 La réforme de gouvernance comme objet d'étude

La réforme universitaire de janvier 1993 a su projeter l'enseignement supérieur dans l'avenir et a pu servir de guide pour aborder des questions fondamentales liées tant à la nature de notre enseignement supérieur et à ses missions qu'à sa pertinence en rapport avec les besoins réels de notre économie. Outre de prendre en compte les préoccupations spécifiques à l'enseignement supérieur, elle intègre des problématiques transversales à l'ensemble du secteur éducatif pour inscrire dans une continuité logique des problèmes qui, prenant origine dans les sous-secteurs amont, viennent ensuite impacter de façon directe les indicateurs d'accès, de qualité, de pertinence, de financement et de gouvernance dans l'enseignement supérieur.

Vingt ans après la réforme universitaire de 1993 et dix ans après la loi d'orientation de 2001, il est devenu impératif de sonder le système pour mettre en lumière les acquis, les dysfonctionnements et les discontinuités qui ont émaillé l'enseignement supérieur et donc les leçons devront servir de socle pour les réformes de gouvernance de demain.

La gigantesque machine que l'on peut voir aujourd'hui est à la fois source de grands espoirs et vecteurs de profondes inquiétudes. Il est bien clair que c'est par une dynamique visionnaire et courageuse de réformes structurantes, à l'instar de celles déjà entreprises ou de celles qui

sont en cours, que le Cameroun disposera d'un enseignement supérieur de "qualité", façonnée à l'aune de ses propres ambitions.

Objectifs de l'étude

Les vingt dernières années ont vu une évolution remarquable de l'université supérieure camerounaise, en termes non seulement quantitatifs, mais également aux plans académique, réglementaire et de la gouvernance institutionnelle en général. Il y a lieu maintenant de s'interroger en profondeur sur l'impact que ces différentes réformes ont eu sur l'université de Yaoundé I en particulier et par ricochet, sur le système universitaire de façon plus globale.

Ce questionnement va concerner non seulement les universités en tant que entité, mais également la perception qu'en ont aujourd'hui les acteurs du système universitaire, tant au niveau national qu'au niveau institutionnel, les acteurs du secteur privé et des autres acteurs de la société civile. Il doit permettre, d'une part, de mettre en évidence la capacité réelle de l'université à accompagner le processus de développement en cours et, d'autre part, le degré de maturité de la société camerounaise à lui procurer les moyens matériels, institutionnels et humains pour renforcer cette capacité.

C'est pour cette raison que la présente étude se propose de rendre compte, au plan analytique, de l'ensemble du processus de conceptualisation, de mise en œuvre et d'évaluation des différentes réformes structurantes qui ont émaillé le processus de modernisation de l'université camerounaise depuis l'année charnière 1993. Par conséquent, elle se penchera sur les grandes leçons que ces évolutions suscitent et aussi sur les effets immédiats et les impacts que le processus de réforme et de modernisation des universités ont provoqués sur l'université de Yaoundé I en particulier.

Cette étude devra donc permettre de ressortir et d'analyser en profondeur non seulement les déterminants fondamentaux de la grande réforme de gouvernance intervenue en 1993 et les processus subséquents de mise en œuvre mais également les effets particuliers de ces réformes sur la marche de l'université de Yaoundé I. Aussi, l'étude envisagée abordera-t-elle les questions suivantes :

1. Quelles sont les déterminants politiques et socioéconomiques qui ont justifié la Réforme intervenue en 1993 ?
2. Quelle aura été l'efficacité de ces réformes dans l'amélioration de la gouvernance de l'université de Yaoundé I ?
3. Quel est la perception de cette réforme d'une part par les décideurs nationaux et, d'autre part, par les acteurs institutionnels ?
4. Quelles leçons peut-on tirer de l'expérience de mise en œuvre de cette Réforme pour esquisser les contours d'une future réforme universitaire au Cameroun ?

Méthodologie

Le choix de l'université de Yaoundé I

Le choix porté sur l'université de Yaoundé I s'explique par le fait que cette dernière est en réalité la plus ancienne des universités camerounaises et une étude concernant cette université

apporte le recul indispensable pour étudier les effets de la Réforme universitaire camerounaise sur la période des vingt dernières années.

Héritière de la défunte université de Yaoundé et de ses traditions anciennes de gouvernance sources de bien de rigidités, l'université de Yaoundé I est certainement celle qui illustre au mieux l'impact que les réformes successives de l'enseignement supérieur camerounais ont produit au niveau des institutions universitaires. On dit d'ailleurs au Cameroun que l'Université de Yaoundé I est la mère des universités, ceci pour signifier que c'est en réalité elle qui est l'héritière institutionnelle de la défunte université de Yaoundé dont elle a hérité les infrastructures, des traditions et de l'esprit et dont la partition a donné naissance aux autres universités publiques issues de la Réforme de 1993.

De plus, l'université de Yaoundé I est fortement impliquée dans la mise en place de l'université panafricaine, pour ce qui concerne la gouvernance. Elle compte 54 000 étudiants et 1200 enseignants – chercheurs qui évoluent dans les cinq établissements suivants : faculté des sciences, faculté des Arts, Lettres et Science humaines, Ecole Normale Supérieure, Faculté de Médecine et des Sciences Biomédicales, Ecole Nationale Supérieure Polytechnique. Elle porte, comme des stigmates indélébiles, toutes les marques des succès, des échecs et des différentes évolutions, discontinuités et ruptures que l'enseignement supérieur a connus au fil du temps.

Échantillonnage

La conduite de cette étude est adossée à une enquête menée sur un échantillon significatif de la diversité des acteurs impliqués à divers niveaux dans le système universitaire camerounais tant au niveau institutionnel et qu'au niveau national. Par conséquent, ont été interrogées dans le cadre de cette enquête les personnalités de haut rang relevant soit du ministère de l'enseignement supérieur, en particulier ceux en charge de l'inspection académique et du contrôle institutionnel ; soit du staff managérial de l'université de Yaoundé I.

Le choix a porté sur des personnes ayant une bonne connaissance du fonctionnement du système avant et après les réformes et une dose de personnes actrices du système mais sans implication particulière sur les aspects de gouvernance institutionnelle.

Ainsi, dans le milieu des enseignants, les représentants de tous les grades ont figuré dans la liste des personnes interrogées. Il s'est avéré indispensable de veiller à ce que tous les établissements soient concernés dans cette enquête pour mieux refléter la diversité des situations et des opinions.

Autre composante importante mise à contribution, la catégorie des personnels administratifs qui vient en appui à toutes les activités de l'université a également été associée à cette enquête sur des questions pertinentes auxquelles son vécu pouvait lui permettre d'émettre un avis pertinent.

Interviews

A travers les entretiens avec les acteurs du système à différents niveaux, il est attendu, non seulement l'émergence de points de vue originaux et rétrospectifs sur le système d'enseignement supérieur camerounais, mais également un regard neuf sur les évolutions

probables des grandes tendances de l'enseignement supérieur au cours des prochaines années et sur l'influence qu'elles risquent d'exercer sur le pays dans son ensemble.

Ces entretiens vont donc constituer des cadres d'échange sur l'analyse rétrospective des menaces, des risques, des discontinuités potentielles, des défis et des opportunités de l'enseignement supérieur camerounais et sur l'impact que les intervenants ont, chacun en ce qui le concerne pu en ressentir ; afin d'ouvrir les esprits à des développements futurs qui, souvent après avoir cheminé dans la discrétion, s'imposent progressivement sur la scène décisionnelle en autant de problématiques, réaffirmées sinon nouvelles, auxquelles le pays sera plus ou moins frontalement confrontées.

Le choix a porté non seulement sur des personnes ayant une bonne connaissance du système et de ses modes opératoires à travers l'exercice quotidien du management à un niveau plus ou moins élevé, mais également sur des enseignants de base dont l'activité essentielle est l'enseignement et la recherche, mais qui "subissent" passivement le système et en ont par conséquent des appréciations souvent très originales. Un effort a été fait pour l'échantillon choisi recouvre la totalité des spécialités enseignées à l'université de Yaoundé I, ainsi que tous les grades du corps de l'enseignement supérieur. Les entretiens ont souvent été directs et oraux avec une prise de note par les auteurs. La liste des personnes interrogées est présentée ci-dessous.

Liste des décideurs institutionnels

SPECIALITE	GRADE	QUALITE
Sciences juridiques	Professeur	Inspecteur académique au MINESUP
Economie	Maître de conférences	Conseiller Technique au MINESUP
Economie	Chargé de cours	Inspecteur académique
Chimie	Professeur	Sous-directeur de la recherche
Histoire	Professeur	Directeur des Affaires Académiques et de la Coopération
Biologie	Professeur	Vice-Recteur chargé de la coopération
Littérature	Professeur	Vice-Recteur chargé de l'inspection
Littérature	Professeur	Vice-Recteur en charge de l'enseignement
Mathématiques	Professeur	Doyen de la faculté des sciences
Littérature	Professeur	Doyen de la faculté des Arts, lettres et sciences humaines
Médecine	Professeur	Doyen de la faculté de médecine et des sciences biomédicales
Mathématiques	Professeur	Directeur de l'Ecole Normale Supérieure
Inspecteur des finances	Administratif	Agent Comptable
Inspecteur des finances	Administratif	Contrôleur Financier
Histoire	Professeur	Directeur des Affaires Académiques et de la Coopération
Informatique	Professeur	Chef de département
Mécanique	Chargé de cours	Enseignant
Sciences de l'ingénieur	Maître de Conférences	Enseignant
Administration Centrale	Personnel d'Appui technique	Représentant Syndical
Sciences de l'éducation	Professeur	Chef de département

Collecte des informations

Ce travail de synthèse rétrospective a nécessité un travail méthodique de collecte de l'information, des textes réglementaires régissant l'enseignement supérieur notamment et la consultation d'une multitude de rapports d'études effectués sur différents sujets relatifs à l'enseignement supérieur camerounais ces dernières années. Les informations ont ensuite été classées selon les thèmes pour mieux ressortir l'évolutivité des impacts de certaines mesures prises à la mise en place de la réforme. Les documents de référence utilisés sont les lois et décrets mentionnés dans les références bibliographiques attachées à ce document.

Plan du rapport

Cette étude est constituée des articulations suivantes :

- ✓ Examen de la réforme de gouvernance camerounaise et de sa mise en œuvre
- ✓ Analyse de la réforme de gouvernance dans la pratique : niveau institutionnel
- ✓ Effets des changements introduits sur le management au niveau institutionnel
- ✓ Perception des changements introduits par les différents groupes d'acteurs
- ✓ Leçons tirées et conclusions.

Chapitre 2 : Examen approfondi de la réforme de gouvernance et de sa mise en œuvre

2.1 Les raisons qui justifient l'introduction de la réforme universitaire au Cameroun

Dès l'année 1987, l'économie camerounaise entame une longue période de récession. Pour le pays tout entier, ce phénomène qui survient après le faste du début des années 80, sonne comme un coup de sifflet brutal qui marque la fin de la récréation. Le pays est soumis à une sévère politique d'ajustement structurel imposé par le FMI, avec son lot de restrictions budgétaires, de privatisations accélérées des entreprises étatiques et de chômage accru.

Concomitamment, au plan politique, la vague de démocratisation partie de l'Europe de l'Est et qui avait atteint son apogée avec la chute du mur de Berlin aura un impact non seulement sur la société camerounaise, mais sur la totalité du Continent. L'heure des revendications démocratiques avait sonné !

Jusqu'à-là considérée comme l'ascenseur social pour les jeunes venant de toutes les couches de la population, l'université camerounaise ne peut plus jouer son rôle. Elle doit en effet faire face à nombre de défis majeurs :

- Le premier de ces défis est étroitement lié à la diminution drastique des moyens mis à sa disposition. En effet, du fait de la crise économique, l'état ne parvient plus à assurer à l'université les subventions qui lui permettaient d'assurer son train de vie. Ceci va se traduire par une détérioration des conditions de travail qui va entraîner une démotivation profonde des enseignants.
- Le deuxième défi est lié à une démographie estudiantine galopante. L'expansion trop rapide de la population estudiantine par rapport aux ressources humaines et aux infrastructures a eu pour conséquence une détérioration trop importante des conditions d'encadrement. En effet, la dynamique d'évolution des flux estudiantins se caractérise par un accroissement constant du nombre d'inscriptions dans l'enseignement supérieur : de 10 000 étudiants en 1986, l'université camerounaise en compte 20 000 en 1986 et 44 000 en 1992. Cette dynamique explosive des flux est une conséquence mécanique de la politique d'accélération du développement de l'enseignement secondaire engagée par le pays à partir des années 1975.
- Le troisième défi était lié au rendement extérieur de l'enseignement supérieur. En effet, l'université camerounaise est créée au début des années 60 pour former des cadres dont le l'état et le Secteur Privé avaient besoin. Elle va jouer correctement ce rôle jusque au milieu des années 70 lorsque, le phénomène jusque-là marginal de chômage des diplômés va connaître une amplification toute particulière avec la saturation des postes dans la fonction publique. Malgré les recommandations du Conseil de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique en 1976, l'université va rater le cap de la professionnalisation en continuant à dispenser un enseignement de masse à la qualité médiocre. C'est cette incapacité à s'adapter pour donner un nouveau sens à sa mission de promotion sociale qui est à l'origine de la perte de confiance de l'opinion publique en l'institution universitaire.

Mis ensemble et sur une longue durée et dans un contexte de fortes mutations politiques au niveau international et de fortes contestations politiques au plan interne, ces facteurs vont déboucher sur une série de mouvements et de revendications estudiantines, tantôt pour

réclamer un meilleur traitement en termes de bourses, de restauration et de logement, tantôt pour exiger de meilleures conditions d'études. Dans certains cas, cette vague d'agitations estudiantines va revêtir une connotation politique au risque de placer le pays tout entier au bord de l'explosion sociale. De toute évidence, les campus universitaires étaient devenus des foyers ardents de contestations sociopolitiques. Il revenait aux autorités de trouver d'analyser froidement cette situation pour lui trouver une solution appropriée afin de replacer l'université dans le cadre strict de ses missions régaliennes : l'enseignement, la recherche et l'appui au développement. Pour les pouvoirs publics, il était temps de passer à l'action. La réforme universitaire survenue en janvier 1993 sera la réponse des pouvoirs publics pour remettre l'université à sa place.

Le 19 janvier 1993, le gouvernement du Cameroun lançait une vaste réforme de son système d'enseignement supérieur qualifiée par la suite de *Réforme universitaire* du Cameroun : six nouvelles universités sont créées par décret. L'université de Yaoundé est divisée en deux : l'université de Yaoundé I reste à Yaoundé et l'université de Yaoundé II est implantée à Soa, près de Yaoundé. Le Centre universitaire de Douala devient l'université de Douala ; le Centre universitaire de Dschang, l'université de Dschang et le centre universitaire de Buea en zone anglophone devient the university of Buea.

Un autre décret présente la mission et les modalités de fonctionnement des universités en ce qui concerne la coordination, la politique d'admission, les cycles de formation, l'autorité du ministre de l'Enseignement supérieur, l'administration et le rôle des universités, la gestion du personnel, le règlement, la discipline et les règles applicables tant au personnel qu'aux étudiants, le financement et la remise des certificats et des diplômes.

Le troisième décret établit les modalités de financement qui décrivent en détail le pouvoir des universités en matière de budgétisation, la structure budgétaire avec les différentes sources de revenu (y compris les frais de scolarité des étudiants et les recettes universitaires), les postes de dépense, la méthode de préparation et d'adoption du budget, le rôle du conseil d'administration de l'université, le contrôle et l'application du budget. Tous les étudiants doivent acquitter des frais d'inscription qui s'élèvent à 50 000 F CFA. Sous réserve des capacités d'accueil, l'entrée à l'université est ouverte à tous les bacheliers.

Le quatrième décret définit la mission des universités, des instituts de technologie, leur organisation et leur gestion, le corps enseignant, le financement et la remise des diplômes. Le cinquième décret accorde au personnel enseignant de l'enseignement supérieur un statut particulier légèrement différent de celui des fonctionnaires et fixe les procédures de recrutement, la promotion, les conditions de travail, la structure du salaire, les exigences disciplinaires et garantit un statut autonome aux enseignants.

Pour chaque université, un décret présidentiel fixe les missions, l'organisation, les modalités de fonctionnement et de gestion. L'autorité suprême est restée entre les mains du conseil d'administration composé des représentants du personnel et des étudiants. Le conseil d'université reste l'instance compétente dans le domaine académique.

La Commission de coordination universitaire, responsable de la coordination entre les universités, est composée de membres extérieurs ; placée sous l'autorité du ministère de l'enseignement supérieur, elle se réunit deux fois par an. La conférence des doyens et des directeurs, sous la tutelle du ministre, se réunit une fois tous les trois ans pour examiner le développement à long terme des facultés et des instituts. Le Comité consultatif des institutions

universitaires (CCIU) est chargé de la promotion et du recrutement des enseignants. Présidé par le ministre, le Comité se réunit deux fois par an. Cette mission était assurée au préalable par le Conseil d'administration de l'université. Les assistants sont recrutés par une commission consultative propre à chaque université.

Soulignons néanmoins, par souci d'équilibre et d'objectivité, que l'analyse de cette réforme donne lieu à plusieurs lectures. On peut évoquer les raisons officielles contenues dans le livre blanc de la réforme, mais, pour certains analystes, cette réforme est tout d'abord une réponse des autorités camerounaises aux injonctions des IBW. Car l'Université comme l'ensemble des établissements publics subit les effets néfastes de la crise et des programmes d'ajustement structurel. Pour eux, la Réforme universitaire de 1993 est une illustration du rejet du système universitaire camerounais par les IBW qui, ayant une approche utilitariste de l'Université, voulaient l'imposer à tous les pays sous ajustement.

2.2 Les objectifs de la réforme universitaire et les changements attendus

Ce qui est patent, c'est que la Réforme s'est déroulée dans une atmosphère de violentes contestations sociales. Aussi, est-elle apparue comme un ensemble de mesures d'exception prises par l'Etat pour, non seulement démanteler l'agitation dont le campus de Ngoa-Ekelle était le théâtre mais aussi pour le décongestionner. Il s'agissait d'une réaction à un mouvement corporatiste. Mais, pour le Gouvernement, la Réforme est d'abord le résultat d'une action intervenue à la suite des concertations préalables entre le ministère de l'enseignement supérieur et la communauté universitaire. Le but de cette démarche était d'élaborer une réforme universitaire où chaque composante se reconnaît. L'objectif visé par l'ensemble de textes qui consacrent la Réforme était de permettre à l'Université de remplir ses missions régaliennes et universelles. Il s'agissait très concrètement d'améliorer le rendement interne et externe de l'institution universitaire.

La Réforme fixa un ensemble d'objectifs d'amélioration qualitative et quantitative qui se résumait dans les principes directeurs suivants :

- La participation des différents partenaires à la gestion et au financement de l'institution ;
- L'autonomie la plus large possible sur le plan académique et celui de la gestion ;
- L'égalité d'accès pour tous les Camerounais ;
- La professionnalisation et l'augmentation de l'offre d'éducation ;
- La pluridisciplinarité ;
- L'ouverture à l'environnement local, régional, national et international
- La déconcentration ;
- L'utilisation rationnelle et optimale des infrastructures existantes et des moyens disponibles ;
- La dynamisation de la coopération inter universitaire et internationale.

Voici comment les autorités camerounaises entendaient concrètement traduire ces principes directeurs :

- Rapprochement de l'offre et de la demande avec élargissement de la capacité d'accueil, par la création de nouvelles universités implantées dans les principaux centres régionaux du pays ;

- Respect de l'équilibre entre l'offre de formation et la demande de poursuite d'études par la prise en considération de la capacité d'accueil des établissements ;
- Enrichissement de l'offre dans le respect de la complémentarité, en donnant priorité à la professionnalisation des enseignements,
- Amélioration de l'efficacité pédagogique par l'organisation des enseignements, en unités de valeur et par une plus grande mobilité des étudiants au moyen de création de passerelles entre formations et de transferts entre établissements ;
- Renforcement de la valeur scientifique et de la cohérence des diplômes supérieurs par l'introduction du principe d'habilitation ;
- La motivation du corps enseignant grâce à l'élaboration d'un nouveau statut et la création du comité consultatif des institutions universitaires, instance chargée du suivi et de l'évaluation ;
- La création d'un statut des personnels d'appui pédagogique de l'Enseignement Supérieur ;
- L'ouverture de l'enseignement supérieur aux opérateurs privés ;
- Un nouveau mode de gouvernabilité basé sur l'autonomisation et la décentralisation des différentes structures des institutions universitaires.

Un certain nombre de changements fondamentaux sont attendus de ce vaste programme de réforme :

- Le changement fondamental qui se pose au système et aux établissements d'enseignement supérieur est d'orienter les établissements vers un marché de l'emploi plus ouvert en instaurant un partenariat avec les acteurs concernés : les employeurs, les étudiants, les chambres de commerce, les associations d'enseignants et d'étudiants. Cela faciliterait la formation de talents nécessaires au bon usage des ressources naturelles importantes et des diverses caractéristiques physiques du pays pour en assurer le progrès économique. Des négociations et des consultations permanentes avec les différentes parties concernées, accompagnées de rapides ajustements, sont les seuls moyens pour conduire le développement de l'enseignement supérieur dans une période d'accélération du développement scientifique et technique qui empêche de prévoir la quantité et la qualité des besoins en ressources humaines nécessaires à la planification du développement. Cela demanderait de repenser le cursus et la méthode d'enseignement en mettant l'accent sur l'apprentissage individuel, l'esprit d'entreprise, l'enseignement technique et commercial, la restructuration de la carte de l'enseignement supérieur dans le pays, la diversification des modes d'enseignements et une plus grande flexibilité dans le contenu, la structure et la méthode d'enseignement.
- Le deuxième changement consiste à stopper la détérioration et à améliorer la qualité de l'enseignement supérieur en dotant les établissements des infrastructures et des personnels enseignants adéquats. Un meilleur intrant et un meilleur processus sont essentiels pour assurer la qualité.
- Le troisième changement est d'adopter une gestion efficace au niveau du système et des institutions d'enseignement supérieur.
- Le quatrième changement est de juguler la crise financière dans un contexte où les dépenses par étudiant ont été sérieusement réduites, alors que le coût par diplômé a augmenté dans des proportions beaucoup plus importantes.

- Le cinquième changement est de faire travailler les établissements en partenariat actif non seulement au niveau institutionnel et local, mais aussi au niveau régional et international pour faire face au phénomène de globalisation.

2.3 Les éléments importants de la réforme universitaire

Dans la réforme, l'Etat garde un rôle dominant dans l'enseignement supérieur. Ce rôle s'exerce essentiellement par l'action du ministère de l'enseignement supérieur (MINESUP). Toutefois, le principe de l'autonomie des Universités conforme à la vocation et aux modes de fonctionnement spécifiques des institutions d'enseignement supérieur dans le monde est adopté. Le décret présidentiel de janvier 1993 a précisé les principes d'un nouveau partage de responsabilités entre les institutions d'enseignement supérieur et le ministère de l'enseignement supérieur. Un transfert important de compétences a été effectué au profit des universités qui ont maintenu un statut d'établissement public à caractère scientifique et culturel, dotées de la personnalité morale et de l'autonomie financière, administrative et académique, et sont placées sous la tutelle du MINESUP par le décret 93/027 du 19 janvier 1993 :

Article 18 : Le Ministre chargé de l'Enseignement Supérieur assure la tutelle de l'Etat sur les Institutions Universitaires. Il est Chancelier des Ordres Académiques.

- Il harmonise les formations universitaires avec les exigences du développement économique, social et culturel de la nation.
- Il assure le contrôle des formations dispensées par les Institutions Universitaires par des missions d'information et d'évaluation et, en cas de nécessité, suscite des missions de contrôle.
- Il signe, avec les Chefs des Institutions Universitaires, les diplômes délivrés par celles-ci au vu des certificats de réussite établis conformément aux usages universitaires.
- Il veille à la garantie des libertés et franchises universitaires.
- Il approuve et rend exécutoires les décisions et les délibérations des Conseils d'Administration dans un délai de quinze jours pour compter de la date de réception de courrier. Le silence dans ce délai vaut agrément.
- Il arrête les programmes d'enseignement, le régime des études et des examens.
- Il saisit les Conseils d'Administration de toutes les questions pour lesquelles il estime nécessaire de les consulter.
- Il prononce, sur proposition du Chef de l'Institution Universitaire, les sanctions disciplinaires prévues par les textes en vigueur.
- Il préside les sessions de la Commission de Coordination Universitaire.
- Il préside la Conférence des Chefs d'Etablissements.
- Il peut faire des Communications aux Conseils d'Administration des Institutions Universitaires expressément convoqués par le président en session extraordinaire.

Article 67

- 1) La gestion des Universités qui obéit au principe d'autonomie est définie dans les textes particuliers.

- 2) Les personnels administratifs et financiers en service au sein des institutions universitaires y sont en position de détachement.
- 3) Les institutions universitaires œuvrent à la génération des recettes nécessaires à leur fonctionnement et aux investissements par la réalisation des activités productives particulières à chaque Institution et par la gestion autonome de ces activités.

De manière générale, le dispositif normatif camerounais sur l'enseignement supérieur peut être caractérisé par les traits essentiels suivants :

- Premièrement : la consécration par la Constitution Nationale de l'éducation comme mission fondamentale de l'Etat ; cette assertion découle de ce que le Préambule de la Constitution du 16 janvier 1996 affirme que « l'organisation et le contrôle de l'enseignement à tous les niveaux est une responsabilité de l'Etat ». Cette assertion est reprise à l'article 3 de la loi portant orientation de l'enseignement supérieur (« l'Etat organise et contrôle l'enseignement supérieur »).
- Deuxième trait caractéristique : la reconnaissance de l'éducation en général et de l'enseignement supérieur comme une priorité nationale (cf. article 3 de la loi portant orientation de l'enseignement supérieur).
- Troisième trait caractéristique du cadre institutionnel national : la mise en place d'un dispositif juridique spécifique pour l'accompagnement de l'enseignement supérieur privé. Il s'agit du décret N° 2001/832 du 19 septembre 2001 fixant les règles communes applicables aux institutions privées d'enseignement supérieur.
- Quatrième trait caractéristique : le choix délibéré d'un système juridico-administratif privilégiant la maîtrise par l'Etat du développement institutionnel de l'Enseignement supérieur. Le système actuel prévoit en effet :
 - a) La création et l'ouverture discrétionnaire par l'Etat d'établissements publics de formation sur l'ensemble du territoire national ;
 - b) La collation des diplômes à tous les niveaux relève de la compétence exclusive de l'Etat ;
 - c) L'instauration d'un régime juridique de « l'autorisation préalable » par l'Administration de l'Etat pour l'exercice d'activités de formation par les promoteurs privés ;
 - d) La mise en place d'une réglementation instituant à la fois la préparation des étudiants des institutions privées pour des diplômes nationaux et un mécanisme de reconnaissance et de délivrance d'équivalences académiques à des diplômes étrangers par rapport aux diplômes nationaux.

La loi portant orientation de l'enseignement supérieur du 16 janvier 2001 qui consacre au plan législatif la réforme universitaire de 1993 est assez explicite en ce qui concerne le rôle de l'Etat :

Article 8 : L'Etat garantit la cohérence de l'organisation de l'Enseignement Supérieur dans le cadre de la planification nationale ou régionale.

A ce titre :

- il fixe les règles d'organisation et de fonctionnement des institutions d'enseignement supérieur en tenant compte des spécificités de chacune d'elles ;
- il assure la programmation de la carte universitaire, à travers le Plan de développement de l'Enseignement Supérieur, en relation avec les collectivités territoriales décentralisées et les partenaires socio-économiques ;
- il veille à la pertinence, à la qualité et à l'adaptation continue de l'Enseignement Supérieur ;
- il définit, en relation avec les partenaires socio-économiques, le cahier des charges des institutions universitaires publiques et privées ;
- il assure une large information du public sur les formations universitaires et l'évolution de celles-ci, et sur les besoins en qualification dans les différents secteurs de la vie nationale ;
- il favorise le développement et l'utilisation des technologies de progrès ;
- il arrête les règles communes à l'élaboration des programmes de formation, à l'obtention, à la reconnaissance et à l'équivalence des diplômes ;
- il approuve les programmes d'enseignement et les règles communes à l'obtention des diplômes délivrés par les Institutions privées d'enseignement supérieur ;
- il arrête les programmes des enseignements dispensés en vue de la préparation des diplômes nationaux ;
- il exerce un contrôle permanent sur les activités académiques et pédagogiques des Institutions d'enseignement supérieur.

Article 10

- 1) L'Etat exerce un contrôle permanent sur le respect des normes fixées dans tous les domaines de l'Enseignement Supérieur et sur les activités académiques et pédagogiques de l'ensemble des Institutions d'enseignement supérieur.
- 2) Il exerce un pouvoir de sanction administrative sur les responsables administratifs, les autorités académiques, les étudiants, les personnels enseignants et les autres personnels des Institutions d'enseignement supérieur, selon les conditions et les modalités fixées par voie réglementaire.
- 3) Le suivi de la politique de l'Enseignement Supérieur et le contrôle de sa mise en oeuvre sont assurés par l'Autorité de tutelle désignée à cet effet par voie réglementaire.

La loi précise (chapitre III, section 1) en outre, les rapports existants entre les Universités et l'Etat.

Article 28

- 1) Sous réserve des dispositions de la présente loi, de ses textes d'application et, le cas échéant, des textes particuliers, les Institutions d'enseignement supérieur déterminent leurs activités d'enseignement, leurs programmes de recherche, leurs méthodes pédagogiques et procédés d'évaluation des connaissances.
- 2) Sous réserve des lois et règlements en vigueur, les textes propres à chaque institution déterminent les modalités de participation des milieux

socioprofessionnels et des collectivités territoriales décentralisées, de toute association, de toute personne physique ou morale ou de tout groupement de personnes aux activités, au fonctionnement et/ou à l'administration de ladite institution.

Article 29

- 1) Les Institutions d'Enseignement Supérieur publiques ou privées sont des lieux clos et apolitiques.
- 2) Elles sont des hauts lieux de savoir et de tolérance des opinions.. Toutefois, toute forme de propagande politique ou idéologique, ainsi que d'emprise partisane de quelque nature que ce soit, y est prohibée. De même, toute atteinte à la dignité de la personne humaine y est proscrite.
- 3) Elles développent en leur sein des politiques et stratégies de promotion de l'égalité des genres.
- 4) La police générale des Institutions d'Enseignement Supérieur est fixée par des textes réglementaires.

Article 30

- 1) La délivrance des titres et diplômes et la collation des grades nationaux relevant de l'Enseignement Supérieur sont de la compétence de l'Etat.
- 2) Les diplômes nationaux confèrent l'un des grades ou titres universitaires dont la liste est établie par voie réglementaire. Ils ne peuvent être délivrés qu'au vu des résultats du contrôle des connaissances et des aptitudes appréciées par les institutions habilitées à cet effet par les autorités compétentes.
- 3) Un diplôme national confère les mêmes droits à tous ses titulaires.
- 4) Les règles communes pour la délivrance des titres et diplômes nationaux, les conditions d'obtention de ces titres et diplômes, le contrôle de ces conditions et les modalités de protection des titres qu'ils confèrent, sont définis par voie réglementaire.
- 5) Les Institutions privées d'enseignement supérieur peuvent délivrer des diplômes et des titres nationaux sur la base d'une homologation préalablement conférée selon les conditions fixées par voie réglementaire.
- 6) Dans le cadre de la formation continue, les institutions universitaires publiques et les institutions universitaires privées agréées ou homologuées peuvent délivrer des certificats et des titres d'établissement sur la base d'une habilitation préalablement octroyée par l'autorité de tutelle selon les conditions et modalités fixées par voir réglementaire.

Article 35 : Les autorités académiques de chaque Institution publique d'enseignement supérieur sont responsables de l'exécution des missions générales et spécifiques dévolues à celle-ci. Elles assurent à cette fin la direction, l'animation et le contrôle de l'ensemble des services internes et des structures opérationnelles relevant de ladite Institution d'enseignement supérieur.

2.4 Changements de structure de gouvernance au niveau national

Plusieurs instances de concertation et de gestion de l'enseignement supérieur, déjà existantes, ont été confirmées, et renouvelées, dans leurs missions au niveau national par le décret n° 93/027 du 19 janvier 1993 portant dispositions communes aux universités:

- la Commission de coordination universitaire (décrets n° 77/108 du 28 avril 1977 et n° 88/1487 du 7 octobre 1988) est chargée de l'examen de l'ensemble des problèmes relatifs à la coordination et à l'harmonisation des activités des institutions universitaires, des mesures statutaires relatives aux personnels, des critères de sélection et de recrutement des étudiants. Présidée par le Ministre, elle doit se réunir deux fois par an.
- La Conférence des chefs des institutions universitaires (décret n° 77/108 du 28 avril 1977) est responsable de l'examen des problèmes concrets de développement structurel, académique et professionnel des établissements dans le cadre de la politique de l'enseignement supérieur. Elle est présidée à tour de rôle par chacun des recteurs, pour une période de deux ans.
- Le Conseil de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique et technique est chargé d'harmoniser les activités académiques, scientifiques et culturelles des institutions. Il réunit autour du Président de la République les principaux acteurs de l'enseignement supérieur. Cette instance est en fait surtout destinée à des concertations exceptionnelles, de type « états généraux », mais n'a pas une vocation à se réunir fréquemment.

Une nouvelle instance a été créée :

- la Conférence des chefs d'établissement. Elle doit examiner les problèmes liés au développement des établissements composant les universités. Les recteurs n'en sont pas membres, mais invités. Présidée par le ministre, elle doit se réunir tous les trois ans.

La réforme universitaire consacre surtout un nouveau rôle pour le ministère de l'enseignement supérieur. En effet, comme indiqué plus haut, l'Etat garde un rôle dominant dans l'enseignement supérieur. Ce rôle s'exerce essentiellement par l'action du ministère de l'enseignement supérieur. L'adoption d'un principe d'autonomie des institutions d'enseignement supérieur s'accompagne d'une mutation profonde des conditions de gestion de l'enseignement supérieur et du rôle de l'administration centrale. Celle-ci doit veiller à ce que tout échelon assure la plénitude de ses fonctions. Or, les universités ne se voient pas toujours en situation de tutelle, mais, par habitude, en situation de hiérarchie, ou inversement que quasi-indépendance. L'apprentissage de l'autonomie des institutions d'enseignement supérieur, exige des changements de comportement chez tous les acteurs, tant dans les institutions de formation que dans les administrations centrales et le développement de procédures de travail en commun et de nouvelles « bonnes » pratiques de gestion et de coopération entre échelon central et établissements (Bikas & Moulen, p. 131).

Pour jouer pleinement son rôle, le ministère doit tirer les conséquences du principe d'autonomie et de l'exercice de la tutelle qui en est le complément. Il doit pour cel infléchir son action, renoncer aux reflexes d'administration directe, et développer les fonctions d'élaboration des normes générales, destinées à garantir l'unité et la qualité du système d'enseignement supérieur, les fonctions d'élaboration d'un système d'information, de

répartition globale des moyens, de supervision et de régulation impliquant davantage de communication interne et externe, de médiation, d'impulsion des politiques nationales, dans le respect de l'autonomie. Il doit aider à la promotion des responsabilités locales et à la diversification des financements. Simultanément, le ministère doit s'abstenir de trop intervenir dans la gestion des Universités, ce qui représente pour les responsables un important changement d'habitudes et de reflexes par rapport au passé.

En ce qui concerne la structure de gouvernance des Universités, la création d'établissements publics à caractère scientifique et culturel, dotés de la personnalité morale et de l'autonomie financière, administrative et académique, conduit à des transformations institutionnelles dans la gestion des universités et dans leurs relations avec le ministère de l'enseignement supérieur.

L'architecture générale des conseils issus des décrets de 1993 semble en grande partie inspirée du « modèle » français bien qu'un certains observateurs questionnent la pertinence de la méthode consistant à imposer le même moule à toutes les universités. Dans le cas du Cameroun, la réforme, aux yeux de certains observateurs « a créé un monstre : le recteur » ! Cette expression semble rendre compte d'un phénomène mal vécu : la concentration de fait des pouvoirs aux mains du recteur. D'autre part, les effectifs des conseils sont pléthoriques ; cela résulte de la volonté d'instituer une représentation fidèle des principales catégories d'acteurs ; mais leur efficacité, face aux immenses pouvoirs des recteurs, n'est pas toujours perceptible notamment en ce qui concerne l'affectation des crédits de fonctionnement et d'investissement qui est le plus souvent laissée à la discrétion des recteurs sans que tous les acteurs aient assez le souci de la transparence.

D'autres préoccupations font jour. Le mode de désignation du recteur et des doyens par les autorités politiques, ce pour un mandat de durée indéfinie, soulève quelques réticences.

2.5 Changements dans les relations entre le MINESUP et les Universités

Le MINESUP dans son action doit désormais assurer une synthèse difficile et à la fois veiller à la cohérence d'ensemble du système, par des règles et des méthodes de caractère général, et favoriser l'organisation, par chaque université, de sa nouvelle autonomie et son renforcement institutionnel, tout en se gardant d'instructions et contrôles trop tatillons. Les problèmes que le MINESUP doit traiter sont l'autre volet, central, de ceux qui ont déjà, pour beaucoup été abordés dans les sections précédentes, en particulier sur le management de l'enseignement supérieur, au niveau de la gestion des institutions. Notamment, l'autonomie des universités s'exerce dans le cadre d'une double collégialité : les conseils d'universités où se rencontrent les différentes disciplines, et les commissions d'experts par discipline qui synthétisent l'état et les perspectives, surtout à l'occasion de deux processus administratifs essentiels au niveau central : l'habilitation des formations proposées par les universités, le recrutement et la promotion des enseignants (par le Comité Consultatif des institutions universitaires CCIU).

Chapitre 3 : Réforme de gouvernance dans la pratique

Une des motivations profondes qui a guidé le Gouvernement camerounais dans son élan pour reformer l'université en 1993 tenait au fait que cette dernière, confrontée à de multiples problèmes de qualité et de pertinence dans un contexte social, politique et d'explosion démographique particulièrement préoccupant, n'arrivait plus à s'acquitter convenablement de ses missions.

De dramatiques facteurs socio-économiques, dont certains internes et d'autres complètement externes à l'université, vont amener le gouvernement à envisager la grande Réforme universitaire de janvier 1993 qui viendra créer une rupture profonde dans les principes de gouvernance de l'université publique camerounaise.

Ce paragraphe analyse en profondeur les domaines touchés les changements induits par les différentes mesures de Réformes de gouvernance institutionnelle, académique, financière adoptées depuis deux décennies a eu sur l'université de Yaoundé I et la façon dont ces Réformes ont été mises en œuvre au sein de cette université. L'horizon d'analyse pris en compte remonte aux années 1993 pour mieux souligner toute l'ampleur que la grande Réforme universitaire de 1993 et les différentes mesures d'ajustement qui ont suivi ont eue sur la gouvernance générale de cette université.

Le choix de l'université de Yaoundé I s'explique par le fait que cette dernière porte les stigmates de toutes les mutations et ruptures opérées par les différentes Réformes sur l'enseignement supérieur camerounais depuis ses origines. Elle demeure dans le contexte camerounais encore celle qui, du fait de sa longue histoire, est la mieux tournée vers l'avenir en termes de gouvernance institutionnelle et de performances académiques.

3.1 Domaines affectés par la réforme

L'éclatement de l'université de Yaoundé en six universités a créé du jour au lendemain de nouvelles problématiques qui ont largement influencé la structure de gouvernance de l'université de Yaoundé I, héritière de la défunte université de Yaoundé.

Tout le sens de la Réforme de 1993 tenait à la volonté de doter l'université camerounaise d'instruments institutionnels, réglementaires et légaux, financiers et académiques pouvant lui permettre de mieux envisager son rôle par rapport aux attentes de la nation. Cette démarche supposait une rupture, une discontinuité par rapport à certaines pratiques qui, faute d'avoir évolué normalement dans le temps, ont fini par devenir des obstacles qui ont fait le lit des troubles sociaux qui ont émaillé le parcours de l'université camerounaise.

La première innovation remarquable de la Réforme tient au statut de l'université. Elle devient de par le décret XXX un établissement Public, Scientifique et Culturel doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière, administrative et académique. Au titre des nouvelles missions qui lui incombent désormais, elle est chargées spécifiquement de :

- 1) la formation et du perfectionnement des cadres,
- 2) la recherche scientifique et technique,
- 3) l'appui aux activités de développement,
- 4) la promotion sociale et
- 5) la promotion de la science, de la culture et de la conscience nationale.

En outre, la grande Réforme universitaire de 1993 a consacré, pour toutes les universités, des principes directeurs qui consacrent l'égalité d'accès à tous les camerounais, l'autonomie, la participation des enseignants, des étudiants et du personnel non enseignant aux décisions catégorielles les concernant, la complémentarité et la pluridisciplinarité, l'ouverture à l'environnement national, régional et à la coopération internationale.

3.2 Les changements au niveau de la gouvernance institutionnelle

Au niveau de la structure générale des textes juridiques, la Réforme de janvier 1993 a créé deux niveaux complémentaires de prise de décision pour la gouvernance des universités afin de tenir compte de la nécessité de maintenir une cohérence globale de l'ensemble des universités publiques d'une part et de l'impératif de permettre à chaque université de valoriser sa spécificité d'autre part.

Elle a mis en place, au niveau national, des cadres institutionnels de concertation et de gouvernance interuniversitaires pour aborder des problèmes à caractère transversal non spécifiques à une université donnée, mais plutôt à l'ensemble du système.

Comme conséquence, la structure de gouvernance de l'université de Yaoundé I est devenue bicamérale avec, au niveau supérieur (national), des instances de coordination transversales auxquelles elle est tenu de participer et dont le rôle est de trouver des solutions harmonisées aux problèmes d'ordre transversal que rencontrent toutes institutions universitaires publiques du pays et, au niveau inférieur (institutionnel), un ensemble d'instruments réglementaires adaptés à la spécificité de cette université.

Les cadres de concertation nationaux

Les cadres transversaux de coordination apparaissent ainsi comme des innovations majeures du dispositif de coordination interuniversitaire qui permettant d'abriter soit des cadres de concertation entre le gouvernement et les universités, soit des concertations entre chefs d'institutions universitaires. Ces dispositions apparaissent clairement dans le décret 93/027 du 19 janvier 1993 portant dispositions communes aux universités qui fixe les aspects transversaux à caractère juridique, administratif et académique de la structure universitaire au Cameroun.

Au niveau national, la première de ces innovations a trait à la Commission de Coordination Universitaire créée par décret 77/108 du 28 avril 1977 et réorganisée par le décret 88/1487 du 07 octobre 1988. Ses missions n'ont pas fondamentalement changé. Ce qui est évolué, c'est plutôt sa composition avec la désignation de nouveaux membres et la disparition du poste de Vice-président jadis réservé au ministre en charge de la recherche scientifique.

Comme autre changement frappant de la Réforme, on pourrait noter la création au sein de la Commission de Coordination Universitaire d'une section permanente comprenant exclusivement des chefs d'institutions universitaires qui se réunit en tant que de besoin sur convocation de son président, le ministre en charge de l'enseignement supérieur.

Toujours dans le registre des dispositions transversales se situe la Conférence des Chefs des Institutions Universitaires créée par décret n° 77/108 du 28 avril 1977 dans une perspective d'harmonisation des solutions. Ce qui a changé dans cette instance c'est son mode de

gouvernance. Jadis présidée de droit par le chancelier de l'université de Yaoundé, la Réforme a imposé que sa présidence soit attribuée à tour de rôle à chacune des universités pour une durée de deux ans renouvelables.

Par ailleurs, la Réforme a institué une Conférence des Chefs d'Établissements universitaires présidée par le ministre de l'enseignement supérieur sensée se réunir tous les trois ans pour débattre des problèmes transversaux liés au développement des établissements au plan structurel, académique et technique.

Au niveau institutionnel

Le décret n°93/036 du 29 janvier 1993 portant organisation administrative et académique de l'université de Yaoundé I apporte un changement notoire dans le statut de l'université : cette dernière est désormais définie comme un établissement public à caractère scientifique et culturel doté de la personnalité morale et de l'autonomie académique et financière placée sous la tutelle du ministre en charge de l'enseignement supérieur.

De cette disposition émerge la structure managériale suivante, en forte évolution par rapport à celle du passé :

- Un conseil d'administration
- Un conseil d'université
- Un recteur assisté d'un ou de plusieurs vice-recteurs
- Un conseiller technique
- Des conseils et Commissions spécialisés
- Une administration centrale
- Une agence comptable et une commission financière
- Des centres et laboratoires spécialisés
- Des établissements

Le Conseil d'Administration est l'organe suprême de l'Université de Yaoundé I et, à l'heure de la Réforme, sa présidence était assurée par le recteur de l'université, situation très étrange qui créait une promiscuité suspecte entre l'organe délibérant et l'organe exécutif. Ce qui est nouveau avec la Réforme c'est la composition plus hétéroclite du Conseil d'Administration et le fait que ce dernier n'est plus chargé de la collation des grades, chose dévolue par la Réforme au CCIU.

La Réforme introduit une nouvelle instance : le conseil d'université, instance de l'UYI compétente dans le domaine académique et scientifique au sein de l'université.

Au niveau institutionnel, le plus grand changement provoqué par la Réforme universitaire de 1993 concerne la complexification de l'organigramme de l'université dont l'arborescence s'est considérablement ramifiée.

Le Chancelier, personnage central de l'université de Yaoundé, était en réalité un délégué du Gouvernement auprès de l'université chargé essentiellement du maintien de l'ordre.

A ce titre, il veillait à l'exécution du plan de développement économique, social et culturel dans l'ensemble des activités de l'Université, conformément aux résolutions du Conseil de l'Enseignement Supérieur dont il était membre de fait.

Avec la Réforme de 1993, le poste de chancelier a disparu pour laisser place à un nouveau poste, celui de recteur d'université dont le profil est clairement défini : il doit être professeur de rang magistral. Ce qui est en conformité avec le désir du gouvernement de voir l'université être prise en charge par des universitaires chevronnés pour mieux s'acquitter de ses missions statutaires.

Mais la Réforme est allée bien plus loin. Alors que le chancelier était entouré d'un vice-chancelier chargé des affaires académiques et de quelques chefs de service chargés respectivement des œuvres universitaires, du personnel, des affaires financières, des affaires culturelles ; les nouvelles dispositions entrées en vigueur avec la Réforme vont mieux refléter l'impératif d'une administration de haut vol pour accompagner le recteur dans sa mission de pilotage de l'université.

C'est ainsi que désormais ce dernier sera assisté de trois vice-recteurs chargés respectivement des enseignements et des technologies de l'information et de la communication ; de la recherche, de la coopération et des relations avec les milieux socioprofessionnels, de l'inspection et du contrôle interne. Le texte précise que tous doivent être des professeurs de rang magistral. La Réforme a également créé un poste de conseiller technique auprès du recteur chargé des missions et études qui lui sont confiées par le recteur.

Le poste de secrétaire général de l'université, cheville ouvrière de l'administration de l'université, est également touché par la Réforme : le secrétaire général doit désormais occuper soit par un enseignant de rang magistral, soit par un fonctionnaire de haut rang.

Comme cheville ouvrière de la machine académique, un nouveau responsable apparaît avec la haute main sur la préparation technique des dossiers à caractère académique. Il s'agit du directeur des affaires académiques et de la coopération. Le Directeur des affaires académiques et de la coopération est chargé, de la gestion technique des dossiers à caractère académique auprès du Recteur. Cette direction est éclatée en trois divisions, toutes nouvelles créations issues de la Réforme : celle des enseignements et des personnels enseignants, celle de la coopération et celle de la recherche et du développement.

Toujours au titre des innovations majeures de la Réforme universitaire de 1993, une direction des infrastructures est créée avec pour missions de :

- d'étudier de façon prévisionnelle les questions relatives aux infrastructures ;
- veiller à l'exécution de tous travaux d'infrastructures et la maintenance.

La direction des infrastructures comprend la division des infrastructures, des équipements et de la maintenance et celle de la planification et du développement.

Autre évolution notoire dans l'appareil de gouvernance de l'université, le renforcement de la présence du ministère des finances dans la gouvernance financière de l'université : l'agent comptable chargé du recouvrement des recettes et du paiement des dépenses et la commission financière chargée de la vérification de la conformité des dépenses aux normes définies par

l'Etat viennent consolider la séparation entre l'ordonnateur et le comptable. La commission financière sera dissoute pour laisser place au Contrôle Financier.

3.3 Les changements au plan académique

En plus de mieux ramifier la machine administrative de l'université, la Réforme a apporté aussi des changements notoires dans la structure académique par rapport à celle qui existait au temps de la défunte université de Yaoundé.

Ainsi, de nouvelles structures de formation ont été créées et d'autres ont disparu. Au final, l'université de Yaoundé I comprend les établissements :

- Faculté des Arts, Lettres et des Sciences humaines ;
- Faculté des Sciences ;
- Faculté de Médecine et des Sciences biomédicales ;
- Faculté des sciences de l'éducation ;
- Ecole Nationale Supérieure Polytechnique (ENSP) ;
- Ecole Normale Supérieure (ENS) ;
- Institut universitaire de Technologie du Bois (IUT).

Dans cette énumération, les nouvelles créations sont l'IUT et la faculté des sciences de l'éducation. La faculté de Médecine et des Sciences Biomédicales vient d'une transformation du défunt Centre Universitaire des Sciences de la Santé.

Des changements majeurs interviennent également au niveau de la structure centrale de gouvernance des facultés dont la structure administrative comporte désormais :

- Une assemblée de faculté
- Un Conseil de Faculté
- Un Doyen
- Des services administratifs et financiers et notamment une division des affaires administratives et financières.

La Réforme a prévu que le doyen soit désormais assisté d'un ou plusieurs trois vice-doyens en lieu et place d'un seul comme avant.

Régime des études

Au niveau du régime des études, la gouvernance académique issue de la Réforme crée non seulement de nouvelles structures ou actualise celles qui existaient déjà, mais reconfigure les enseignements et la docimologie. Ainsi l'année académique a été répartie en deux semestres de quatorze semaines chacun. Chaque semestre se clôturant par une session d'examen.

Les enseignements sont regroupés en unités de valeur à l'intérieur de modules, par filière. Elle prévoyait que chaque enseignement puisse être dispensé sous forme de cours magistraux, de travaux dirigés ou travaux pratiques et de stages pratiques. Le total horaire de chaque unité de valeur fut de 56 heures. Le contrôle continu des connaissances et l'examen semestriel étaient les deux principaux modes d'évaluation prévus par la Réforme.

Une session de rattrapage est formellement introduite en septembre pour permettre aux étudiants de repasser certaines unités de valeurs qui n'ont pas été validées à la fin du deuxième semestre.

3.4 Au plan financier

La dorsale technico-financière de l'université n'a pas échappé aux changements structurels impulsés par la Réforme.

Plusieurs postes de haut niveau sont créés pour une prise en main efficiente des finances de l'université. A ce niveau, on peut considérer comme d'importance notoire les nouveaux postes suivants :

- La direction des affaires administratives et financières dont le rôle de centraliser et de traiter tous les dossiers à caractère administratif et financier. Elle est composée de deux divisions dont celle du budget et des affaires financières et celle des affaires administratives et des personnels administratifs.
- L'agence comptable et
- La commission financière. Cette dernière sera dissoute pour laisser place au Contrôle financier.

Le rôle de la direction des affaires administratives et financières et de préparer le compte administratif de l'ordonnateur, alors que l'Agent Comptable prépare le compte de gestion. Les deux comptes sont préparés par des instances séparées mais au final, doivent converger vers le même résultat pour être adoptés par le Conseil d'Administration.

Cette garantie supplémentaire est un autre changement majeur de la gouvernance financière impulsée par la Réforme.

Droits universitaires

La Réforme a introduit la participation des bénéficiaires au financement de l'université comme nouvelle forme de gouvernance sociale. Rongé par une crise économique profonde et placé sous ajustement structurel, Le Cameroun ne pouvait plus continuer à financer tout seul l'Université. Il fut envisagé une approche participative de tous les partenaires sociaux, en l'occurrence les parents et les promoteurs privés. Cette innovation a consacré la fin de l'Université de l'Etat-Providence. La rupture s'est caractérisée par la suppression de la bourse et autres allocations jadis accordées par l'Etat, aux étudiants. Le décret n°93/033 du 19 janvier 1993 fixa le taux de paiement des droits universitaires.

Création d'entreprises

S'agissant de la création d'entreprises, la Réforme a incité les universités à agrandir leur marge d'autofinancement en menant diverses activités génératrices de revenu. En particulier, il s'est agi pour les universités d'apprendre à créer des entreprises, à fructifier les résultats de leurs travaux de recherche et à développer des partenariats mutuellement bénéfiques avec les entreprises. L'université de Yaoundé I et plus spécifiquement son Ecole Polytechnique, s'est placée en tête du peloton dans ce domaine.

Deux entreprises ont été créées : SYLOG (pour Synergie Logicielle) en partenariat avec l'entreprise privée Afric@Ingénierie et POLYTECH-VALOR qui est une entreprise créée en

partenariat avec l'association des anciens diplômés de l'Ecole Nationale Supérieure Polytechnique.

La vocation de SYLOG est de travailler essentiellement dans le domaine du logiciel et des réseaux informatiques. Après les errements de départ, cette entreprise gagne maintenant de l'argent en étant adjudicataire des marchés aussi importants que la réalisation du système d'information portuaire du Port Autonome de Douala.

L'entreprise POLYTECH-VALOR travaille davantage dans le domaine de la gestion des projets et du génie logiciel. Cette entreprise gagne aujourd'hui de l'argent en travaillant sur des projets en rapport avec la modernisation de la Douane Camerounaise.

Les deux entreprises avaient aussi pour mission de proposer des modules pour la formation continue. Mais ce volet a parfaitement marché pour POLYTECH-VALOR qui a réussi en quelques années à organiser des modules de formation dans les domaines des risques douaniers et de la gestion des projets.

Au final, on peut regretter le fait que toutes les dispositions, en termes d'incitation, n'ont pas été prévues dans la Réforme pour soutenir les initiatives génératrices de revenu dans les universités. Mais, l'exemple de l'Ecole Nationale Supérieure Polytechnique suffit pour montrer tout le potentiel qui reste à exploiter pour rendre crédible cette orientation de la Réforme.

La décentralisation de la gestion

Les textes organiques de 1993 ont suscité de grands remous à l'université de Yaoundé I. les questions soulevées étaient essentiellement liées à la répartition des ressources entre d'une part, le rectorat et les différentes composantes de l'université et, d'autre part, au sein des établissements entre les chefs d'établissements et les départements. Le problème retors de la gestion de la décentralisation n'avait pas été résolu par la Réforme de 1993.

Sur la question institutionnelle, cette question sera abordée par une série de circulaires et de directives qui tendront à mieux équilibrer les ressources et les responsabilités au sein de l'université de Yaoundé I.

Les effets de ces circulaires, arrêtés et directives seront mitigés car les recteurs vont s'accrocher sur la prévalence des décrets sur toutes autres normes juridiques en cours dans l'enseignement supérieur pour refuser de les appliquer. Il en sera ainsi jusqu'au décret 2005/217 du 17 octobre 2005 portant modification du régime financier des universités.

Ce texte vient statuer sur des éléments d'un nouvel équilibre entre les différents acteurs de la scène de l'université de Yaoundé I. Il définit clairement au sein de l'université la notion de charges communes qui incombent au Recteur et charges spécifiques qui incombent aux établissements. Comme autre avantage, il clarifie la notion de recettes propres et fixe une clé de répartition des subventions et droits universitaires entre les services du recteur et les établissements.

Mais ce décret va bien plus loin. Il aborde la question essentielle de la prise de décision au sein de l'université. A ce propos :

- le président du Conseil d'administration est désormais une personnalité externe à l'université, nommée par décret du Président de la république ;
- Les missions des vice-recteurs sont mieux explicitées ;

- le recteur est tenu de déléguer une partie de ses pouvoirs aux chefs d'établissements et tout naturellement, à leur déléguer sa signature sur les crédits qui leur reviennent.

Et pourtant, même après ce décret conflits et malentendus vont continuer à empoisonner la vie au sein de l'université et pour cause, certains responsables estiment que le décret 2005/217 du 17 octobre 2005 sur la question du partage des ressources, soit asphyxie le rectorat, soit on étouffe les établissements. Ce qui signifie qu'on n'est pas allé très loin par rapport à la situation antérieure.

3.5 Les changements au plan des ressources humaines

La Réforme de 1993 a introduit des changements majeurs dans le statut du personnel enseignants des universités. Le décret 93/035 du 19 janvier 1993 portant statut spécial des personnels de l'enseignement supérieur a révolutionné le décret 76/472 du 10 octobre 1976 portant certaines dispositions applicables aux personnels du cadre de l'enseignement supérieur.

La Réforme universitaire a clairement identifié les catégories des personnels qui officient dans les universités. Il s'agit des :

- personnels relevant du Corps enseignant des institutions universitaires ;
- personnels régis par le statut de Personnels d'appui pédagogique de l'enseignement supérieur ;
- enseignants associés ;
- personnels contractuels propres aux établissements ;
- personnels administratifs et les personnels détachés des autres administrations.

Les personnels régis par le statut du corps enseignant des institutions universitaires sont répartis dans les grades suivant :

- professeur ;
- maître de conférences ;
- chargé de cours ;
- assistant.

A ces personnels classiques, sont ajoutés :

- le professeur associé ;
- le maître de Conférences associé ;
- le chargé de cours associé ;
- les enseignants contractuels.

La réforme introduit également la notion d'enseignant de rang magistral qui comprend la catégorie des maîtres de Conférences et celle des professeurs et définit leurs responsabilités scientifiques. Il définit par ailleurs les responsabilités dévolues au chargé de cours et à l'assistant.

Les autres dispositions nouvelles de la réforme par rapport à la situation antérieure sont celle qui instaure une phase de délégation et une phase de stage au grade de chargé de cours et celle qui limite à six ans la position d'assistant.

La réforme a aussi considérablement revu les conditions de service du personnel enseignant par rapport aux dispositions antérieures. Ainsi, les charges de service annuelles d'enseignement ont évolué de la façon suivante pour les enseignants de rang magistral :

- professeur de 150 heures dues à 120 heures
- maître de conférences de 175 heures dues à 150 heures

Une autre innovation majeure concernait le service exigible d'un enseignant nommé à une fonction administrative, soit dans l'administration universitaire, soit dans un établissement de l'enseignement supérieur.

La réforme s'est écartée clairement sur ce point avec les pratiques antérieures qui exigeait de cet enseignant la totalité du service dû, en lui accordant un rabatement 50% sur son service dû.

Une autre situation apparaît lorsqu'un enseignant est appelé à exercer hors de l'administration universitaire. Selon le grade qui était le sien, il était tenu d'assurer, en tant que service dû, les prestations pédagogiques dans les conditions ci-après :

- professeur : 2 heures par semaine ;
- maître de conférence : 3 heures par semaine ;
- chargé de cours : 4 heures par semaine.

La réforme, sur a apporté les évolutions suivantes, en termes de service hebdomadaire dû :

- professeur : 1 heure par semaine ;
- maître de conférence : 2 heure par semaine ;
- chargé de cours : 3 heures par semaine.

La Réforme a assigné des missions précises aux personnels enseignants des universités :

- enseignement ;
- recherche ;
- promotion scientifique ;
- appui au développement.

Dans le même train d'innovations portées par la Réforme, on retrouve l'éméritat. La distinction toute nouvelle de professeur émérite peut être conférée par décret du Président de la République aux enseignants titulaire du grade de professeur arrivés en fin de carrière et qui, par la qualité de leurs enseignements et l'importance de leurs travaux scientifiques ont contribué au rayonnement de l'institution universitaire.

Dans le sillage de la Réforme universitaire de 1993 ont été créés les titres de doyen honoraire et recteur honoraire qui émanent des propositions de la conférence des chefs des institutions universitaires pour les personnes jouissant d'une bonne moralité, ayant contribué de façon

remarquable au rayonnement soit de leur faculté, soit de leur institution universitaire et ayant occupé des fonctions de doyen ou de recteur. Ces titres permettent aux bénéficiaires de jouir de honneurs attachés à son ancienne fonction et n'emporte aucun effet financier.

Enfin, la Réforme, à travers le décret 93/027 portant dispositions communes aux universités, a conféré à chaque université le pouvoir de décerner le titre de Doctor Honoris Causa.

Modalités de recrutement, d'avancement et de promotion des enseignants

Avant la Réforme universitaire de 1993, toute la carrière des personnels enseignants était gérée par le Conseil d'Administration de l'université. Il convient d'ailleurs de rappeler que le Cameroun, outre son université de Yaoundé créé en 1962, disposait de par le décret 077/108 du 28 avril 1977 de quatre centres universitaires respectivement à Buea, Douala, N'Gaoundéré et Dschang avec chacun son propre conseil d'administration et ses propres modalités de gestion de la carrière de son personnel enseignant.

Avec l'avènement de la Réforme de 1993, cette situation allait connaître un changement majeur tenant à l'impératif d'harmoniser les modalités de gestion de la carrière des personnels enseignants-chercheurs des universités camerounaises.

A ce niveau, le décret 93/035 portant statut spécial des personnels de l'enseignement supérieur a introduit des innovations fondamentales.

En premier, il a institué le Comité Consultatif des Institutions Interuniversitaires (CCIU) comme organe transversal chargé du recrutement et de la gestion de la carrière des personnels du Corps de l'enseignement supérieur. Le CCIU est présidé par le ministre en charge de l'enseignement supérieur.

Cette instance fruit de la Réforme de 1993 trouvait sa justification dans le besoin d'harmoniser pour toutes les universités les procédures de recrutement et de gestion de la carrière des enseignants du corps de l'enseignement supérieur. L'arrêté n°253 du 30 octobre 1994 est venu en préciser l'organisation et le fonctionnement.

Par ailleurs, avec la Réforme est apparue une Commission Consultative de Recrutement des Assistants (CCRA) auprès du Conseil d'Administration de l'université dont les arrêtés n° 045/MINESUP/DFO du 27 novembre 1995 et n° 01/0090/MINESUP/DDES du 29 octobre 2001 fixent les critères de fonctionnement du CCIU et de la CCRA.

S'agissant des assistants, une disposition majeure et toute nouvelle est apparue qui oblige tout assistant à changer de grade au plus six ans après son recrutement pour intégrer un des grades de l'enseignement supérieur sous peine d'être soit licencié, soit reversé à l'administration centrale de l'université, soit remis à la disposition de leur administration d'origine lorsqu'il en ont une.

Il faut dire que cette disposition, dont la finalité était d'inciter les assistants à s'impliquer fortement dans les activités de recherche, n'a presque jamais été appliquée en pratique.

En outre, la Réforme a introduit, pour les professeurs et les maîtres de conférences, la notion de congé sabbatique, c'est-à-dire une année de congé complète à laquelle ces derniers peuvent prétendre tous les sept ans selon les modalités fixées par un arrêté présidentiel.

Le décret 93/035 contient d'autres innovations importantes. C'est le cas s'agissant de la discipline des enseignants qui, pour la première fois se retrouve consignée dans un document. C'est aussi le cas s'agissant de l'affirmation des franchises universitaires dont bénéficient les enseignants en situation de travail dans l'enceinte de l'université.

Les dispositions prévues dans le décret 93/035 ont été complétées par celles du décret 2000/049 fixant l'échelonnement indiciaire du Corps de l'enseignement supérieur. Ce décret peut être qualifié de révolutionnaire par rapport à celui n° 69/DF/8 du 08 janvier 1969. Il introduit entre autres les innovations suivantes :

- 1) la classe exceptionnelle pour les chargés de cours ayant atteint l'indice limite 1240 ;
- 2) la classe exceptionnelle pour les maîtres de conférences ayant atteint l'indice limite 1300 ;
- 3) la classe exceptionnelle pour les professeurs ayant atteint l'indice 1350 et la classe hors échelle pour ceux ayant atteint l'indice limite 1400.

Mesures de responsabilisation adoptées par l'université

Le régime régissant les universités au Cameroun apparaît à l'analyse à la fois rigide et complexe. Il laisse en réalité peu de place à l'improvisation et place le recteur de l'université dans une espèce de camisole de force où son évaluation est faite à sa capacité à appliquer au mieux les dispositions réglementaires existantes. C'est dans le cadre strict du respect de ces dispositions que le recteur peut bâtir " sa politique".

S'agissant de l'université de Yaoundé I, l'analyse se fait aisément à l'aune des dispositions mises en place par le recteur pour permettre à l'université de remplir au mieux ses missions statutaires que sont l'enseignement, la recherche et l'appui au développement au travers de l'opérationnalisation de certaines structures définies dans les textes de la Réforme et la mise en œuvre des résolutions du Conseil d'Administration.

Opérationnalisation de commissions créées dans le cadre de la réforme

La Réforme a prescrit le fonctionnement de nombre de commissions et en a précisé les missions et la composition. Fort de cela, le recteur de l'université a mené une intense activité à travers diverses correspondances et autres processus de concertation et de décision pour dresser la liste nominale des membres devant effectivement siéger à ces différentes instances. L'une des missions du recteur est effectivement de veiller au fonctionnement harmonieux et régulier de ces instances.

Le recteur étant par ailleurs chargé de veiller à l'exécution des résolutions du conseil d'administration, il a été amené à adopter des mesures de responsabilisation visant à mettre en œuvre ces différentes résolutions.

Pour ce qui est du conseil d'administration, outre la saisine des structures pour la désignation effective de leurs représentants, le recteur a organisé régulièrement un processus électif pour la désignation des représentants du corps enseignant, des personnels administratifs et des étudiants conformément aux dispositions de l'article 37 du décret 93/036 du 29 janvier 1993. Des comités de supervision de ces élections sont créés par décision du recteur chaque année et en fonction des établissements.

Pour ce qui est du conseil d'université prévu à l'article 44 du décret 93/036 du 29 janvier 1993, un processus similaire de désignation des membres a été mis en place par le recteur avec l'organisation d'un processus électif par établissement pour désigner les enseignants de rang magistral devant participer à cette instance.

Pour ce qui est de la CCRA prévue dans le décret 93/027 du 19 janvier 1993, le Recteur a mis en place par décision une procédure transparente qui comprend les étapes suivantes :

- Définition des profils de poste par les établissements ;
- Publication des postes par le recteur ;
- Analyse des candidatures dans les établissements ;
- Convocation de la CCRA pour prise de décision finale.

Pour ce qui est des commissions scientifiques consultatives, le recteur a signé la décision n° 09-01338/UYI/VR-EPDTIC/DAAC du 21 avril 2009 portant organisations et fonctionnement des Commissions Scientifiques Consultatives au sein des établissements de l'université de Yaoundé I. chaque établissement prévoit un budget pour le fonctionnement de sa commission.

Le recteur a aussi signé des décisions organisant la Commission de la planification universitaire et du développement prévue en l'article 54 du décret 93/036 du 29 janvier 1993. Les membres de cette instance ont ainsi été désignés et son fonctionnement normalement assuré. C'est cette instance qui a accompagné l'élaboration du plan directeur de l'université de Yaoundé I.

S'agissant de l'enseignement, le recteur en application de la directive des chefs d'Etat de la Communauté Economiques et Monétaires de l'Afrique Centrale a créé des commissions spécialisées pour la mise en place du système Licence-Master-Doctorat. C'est le travail acharné de ces commissions qui a permis la mutation effective des enseignements à cette nouvelle norme pédagogique.

Pour ce qui est de la police au sein de l'université qui incombe au recteur en vertu du décret n°93/036 portant organisation administrative et académique de l'UYI, le recteur a créé un organe spécialisé, POLICE-CAMPUS qui est en charge de la sécurité des personnes et des biens au sein du campus de l'université de Yaoundé I.

Pour ce qui est de la répartition des ressources entre le rectorat et les établissements, un mécanisme piloté par l'Agent Comptable de l'université permet de récapituler l'ensemble des recettes et subventions perçues par le rectorat et les établissements et d'effectuer une répartition de ces ressources conformément aux dispositions du décret du 19 novembre 2005 portant modification du décret n° 95/032 fixant le régime financier applicable aux universités.

Par ailleurs, une circulaire du recteur oblige les chefs d'établissement à décentraliser la gestion financière au sein des établissements. Comme résultat, les ressources allouées aux départements et gérées de façon autonome par ces derniers ont été multipliées au moins par 15 ces dernières années dans certains établissements.

Développement de l'enseignement supérieur privé est conditionné par des partenariats avec les institutions universitaires publiques. Le recteur, après avis des établissements concernés, a

signé des conventions de tutelle qui ont autorisé certains établissements privés à travailler avec le label de l'université de Yaoundé I.

Une intense activité a été déployée au niveau de la coopération internationale. Le recteur a signé de multiples conventions de partenariat avec des universités étrangères pour faciliter la mobilité des enseignants et des étudiants et l'émergence de projets partagés et de cursus en double diplomation.

La Réforme ayant fait de la recherche un des points essentiels de l'activité des universités, le recteur a créé une imputation budgétaire pour le soutien à la recherche. Une commission placée sous la houlette du Vice-Recteur en charge de la recherche a permis à l'université de financer par elle-même certains projets de recherche. Un annuaire de la recherche a été élaboré et publié.

C'est également pour structurer les activités de recherche que une commission a été créée par le recteur aux fins d'étudier les modalités pratiques de création des écoles doctorales à l'université de Yaoundé I. Dans un premier temps, c'est des unités de formation doctorale qui ont été créées par décision du recteur.

S'agissant des étudiants, le travail a consisté à veiller à l'élection régulière des délégués des étudiants et à assurer une reconnaissance formelle aux associations qui animaient la vie estudiantine au sein du campus.

Les étudiants ont été associés au niveau de leurs représentants au Conseil d'administration et aux instances qui statuaient sur la vie au sein du campus, s'agissant en particulier des questions à l'attribution de l'aide aux étudiants sur fonds publics, des questions liées au harcèlement sexuel, à la sélection aux cycles spéciaux.

3.6 Evaluation des changements

L'enseignement supérieur camerounais a fortement évolué depuis la Réforme universitaire de 1993 et ces évolutions ont concerné tous les aspects de la gouvernance : institutionnelle, académique, financière et managériale. Il est incontestable que les changements apportés ont globalement permis un développement fulgurant dans la gouvernance globale de l'université.

Les différents changements initiés dans le cadre de la Réforme ont eu des répercussions les plus diverses et même parfois inattendue sur l'université. Dans cette section, nous analysons justement l'impact des mesures de Réformes institutionnelles sur la machine universitaire.

Au plan transversal

La création de plusieurs universités publiques et le développement de l'enseignement supérieur privé ont suscité un besoin énorme de coordination. Des questions aussi importantes que le régime des études, le rythme de paiement des droits universitaires, l'organisation des sessions de rattrapage, la planification des jeux universitaires, la mise en place du système modulaire et ensuite du système LMD sont des exemples de questions qui justifiaient pleinement une coordination interuniversitaire.

On peut considérer de ce fait que la conférence des chefs des institutions universitaires présidée par le ministre a été d'une utilité et d'une pertinence remarquable.

En revanche, la conférence des chefs d'établissement de l'enseignement supérieur ne s'est tenue qu'une fois, en 1998 sous la présidence du ministre de l'enseignement supérieur. Elle est perçue par certains hauts responsables comme une foire d'empoigne où se règlent les comptes entre recteurs et chefs d'établissement. Cette instance n'a par conséquent pas laissé d'empreintes fortes sur la marche du système.

Au niveau interne

La charge de recteur a évolué considérablement et dans le bon sens. Le côté académique de ces derniers les a amenés à davantage se concentrer sur des problèmes d'ordre académique : enseignement, recherche, coopération. Les affectations budgétaires allouées aux différentes rubriques montrent qu'avec l'avènement des recteurs, la part du budget traditionnellement allouée aux œuvres universitaires a diminué au bénéfice de celle allouée aux activités strictement académiques.

La charge de vice-recteur a également considérablement évolué. Pendant les premières années de la Réforme, le recteur était assisté d'un seul vice-recteur sans attribution statutaire en dehors de celle consistant à remplacer le recteur en cas d'absence de ce dernier. Mais, la complexité et la diversité des dossiers à étudier pour faire face à toutes les missions statutaires de l'université a imposé d'assister le recteur de trois professeurs spécialisés dans les domaines de la recherche et de la coopération ; des enseignements et de l'inspection respectivement. Par la suite et toujours par souci d'efficacité, ces trois postes ont évolué de la façon suivante : enseignements et technologie de l'information et de la communication ; recherche, coopération et relations avec les milieux socioprofessionnels ; inspection et évaluation interne. Il est considéré que cette évolution a été bénéfique à la gouvernance académique de l'université.

S'agissant du Conseil d'Administration, sa composition permet de retrouver les principales administrations qui peuvent impacter l'activité universitaire. Mais, à l'heure de la Réforme de 1993, il présente une anomalie majeure du fait que le recteur cumulait les fonctions d'exécutif principal de l'université avec celle de président du Conseil d'Administration. Il était donc juge et partie.

Cette situation a été à l'origine de malencontreuses confusions et de multiples conflits qui, fort heureusement, ont servi de socle pour les Réformes pour une meilleure gouvernance dans le respect de la séparation des pouvoirs entre la fonction d'ordonnateur et celle de contrôleur.

Le décret XXX a modifié radicalement cette situation en instaurant un changement majeur : le président de conseil d'administration de l'université est désormais une personnalité autre que le recteur, nommée par décret du président de la république pour une période de trois ans renouvelable une fois.

Au niveau des facultés

La Réforme a ouvert la possibilité pour un doyen d'être assisté par un ou plusieurs Vice-doyens. Il est apparu en pratique indispensable de leur allouer des missions bien définies. Le premier est chargé de la scolarité, le deuxième s'occupe des affaires académiques et le troisième de la recherche et de la coopération. Cette répartition des tâches s'est avérée

efficace, particulièrement dans les grandes facultés où les effectifs estudiantins sont en expansion constante.

La gouvernance financière

Au début, le recteur était aussi président du Conseil d'administration. Cette double posture lui conférait la capacité unique en tant qu'ordonnateur de poser des actes et d'être lui même censeur de ses actes. La Réforme a voulu se positionner dans le prolongement des pratiques en vigueur à la défunte université de Yaoundé. Ceci est considéré comme une erreur pour avoir provoqué d'énormes abus et de graves récriminations à l'encontre des recteurs.

En conférant des pouvoirs aussi importants au recteur, la Réforme a créé le problème crucial de la répartition équitable des ressources et des pouvoirs entre les différentes composantes de l'université.

Aussi, le décret 2005/217 du 17 octobre 2005 définit clairement les charges incombant au recteur et celles incombant aux chefs d'établissement. Il clarifie toutes les questions de délégation de pouvoirs et de ressources et en plus, vient mieux préciser les responsabilités de chacun des trois vice-recteurs.

Les droits universitaires

Instauré à la faveur de la Réforme universitaire de 1993, le paiement des droits universitaires, concomitamment avec la disparition de la bourse assidûment servie aux étudiants depuis la création de l'université camerounaise en 1960 comme une rente, est considéré comme une véritable rupture fondamentale dans les us et coutumes universitaires en vigueur depuis la création de l'université camerounaise.

Comme toute rupture, celle-ci a connu ses contradicteurs et a suscité de vives et violentes réactions de protestation. Mais, le temps aidant, une écrasante majorité de camerounais s'accorde maintenant à penser qu'un enseignement supérieur de qualité a un coût et que la contribution des bénéficiaires est d'un apport essentiel pour sa soutenabilité au plan financier.

Ce changement de mentalité est un apport important de la Réforme et constitue un legs précieux qui alimente déjà de nos jours les débats jadis tabou sur la question fondamentale du financement de l'enseignement supérieur camerounais par les bénéficiaires.

Personnel enseignant

S'agissant des conditions de vie du personnel enseignant, la Réforme a apporté une réponse structurée autour d'un nouveau statut spécial des personnels enseignants de l'enseignement supérieur à travers le décret 93/035 du 19 janvier 1993.

Les éléments novateurs dans ce statut sont la création d'une commission consultative de recrutement des assistants (CCRA), le Comité Consultatif des Institutions Universitaires (CCIU) pour la gestion de la promotion en grade des enseignants, et un régime disciplinaire propre au personnel enseignant.

La création d'un organe spécialisé pour la gestion de la carrière du personnel enseignant, le Comité Consultatif Interuniversitaire, qui agit avec des textes clairs et des indicateurs

transparents a été un facteur très incitatif pour dynamiser la recherche au sein des universités. La recherche devient une donnée incontournable dans les universités publiques.

En pratique ces éléments ont été perçus de façons différenciées. En général, les enseignants considèrent la CCRA et le CCIU comme des innovations majeures qui, compte tenu de leur mode collégial de fonctionnement, rassurent quant à la justesse et à la pertinence de leurs conclusions.

Reste cette éternelle question sur la critériologie à mettre en place pour assurer une prise en compte équitable des disparités entre spécialités et des spécificités propres à chaque domaine.

Le point faible de la Réforme à ce propos est qu'elle est restée trop classique par rapport à la prise en compte de certaines prestations se rapportant aux missions confiées aux universités, l'appui au développement et les travaux d'expertise par exemple.

Mais globalement, il est estimé que le CCIU a apporté plus de transparence, plus de fluidité et de justice dans le traitement des dossiers de recrutement et de changement de grade des enseignants. La Réforme de ce point de vue a été un succès.

Pour ce qui est des conditions de vie des enseignants, la Réforme a apporté un nouvel échelonnement indiciaire avantageux consigné dans le décret XXX du YYY. La prime de recherche annuelle servie aux enseignants de l'université a été créée en 1976. Mais la Réforme a créé des cadres de débat sur les conditions de vie et de service du personnel enseignant des universités. C'est de ces cadres de concertation que sont sorties la semestrialisation de la prime de recherche, la prime trimestrielle de modernisation de la recherche et la mise en place d'une assurance maladie pour les enseignants et leurs familles.

Les personnels d'appui technique et administratif

La réforme a créé des cadres des personnels d'appui Pédagogique de l'enseignement supérieur, spécifiquement chargés de :

- la formation, l'organisation des cours pratiques et stages des étudiants ;
- l'installation et la maintenance des appareils scientifiques ;
- la réparation et le montage des manipulations ;
- la prestation des services et des soins de santé et d'assistance sociale ;
- les activités d'éducation physique et sportive.

Ces personnels se répartissent en deux cadres :

- le cadre des personnels techniques des laboratoires, des ateliers et fermes ;
- le cadre des personnels techniques d'enseignement technique, professionnel ou général.

Le personnel d'appui participe à l'instance décisionnelle de l'université : le conseil d'administration selon un processus de désignation qui est électif.

Il est annoncé dans le décret 93/027 du 19 janvier 1993 des dispositions spéciales pour la gestion de ces personnels d'appui pédagogique.

Le texte particulier annoncé pour structurer ces cadres s'est traduit par le décret 2011/119 du 18 mai 2011 portant dispositions communes applicables aux personnels d'appui des institutions universitaires du Cameroun.

Ce texte apporte des innovations majeures s'agissant du traitement de ce type de personnel. Sans remettre en cause les avantages sociaux reconnus aux travailleurs en vertu du Code du travail, ce texte a en outre l'avantage de :

- a) spécifier et clarifier les conditions de recrutement à ces cadres ;
- b) clarifier les conditions d'évaluation et d'avancement ;
- c) spécifier et clarifier les libertés professionnelles, le droit à la représentation aux instances universitaires de concertation et de décision les concernant ;
- d) instituer une prime d'appui à l'enseignement et à la recherche, une prime de transport et une indemnité de non logement ;
- e) spécifier les protections auxquelles les personnels en question ont droit dans l'exercice de leurs fonctions.

Par ailleurs, ce décret en question institue le droit à la formation continue et le droit à la santé qui se traduit par une prise en charge à concurrence de 60% par l'institution universitaire des charges financières résultant de la prise en charge d'un agent en situation de maladie.

Ce texte a eu l'effet d'une bombe dans les milieux universitaires concernés, chaque partie pour ses raisons propres !

Les étudiants

La Réforme a préconisé la participation des étudiants au Conseil d'administration de l'université de Yaoundé I. Elle a fixé à quatre chaque année le nombre d'étudiants pouvant prendre en qualité de membre de plein droit au Conseil d'Administration, à raison de trois au titre des facultés et un au titre des grandes écoles. Cette représentation se fait sur la base d'un processus d'élection démocratique auquel se soumettent les candidats sous la supervision générale du Recteur de l'université.

Par ailleurs, les étudiants les plus méritants bénéficient d'une prime d'excellence académique instituée par le Président de la République et pour l'attribution de laquelle le recteur a mis en place des commissions dans lesquelles siègent les étudiants pour mettre en exergue la transparence supposée animée l'ensemble du processus.

En fin de compte, on est tout de même frappé par l'immense chemin que la Réforme a permis de parcourir depuis 1993. Elle a permis une série d'évolutions majeures au niveau de la gouvernance pour gérer un outil d'une grande complexité et d'une efficacité somme toute appréciable si l'on prend en compte les ressources mises à contribution. Le tout place le Cameroun dans le peloton de tête des pays du savoir dans le Continent.

Chapitre 4 : La perception des changements introduits par les différents groupes d'acteurs

Ce chapitre présente de façon synthétique les informations recueillies auprès d'un échantillon raisonnable d'acteurs du système universitaire camerounais. Que leurs fonctions leur confèrent une envergure nationale ou institutionnelle ou alors qu'ils soient des entièrement dédiés aux tâches d'enseignement, chaque catégorie d'acteurs a de ces événements une perception très spécifique et parfois assez inattendue. De cette diversité d'opinions découle une vision holistique et des appréciations sur les changements provoqués par la Réforme et leurs impacts sur l'institution universitaire.

Les décideurs nationaux interrogés à l'occasion de cette étude, au total douze, relèvent pour l'essentiel de l'inspection générale académique, de l'inspection générale des services, de la direction du développement de l'enseignement supérieur, de la division de la recherche et de la coopération et de la direction de l'assistance universitaire du ministère de l'enseignement supérieur. Le choix des décideurs relevant de ces instances s'expliquent par les raisons suivantes :

- a) L'inspection académique est chargée de l'animation et du contrôle académique des institutions et établissements universitaires et de l'information conséquente du ministre de l'enseignement supérieur.
- b) L'inspection générale des services est chargée, entre autres, de l'évaluation des établissements placée sous la tutelle du ministère de l'enseignement supérieur et de l'information conséquente du ministre de l'enseignement supérieur.
- c) Les directions et division techniques sélectionnées sont chacune en charge de la supervision technique d'un pan important de l'activité universitaire.

Les décideurs institutionnels interrogés font partie de la classe dirigeante de l'université de Yaoundé I, occupés à des fonctions diverses comme : Vice-recteurs (3) ; directeurs, doyens et assimilés (6), chefs de département (10), enseignants (19).

Le choix des personnes à interroger a porté sur celles ayant eu une expérience du fonctionnement de l'université avant la Réforme et qui continue aujourd'hui à être impliquées à des niveaux divers à la gouvernance de l'université ou de l'enseignement supérieur. Il s'agit de personnes dont l'âge varie entre 46 ans et 64 ans.

Les enseignants sont par nature très souvent éloignés des turpitudes administratives, à partir du moment où leurs besoins fonctionnels de base sont satisfaits. Pour cette raison, il a été plutôt difficile de trouver des enseignants capables de donner un avis pertinents sur la marche du système avant et après la Réforme. Les enseignants qui ont répondu ont presque tous le même profil : ils sont simples enseignants aujourd'hui mais, ils ont été responsables au plan national ou au plan institutionnel avant, ce qui leur a permis d'acquérir des éléments systémiques de comparaison des deux périodes.

S'agissant des principaux déterminants de la Réforme, les décideurs nationaux interrogés estiment globalement que compte tenu des circonstances économiques et sociopolitiques des années 90, la Réforme, plusieurs fois pensée et autant de fois repoussée, était devenue inévitable. Un inspecteur académique a fait la déclaration suivante :

''Les circonstances politiques ont forcé le gouvernement à mener en 1993, un peu dans la précipitation, une réforme de l'enseignement supérieur qui s'imposait depuis fort longtemps. Le Conseil de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique de 1974 avait déjà amorcé la décentralisation de l'enseignement supérieur en créant des centres universitaires, lesquelles auraient dû évoluer tranquillement vers des universités thématiques : agriculture ; industries de transformation ; management et commerce ; langues.

Malheureusement, sous la pression des évènements, le gouvernement a été amené à créer six universités sur le modèle le plus classique, juste pour résoudre à court terme le problème de surpopulation du campus de l'université de Yaoundé. Vu sous cet angle, la Réforme a abordé avec succès le choc démographique tout en mettant de côté une piste de professionnalisation que dessinaient pourtant clairement les profils des centres universitaires de l'époque.

Nul ne pourrait véritablement remettre en cause la Réforme dans le contexte des années 90, mais on peut bien constater certaines tares qui limitent son impact :

- *La Réforme a mis l'accent sur la professionnalisation sans être accompagnée par une politique nationale pour améliorer les infrastructures et laboratoires dans les universités. De plus, il n'existe aucun cadre incitatif pour les enseignants qui se lancent dans la mise en place des enseignements professionnalisants ?''.*
- *La Réforme a certes dispersée les masses d'étudiants à travers le pays, réduisant l'engorgement dont souffrait l'université de Yaoundé mais, ceci n'a pas été suivi d'une politique nationale de formation des formateurs pour améliorer le ratio d'encadrement.*

Plusieurs des personnalités interrogées s'inclinent à penser que la Réforme a impulsé une forme toute nouvelle de gouvernance de l'enseignement supérieur au niveau national, avec la mise en place de nouveaux organes chargés de la gouvernance du secteur dans son ensemble, y compris au niveau de la composition même de ces organes. A ce propos, un inspecteur des services au ministère de l'enseignement supérieur a fait le constat suivant :

La création par la Réforme de six nouvelles universités a nécessité, au plan national, une coordination plus forte et un besoin pressant d'harmonisation entre les universités. Ceci s'est traduit par la création des structures de coordination transversales directement pilotées depuis le Ministère de l'enseignement supérieur et des structures de concertation et d'harmonisation à présidence tournante pilotée par un des recteurs.

Ces structures incluent des représentants des autres administrations, notamment des finances, des services du Premier Ministre et de la Présidence de la République, afin que les décisions adoptées trouvent des appuis conséquents pour leur mise en œuvre diligente. Mais, en réalité, l'influence de ces instances reste assez discrète. Personne n'a véritablement la certitude que les problèmes des universités sont mieux compris : les problèmes d'infrastructures, d'équipements et de ressources humaines sont d'une acuité toujours plus pressante.

Par ailleurs, il est donc étonnant de constater ces immenses disparités que l'on observe dans la manière de mettre en œuvre la Réforme que chaque université adopte, alors que somme toute, les dispositions communes sont applicables à chaque université au même degré. Devrait-on en conclure que la corde a été laissée trop longue aux universités pour que chacune d'entre elles interprète à sa façon les textes transversaux ? Pourquoi les structures de coordination et d'harmonisation transversales qui ont pourtant légiféré sur nombre de questions d'importance n'ont pas mis en place des instruments technologiques pour accompagner la mise en œuvre de la Réforme ? Pourquoi, vingt ans après la Réforme, ne disposons-nous pas de logiciels de gestion financière, administrative et académique communs à toutes les universités ? Pourquoi ne disposons-nous pas d'un algorithme de répartition "équitable" des moyens ?

Les décideurs nationaux et institutionnels pensent dans leur immense majorité que la Réforme a largement influencé le processus de prise de décision dans le secteur de l'enseignement supérieur. Un vice-Recteur en charge des enseignements a fait la déclaration suivante :

La Réforme universitaire de 1993 est la résultante d'une série traumatisantes de secousses sociales qui, dans certains cercles de décision, ont été vécues comme venant d'un manque de tradition de concertation entre les différents acteurs de l'enseignement supérieur.

Du coup, la Réforme a fortement encouragé le "bottom-top" management, où de larges consultations précèdent toute prise de décision. Dans cette vision des choses, les syndicats enseignants sont devenus plus présents à différentes instances de concertation, y compris avec celles directement présidées par le Ministre ; les associations des étudiants, les associations des anciens étudiants, des personnels administratifs et les représentants des milieux socioprofessionnels sont mieux écoutés et présents dans les conseils d'administration et autres instances de décision de l'université.

Cette situation a débouché sur le fait que ces instances de concertation deviennent pléthoriques et par conséquent peu efficaces. La question est maintenant de savoir comment structurer un Conseil d'Administration pour que, à la fois, il soit représentatif de chacune des composantes de l'université sans pour autant perdre de son efficacité ?

Comment la Réforme a-t-elle influencé les processus généraux de planification dans le système ? La synthèse des réponses des décideurs nationaux à cette question est sans ambiguïté : la Réforme n'a aucunement affecté la planification au niveau national. Tous notent qu'il s'agit là d'une tare consubstantielle de la Réforme qui a débouché sur une multiplication des institutions universitaires sans que quiconque soit capable, au niveau national, de dire le prix à payer pour porter ces institutions universitaires à tel ou tel autre niveau de performance. Et pourtant, pour un haut responsable du ministère de l'enseignement supérieur qui s'est exprimé à ce sujet, les questions ci-dessous ont tout leur sens :

- 1) *Comment définir le niveau minimal d'infrastructures acceptable pour nos universités ?*
- 2) *Quel est le coût de cette norme minimale ?*

- 3) *Quelle est le niveau d'encadrement (ratio enseignant/étudiants) soutenable par le pays ?*
- 4) *A quelle échéance peut-on espérer atteindre ce niveau d'encadrement ?*
- 5) *Cet investissement est-il soutenable par le pays ?*
- 6) *Comment étaler ce coût dans le temps en fonction de l'évolution économique du pays ?*
- 7) *Comment combler le gap de financement qui pourrait résulter d'un déficit de nos performances économiques globales ?*

Toutes ces questions difficiles, et bien d'autres encore certainement, méritent d'être bien posées et les solutions retenues méritent d'être intégrées de façon rationnelle et impérative dans nos politiques de développement. C'est cela qui rendrait prévisible notre démarche de développement des universités nationales.

Il en va tout autrement lorsque, sur cette question de la planification, on interroge les décideurs institutionnels. Un directeur ayant été responsable de la planification a avancé l'opinion suivante :

''La Réforme a eu pour mérite de créer au sein de chaque université une direction en charge de la planification et une Commission de la Planification. Du coup, on a commencé à parler de plan directeur, de stratégie, de feuille de route. Il est incontestable que les capacités de planification sont encore faibles, s'agissant particulièrement des ressources humaines. Mais, le chemin parcouru est tout de même une avancée remarquable.

A mon avis, la maîtrise de la planification des besoins en infrastructures et en ressources humaines doit constituer un des critères de performance du management de notre université''. Partir du profil académique des institutions universitaires pour en extraire une fiche de besoins en infrastructures étalées dans le temps et une liste de besoins en ressources humaines (enseignants et personnels d'appui) demeurent un objectif qui reste encore à atteindre.

Mais cet objectif ne sera atteint que si les conseils d'administration deviennent eux-mêmes mieux outillés en matière de planification stratégique et dans le domaine de la gestion par les résultats. Mon observation au fond est que malgré les efforts qui ont été faits pour mettre à disposition des plans directeurs de développement dans les universités, les budgets arrêtés par les conseils d'administration ne reflètent que très peu les orientations du plan directeur et très souvent, on en est encore à parer au plus pressé''. On peut conclure de là que ce sont les plans directeurs qui sont trop ambitieux. Mais, les rendre plus conformes à la réalité est un art qu'il faut apprendre à maîtriser, dans le contexte d'une vue systémique de l'action de l'état sur l'enseignement supérieur en général.

Les décideurs nationaux estiment que le contrôle et l'évaluation du secteur de l'enseignement supérieur au niveau national est l'enfant pauvre de la Réforme. Un inspecteur des services au ministère de l'enseignement supérieur sur cette question s'est exprimé de la façon suivante :

''La Réforme n'a pas insisté sur les questions de contrôle et d'évaluation probablement parce que dans les conditions économiques et sociales de 1993 marquées par une sévère politique d'ajustement structurel accompagnée de fortes

restrictions budgétaires, il aurait été incongru de se lancer sur des processus de contrôle et d'évaluation dans des universités dont la tâche principale était de trouver simplement des locaux pour caser des milliers d'étudiants qui débarquaient du jour au lendemain dans des environnements mal préparés à recevoir un tel afflux d'étudiants. Le Ministère lui-même n'était pas du tout préparé à assumer cette mission.

Les préoccupations sur le contrôle et l'évaluation sont d'essence tardive dans notre enseignement supérieur et dans nos universités. La création d'une inspection académique et d'une inspection des services au sein du ministère de l'enseignement supérieur d'une part et la création d'un Vice-Rectorat en charge de l'Inspection au sein des universités sont des prémices de cette nouvelle orientation. Le document de stratégie de l'éducation de 2006 propose la création d'une agence de modernisation de l'enseignement supérieur dont l'une des missions au fond serait d'adresser de façon plus efficiente la question de l'évaluation du système. Mais, le chemin à parcourir reste long et à mon avis, ne pourra pas s'inscrire dans les registres de la Réforme de janvier 1993."

S'agissant de la gestion financière, les décideurs nationaux et institutionnels sont d'avis qu'elle a connu avec la Réforme de profondes mutations tant au niveau national qu'à celui institutionnel. Les décideurs nationaux estiment que les conférences budgétaires organisées au niveau national ont permis de mieux prendre en compte les projets d'investissement les mieux structurés des universités et ont ainsi facilité la prise de décision et des arbitrages en fonction de la pertinence et de l'urgence de ces projets. Mais, un haut responsable impliqué dans la planification budgétaire au ministère de l'enseignement supérieur a eu l'opinion ci-dessous :

Dans le contexte actuel où les ressources sont peu nombreuses et les besoins omniprésents, il est regrettable de constater que d'une année à l'autre, nous devons faire face à une énumération désordonnée de besoins, sans être capables de dire à quel moment on pourra s'arrêter. Il nous faut absolument fixer des normes et veiller à ce que nos politiques d'investissement obéissent à ces normes. Je vois là la seule porte de salut !

De leur côté, les décideurs institutionnels estiment que la chaîne de gestion financière des universités a été, au plan structurel, mieux organisée et devrait donc de ce fait être plus efficace, ce qui n'est pas souvent le cas en pratique. Voici ce qu'un chef d'établissement affirmait à ce propos :

"La chaîne de gestion financière issue de la Réforme est finalement trop longue et trop bureaucratique et franchement ouverte à la corruption. Il faut attendre plusieurs mois pour voir aboutir le moindre paiement et souvent, mon établissement est victime de coupure de courant électrique, de téléphone et d'alimentation en eau du fait des retards de paiement. Tout ceci me pousse à penser que la chaîne de gestion financière des universités a été mise en place davantage pour assurer un contrôle étroit des ressources financières que pour accompagner une gestion efficace de l'activité académique.

Par ailleurs, on constate l'inexistence des outils informatiques et de logiciels spécialisés et le travail continue d'être fait à la main, ce qui vient en rajouter aux tares qui déjà sont à suffisance décriées. Ceci m'amène franchement à douter de la

sincérité des rapports de gestion qui sont présentés au Conseil d'Administration pour approbation.”

Les décideurs nationaux interrogés partagent tous le point de vue que la Réforme est à l'origine de vastes et fréquents mouvements du personnel enseignant au sein du système pour assurer soit des enseignements, soit des responsabilités administratives. Par ailleurs, du fait du manque général du personnel dans la fonction publique, les enseignants d'université ont commencé à s'exfiltrer du système pour servir d'autres administrations. Au fil des années, cette situation s'est aggravée et les enseignants "purs" deviennent rares. S'exprimant sur cette question, un haut responsable du ministère de l'enseignement supérieur a fait le constat suivant :

”Nous avons mal évalué les immenses besoins en ressources humaines qu'allait nécessiter la Réforme. Nous avons sous-estimé les ressources nécessaires pour l'administration de l'enseignement supérieur et des universités. Nous n'avons pas pris en compte que plusieurs autres ministères, à court de ressources humaines, allaient commencer à se servir dans le plateau de l'enseignement supérieur et des universités, créant ainsi un déficit en personnel hautement de plus en plus criard qui a détérioré gravement les capacités d'encadrement dans nos universités.

Plus grave à mon avis est le fait que ces enseignants, même lorsqu'ils servent hors de l'enseignement supérieur, conservent dans la totalité leurs avantages. Voilà une incitation explicite adressée aux enseignants permanents pour chercher des postes de pantouflage”.

Maintenant que nous en sommes dans ce pays au point où chaque ministère gère son personnel et assure le paiement des salaires, ne doit-on pas envisager un système de compensation entre les universités et les ministères qui auraient intention de puiser dans les ressources humaines des universités ?”

Un responsable d'université apporte sur cette même question les observations suivantes :

Un moment donné, du fait des restrictions budgétaires imposées par le FMI, la seule source disponible de ressources humaines était l'université. Les administrations ont vite compris qu'elles pouvaient s'y servir à volonté, sans donner l'impression d'avoir enfreint un quelconque interdit de recrutement dans la fonction publique et surtout sans aucune contrepartie pour l'enseignement supérieur. Pour les universités cependant, le préjudice est réel, en termes qualitatif et en termes quantitatifs : des dizaines d'enseignants de grande qualité ont trouvé refuge ailleurs et continuent d'émarger de plein pot dans le budget de l'enseignement supérieur alors qu'ils ne sont plus en réalité que des "part-time teachers". Les universités n'ont pas appris à réagir à cette situation !

Comme le maillon faible de notre politique de gestion des ressources humaines se situe au niveau de notre capacité à produire et à retenir des ressources humaines pour l'enseignement supérieur, les campus ont continué à se vider. Le bilan finalement est fortement préoccupant. Dans certains champs disciplinaires, nos politiques de rétention n'ont pas été assez convaincantes pour nous permettre de garder tous ces jeunes qui ont soutenu de thèses dans nos laboratoires et qui ont dû s'expatrier pour s'accomplir...”

De plus, si on prend en compte le taux de retour extrêmement faible de ce qui ont terminé leurs études à l'étranger, il devient évident que notre université a de plus en plus de mal à gérer les départs à la retraite de certains spécialistes de haut vol qui ont assuré des enseignements et la recherche dans des domaines pointus. La politique somme toute récente d'amélioration des conditions de vie des personnels enseignants et administratifs doit donc être appréciée à sa juste valeur''.

Au plan financier, les décideurs nationaux font valoir que la Réforme a introduit et a amplifié la notion de ressources propres pour désigner l'ensemble des ressources financières que l'université peut générer par des moyens divers, à l'exception des subventions de l'état, y compris la formation continue, les formations spécialisées, les droits universitaires, les services divers dont la fixation des coûts et la facturation sont laissées à la discrétion des universités.

De façon unanime, les décideurs nationaux s'accordent cependant à penser que l'objectif de la diversification des sources de revenu par les universités reste à atteindre. En effet, malgré des progrès substantiels, les universités reposent encore en termes de financement essentiellement sur les subventions de l'Etat et sur les droits universitaires payés par les étudiants. Des progrès substantiels restent à faire dans ce domaine. A ce propos, un de ces responsables interrogés a affirmé que :

''L'objectif d'accroître la marge d'autofinancement des universités est implicite dans la Réforme. C'est en particulier pour cette raison que les droits universitaires ont été introduits. Mais cet objectif est cependant demeuré relativement ''timoré'' parce que toutes les dispositions n'avaient pas été prévues pour que les universités publiques puissent s'impliquer dans la prestation de services marchands par divers moyens, y compris par les marchés publics. On peut noter en particulier que les mesures incitatives pour le personnel qui s'investiraient dans les activités génératrices de revenu ne sont pas du tout explicites.

De plus, le fait que les droits universitaires sont d'un montant constant quelle que soit la filière de formation limite grandement la marge d'autofinancement des universités et impacte négativement la qualité des formations, en particulier dans les grandes écoles. C'est certainement dans ce sens qu'il faudrait revisiter les dispositifs réglementaires de la Réforme''.

Les décideurs nationaux considèrent globalement que la réforme a consacré la recherche comme un des piliers fondamentaux de l'activité des universités et selon eux, cela implique que les universités ont le pouvoir d'organiser à leur guise cette activité, à travers l'organisation des écoles doctorales, le financement de la recherche sur fonds propres, la détermination des thèmes de recherche et autres. Cela dit, les personnes interrogées affirment à l'unanimité que malgré cette ouverture, aucune université ne dispose en réalité d'un plan directeur de la recherche et au final, la Réforme n'a pas débouché sur une meilleure structuration de la recherche dans les universités. Un des responsables en charge de la recherche au Ministère de l'enseignement supérieur a affirmé que :

S'agissant de la recherche, la Réforme s'est située dans une continuité d'action par rapport aux pratiques antérieures. C'est à l'université qu'il revenait de fixer son propre cap sur la recherche. Force est cependant de constater que, malgré tous les

efforts consentis pour faire de la recherche une des missions régaliennes des universités, cette dernière est demeurée peu lisible et confuse. Vingt ans après la grande réforme universitaire, la recherche universitaire apparaît davantage comme un instrument de promotion individuel des chercheurs que comme un outil d'appui au développement du pays. Les universités n'ont en général pas élaboré de plan directeur de la recherche et, dans ces conditions, il apparaît de plus en plus difficile, aux yeux de l'opinion publique, de soutenir l'efficacité d'une activité de recherche universitaire peu structurée et pas toujours en rapport avec les besoins vitaux de la nation.

La Réforme a-t-elle renforcé les programmes académiques de l'université ? A cette question les réponses des décideurs nationaux sont mitigées. Ils estiment en gros que l'université camerounaise a toujours joui de la liberté de fixer ses programmes académiques. Il est vrai que la Réforme, en insistant sur les questions liées à l'insertion professionnelle des diplômés, a favorisé l'éclosion d'une offre de formations diplômantes à caractère professionnel. Un Vice-recteur sur cette question a émis le point de vue suivant :

La Réforme a permis l'émergence de formations professionnelles au niveau licence et master. On compte aujourd'hui plusieurs dizaines de formations professionnalisantes dans les universités. Pour certaines raisons plus ou moins rationnelles, ces formations professionnalisantes sont d'un coup exorbitant par rapport aux formations classiques. La question qui se pose est de savoir quel contrôle sur l'efficacité de ces formations est mis en place car, le taux d'insertion professionnelle de ces nouveaux diplômés est finalement faible malgré tout. Alors, se pose la question : la mise en place de nouvelles formations est-elle pilotée par l'offre ou alors par la demande ?

Les décideurs institutionnels estiment dans leur immense majorité que la Réforme a permis d'améliorer l'accès aux ressources de l'université et leur partage entre les différentes composantes de l'université. La Réforme est assise sur le principe de la décentralisation et de ce fait, définit tous les droits et devoirs incombant à chacune des composantes de l'université. Par ailleurs, la Réforme résout le problème de la décentralisation de la gestion financière et de la prise de décision au sein des universités. Le problème de l'extension de la décentralisation au niveau des départements est demeuré flou. Un Vice-recteur en charge du contrôle et de l'évaluation interne le dit en les termes suivants :

''Grâce à la Réforme, les rôles d'ordonnateur et d'ordonnateurs délégués sont clairement définis. Les règles de partage des charges de gestion et des ressources financières sont tout aussi bien établies entre les établissements d'une part et le rectorat d'autre part. Cette clarification facilite la collaboration entre les acteurs. Les chefs d'établissement qui sont des ordonnateurs délégués reçoivent du Recteur une délégation de signature qui délimite leur champ d'action et de compétence.

Les règles de partage des ressources sont régies par un texte particulier. La Réforme a con effectivement clarifié le partage de ressources financières entre le rectorat et les établissements, de même qu'il a clairement identifié les charges incombant au Recteur et celles incombant aux établissements. Seulement, voilà, nulle part, il n'est question de partage des ressources au sein des établissements, entre le chef d'établissement et les départements.

Mais la Réforme, tout en encourageant la pleine décentralisation des pouvoirs jusqu'au niveau des départements, reste muette au niveau des procédures pour ce qui

est de l'imputabilité des chefs de département. Ces derniers, dans le cadre de leur responsabilité statutaire, gère les ressources allouées à leur département sans pour autant être reconnu comme ordonnateur délégué. Finalement, malgré toute la volonté de décentraliser qui est manifeste, l'ordonnateur délégué assume toujours selon les textes en vigueur la responsabilité de la dépense dans les départements, sans pour autant être l'initiateur de ces dépenses. Voilà une limite évidente de la Réforme en pratique''.

Les chefs de département abordent cette question de la décentralisation de la gestion sous un tout autre aspect. Ils ne sont ni ordonnateurs, ni ordonnateurs délégués et expriment donc clairement le sentiment d'être les enfants pauvres de la Réforme, alors que c'est bien les départements qui sont les structures de production dans les universités. A l'unisson, ils clament :

''En autant que la gestion financière est concernée, nous apparaissions comme des objets non clairement identifiés. Nous reconnaissons que depuis la réforme, les budgets alloués aux départements sont en augmentation et que la volonté de décentraliser la gestion de ces ressources est établie. Mais, en fin de journée, sans l'accord du Chef d'établissement, il n'est pas possible de réaliser la moindre dépense.

Partant de ce qui vient d'être dit, nous constatons que si le chef d'établissement est absent pour une raison donnée, nous sommes paralysés. En effet, ce dernier étant lui-même ordonnateur délégué, ne peut en aucun cas déléguer ce qui lui a été délégué.

Pour nous, il n'est pas possible, dans le cadre de la Réforme, d'atteindre l'objectif de la décentralisation jusqu'au niveau des chefs de départements. Il faudrait pour cela un chamboulement total des textes actuels qui ferait des chefs d'établissement des ordonnateurs du budget de leurs établissements et des chefs de départements des ordonnateurs délégués totalement responsables de la gestion des budgets alloués aux départements''.

S'agissant de la prise de décision au niveau des facultés et des départements, tout le monde : chefs de département et enseignants s'accordent à reconnaître une réelle évolution positive depuis la Réforme. Les assemblées de département, les assemblées de faculté, le conseil scientifique consultatif auprès du chef d'établissement ; sont autant d'instance de concertation et de conseil qui permettent de refléter le vœu des différentes parties prenantes. Voici, l'avis d'un enseignant ayant exercé dans le passé la responsabilité de recteur d'université :

Le processus de recrutement de nouveaux enseignants est la meilleure illustration de ce processus de concertation qui implique toutes les parties prenantes : les dossiers de candidature sont traités au niveau des départements qui les transmettent avec avis au niveau de l'établissement. L'ensemble des dossiers est ensuite analysé au niveau du conseil d'établissement qui les transmet avec avis au Recteur, lequel les présente à son tour au Comité Consultatif de Recrutement des Assistants. Les procédures de recrutement par voie d'urgence qui excluaient de fait les départements et les établissements ont été bannies par la Réforme.

On remarque cependant que ce processus participatif n'a de sens que, lorsqu'à chaque niveau, ceux qui doivent prendre des décisions jouent effectivement le jeu. Ce

n'est souvent pas le cas et la minorité active impose finit toujours par imposer son avis à la majorité passive.

Sur la question concernant le surcroît de travail apporté par la Réforme, tous les responsables interrogés sont d'avis sur le constat d'un accroissement considérable de la charge de travail. Mais, sur ce point, l'avis des Vice-recteurs et celui des Chefs de département semble les mieux construits. Voici ce que déclarait un Vice-recteur en charge de la recherche :

''Nul ne peut ignorer les avancées produites par la Réforme pour ce qui est de la structuration des universités. Mais, il se trouve que cette structuration aurait dû être menée à terme pour rendre plus efficace les structures créées par la Réforme. Ainsi par exemple, dans le cas actuel, un Vice-rectorat est constitué officiellement d'une seule personne, le Vice-recteur dont les tâches sont immenses sans que les ressources d'accompagnement ne soient clairement établies. Il est tributaire du Recteur pour fonctionner et pour son cahier des charges''.

Epousant un argumentaire similaire, un chef de département avançait le point de vue suivant :

''Au plan de son fonctionnement, un département se résume aujourd'hui à une seule personne : le chef de département dont les responsabilités sont clairement définies dans les textes de la Réforme. Il est évident que le département mérite une meilleure structuration pour une meilleure répartition des responsabilités. La situation actuelle créée par la Réforme est peu efficiente''.

Du reste, tous les responsables interrogés s'accordent à dire qu'il est temps que la Réforme de 1993 soit évaluée pour permettre de passer à autre chose. Beaucoup de problèmes, anciens ou émergents, nécessitent une approche tout à fait différente de celle qui a guidé la Réforme dans les années 90.

A titre d'exemple : l'explosion des TIC, le classement des institutions universitaires, l'enseignement à distance, les bibliothèques virtuelles, la virtualisation des transactions financières, les offres de coopération de plus en plus pressantes de la part des universités étrangères et qui débouchent de plus en plus sur des cursus en double ou en co-diplomation, la mobilité accrue des ressources humaines hautement qualifiées du fait de la mondialisation, la différenciation des institutions universitaires, le système LMD, l'évaluation institutionnelle, l'assurance – qualité, le financement des institutions universitaires ; sont autant de facteurs qui devraient guider une nouvelle réforme plus axée sur des acquis technologiques.

Chapitre 5 : Conclusions

L'évolution de l'université de Yaoundé I a été émaillée des évolutions et des discontinuités qui ont fait le lit de nombre de la Réforme de 1993 et des ajustements fondamentaux qui l'ont façonnée telle qu'elle existe aujourd'hui. Mais au-delà, une lecture plus fine de l'ensemble des dispositions de la Réforme met clairement en évidence le combat mené par l'université dans son ensemble pour une affirmation politique du caractère prioritaire de l'enseignement supérieur pour l'Etat du Cameroun.

La Réforme et les ajustements qui se sont succédés depuis 1993 visaient à permettre à l'université camerounaise de répondre de manière satisfaisante aux missions que la nation lui avait confiées et qui ont été consignées dans la loi d'orientation de l'enseignement supérieur de 2001. Au niveau transversal, la Réforme a eu in fine pour objectifs d'agir sur l'accès, la gouvernance, la qualité, la pertinence et le financement des universités.

Le présent chapitre, en revenant sur les principaux résultats obtenus à travers la Réforme du système, aborde les questions fondamentales de l'évaluation de la Réforme et expose les principales leçons qui en découlent pour renforcer les politiques de pilotage opérationnel et stratégique de l'enseignement supérieur camerounais en général.

5.1 Résumé des résultats de l'étude : la Réforme de gouvernance a-t-elle atteint ses objectifs ?

Cette question anodine d'apparence est en réalité à la fois dense et ambiguë et une réponse tranchée dans un sens ou un autre serait inopportune. Mais une chose est certaine, la Réforme était nécessaire et elle est à l'origine de biens d'avancées historiques qui ont contribué à moderniser l'université de Yaoundé I. Pour autant, l'analyse qui suit met aussi en lumière des points faibles qui pourraient faire le lit des prochaines avancées et réformes pour améliorer la gouvernance du système universitaire camerounais dans les années à venir. Aujourd'hui, nous disposons du recul nécessaire pour évaluer cette Réforme, non pas dans sa globalité, mais tout au moins sur des points précis sur lesquels le législateur s'était appesantit en 1993.

La Réforme a bouleversé des domaines aussi divers et variés que la gouvernance managériale de l'université, le financement, le régime des études, la recherche, l'inspection et l'évaluation, l'introduction des technologies de l'information et de la communication, la professionnalisation, les relations avec les milieux socioprofessionnels, la gestion du personnel enseignant, la gestion du personnel non enseignant, la vie étudiante. Elle a fortement impacté les indicateurs d'accès à l'université, la qualité de la formation et la responsabilité sociale de l'université.

La volonté forte de ramener l'université à ses missions essentielles que sont l'enseignement, la recherche et l'appui au développement impliquait une restructuration complète de son mode de gouvernance managériale, financière et académique. Les structures d'antan qui limitaient l'université à un personnage central, le Chancelier, essentiellement dédié au maintien de l'ordre et à la gestion des œuvres universitaires étaient devenues complètement inopérantes et obsolètes.

Dans le contexte sociopolitique et économique particulièrement tendu du début des années 90, lorsque le taux de chômage des diplômés avait atteint son paroxysme, lorsque le doute était jeté dans l'opinion publique sur la capacité de l'université à répondre aux attentes de la

nation, le gouvernement a entrepris la bonne démarche de réformer l'université pour mieux préparer l'avenir. Dans la conscience collective des camerounais, la Réforme universitaire de 1993 est un fait historique d'une portée indéniable.

Les structures mises en place depuis la Réforme sont plus complètes, plus collégiales et répondent mieux aux multiples sollicitations auxquelles l'université est tenue de faire face en vertu des missions qui lui incombent. Il est indéniable que cette évolution était nécessaire et qu'une certaine exigence au niveau des profils des responsables d'université était devenue indispensable, ainsi que préconisée par la Réforme : le Recteur, les Vice-Recteurs et les Chefs d'établissement doivent avoir une vision claire et partagée des missions qui incombent à l'université et être capables d'impulser une dynamique forte et crédible pour atteindre les grands objectifs assignés. Cela explique qu'on exige d'eux d'être de rang professoral.

Cela dit, on peut en revanche se poser la question sur la pertinence d'exiger que le Secrétaire Général de l'université fut aussi du corps professoral comme c'est le cas dans la lettre de la Réforme. L'actualité brûlante démontre à suffisance que pour mener à ce niveau une administration universitaire, d'autres types de compétences peuvent être plus indiqués, particulièrement sur les questions liées aux connaissances de base en matière de gestion des ressources humaines et en administration publique.

En première version, la Réforme a créé un Recteur, président du Conseil d'Administration et assisté de fait par un Vice-Recteur unique sans attribution particulière, disons laissé "à la merci du Recteur". Il s'agissait là bien évidemment d'une erreur qui a été corrigée par les textes d'ajustement qui ont suivi. Comme tous les établissements publics de droit camerounais, le Conseil d'Administration de l'université est désormais dirigé par une personnalité autre que le Recteur. Ceci participe du principe de séparation des pouvoirs entre les organes délibérant et exécutif et de la déconcentration des compétences est précurseur à toute forme d'efficacité. Les Vice-Recteurs se sont vus attribuer des domaines de compétence bien précis, ce qui participe du renforcement de la gouvernance managériale et académique de l'université.

La Réforme a étayé l'administration de l'université en consolidant sa dorsale financière avec d'une part une Direction des Affaires Administratives et Financières (DAAF) et, d'autre part, une Agence Comptable et un Contrôle Financier. Normalement, l'Agent Comptable est nommé par le Ministre des Finances et devrait donc jouir d'une autonomie d'action par rapport à l'ordonnateur qui est le Recteur de l'université, tout ceci devant participer de la séparation des pouvoirs entre l'ordonnateur et le comptable.

Or, en pratique, l'Agence Comptable n'a jamais été organisé et que l'Agent Comptable est finalement tributaire de l'ordonnateur pour fonctionner. Voilà une tare congénitale de la Réforme qui devrait trouver une solution appropriée pour limiter des situations de conflit d'intérêt.

Selon l'esprit de la Réforme, le rôle de l'Agent comptable est de préparer un compte de gestion qui retrace les opérations de paiement alors que la Direction des Affaires Administratives et Financière prépare le compte administratif qui retrace la gestion de l'ordonnateur. Normalement, le Conseil d'Administration approuve les comptes de l'université lorsque ces deux rapports sont compatibles. Cette convergence est souvent l'objet d'âpres débats lors des sessions du Conseil d'Administration. Le conseil étant essentiellement

composé de personnalités pas vraiment spécialisées dans les questions financières, les situations de terrain ont montré que la sincérité de son opinion a pu être remise en question !

Dans ces conditions, le moment n'est-il pas venu de faire évoluer la réforme en introduisant entre l'Agent Comptable et la DAAF un spécialiste neutre qui éplucherait les comptes émanant des deux structures et rendrait une opinion technique qui pourrait fonder la position du Conseil d'Administration par rapport aux comptes de l'université ?

Il est établi que la Réforme a renforcé les structures de gouvernance financière de l'université, notamment en faisant du Recteur l'ordonnateur principal de l'université et des Chefs d'établissement, les ordonnateurs délégués. L'ensemble des dossiers financiers convergeant inexorablement vers les trois goulots d'étranglement que sont la DAAF, le Contrôle Financier et l'Agence Comptable. Le circuit de traitement des dossiers financiers mis en place à l'université de Yaoundé I du fait de la Réforme est devenu extrêmement long et pénalisant pour l'université et pour les usagers. Cette lenteur de traitement des dossiers financiers, entretenue depuis des années sans aucune évolution, est certainement à l'origine de lourds soupçons de corruption dans la chaîne financière de l'université.

Dans ces conditions, le moment semble propice pour une évolution allant dans le sens de la décentralisation au niveau des établissements du Contrôle Financier et de l'Agence Comptable.

A la suite de la Réforme, trois postes de Vice-Recteurs ont été créés, avec des attributions précises. Mais, les Vice-rectorats en tant que structures n'ont jamais été organisés et d'ailleurs aucune évaluation n'a jamais été faite sur les besoins en fonctionnement réels de ces structures en régime de croisière. Il va sans dire que nous avons là une des limites de la Réforme qui peut expliquer la relative torpeur qui affecte l'action des Vice-Recteurs.

Par ailleurs, la Réforme et les textes subséquents ont donné naissance à un Vice-Recteur chargé de l'évaluation et du Contrôle Interne. Ce dernier devrait avoir la haute main sur toutes les questions liées à l'orthodoxie des procédures de gouvernance à l'université et à l'évaluation globale de l'université en termes de ses missions statutaires. Ceci s'avère une mission presque impossible ! En effet, comment assurer une certaine indépendance d'action à ce responsable chargé d'une mission aussi délicate lorsque, finalement, son fonctionnement est tributaire des moyens que devrait mettre à sa disposition le Recteur dont l'action doit être évaluée ? Comment finalement assurer l'efficacité de cette fonction de contrôle et d'évaluation pourtant essentielle ? Le Vice-recteur en charge du Contrôle Interne et de l'évaluation ne devrait-il pas dépendre au moins en partie directement du Conseil d'Administration ?

La séparation entre le Recteur et le président du Conseil d'Administration de l'université est incontestablement perçue comme une avancée majeure qui vient corriger les dispositions du décret 93/027 portant dispositions communes aux universités.

Mais, malgré cela, en pratique le pouvoir du Conseil d'Administration de l'université semble bien évasif pour ce qui concerne sa capacité de contrôle des performances de l'université en termes de ses missions statutaires et pour cause : le Recteur préside le conseil d'université qui est l'instance compétente pour les questions d'ordre académique et dont les résolutions ne peuvent faire l'objet de débat au sein du Conseil d'Administration. Toute la question est là : en l'absence d'une évaluation des activités académiques externe ou neutre, les rapports du

Conseil d'université peuvent-ils toujours être considérés comme sincères et édifiants pour le Conseil d'Administration ?

De sérieux efforts restent à faire pour conférer au Conseil d'Administration le pouvoir de déterminer les grands axes de développement de l'université dans les déclinaisons en termes de missions statutaires et par conséquent de veiller à ce que les structures et instances fonctionnelles au sein de l'université disposent de moyens pour accomplir leur part de responsabilité !

De façon statutaire, le Conseil d'Administration arrête le budget de l'université qui lui-même est l'expression de la politique de l'université et dont la ventilation traduit les axes d'action prioritaires de l'université sur la période. Comment le Conseil d'Administration s'assure-t-il que tous les services compétents pour la réalisation d'un axe prioritaire donné sont suffisamment nantis en ressources, du moins dans la limite des ressources disponibles, pour assumer leur part de responsabilité ? Comment réduire l'aléa sur la ventilation du budget qui peut résulter du relationnel entre le Recteur et un collaborateur chargé d'une mission donnée ?

La Réforme a conféré au Recteur la charge de l'exécutif de l'université. Mais l'insuffisance de ressources financières a amené le gouvernement à inciter les universités à mener des activités de génération de ressources propres. La recherche de fonds supplémentaires devient une tâche importante dans la vie professionnelle des universitaires et la démarche projet une des grandes compétences requises d'un Recteur.

Jusqu'à présent, on a admis que le seul décret de nomination conférait une compétence avérée pour conduire des structures aussi complexes que les universités. Quel impact un bouleversement dans le cahier de charges traditionnel d'un Recteur devrait-il avoir sur le caractère discrétionnaire de la nomination de ce dernier ?

Selon la Réforme, le Recteur apparaît comme le chef d'une équipe qu'il n'a pourtant pas la latitude de constituer. Il doit faire avec ! Dans ces conditions quelle part de responsabilité incombe aux parties prenantes que sont l'Etat qui nomme sur la base de son pouvoir discrétionnaire et le Recteur dont la responsabilité est d'atteindre certains objectifs de développement avec une équipe qui lui est imposée ?

La Réforme a institué le paiement des droits universitaires, rompant ainsi avec la tradition qui voulait que les étudiants bénéficient de bourses et autres allocations et puissent en toute légitimité s'en prévaloir. Il s'agit donc d'une rupture essentielle avec les traditions universitaires, particulièrement dans l'espace africain francophone.

Mais, la volonté louable du Gouvernement de faire participer les bénéficiaires directs au financement de la formation est restée timorée. L'élève ingénieur et l'élève médecin payent exactement le même montant dérisoire que l'étudiant en littérature, soit 50 000 FCFA par an. Tout ceci aurait du sens si l'Etat comblait le déficit en portant par sa subvention la dépense publique par étudiant à un niveau acceptable pour assurer un niveau de formation technologique ou médicale d'une qualité acceptable, ce n'est pas toujours le cas !

Dans ces conditions, n'est-il pas déjà envisageable d'introduire une différenciation dans le montant des droits universitaires en fonction du type de formation ? L'opinion publique et les ordres professionnels que sont l'Ordre des Ingénieurs et celui des Médecins ne seraient –ils

pas des alliés objectifs pour cette nouvelle évolution qui serait gage de bonne qualité de formation ?

Le législateur, en mettant au point la Réforme, a évité de s'attarder sur des considérations de différenciation des universités. Les problèmes à résoudre à l'époque étant déjà suffisamment compliqués et d'une urgence particulièrement poignante. Dès lors, les mêmes prérogatives ont été reconnues à toutes les universités et les mêmes missions leur ont été assignées.

En fin de journée, l'émiettement des ressources qui a résulté de ce traitement égalitaire n'a pas permis l'émergence d'une véritable université de recherche, disposant de masses critiques en enseignants-chercheurs et en étudiants en troisième cycle capable de s'impliquer dans des grands projets de recherche et des programmes pédagogiques innovants qui pourraient impacter positivement les indicateurs du développement macroéconomiques du pays. Ceci est particulièrement visible s'agissant des domaines scientifique, technologique et médical.

Le résultat est une pénurie criarde de compétences d'encadrement dans certains secteurs dont le pays a pourtant besoin pour assurer son développement !

Dès lors, la question qui se pose est de savoir si le temps n'est pas venu pour une différenciation des universités pour avoir d'un côté des universités d'enseignement et de l'autre côté une université de recherche disposant d'une infrastructure de recherche de qualité internationale ?

Toutes les universités sont statutairement astreintes aux tâches de recherche, souvent de façon chaotique, sans aucun programme directeur national pour la recherche en filigrane. On dirait à la limite que chaque enseignant-chercheur obéit à son propre programme de recherche. Ce chaos onéreux peut-il aboutir à un résultat visible et lisible pour le pays ? Le moment n'est-il pas venu de structurer la recherche universitaire en grandes thématiques orientées vers le développement du pays et de diriger le financement en fonds publics vers ces thématiques pertinentes ?

Comment sortir d'une tradition de recherche individuelle à un mode de recherche en équipe autour des thématiques porteuses pour le pays ? Comment assurer une synergie entre le profil publié pour le recrutement des enseignants et celui nécessaire pour la recherche ?

Un autre sujet important a trait à l'accès à l'enseignement supérieur. Il est indéniable que par rapport à la poussée démographique, la Réforme a apporté la réponse la plus adaptée en décongestionnant l'université de Yaoundé par la création de six nouvelles universités.

Mais vingt ans après la Réforme, on commence à ressentir la même pression démographique que celle qui a prévalu au début des années 90 et ce malgré l'existence de huit universités publiques disséminées à travers le pays et de plus d'une centaine d'institutions privées d'enseignement supérieur. Il est vrai que le taux de scolarisation au Cameroun est pleine croissance et qu'à peine 1% de la population du pays est inscrite dans l'enseignement supérieur, bien loin des ratios qu'on relève dans certains pays émergents.

Dans ces conditions quelle est l'option optimale pour le pays : élargir sans cesse l'accès à l'enseignement supérieur par la création de nouvelles universités publiques, soutenir davantage l'enseignement supérieur privé ou alors protéger l'enseignement supérieur en limitant l'accès aux universités ?

La professionnalisation a été un des leitmotivs de la Réforme universitaire de 1993. Au Cameroun, on peut dire qu'un effort considérable a été fait au niveau des universités pour proposer une offre diversifiée de formations professionnalisantes, à des coûts parfois prohibitifs pour les bénéficiaires.

Or, il se trouve que souvent, même nantis de ces habiletés "professionnalisantes", les diplômés peinent toujours à trouver de l'emploi. D'où la question : quel système d'assurance qualité mettre en place pour conférer à une formation le label de "formation professionnalisante" ?

Pour ce qui est de la régionalisation, on peut constater que, vingt ans après la Réforme, l'enseignement supérieur compte dix universités dont deux privées dans sept des dix régions que compte le pays. Plusieurs départements à l'intérieur des régions abritent désormais des établissements d'enseignement supérieur. De ce point de vue, la Réforme a pleinement atteint ses objectifs de régionalisation qui visait en réalité à rapprocher l'offre publique d'enseignement supérieur des bénéficiaires.

La question qui se pose autour de cette préoccupation d'aménagement du territoire est la suivante : comment concilier en pratique les spécificités territoriales et la vocation scientifique de l'université ?

S'agissant de la professionnalisation, l'objectif affiché dans le document de la stratégie de l'éducation de 2006 et dans le DSCE de passer les effectifs étudiants dans le système régulé de 13.9% à 25% du total des effectifs étudiants de l'enseignement supérieur a suscité, au niveau du gouvernement, une mobilisation importante de fonds et des évolutions au niveau de la réglementation qui ont permis le développement de l'offre privée d'enseignement supérieur professionnel. De ce point de vue l'objectif numérique de professionnaliser visé par toutes la Réforme est en passe d'être atteint.

Mais alors, il reste à résoudre le problème de la qualité. Quel dispositif d'assurance qualité mettre en place pour assurer que l'intitulé d'un diplôme correspond à un contenu bien précis et pertinent ?

Par ailleurs, l'enseignement supérieur camerounais compte plus de trois mille enseignants. Comment améliorer le taux de rétention de ce personnel de grande qualité ?

Un effort non négligeable a été consenti pour améliorer les conditions de vie du personnel enseignant des universités. C'est ainsi que, entre 2001 et 2011, la prime de recherche, d'un montant de 200 000 FCFA par an, a été semestrialisée au même montant. Une prime trimestrielle de modernisation de la recherche a été créée, modulée selon la manière suivante :

- 1) Professeur : 1 000 000 FCFA
- 2) Maître de Conférences : 900 000 FCFA
- 3) Chargé de Cours : 750 000 FCFA
- 4) Assistant : 600 000 FCFA

Tout ceci mis ensemble permet de dire que les enseignants de l'enseignement supérieur sont parmi les agents publics les mieux payés du pays. L'objectif d'améliorer les conditions de vie du personnel enseignant affiché dans la Réforme a été atteint. Comme conséquence, on

observe un taux de retour de plus en plus important de jeunes spécialistes formés dans les universités étrangères et désireux d'occuper les fonctions d'enseignant dans les universités.

Mais une question se pose : dans quelle mesure ces dispositions contribuent-elles à renforcer la qualité et la pertinence de la recherche universitaire ? Comment mettre en synergie performance et avantages concédés par le Gouvernement ?

Passons à la question de la qualité. Quel impact réel les Réformes ont-elles eu sur l'enseignement supérieur camerounais ?

Pour mieux aborder cette question, il convient de s'appesantir sur les facultés qui illustrent au mieux les avancées et difficultés rencontrées dans la mise en œuvre de la qualité dans l'enseignement supérieur camerounais. En 1993, l'université de Yaoundé avec 50 000 étudiants impose ; le ratio d'encadrement enseignant/étudiants est de 1/70 dans les facultés. La dépense publique annuelle par étudiant qui était d'environ 2 millions de FCFA en 1980 est ramenée à trois cents mille FCFA par étudiants en 1994. Certains amphithéâtres conçus pour accueillir 700 étudiants devaient en accueillir quatre fois plus en 1993. A peine 10% du personnel enseignant est titulaire d'un grade de rang magistral permettant d'assurer un encadrement crédible en matière de recherche et de formation doctorale.

Ces indicateurs vont évoluer de façon significative au fil du temps et en rapport avec l'évolution de la démographie et celle des ressources diverses. Aujourd'hui, le ratio d'encadrement moyen dans l'enseignement supérieur camerounais est de un enseignant pour soixante étudiants. Nous constatons donc une nette dégradation par rapport à la période de la Réforme de 1993. Dans le même temps, la dépense publique annuelle moyenne par étudiant s'élève à 250 000 FCFA et se situe donc au niveau de ce qui existait en 1994.

En revanche, le niveau de qualification moyen des enseignants du supérieur a connu une nette amélioration. A ce propos, on compte aujourd'hui plus de cinq cents professeurs au rang magistral dans l'enseignement supérieur camerounais. Une évaluation objective conduit inéluctablement au constat que des efforts certains ont été accomplis pour améliorer la qualité dans l'enseignement supérieur camerounais. Ces efforts indéniables n'ont pas suffi pour un changement radical de la donne.

Sur la question de la pertinence, comment aborder les effets des Réformes entreprises ? Pour s'en faire une idée, il faudrait remonter à l'année 1976 lorsque le Conseil de l'enseignement Supérieur et de la recherche Scientifique prend pour orientation la professionnalisation des enseignements dans les universités. Il faudrait ensuite prendre en compte que l'un des fondements idéologiques de la Réforme de 1993 : la professionnalisation.

La mise en place de la Réforme LMD prescrite par la déclaration des Chefs d'Etat de la Communauté Economique et Monétaire d'Afrique Centrale a eu pour effet de stimuler l'émergence des formations à caractère professionnel. On a en effet vu :

- naître et prospérer des formations professionnelles courtes (2 ans après le secondaire). Le nombre de candidats aux examens officiels de BTS et de HND est passé de 1600 en 1994 à plus de 20000 en 2012.
- Dans le même ordre d'idée, on compte aujourd'hui plus de trente spécialités différentes dans ces formations, à comparer avec les 5 spécialités qui existaient en

1994. Plus d'une centaine d'institutions publiques et privées d'enseignement supérieur préparent à ces diplômes.

- Les licences professionnelles et les masters spécialisés ne sont pas en reste. Certaines universités en proposent plusieurs dizaines.
- Par ailleurs, le nombre d'établissement publics à caractère professionnel opérationnels au sein des universités a dépassé une trentaine ces dernières années, alors qu'on en comptait moins d'une dizaine à en 1992.

Tout ceci porte à conclure que la professionnalisation a connu une percée remarquable et que de ce point de vue, la Réforme aura été un succès patent.

La question du financement des universités a toujours été un sujet de préoccupation majeur dans le processus de Réforme de l'enseignement supérieur. Les questions de fond étant d'une part de savoir comment élargir l'assiette de recettes et, d'autre part, comment définir un algorithme fiable et équitable d'allocation des ressources aux institutions universitaires.

Pour apprécier les efforts accomplis dans ce domaine, il faut partir du fait que jusqu'au milieu des années 80, le budget de l'université allait essentiellement aux œuvres universitaires : bourses, restauration, cité universitaire. La Réforme universitaire de 1993 a radicalement changé la donne. Les étudiants régulièrement inscrits dans les universités publiques doivent s'acquitter de droits universitaires d'un montant annuel de 50 000 FCFA. Les formations professionnelles demandant une intervention des personnes extérieures à l'université mais dotées d'une forte capacité de mise en œuvre technologique ou industrielle sont d'un coût bien plus élevé, souvent librement fixé par le Conseil d'Administration de l'université. Le système de bourses a disparu et le budget alloué à la restauration a considérablement été revu à la baisse dans toutes les universités.

Des initiatives innovantes de génération de ressources propres dans les universités sont nombreuses, originales et parfois très ambitieuses. Certaines universités ont mis en place des sociétés de service, d'autres ont développé des formations continues et des cours du soir payants, d'autres enfin se sont lancées dans des travaux d'expertise à forte valeur ajoutée, permettant de mettre leurs équipements au service de la demande extérieure.

Une question toujours pendante concerne la répartition du financement public. Toutes les Réformes entreprises n'ont toujours pas permis de dégager un algorithme fiable de répartition des ressources financières entre les institutions universitaires.

Le financement par objectif a cependant connu de remarquables progrès. La planification quadriennale des dépenses découlant d'un programme unique de développement de l'université a emmené les universités à élaborer des plans directeurs et des cadres de dépenses à moyen terme pour rendre projets de développement lisibles et leurs besoins en ressources prévisibles.

S'agissant de la répartition des ressources entre le rectorat et les établissements, il convient de partir du fait que le décret 2005/217 du 17 octobre 2005 définit les charges communes qui incombent au Recteur et les charges spécifiques qui incombent aux établissements. Malgré les très bonnes intentions cachées derrière ce décret, certaines charges pouvant être considérées comme communes ont continué à être mises sur le dos des établissements au vu et au su du Conseil d'administration !

On peut donc conclure sur la question du financement que le Cameroun a connu une évolution remarquable en introduisant un système de contribution des bénéficiaires et en assouplissant la réglementation pour ce qui est de la facturation des formations à caractère professionnel. La génération des ressources propres au sein des universités est devenue un axe majeur de politique des universités.

Avec la Réforme, le financement public des universités va aller croissant. Le Ministère de l'enseignement supérieur va bénéficier d'une part significative dans l'enveloppe globale allouée au secteur éducatif. Mais, le fait est que l'évolution démographique est plus rapide que le taux de croissance des enveloppes allouées à l'enseignement supérieur et, au final, la dépense publique annuelle par étudiant ne cesse de diminuer.

Paradoxalement, les fonds dédiés par les autres structures de l'Etat au financement des formations de leur personnel à l'Etranger est bien supérieur au budget alloué aux universités. Pour élargir l'enveloppe budgétaire allouée aux universités par un mode de financement alternatif, pourrait-on envisager de créer dans des universités des centres de formation continue capables de répondre aux besoins des différentes structures de l'Etat et du secteur privé et de capter une partie significative des fonds alloués par ces structures à la formation, aux études techniques et à la recherche-développement ?

La gouvernance académique et managériale des universités a souvent fait l'objet de vives critiques. N'est-il pas temps d'envisager de fiabiliser la gouvernance managériale et académique des universités par une "fabrication endogène des instruments de gouvernance" basée sur les technologies de l'information et de la communication ?

L'université publique n'est pas une administration comme une autre et il peut être raisonnable de lui créer dans certains cas des dérogations par rapport aux dispositions générales en vigueur dans les autres administrations. Pour illustrer, il peut être bien plus économique d'acheter en direct des ordinateurs que de passer par une procédure de passation des marchés. La question est savoir comment moduler ces dérogations dans le cadre des franchises pour créer une plus grande flexibilité de fonctionnement pour les universités ?

Au plan de la gouvernance académique, Malgré toutes ces avancées, un travail colossal reste à abattre, en rapport notamment avec les questions suivantes :

- la massification et la crise de la qualité ;
- le parachèvement de la mise en place du système LMD ;
- la professionnalisation des enseignements ;
- le financement de la recherche.

5.2 Une évaluation de ce qui marche et ce qui ne marche pas lorsqu'on introduit une réforme de gouvernance au niveau institutionnel

Vingt ans après la grande Réforme de 1993, le recul est là pour évaluer ce qui a plus ou moins bien fonctionné à l'occasion de l'introduction de cette réforme au niveau institutionnel.

Il est certainement important de dire que cette Réforme est la résultante d'une crise qui a secoué le paysage social national. C'est certainement ce qu'il faudra éviter à l'avenir. Les réformes doivent résulter des fruits d'un travail constant d'évaluation des structures et dispositifs de fonctionnement et non pas des réponses politiques à des situations de crise.

Le travail constant avec toutes les parties prenantes apparaît comme une autre constante dans la préparation des réformes. On peut illustrer ceci en revenant sur l'introduction des droits universitaires qui, en 1993, apparaissait comme une bombe sociale. Cette mesure s'est révélée salubre pour les universités.

Pour la faire évoluer dans un sens positif, c'est – à dire dans le sens de moduler le montant des droits à payer en fonction du type de formation, il est important de nouer des échanges avec les étudiants et les parents. C'est de l'avenir des étudiants dont il est question et ces derniers pourraient servir de vecteurs pour justifier une telle mesure auprès de la société.

Un autre point essentiel lorsqu'on introduit les réformes au niveau institutionnel c'est que généralement, les mêmes hommes sont reconduits pour conduire les réformes que leur façon de faire à générer. Il manque un instrument efficace d'évaluation de la mise en œuvre des réformes.

L'introduction des réformes au niveau institutionnel doit être accompagnée par la mise en place des mécanismes d'évaluation institutionnelle et de formation des hommes chargés d'implémenter ces réformes. La prise en compte des acquis de l'expérience est alors nécessaire créer une élite capable d'évaluer au juste niveau le travail le travail quotidien des universités dans le contexte des réformes.

L'évaluation institutionnelle doit devenir un processus permanent auquel les institutions universitaires doivent se soumettre et les moyens conséquents (humains, matériels et financiers) doivent être mis à la disposition des Vice-rectorats en charge du contrôle interne et de l'évaluation et de l'inspection académique du ministère pour leur permettre de s'acquitter de cette mission essentielle.

Pour mieux impulser les Réformes, le système universitaire doit lui-même devenir objet d'étude et de recherche. Le devenir de l'enseignement en général et des universités en particulier doit devenir un sujet de débat public pour concilier l'opinion publique et les universités. Des études comparatives doivent être conduites en permanence, d'une part entre les universités nationales et, d'autre part, entre les universités nationales et les universités étrangères.

5.3 Recommandations aux gestionnaires nationaux et institutionnels

Ce travail de réflexion sur la réforme de gouvernance jette incontestablement la lumière sur les points forts et les points faibles de la réforme de 1993 qui a complètement changé le paysage universitaire camerounais. Quelles leçons durables peuvent être tirées par les acteurs nationaux et institutionnels de cette expérience de gouvernance ?

Pour ce qui est des acteurs nationaux :

- 1) mieux définir les missions des conseils d'administration des universités et ses déclinaisons en termes de missions assignées à ces dernières ;
- 2) clarifier la responsabilité du Conseil d'Administration dans le fonctionnement de l'université et sa capacité à atteindre les objectifs qui lui sont assignées ;

- 3) mieux définir les missions assignées aux différentes structures de l'université et prendre toutes les dispositions pour que ces structures disposent des moyens indispensables à la réalisation de leurs missions ;
- 4) définir et mettre en œuvre une politique nationale des TIC dans la gouvernance des universités ;
- 5) mettre en place un dispositif permanent d'évaluation des universités ;
- 6) Faire évoluer la politique nationale de financement des universités par les bénéficiaires ;
- 7) former en permanence les manager des universités pour renforcer leurs capacités.

Pour ce qui est des acteurs institutionnels :

- 1) définir clairement les champs d'action prioritaires de l'universitaire et les mettre en cohérence avec la ventilation des ressources disponibles ;
- 2) accorder une priorité spéciale à l'évaluation et au contrôle interne ;
- 3) travailler sur la base de plan de développement stratégique couvrant une période donnée ;
- 4) structurer la recherche universitaire et la rendre compatible avec les objectifs de développement du pays ;
- 5) adopter une politique de définition de profil et de publication de postes y compris pour le personnel administratif.

Références de loi et bibliographiques

Les lois

La loi n° 005 du 16 avril 2001 portant orientation de l'enseignement supérieur

Les décrets

- 5.1 Décret n° 2005/342 du 10 septembre 2005 modifiant et complétant certaines dispositions du décret n° 93/027 du 19 janvier 1993 portant dispositions communes aux Universités.
- 5.2 Décret n° 2005/383 du 17 octobre 2005 fixant les règles financières applicables aux Universités.
- 5.3 Décret n° 2005/390 du 25 octobre 2005 portant création de postes d'Attachés d'Enseignement et de Recherche.
- 5.4 Décret n° 2001/832/PM du 19 septembre 2001 fixant les règles communes applicables aux Institutions Privées d'Enseignement Supérieur.

Les arrêtés

- 5.5 Arrêté n° 009/CAB/PR du 19 janvier 1993 portant organisation de l'Institut Universitaire de Technologie de l'Université de Douala.
- 5.6 Arrête n° 005/MINESUP/F 120 du 28 janvier 1993 fixant les domaines de formation et les conditions d'admission à l'Institut Universitaire de Technologie de Douala.
- 5.7 Arrêté n° 010/CAB/PR du 19 janvier 1993 portant organisation de l'Institut Universitaire de Technologie de l'Université de N'Gaoundéré.
- 5.8 Arrêté n° 006/MINESUP F 120 du 28 janvier 1993 fixant les domaines de formation et les conditions d'admission à l'Institut Universitaire de Technologie de N'Gaoundéré.
- 5.9 Arrêté n° 011/CAB/PR du 19 janvier 1993 portant organisation de l'Institut Universitaire de Technologie FOTSO Victor de Bandjoun de l'Université de Dschang.
- 5.10 Arrêté n° 006/MINESUP F 120 du 28 janvier 1993 fixant les domaines de formation et les conditions d'admission à l'Institut Universitaire de Technologie FOTSO Victor de Bandjoun de l'Université de Dschang.
- 5.11 Arrêté n° 011/PM du 20 février 2006 portant création du Comité Interministériel de réflexion sur le projet de création des Zones Franches Universitaires du Cameroun.
- 5.12 Arrêté n° 006/0014/MINESUP/DDES du 02 février 2006 portant création, régime des études et des évaluations de la Licence Professionnelle dans les Universités d'Etat et les Institutions Privées d'Enseignement Supérieur au Cameroun.
- 5.13 Arrêté n° 073/CAB/PM du 06 décembre 2001 fixant l'organisation et les modalités de fonctionnement de la Commission nationale de l'Enseignement Supérieur Privé.
- 5.14 Arrêté n° 01/0096/MINESUP du 07 décembre 2001 fixant les conditions de création et de fonctionnement des Institutions Privées d'Enseignement Supérieur.
- 5.15 Arrêté n° 02/0024/MINESUP du 27 mars 2002 fixant la composition, le fonctionnement et les attributions des organes administratifs et des autorités académiques des Institutions Privées d'Enseignement Supérieur.
- 5.16 Arrêté n° 02/0035/MINESUP du 16 avril 2002 fixant les conditions et les modalités d'obtention des autorisations d'enseigner, des accords et des agréments aux postes de responsabilités dans les Institutions Privées d'Enseignement Supérieur.

- 5.17** Arrêté n° 03/0093/MINESUP du 05 décembre 2003 fixant les modalités de création et d'ouverture au Cameroun des Institutions Privées d'Enseignement Supérieur préparant à des diplômes étrangers.
- 5.18** Arrêté n° 008/CAB/PR du 19 janvier 1993 portant création d'Instituts Universitaires de Technologie au sein des Universités.

