

La réforme d'un système national d'enseignement supérieur :

L'EXEMPLE DU CAMEROUN

Ce document a été rédigé par une équipe de l'Université de Buea, au Cameroun, composée des personnes suivantes :

Dr. Dorothy L. Njeuma, Présidente adjointe, responsable de l'équipe
Dr. Herbert N. Endeley, Responsable des admissions
Dr. Francis Fai Mbuntum, Directeur du développement
Dr. Nalova Lyonga, Directeur des affaires universitaires
M. Denis L. Nkweteyim, Responsable du service informatique
M. Samuel Musenja, Assistant administratif de la présidente adjointe
Mme Ekanje Elizabeth, Secrétaire

Un rapport du Groupe de Travail de l'ADEA sur l'Enseignement Supérieur

Cette étude a été commandée et financée par le Groupe de Travail sur l'Enseignement Supérieur, parrainé par l'Association pour le Développement de l'Education en Afrique (ADEA). Elle a également bénéficié d'importants apports en nature de la part du personnel de l'Université de Buea. Les avis et opinions exprimés dans ce rapport sont ceux des auteurs et ne sauraient être attribués à l'ADEA, à ses membres ou organisations affiliées, ou à toute personne agissant pour le compte de l'ADEA.

Publié par le Groupe de Travail sur l'Enseignement Supérieur de l'ADEA
The World Bank
1818 H Street, N.W.
Washington, D.C. 20433
U.S.A.

Le Groupe de Travail sur l'Enseignement Supérieur (GTES) a été créé en 1989 afin de renforcer la collaboration entre les gouvernements africains, les agences de développement et les établissements d'enseignement supérieur. Il a pour objectif d'améliorer l'efficacité de l'aide au développement et, de manière plus générale, d'apporter son soutien au renouveau des universités africaines. L'agence maîtresse du GTES est la Banque Mondiale, qui travaille en étroite collaboration avec l'Association des Universités Africaines (AUA) dans le cadre de la mise en œuvre des activités du GTES.

© Groupe de Travail sur l'Enseignement Supérieur de l'ADEA
juillet 1999

Sommaire

Introduction	1
Les prémices de l'enseignement supérieur au Cameroun	2
Les suites du premier train de réformes	5
Vers une deuxième vague de réformes	6
La réforme des années 1990	9
Les objectifs de la réforme de 1993	10
Le défi de l'accès	11
Le défi de la qualité	12
Le défi du développement des compétences	16
Développement de l'informatique	19
Un expérience : l'enseignement à distance	19
Les entraves majeures à la mise en œuvre des réformes	20
Les leçons de cette étude	21
Conclusion	23

La réforme d'un système national d'enseignement supérieur :

L'EXEMPLE DU CAMEROUN

Introduction

En janvier 1993, le gouvernement du Cameroun lançait une vaste réforme de son système d'enseignement supérieur : six universités ont ainsi été créées à partir d'une grande entité et de quatre centres universitaires de petite taille; un système d'unités de valeurs semestrielles a été mis en place ; les bourses aux étudiants ont été supprimées et les étudiants ont dû payer des droits d'inscription élevés. Ces réformes, notamment la création de six universités, ont été jugées par certains milieux, et en particulier par certaines agences internationales donatrices, comme incohérentes par rapport à la grave crise économique traversée par de nombreux pays africains, dont le Cameroun.

Au moment de la réforme, la seule université du pays, l'Université de Yaoundé, était confrontée à une croissance exponentielle du nombre d'étudiants (plus de 40 000 personnes sur un campus initialement prévu pour 5 000), à des ratios professeurs/étudiants médiocres (1 pour 132 en faculté de droit et d'économie, 1 pour 58 en faculté de lettres et de sciences sociales, et 1 pour 58 en faculté de sciences), et à leurs conséquences négatives pour la qualité de l'enseignement et les taux de réussite. Le budget de l'université était alors largement consacré au bien-être des étudiants (plus de 43 %), au détriment de ses missions fondamentales, l'enseignement et la recherche, qui représentaient moins d'1,5 % du budget récurrent.

A l'opposé, les quatre petits centres universitaires n'étaient pas utilisés à la hauteur de leurs possibilités du fait de programmes limités, tant au niveau de leur contenu que de leur champ d'application. A titre exemple, le centre universitaire de Buea, doté d'une capacité d'accueil de 2 000 étudiants, n'accueillait que 60 inscrits dans son unique école (l'école de traducteurs et d'interprètes) alors que le centre universitaire de Ngaoundéré, avec une capacité identique, n'avait que 306 étudiants inscrits dans sa modeste école agro-alimentaire et que le centre universitaire de Dschang, pouvant accueillir 4 000 étudiants, ne comptait que 555 inscrits. Bien que l'Université de Yaoundé ait été conçue comme un établissement bilingue, ses programmes étaient principalement calqués sur le système universitaire français et étaient pour la plupart enseignés dans cette langue, d'où des difficultés pour y accéder et pouvoir suivre pour les étudiants anglophones.

En 1993, ces problèmes associés à d'autres obstacles ont imposé la nécessité d'une refonte urgente et intégrale du système d'enseignement supérieur national. Six ans après la mise en place de ces réformes, il convient maintenant de les examiner afin de constater les principales réalisations et insuffisances, et d'étudier les leçons à en tirer, non seulement pour le Cameroun mais également pour la région dans son ensemble.

Globalement, les réformes de l'enseignement supérieur mises en oeuvre au Cameroun sont parvenues à décongestionner l'Université de Yaoundé, redistribuer les étudiants entre les différents Centres universitaires (qui sont maintenant de véritables universités permettant un accès plus juste pour les étudiants), encourager la participation de partenaires extérieurs au financement des universités, offrir aux étudiants des opportunités plus vastes sur le plan pédagogique et enfin réorganiser les priorités budgétaires. Toutefois, les réformes ont rencontré

une vive résistance de la part des étudiants, surtout dans le domaine financier. En outre, elles ont été entravées par un financement limité et irrégulier de l'Etat (surtout entre 1993 et 1997), qui a empêché l'embauche d'un personnel de qualité et le développement de structures appropriées afin de répondre à la progression considérable des inscriptions. Dans cet environnement, les nouvelles universités reviennent progressivement en arrière vers des conditions et une ambiance de découragement identiques à celles qui prévalaient dans l'ancienne Université de Yaoundé avant le lancement des réformes.

Ce document a pour objectif majeur d'analyser les buts, le déroulement et les conséquences du mouvement de réformes de l'enseignement supérieur entrepris par le gouvernement du Cameroun dans les années 1990. Pour ce faire, il est important de camper le décor par une description condensée de l'évolution de l'enseignement supérieur dans ce pays sur la base des précédentes réformes et de leur incidence.

Les prémices de l'enseignement supérieur au Cameroun (1961 – 1977)

Après l'indépendance acquise en 1960, l'un des problèmes fondamentaux qu'a rencontrés le Cameroun a été le besoin de disposer de cadres nationaux qualifiés, en particulier afin de pourvoir les postes à hautes responsabilités dans la fonction publique. Avant l'indépendance, la plupart des Camerounais poursuivaient leur formation universitaire à l'étranger mais l'enseignement qu'ils y recevaient n'était guère adapté aux besoins de l'Afrique en général, et plus particulièrement du Cameroun.

En 1961, le gouvernement créa ainsi un complexe universitaire baptisé Institut National d'Etudes Universitaires en vue de disposer d'un enseignement supérieur adapté aux besoins et aux réalités propres à cette jeune nation. Actif dès octobre 1961 à un niveau très modeste et avec l'assistance du gouvernement français, cet établissement avait pour mission de préparer les étudiants à des diplômes en sciences de l'éducation, droit, économie et lettres. Parallèlement, des programmes de formation professionnelle ont été mis en place au sein d'établissements comme l'école d'administration, l'école d'agriculture et l'école militaire. En 1962, l'Institut National d'Etudes Universitaires devint l'Université Fédérale du Cameroun, créée pour reprendre la fonction de formation des cadres supérieurs en science, éducation et technologie. Cette institution était composée d'unités fonctionnelles telles que des facultés, écoles, centres et instituts, individuellement dotés d'une mission bien précise.

Entre 1962 et 1967, d'autres établissements furent créés et rattachés à l'Université de Yaoundé (rebaptisée ainsi après 1967). Les principaux d'entre eux méritent d'être cités. La formation médicale a démarré en 1969 avec l'ouverture du Centre Universitaire des Sciences de la Santé (CUSS). Simultanément, des programmes de gestion et de commerce étaient lancés à l'Institut de l'Administration des Entreprises (IAE). En 1970, l'Ecole Supérieure Internationale de Journalisme de Yaoundé (ESIJY) fut créée sous la forme d'une institution régionale, ouvrant ainsi les portes de l'Université de Yaoundé à la coopération inter-africaine. En 1971, l'Institut des Relations Internationales de Yaoundé et l'École Nationale Supérieure Polytechnique (ENSP) démarrèrent leurs cursus. Grâce au développement de ce potentiel de compétences, la nation a finalement ainsi été en mesure de s'attaquer aux vastes problèmes stratégiques du développement.

En résumé, l'époque comprise entre 1962 et 1967 a vu la création de structures d'enseignement général (facultés) alors que la période suivante était consacrée à la construction d'écoles professionnelles et d'enseignement technique. Tous ces établissements visaient à préparer des diplômés destinés à intégrer immédiatement le service public ou des organes d'Etat. Ainsi, en

1974, le Cameroun possédait deux principaux types d'établissements d'enseignement supérieur sur le plan structurel : enseignement fondamental et formation professionnelle et technique.

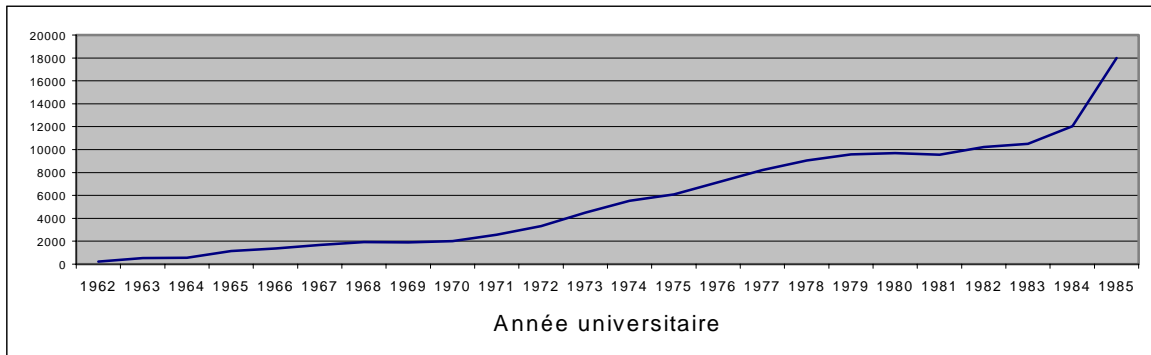
L'origine des problèmes auxquels l'enseignement supérieur camerounais est actuellement confronté provient de la méthode de développement de ces deux types d'enseignement. d'un côté, l'enseignement professionnel et technique se fondait sur des critères très exigeants définis par un faible niveau d'admissions et par des examens d'entrée hautement sélectifs ; de l'autre, les étudiants étaient admis massivement et sans aucune sélection dans les différentes facultés d'enseignement général. Ces dernières ont ainsi dégagé un grand nombre de diplômés moins qualifiés et qui n'étaient pas prêts pour le marché du travail. Globalement, le nombre d'étudiants des facultés universitaires n'a cessé de s'accroître, tandis que celui des écoles professionnelles plus exigeantes s'amenuisait peu à peu.

Paradoxalement, les efforts considérables consentis pour développer l'enseignement professionnel n'engendraient pas suffisamment de diplômés pour pourvoir les postes du secteur public, sans même parler du secteur privé. Il est apparu clairement qu'il faudrait relever le défi de la formation nécessaire d'un plus grand nombre d'étudiants dans les filières professionnelles et techniques pour résoudre le problème plus général de l'augmentation de la demande d'enseignement universitaire.

Par ailleurs, un système de traitement social très généreux a été mis en place afin d'inciter un plus grand nombre d'étudiants à s'inscrire à l'université et de réduire la proportion des jeunes quittant le pays pour aller étudier à l'étranger. Les étudiants ne payaient donc aucun frais de scolarité, bénéficiaient d'un hébergement et de repas subventionnés et recevaient en outre des bourses élevées. Ouverte avec 22 professeurs pour 539 étudiants en 1962, l'Université de Yaoundé comptait 2 500 étudiants et 200 enseignants en 1970. En 1974, 6 000 étudiants étaient inscrits à l'Université, comme indiqué dans le tableau 1 ci-dessous. Dans le même temps, l'extension des infrastructures était pratiquement nulle et l'augmentation du corps enseignant ne suivait pas le rythme des nouvelles inscriptions. L'université est devenue progressivement totalement surpeuplée, d'où un apprentissage plus difficile. Alors que les effectifs d'étudiants augmentaient sous l'effet des incitations financières et matérielles, le développement parallèle des installations, du personnel et des équipements n'est pas intervenu.

Tableau 1. Inscriptions des étudiants à l'Université de Yaoundé : 1962 -1984

1961-62	1962-63	1963-64	1964-65	1965-66	1966-67	1967-68	1968-69
213	539	577	1 129	1 369	1 677	1 913	1 896
1969-70	1970-71	1971-72	1972-73	1973-74	1974-75	1975-76	1976-77
2 011	2 575	3 334	4 484	5 533	6 098	7 169	8 200
1977-78	1978-79	1979-80	1980-81	1981-82	1982-83	1983-84	1984-85
9 057	9 602	9 687	9 562	10 231	10 494	12 031	18 000

Graphique 1. *Inscriptions des étudiants à l'Université de Yaoundé entre 1962 et 1984***Tableau 2.** *Inscriptions des étudiants dans les universités camerounaises entre 1986 et 1995*

	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995
Yaoundé	17535	19893	22298	26744	34868	37215	25169	16455	17553	17524
Yaoundé II							15247	9110	7741	5631
Buea					58	65	790	2048	3286	4093
Ngaoundéré					364	306	566	826	1286	1369
Dschang					555	665	1299	1647	2147	3554
Douala					645	900	1199	3654	6238	7149
TOTAL					36490	39151	44270	33740	38251	39320

Il n'est pas surprenant que le personnel universitaire ait été de plus en plus mécontent de ses conditions de travail. Bien que les décrets n° 67/DF/566 du 24 décembre 1987 et n° 69/DF/8 du 8 janvier 1969 définissent assez précisément le statut des professeurs d'université, les qualifications variables des candidats aux postes d'enseignement, associées à l'influence persistante de certaines traditions héritées, ont constitué un obstacle sérieux à l'application de ces décrets. Les principaux problèmes étaient les suivants :

- Les professeurs camerounais ayant obtenu leurs diplômes dans des pays autres que la France accédaient facilement aux postes de chargés de cours ou de maîtres de conférences, mais rencontraient de sérieuses difficultés pour être promus au rang de professeurs. Les diplômés des universités françaises atteignaient plus aisément à ce statut. Toutefois, ils passaient difficilement du grade de chargé de cours à celui de maître de conférences.
- Le recrutement de professeurs camerounais aux différents niveaux n'était soumis à des conditions définies à l'étranger (concours d'agrégation, inscription sur les listes d'aptitude françaises) que pour une seule catégorie de professeurs (ceux qui avaient été formés dans des universités françaises ou francophones).
- Les diplômes étaient le seul critère de recrutement des professeurs d'université.
- Les enseignants de la plupart des écoles professionnelles éprouvaient de grandes difficultés à répondre aux exigences de promotion en général, en raison de la nature de

leur profession, plus orientée vers la production vers la recherche et ne nécessitant donc pas de détenir des diplômes terminaux (doctorat ou *Ph.D.*).

La frustration du personnel enseignant n'a cessé de s'accroître du fait du caractère arbitraire de ces conditions de recrutement, de promotion et d'exercice en général. Les conditions étaient ainsi réunies pour la réforme du système d'enseignement supérieur.

En 1974, le Conseil de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique décida de réorganiser les études au sein des facultés afin de les orienter vers des questions clés pour la nation. Parmi les problèmes à traiter, certains étaient liés au bilinguisme officiel du Cameroun qui, à son tour, compliquait la définition des équivalences entre les qualifications francophones et anglophones.

Les réformes de 1974 furent importantes à plusieurs égards. D'abord, les conditions de recrutement et de promotion furent éclaircies : les professeurs d'université titulaires furent répartis entre chargés de cours, maîtres de conférence et professeurs ; les chargés de cours assistants se virent attribuer des contrats à durée limitée pendant lesquels ils étaient tenus de passer leur diplôme terminal et de faire état de publications pour être promus au rang de chargés de cours titulaires.

Le Conseil recommanda également la création d'une Université Technologique pour la formation des techniciens de niveau moyen et supérieur voués à encadrer le progrès économique de la nation. Il proposa la mise en place de programmes d'études post-universitaires afin de développer la recherche dans le sens de la résolution des problèmes nationaux.

Les suites du premier train de réformes (1977-1991)

Au début de l'année universitaire 1977, l'Université de Yaoundé se composait de dix unités fonctionnelles : trois facultés, quatre écoles, un centre spécialisé et deux instituts. Comme indiqué plus haut, les infrastructures de base de l'Université n'étaient pas développées alors que la population estudiantine explosait, d'où de nombreuses incidences néfastes : des amphithéâtres surpeuplés et des laboratoires saturés au point que les étudiants ne pouvaient plus suivre les travaux pratiques et dirigés ni participer aux cours magistraux dans une ambiance propice à l'apprentissage.

Afin de tenter de maîtriser cette explosion des effectifs d'étudiants, quatre Centres Universitaires furent créés en 1977 et chargés de missions précises :

- le Centre Universitaire de Buea pour les langues, la traduction, l'interprétariat et les lettres ;
- le Centre Universitaire de Douala pour les études commerciales et la formation des professeurs de l'enseignement technique ;
- le Centre Universitaire de Dschang pour les sciences agricoles ;
- le Centre Universitaire de Ngaoundéré pour les sciences et technologies agro-alimentaires.

Toutefois, la forte spécialisation de ces centres, associée à la mise en œuvre incomplète des programmes, n'ont apporté qu'une maigre contribution à la résolution du problème de congestion de l'Université de Yaoundé. Pourtant, la réforme avait réduit le nombre d'écoles et

d'établissements affiliés de l'Université. Alors que l'Université de Yaoundé craquait de toutes parts, les quatre nouveaux centres restaient eux totalement sous-utilisés. Par exemple, le centre universitaire de Buea, construit pour accueillir 2 000 étudiants, n'en recevait que 60 en 1991, tandis que la même année, l'Université de Yaoundé, conçue pour 5 000 étudiants, en inscrivait près de 45 000.

Vers une deuxième vague de réformes

Outre le risque de surpeuplement, l'Université de Yaoundé devait également faire face à des ratios enseignants/étudiants très médiocres et qui variaient énormément d'une faculté à l'autre. A titre d'exemple, pour l'année universitaire 1990/91, toutes catégories d'enseignants confondues, le ratio était de 1/132 pour la faculté de droit et de sciences économiques, 1/58 pour la faculté des lettres, et 1/52 pour la faculté de sciences. Si l'on ne considère que les maîtres de conférence et les professeurs, pour la même année, les ratios s'établissent respectivement à 1/482, 1/362 et 1/1 252. Ces ratios étaient largement en deçà des normes acceptables et avaient de lourdes conséquences en termes de qualité de l'enseignement ainsi qu'au niveau des programmes de troisième cycle et de recherche.

Les budgets universitaires provenaient entièrement de l'Etat, sans aucune contribution des bénéficiaires directs ni de la communauté au sens large. Le début de la crise économique à la fin des années quatre-vingts a contraint l'Etat à réduire sa contribution au budget (voir tableaux 3 et 4, en ce qui concerne l'Université de Buea). Autre réalité autrement importante, les priorités budgétaires furent faussées : en 1991, l'Université de Yaoundé consacrait ainsi 46 % de son budget aux salaires de son personnel, 43 % aux bourses, aux repas et aux logements des étudiants, et seulement 9 % à l'enseignement et à la recherche. Les prestations accordées aux étudiants avaient donc pris le pas sur la mission essentielle de l'université : l'enseignement, la recherche et le concours au développement national.

Les conséquences néfastes de cette situation déséquilibrées sont bientôt apparues au grand jour. Logiquement, les taux de réussite chutèrent (environ 30 %), d'où des proportions de départs et d'abandons très élevées. Le chômage des diplômés augmenta sous l'effet de l'inadéquation entre l'enseignement universitaire reçu par les étudiants et les compétences recherchées sur le marché du travail.

Tableau 3. Données relatives à la mise en œuvre des réformes à l'Université de Buea

Paramètre	Année											
	86/87	87/88	88/89	89/90	90/91	91/92	92/93	93/94	94/95	95/96	96/97	97/98
Nbr de programmes de 3 ^e cycle	2	2	2	2	2	2	13	17	19	21	37	47
Nbr de programmes de formation professionnelle	2	2	2	2	2	2	2	5	6	6	6	8
Nbr de départements	2	2	2	2	2	2	11	11	12	17	25	27
Nbr de facultés/ d'écoles	1	1	1	1	1	1	4	4	4	4	4	5
Fonds de recherche (millions)	1,3	1,4	4,4	3,8	0,9	2,6		2,2	9,9	9,7		2,5
Production de la recherche	Minime											
Organisation administrative (Nbr de directions)	1	1	1	1	1	1	5	5	5	5	5	5
Effectif administratif	24	84	86	86	84	85	85	154	189	235	308	364
Effectif d'enseignement	6	6	6	6	6	6	55	55	82	104	130	159
Nbr de chargés de cours	6	6	6	6	6	6	27	27	35	36	31	43
Nbr de professeurs/ maîtres assistants	0	0	0	0	0	0	11	11	13	12	16	17
Total des dépenses (millions F CFA)	460	365	356	352	373	319	281	523	754	742	658	885
Frais de fonctionnement (millions F CFA)	215	121	106	115	116	71	72	150	297	217	539	737
Capacité des salles de conférences (nbr de places)	1 625	1 625	1 625	1 625	1 625	1 625	1 625	1 625	2 025	2 625	3 306	3 306
Nbr d'étudiants inscrits	40	63	63	65	56	52	890	1 925	3 302	4 060	4 114	4 704

Tableau 4. Evolution des dépenses par étudiant, du nombre d'enseignants et de leur rémunération à l'Université de Buea, de 1986 à 1998, en francs CFA.

Année	Dépenses totales	Inscriptions	Dépense par étudiant	Personnel enseignant	Salaire moyen du personnel enseignant (par mois)
1986/87	927 363 000	40	15 456 000	6	319 000
1987/88	501 003 000	63	7 952 000	6	319 000
1988/89	489 886 000	63	1 776 000	6	319 000
1989/90	485 836 000	65	7 474 000	6	319 000
1990/91	440 266 000	56	7 862 000	6	319 000
1991/92	447 596 000 (319 000 000)	52	4 761 000 (6 135 000)	6	356 000
1992/93	201 431 000 (281 000 000)	890	226 000 (316 000)	55	336 000
1993/94	385 125 000	1 925	200 000 (272 000)	55	150 000
1994/95	465 997 000 (754 000 000)	3 302	141 000 (228 000)	82	150 000
1995/96	579 768 000 (742 000 000)	4 060	143 000 (183 000)	104	150 000
1996/97	667 456 000 (921 256 000)	4 114	162 240 (223 930)	130	175 000
1997/98	1 003 499 000 (1 383 499 000)	4 704	222 801 (307 100)	159	175 000

NB: Les valeurs figurant entre parenthèses () pour l'année 1991/92 comprennent les salaires du personnel enseignant.

1 USD = 600 francs cfa.

Dans un tel environnement, la communauté universitaire a perdu toute motivation et a vu son moral flancher. Un certain nombre de facteurs liés entre eux expliquent ce phénomène:

- absence de plans de développement de carrière précisément définis pour le personnel enseignant et d'encadrement,
- surcharge de travail généralisée pour le personnel enseignant, dans des conditions de travail médiocres,
- absence de critères de promotion nets et impartiaux,
- manque d'infrastructures de recherche,
- inadaptation de l'espace de bureau réservé au personnel,
- agitation et manque de discipline de la part des étudiants.

Ebranlé par la crise économique nationale et les coupes sombres dans les budgets, le financement de l'enseignement tertiaire est devenu irrégulier. Cette situation a entraîné un retard de paiement des bourses aux étudiants et des salaires au personnel, d'où un mécontentement généralisé. Le Cameroun s'est alors retrouvé en passe de perdre les bénéfices des réformes entreprises jusqu'en 1974. Dans le même temps, les attentes par rapport à l'enseignement supérieur national ne cessaient de s'affirmer. La nécessité d'un système universitaire restructuré et redynamisé est alors apparue indispensable afin de permettre aux établissements d'enseignement supérieur de remplir leur triple mission d'enseignement, de recherche et de diffusion.

La réforme des années 1990

En 1991, les problèmes de l'enseignement supérieur avaient atteint un point de non retour. La croissance exponentielle de la population estudiantine de l'Université de Yaoundé, de 9 000 inscrits en 1977 à 45 000 en 1991, la stagnation relative du niveau d'infrastructures et l'aggravation intolérable du ratio enseignant/étudiants, passé de 1/25 en 1962 à 1/54 en 1991 étaient aggravées par l'intensification de la crise économique, marquée par des fonds publics au plus bas, le paiement tardif et irrégulier des bourses des étudiants et des salaires du personnel, et un faible taux de mise en application du budget universitaire.

De manière prévisible, l'agitation des étudiants et les exigences politiques n'ont cessé de se multiplier, en parallèle d'un contexte de libéralisation politique progressive. Il est alors devenu crucial de décongestionner et de décentraliser l'Université de Yaoundé. La création de deux universités (une anglophone à Buea, et une francophone à Ngaoundéré) fut annoncée en mai 1991 et confirmée par le décret n° 92/074 du 13 avril 1992. Les Universités de Buea et Ngaoundéré sont ainsi venues remplacer les Centres Universitaires de ces villes.

Néanmoins, avant même que ces deux universités entrent en fonction, il était manifeste qu'elles ne permettraient pas de réduire suffisamment le problème de surpeuplement de l'Université de Yaoundé. Un nouveau jeu de réformes universitaires fut donc publié par décret en janvier 1993.¹

Les objectifs de la réforme de 1993

Les principaux objectifs de la réforme universitaire mise en place en 1993 étaient la décongestion de l'Université de Yaoundé et la professionnalisation des études universitaires afin d'obtenir des diplômés susceptibles d'être utiles au secteur privé et au pays dans son ensemble. Ses intentions précises étaient les suivantes :

- i) réduire la surpopulation de l'Université de Yaoundé par la création de six universités en titre, dont quatre seraient installées dans les Centres Universitaires créés en 1977 et qui seraient individuellement chargées d'une mission précise dans la perspective globale du développement national ;
- ii) donner à tous les Camerounais des chances égales d'accéder à l'enseignement universitaire. Cet objectif devait être réalisé par la répartition géographique des universités et la définition de programmes communs devant être dispensés dans la plupart des universités ;
- iii) élaborer des programmes plus variés, professionnels, adaptés et réactifs face aux besoins du marché du travail, qui permettraient aux diplômés de trouver du travail dans le secteur privé ou de créer leur propre emploi ;
- iv) rendre les universités plus accessibles aux communautés locales, régionales et internationales ;
- v) Rationaliser et optimiser l'utilisation des infrastructures, des installations et des services existants, en particulier dans les Centres Universitaires, par la transformation de ces derniers, totalement sous-utilisés par ailleurs, en des universités à part entière, dotées de programmes préparant à des diplômes variés ;
- vi) élargir et accroître la participation des différentes parties prenantes dans le financement et la gestion des universités, par l'intermédiaire de droits d'inscription plus conséquents (augmentés de la modique somme de 3 300 F CFA à 50 000 F CFA) ; en outre, les universités ont été encouragées à développer d'autres activités en vue de générer des revenus et à impliquer la communauté dans l'effort de diversification des sources de financement ;
- vii) octroyer aux universités une plus grande autonomie pédagogique et administrative, via des infrastructures et un financement de base ;

¹ Ces réformes ont été élaborées à l'initiative du Conseil national de l'Enseignement supérieur et de la Recherche Scientifique, présidé par le Chef d'Etat. Il s'agit d'un organe consultatif représentant les intérêts de nombreux intervenants, comme des membres du gouvernement, des cadres universitaires, des étudiants et des représentants du secteur privé et civil. Le détail des réformes fut mis au point par un comité restreint de cadres ministériels (principalement issus des Ministères de l'Enseignement Supérieur et des Finances), qui ont travaillé en étroite collaboration avec des responsables universitaires et le Président de la République. Bien que ce processus ne soit pas passé par une consultation directe des parties prenantes, les réformes ont pris en compte les préoccupations du public et notamment des étudiants.

- viii) fournir un environnement plus stimulant pour l'enseignement et la recherche, en favorisant un meilleur environnement de travail pour les professeurs, l'enseignement et la recherche ;
- ix) raviver et étendre au maximum la coopération inter-universitaire et internationale ;
- x) motiver le personnel et améliorer les conditions de vie du personnel et des étudiants grâce à une rémunération révisée à la hausse, à une promotion du personnel facilitée et à de meilleures conditions de travail pour les étudiants.

Plus généralement, les réformes visaient à répondre aux défis posés en matière d'accès, de qualité, de développement des capacités et de financement.

Le défi de l'accès

Pour résoudre le problème de congestion de l'Université de Yaoundé et répondre au défi de l'accès, les réformes de 1993 ont créé six universités à part entière :

- Université de Buea dans la Province du Sud-Ouest,
- Université de Dschang dans la Province de l'Ouest,
- Université de Douala dans la Province du Littoral,
- Université de Ngaoundéré dans la Province de l'Adamawa,
- Université de Yaoundé I dans la Province du Centre,
- Université de Yaoundé II dans la Province du Centre.

La création des six universités était destinée à résoudre le problème de la répartition régionale des universités (voir Tableau 2). L'amélioration de la distribution régionale des universités a accru l'accessibilité de l'enseignement supérieur pour les Camerounais qui vivent dans des régions souffrant d'un manque d'infrastructures et qui sont issus de milieux défavorisés. De nombreux étudiants qui n'auraient pas pu accéder à l'enseignement universitaire en raison du coût de la vie à Yaoundé et de la distance qui sépare cette ville de leur domicile ont désormais eu la possibilité, tant sur le plan physique que financier, d'aller à l'université. L'accès à l'université est ainsi devenu plus facile et moins onéreux. Les statistiques montrent qu'en 1991/92, seuls 4 % des étudiants de l'Université de Yaoundé étaient originaires des Provinces septentrionales de l'Adamawa, de l'extrême Nord et du Nord. En 1995/96, ils représentaient 3 % des étudiants fréquentant l'Université de Yaoundé *et* plus de 50 % des étudiants à l'Université de Ngaoundéré. En outre, les inscriptions dans les autres universités ont augmenté tandis que celles de l'Université de Yaoundé ont largement chuté. Après un premier fléchissement en 1993/94 dû à la décision au cours de cette année de supprimer les bourses d'études, le nombre total d'étudiants inscrits a lui aussi augmenté.

Avant les réformes de l'université mises en place en 1993, l'enseignement de l'Université de Yaoundé, fondé sur le principe du bilinguisme (français/anglais), était quasiment intégralement dispensé en français. De même, les programmes universitaires correspondaient, dans leur structure comme dans leur contenu, à ceux du système universitaire français. Le taux de réussite et l'accès à l'université des étudiants anglophones s'en trouvaient largement réduits, d'où un sentiment de frustration. La création de l'Université de Buea, « conçue dans la tradition anglo-saxonne » et donc de langue anglaise, a répondu à l'appel des étudiants et des parents anglophones en faveur d'un enseignement universitaire établi dans la lignée du système scolaire prévalant dans les écoles primaires et secondaires anglophones. Paradoxalement, l'existence de l'Université de Buea a également offert une nouvelle opportunité de choix pour un nombre croissant de Camerounais francophones désireux de suivre ce type d'instruction dans leur pays sans avoir à payer des

sommes exorbitantes pour suivre un tel enseignement à l'étranger. Bien que la majorité des étudiants de l'université soient originaires des provinces du Sud-Ouest et du Nord-Ouest, les provinces à dominante francophone – en particulier les provinces du Littoral, du Centre et de l'Ouest – comptent un nombre significatif d'étudiants inscrits à l'Université de Buea. Les étudiants anglophones, qui jusque-là se dirigeaient vers les universités du Nigeria, d'Europe et d'Amérique du Nord, ont ainsi découvert une université plus proche sur le plan géographique, et plus accessible au niveau financier. Ainsi, à l'échelle régionale comme nationale, l'accès à l'enseignement supérieur a progressé.

Bien qu'on ne dispose pas de données pour l'ensemble des universités, les statistiques de l'Université de Buea montrent que la création de nouveaux établissements a également joué un rôle dans l'accroissement de l'accessibilité de l'enseignement supérieur pour les étudiantes : les jeunes femmes comptent ainsi pour 47 % de la population de l'Université de Buea. Les parents étant généralement plus réticents à autoriser leurs filles à étudier dans des institutions très éloignées de leur domicile, le rapprochement des universités a encouragé les parents à envoyer leurs filles à l'université.

Le défi de la qualité

Une grande partie des objectifs de la réforme visait à relever le défi d'un enseignement de qualité. La décongestion de l'Université de Yaoundé, l'octroi d'une plus grande autonomie pédagogique et administrative aux universités, l'offre de programmes plus variés (qui sont plus professionnels, mieux adaptés et réactifs par rapport aux besoins du marché du travail), la mise en place d'un environnement stimulant pour l'enseignement et la recherche, et les dispositifs de sélection des étudiants étaient tous orientés vers la garantie de la qualité dans le domaine universitaire. Chacune de ces dispositions sera brièvement exposée dans les pages qui suivent.

L'ABAISSEMENT DU RATIO ENSEIGNANTS / ÉTUDIANTS

La redistribution des enseignants et des étudiants dans les différentes universités a entraîné une amélioration globale du ratio enseignants / étudiants, qui est passé de 1/54 en 1992/93 à 1/34 en 1995/96. En 1995/96, ces rapports s'établissaient comme suit : Buea (1/34), Douala (1/45), Dschang (1/19), Ngaoundéré (1/15) et Yaoundé II (1/29). Globalement, l'amélioration des ratios a contribué à un enseignement de meilleure qualité et au progrès de l'apprentissage.

Le développement des programmes dans les différentes institutions a entraîné une augmentation des besoins de personnel universitaire. Bien que des efforts aient été consacrés au recrutement d'enseignants, la demande (200 embauches sont nécessaires chaque année) dépasse de loin l'offre, en particulier pour les professeurs disposant de qualifications terminales, d'où une incidence néfaste visible sur la qualité de l'enseignement et des conséquences encore plus substantielles sur le potentiel de recherche et de formation de troisième cycle.

RÉORGANISATION DE L'ANNÉE UNIVERSITAIRE ET DES PROGRAMMES D'ENSEIGNEMENT

L'un des aspects fondamentaux des réformes de 1993 a été la réorganisation de l'année universitaire en deux semestres et l'introduction du système modulaire par unités de valeur. Ce dernier a pour ambition d'accroître la variété, le caractère professionnel et la pertinence des programmes par rapport au marché du travail et de réduire les taux d'échec en permettant à chaque

étudiant de progresser à son rythme. Par conséquent, le système modulaire, ou par unités de valeur, a suscité une refonte importante des cursus, ainsi que des contenus des cours afin d'en améliorer l'efficacité.

Toutefois, il est à remarquer qu'il s'agit d'un système récent, auquel la plupart des personnels et des étudiants sont confrontés pour la première fois. Par conséquent, sa mise en œuvre ne va pas sans certaines difficultés.

LA PROFESSIONALISATION

En 1962, si le principal objectif de la création de l'Université de Yaoundé était d'assurer la formation des ressources humaines de la nation, il s'agissait principalement de remplacer les expatriés aux fonctions de professeurs et d'administrateurs des établissements publics et parapublics. De ce fait, les diplômés de l'Université de Yaoundé n'ont pas reçu le type d'enseignement nécessaire à un secteur privé exigeant. Lorsque l'emploi du secteur public a atteint un point de saturation, les diplômés se sont retrouvés mal préparés pour trouver un poste dans le secteur privé ou créer leur propre emploi. Par conséquent, l'un des principaux objectifs des réformes de 1993 a été la professionnalisation des programmes d'enseignement. Pour atteindre un tel but, les universités, en concertation avec les autres intervenants, ont dû définir les besoins du marché local, impliquer les professionnels dans la conception des programmes, définir les qualifications préalables à l'admission dans les différents programmes professionnels et enfin mettre au point des profils type pour le personnel enseignant devant être recruté.

Comme indiqué plus haut, la formation professionnelle existait déjà dans les écoles et les centres universitaires avant les réformes : agriculture à Dschang, traduction et interprétation à Buea, agro-alimentaire à Ngaoundéré, et commerce et enseignement technique à Douala. L'école d'ingénieurs, l'école de journalisme, l'école de médecine, l'école des relations internationales et l'école d'enseignement furent créées à Yaoundé. Sous l'effet des réformes, un certain nombre de programmes professionnels a été introduit au sein des universités. A l'Université de Buea par exemple, ces programmes comprenaient l'étude de la condition féminine, la comptabilité, la banque et la finance, les soins infirmiers, les sciences biomédicales, la technologie des processus chimiques, les sciences des matériaux, le journalisme et la communication de masse.

LA QUALIFICATION DES ENSEIGNANTS

Avec la création de nouvelles universités, il est devenu indispensable de recruter des enseignants et de recycler les professeurs existants afin de doter le nouveau système d'enseignants disposant d'une qualification appropriée et dispensant donc aux étudiants un enseignement de qualité, parallèlement à leurs travaux de recherche. Malheureusement, la plupart des professeurs embauchés récemment ne disposent pas de qualifications terminales (doctorat ou équivalent) ni de l'expérience nécessaire pour contribuer à l'amélioration voulue de la qualité.

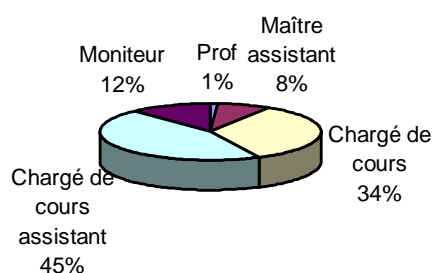
À l'heure actuelle, la plupart des enseignants sont formés à l'étranger car seuls quelques programmes nationaux, dispensés dans certains établissements relevant de l'Université, préparent à des diplômes de troisième cycle. Ces études à l'étranger sont généralement financées par des subventions d'organisations internationales, de nations amies ou par des accords de jumelage entre établissements. Toutefois, ces sources de financement ne sont pas adaptées à la formation du

personnel enseignant qui sera nécessaire pour faire face à la poursuite de l'accroissement du système éducatif.

Le tableau 5 et le graphique 2 présentent la situation du personnel de l'Université de Buea en 1997/98.

Tableau 5. Répartition du personnel enseignant par échelon à l'Université de Buea (1997/98)

	ASTI		ARTS		SMS		SCI		HSC		TOTAL		
	TP	1/2T	TP	1/2T	TP	1/2T	TP	1/2T	TP	1/2T	TP	1/2T	TOT
Professeurs			2				1				3	0	3
Maîtres assistants	1		7	3	1	2	4	1	1		14	6	20
Chargés de cours	4	12	8	6	9	14	22	13			43	45	88
Chargés de cours assistants	1	1	20	12	38		36	4	1	4	96	21	117
Moniteurs		2	2	25	1			1			3	28	31
Total	6	15	39	46	49	16	63	19	2	4	159	100	259



PRODUCTIVITÉ ET FINANCEMENT DE LA RECHERCHE

La mise en place d'un environnement propice à la recherche était un autre objectif de ce train de réformes. La qualité du personnel recruté est l'un des principaux freins dans ce domaine. Une quantité suffisante de professeurs expérimentés est en effet nécessaire au bon déroulement des travaux de recherche. Le faible niveau de financement accordé par l'Etat, associé à l'absence de sociétés susceptibles d'apporter leur contribution à de tels travaux, explique la lenteur des progrès. Ces problèmes sont encore aggravés par la part extrêmement faible des budgets des universités consacrée à la recherche.

Le Tableau 6 compare les niveaux des subventions de l'Etat demandées par l'Université de Buea avec les fonds effectivement reçus entre 1991/92 et 1997/98. Jusqu'en 1997, ils étaient inférieurs à 30 % des besoins établis. Il convient toutefois de remarquer que les subventions globales votées pour l'enseignement supérieur ont elles aussi baissé depuis la mise en place des réformes.

Tableau 6. Part du financement de l'Université de Buea au Cameroun assurée par l'Etat

Année	Demande de budget	Débours	Proportion perçue (%)
1986/87	1 695 419	995 418	59
1987/88	1 110 294	657 741	59
1988/89	602 202	597 202	99
1989/90	550 000	550 000	100
1990/91	587 400	437 401	74
1991/92	440 000+	198 000	45
1992/93	627 000+	166 000	26
1993/94	1 250 000+	240 000	19
1994/95	1 960 000+	258 852	13
1995/96	1 266 000+	285 996	23

*en milliers de francs CFA (1 USD = 600 FF CFA)

+Les estimations à partir de 1991/92 ne comprennent pas les salaires du personnel enseignant.

TAUX D'ABANDON ET D'ACHÈVEMENT DES ÉTUDES

Si l'on en juge d'après la moyenne des taux de réussite enregistrée en 1995-96 pour les étudiants des universités de Dschang (48 %), Yaoundé I (48 %) et Buea (70 %), par rapport aux résultats de 1991/92 avec environ 30 % pour l'Université de Yaoundé, il est clair que le taux de réussite s'est considérablement amélioré après les réformes de 1993. Ces taux sont généralement supérieurs dans les écoles où les étudiants sont recrutés sur examen, et nettement inférieurs et disparates au sein des facultés où l'entrée est beaucoup moins sélective. De toutes les universités, seule celle de Buea effectue une sélection systématique de ses étudiants à l'entrée.

ACCÈS AUX ÉQUIPEMENTS, AUX LIVRES ET AUX MATÉRIELS PÉDAGOGIQUES

Pour que l'enseignement soit de bonne qualité, les étudiants doivent pouvoir disposer de laboratoires, d'ouvrages de bibliothèques, de matériel pédagogique et d'espace suffisant en salle de cours. Les réformes de 1993 prévoyaient une admission des étudiants à l'université en fonction des infrastructures (laboratoires, bibliothèques, matériel pédagogique et espace en salle de cours) et des ressources humaines et financières disponibles. Toutefois, bien que les investissements en infrastructures soient pratiquement nuls, la demande d'enseignement supérieur continue à progresser. Il est vrai que les universités sont libres de définir leurs propres niveaux d'admission, mais elles sont soumises à des pressions sociales et politiques considérables qui les contraignent à admettre des étudiants au-delà de ces capacités. Par exemple, l'Université de Buea, censée répondre aux besoins d'une population anglophone de 3,5 millions de personnes, diplôme actuellement plus de 7 000 étudiants secondaires par an alors que ses installations sont conçues pour accueillir un maximum de 1 000 étudiants nouveaux chaque année. La situation se détériore à un tel rythme que les nouvelles universités se retrouvent déjà dans la même situation de surpeuplement que l'ancienne Université de Yaoundé avant les réformes.

Le défi du développement des compétences

LES RÉFORMES ADMINISTRATIVES

Les réformes de 1993 visaient aussi à mettre en place une structure administrative efficace en matière de gestion du système universitaire. Des organigrammes relativement complexes ont été proposés dans cette optique, avec pour objectif principal de doter chaque université d'une équipe de direction assurant un fonctionnement efficace de l'établissement, dans le cadre d'une plus grande autonomie accordée à chaque entité. L'administration centrale, à l'instar des facultés et des écoles, s'est ainsi vue octroyer de nouvelles structures administratives.

Toutefois, l'expérience des six années écoulées a révélé un niveau élevé d'erreurs de gestion dans la plupart des universités, à l'exception de celle de Buea. Les différents responsables des institutions ont fait preuve de compétences extrêmement limitées en matière de gestion. Les conséquences de ces erreurs ont été tellement graves que, dans certains cas, les institutions concernées ont été détournées de leur mission principale.

Il convient de s'assurer que les personnes désignées pour diriger les institutions universitaires possèdent une bonne compréhension des objectifs des réformes, et qu'elles disposent d'une solide formation en gestion. Ces règles valent également pour les doyens de facultés et les directeurs d'écoles. Pour que les universités gagnent la confiance de leurs partenaires, elles doivent jouir d'une direction organisée et transparente. La décision de supprimer la fonction de contrôleur financier de l'université (chargé de l'audit interne), suite aux réformes de 1993, et l'absence d'un corps d'administrateurs d'université formé à de telles fonctions, n'ont pas contribué à assurer la bonne gestion financière et administrative des universités.

LA GESTION FINANCIÈRE

Dans le domaine de la gestion financière, les réformes de 1993 avaient pour objectif de développer les sources de financement en augmentant la participation des différents partenaires dans le financement et la gestion des universités. Aujourd'hui, les universités se sont vu accorder un degré d'autonomie important en la matière. Avant 1993, le gouvernement était la source unique de financement et les universités ne disposaient d'aucun contrôle direct sur les revenus qu'elles généraient. Après les réformes de 1993, les universités ont été encouragées à dégager des bénéfices sur la base de leurs propres activités. Dans l'esprit des réformes qui oeuvraient dans le sens de la participation des bénéficiaires au financement des institutions, sans rendre pour autant l'accès à l'université plus difficile pour les étudiants issus des milieux modestes, des droits d'inscription symboliques de 50 000 F CFA étaient exigés par étudiant et par an (environ 85 dollars américains). Ces frais s'appliquaient quel que soit le type de diplôme préparé. Bien que ce montant constitue une nette augmentation par rapport aux 3 500 F CFA (environ 6 dollars) perçus jusque là, il reste nettement inférieur aux droits payés par les étudiants des écoles primaires et secondaires privées du pays. Les droits d'inscription acquittés par les étudiants sont pourtant rapidement devenus l'une des principales sources de revenus pour les universités puisqu'il représentent environ 30 % de leurs budgets récurrents. Le reste des fonds (plus de 70 %) est fourni par le gouvernement.

Les réformes de la gestion financière ont également éliminé les bourses d'études qui étaient utilisées, depuis la création de l'Université de Yaoundé en 1962, pour attirer les étudiants, en particulier issus de zones sous-équipées ou de milieux sociaux les plus modestes.

La situation de l'Université de Buea est présentée au tableau 7 pour illustrer l'impact de ces réformes sur la situation financière d'une université. Il est à noter que le budget (revenu) de l'institution a chuté de 80 % entre 1986/87 et 1992/93. Dans le même temps, le nombre d'inscriptions a été multiplié par 22 (de 40 en 1986/87 à 890 en 1992/93). Alors que le nombre d'étudiants avait quadruplé entre 1992/93 et 1995/96 (passant de 90 à 4 060), le revenu disponible a seulement doublé dans le même temps (passant d'environ 350 000 000 F CFA à 700 000 000 F CFA). Concrètement, la dépense par étudiant a chuté de 37 % entre 1992/93 et 1995/96, pour tomber à 183 000 F CFA (366 USD) en 1995/96, soit un niveau largement inférieur au seuil minimal de 1 000 dollars par étudiant à l'université et par an préconisé par la Banque Mondiale. Une telle situation laisse une marge de manoeuvre très limitée pour la recherche, les livres, les matériels pédagogiques et les dépenses d'infrastructure. La conséquence directe de ce phénomène a été une baisse de la qualité de l'enseignement fourni.

Tableau 7. Sources de revenus de l'Université de Buea, Cameroun (en milliers de francs CFA)

Année	Revenu total	Sources de revenu			
		en propre	%	Subvention d'Etat	%
1986/87	1 001 770	6 351	1	995 419	99
1987/88	668 026	10 285	2	657 741	98
1988/89	625 891	26 049	4	599 842	96
1989/90	566 689	16 689	3	550 000	97
1990/91	474 714	37 312	8	437 402	92
1991/92	*319 000	48 536	15	270 464	85
1992/93	*281 000	33 783	12	247 217	88
1993/94	*523 000	145 125	28	377 875	72
1994/95	*754 000	207 145	27	546 855	73
1995/96	*742 000	199 498	27	542 502	73

*Les revenus indiqués à partir de 1991/92 comprennent les salaires du personnel enseignant.

Dans le cas de l'Université de Buea, la quasi totalité du budget (plus de 90 %) était fournie par l'Etat avant 1992/93. Après la suppression des bourses et des avantages sociaux accordés aux étudiants et suite à la mise en place des droits d'inscription en 1993, le gouvernement a tout de même continué à fournir plus de 70 % du financement de l'Université. Les revenus générés en propre par l'Université, essentiellement imputables aux droits d'inscription acquittés par les étudiants, constituent aujourd'hui environ 27 % du budget.

L'Etat continue donc à absorber l'essentiel des dépenses. Toutefois, le niveau et la constance de ces financements sont extrêmement précaires, car l'université est en concurrence avec les autres secteurs également financés par les fonds publics. En moyenne, l'Université de Buea n'a reçu qu'entre 19 % et 30 % des subventions demandées entre 1992/93 et 1996/97. Les dépenses d'investissement ont été infimes, voire nulles, d'où des difficultés énormes. Les autres sources de financement sont difficiles à mobiliser dans un environnement caractérisé par un secteur privé et une industrie tout aussi fragiles sous le poids de l'ajustement structurel.

LA GESTION PRÉVISIONNELLE

Chaque université est censée mettre en place une gestion prévisionnelle au travers d'un plan stratégique réfléchi. À ce jour, l'Université de Buea serait la seule institution camerounaise à avoir produit un plan stratégique. Toutefois, le Ministère de l'Enseignement Supérieur a récemment fait appel à des experts de l'UNESCO pour aider à la production d'un plan stratégique global au niveau du ministère.

LE CONTRÔLE DE QUALITÉ

Le contrôle de qualité est pratiquement inexistant dans les universités. Pour remédier à ce manque, l'Université de Buea a organisé des séminaires sur le contrôle de qualité et l'assurance qualité, en collaboration avec des experts de l'Université de Manchester. La mise en œuvre effective du contrôle de qualité reste toutefois à réaliser. Cette lacune constitue indéniablement un handicap très lourd. Les évaluations périodiques de performances sont la seule garantie de suivi et de maintien des réformes.

Des irrégularités dans la mise en œuvre du système d'unités de valeur semestrielles ont contribué à ce problème. Il est d'ailleurs peu probable que ce système ait été correctement compris par la plupart des universités du pays. Les institutions subissent également les conséquences des fautes et abus de la part du personnel comme des étudiants.

LES NÉGOCIATIONS AVEC LE PERSONNEL, LES ÉTUDIANTS ET LE GOUVERNEMENT

L'établissement d'un dialogue constructif avec les étudiants est rare. Les syndicats d'étudiants créés pour constituer un forum de négociation avec les étudiants sont plutôt devenus un mécanisme de confrontation violente que d'échange car ils sont influencés par des hommes politiques qui cherchent à déstabiliser les universités pour promouvoir leurs propres intérêts. Il n'est pas interdit de constituer des syndicats d'enseignants, mais ceux-ci sont rares. En l'absence de tels groupements, l'Université de Buea a recours à sa Congrégation, composée de la totalité de son personnel enseignant et des cadres administratifs pour veiller à la défense de leurs intérêts.

COORDINATION DES DONATEURS

Ces dernières années, un certain nombre d'institutions universitaires camerounaises ont bénéficié de l'assistance de donateurs pour améliorer leurs infrastructures, la qualité de l'enseignement, assurer le développement du personnel et encourager la recherche. L'Université de Buea a reçu une subvention de la Mission de coopération française pour contribuer à la construction d'un bâtiment central et de l'aile est de la Bibliothèque Universitaire ainsi que des fonds de recherche de la CEE, de l'Agence pour l'Energie Atomique, le Programme international suédois pour les sciences chimiques, et d'autres donateurs. La Francophonie a récemment octroyé des fonds pour le développement des Universités de Douala, Ngaoundéré, Dschang et Yaoundé I. Le gouvernement canadien est également partie prenante dans le programme d'enseignement à distance diffusé par l'Université de Dschang.

Pour stimuler et coordonner l'assistance technique, l'Université de Buea a créé le poste de Vice-président adjoint chargé de la recherche et de la coopération. Cette fonction joue un rôle catalyseur dans la coopération avec d'autres institutions et la coordination des offres de subventions et autres dons matériels et financiers.

Développement de l'informatique

Des six institutions universitaires existant au Cameroun, seule l'Université de Yaoundé I possède un centre informatique moderne et correctement équipé. Les autres universités n'ont que des rudiments de systèmes informatiques. Il est intéressant de remarquer que seule l'Université de Buea semble réunir des informations susceptibles de servir d'indicateurs de performance utiles à un Système d'Information de Gestion viable, ce qui s'explique probablement par le fait que seule cette université a été en mesure de mettre au point un plan stratégique. Une fois que les autres universités auront élaboré et mis en place de tels plans, il est à souhaiter qu'elles voient également la nécessité de développer des systèmes d'information de gestion.

Expériences de l'enseignement à distance

En 1996, pour répondre aux besoins du Cameroun en matière de personnel de niveau intermédiaire bien formé et efficace dans le cadre de la mutation du système agricole traditionnel vers une agriculture dynamique, de marché et durable, l'Université de Dschang (en collaboration avec l'Université de Guelph, au Canada, et avec des fonds fournis par l'Agence canadienne de développement international) a mis en place un programme d'Enseignement à Distance préparant à des certificats et des diplômes d'Agriculture tropicale.

Ces programmes ont été motivés par :

- La demande croissante faite au gouvernement de fournir une formation et un enseignement agricoles à ses citoyens, dans une situation où la demande dépasse de loin les capacités d'accueil des campus.
- Un groupe de techniciens agricoles exerçant déjà dans ce secteur et qui avaient besoin de nouvelles opportunités de développement professionnel.
- Le système existant de formation en université n'offrait pas d'opportunités aux personnes souhaitant une formation complémentaire en Agriculture, mais ne pouvant quitter longtemps leur travail ou leur famille.

Par conséquent, figurent aux objectifs du programme :

- L'amélioration des compétences en agriculture.
- Le développement d'un groupe qualifié et efficace de personnes capables de faire progresser l'agriculture camerounaise, sur la base de leurs compétences scientifiques et technologiques.
- La disponibilité d'un enseignement pour adultes pour des personnes qui n'en bénéficieraient jamais autrement.
- La phase préparatoire à un programme d'enseignement à distance durable au Cameroun, destiné à offrir d'autres méthodes visant à atténuer la pression exercée sur les ressources limitées de l'éducation nationale.

Cette expérience unique de l'Université de Dschang, qui se poursuit avec succès depuis trois ans, révèle un potentiel d'élargissement de l'utilisation de l'enseignement à distance à d'autres secteurs demandeurs. La formation des professeurs d'écoles primaires et secondaires semble l'un des domaines les plus susceptibles de bénéficier d'une telle expérimentation.

Principales entraves à la mise en œuvre des réformes

LES ENTRAVES À L'ASSURANCE QUALITÉ

Au cours des premières années de réformes, le ratio enseignants/étudiants a apparemment baissé tandis que l'espace de travail et les autres infrastructures s'établissaient à des niveaux relativement corrects. Cependant, en peu de temps, les populations étudiantes des nouvelles universités ont augmenté et dépassent désormais les capacités physiques de ces universités. Dans certaines d'entre elles (Buea, Douala, Dschang), la situation est devenue tellement difficile qu'on utilise maintenant des locaux situés hors des universités pour les travaux pratiques et les cours magistraux. Le principe de l'admission des étudiants en fonction de l'espace disponible n'a pas été respecté par le gouvernement. La population étudiante a connu une croissance incontrôlée et a eu une incidence négative sur la qualité de l'enseignement et de l'apprentissage, et donc sur les taux de réussite. Les bibliothèques sont incapables de répondre aux besoins de milliers d'utilisateurs. La même situation de surpopulation qui caractérisait l'Université de Yaoundé en 1992/93 se reproduit aujourd'hui dans les nouvelles universités. Comme indiqué plus haut, cette situation est plus due à la pression sociale qu'à une action gouvernementale.

Les systèmes modulaires, ou d'unités de valeur, ne sont pas encore maîtrisés et exigent la disponibilité d'un personnel enseignant qualifié ainsi que d'infrastructures. La situation prend dès lors l'aspect d'une introduction frénétique de nouveaux programmes mis en place sans les infrastructures nécessaires, sans personnel enseignant qualifié ou moyens financiers appropriés. Du coup, la réalisation des objectifs de réformes devient quasiment impossible.

En matière d'effectifs de personnel universitaire, les améliorations concrètes ont été peu nombreuses, malgré des efforts considérables. À ce jour, deux catégories de personnes peuvent être recrutées au poste de Chargé de cours assistant :

- Les candidats titulaires d'un diplôme terminal (doctorat ou équivalent) mais sans expérience de l'enseignement et n'ayant publié aucun article. Ces personnes répondent aux conditions de promotion au rang de Chargé de cours après un an d'expérience, à condition d'avoir publié au moins un article, ou
- Les candidats titulaires d'une maîtrise assortie d'un mémoire ou d'une qualification équivalente. Ces candidats pourront être promus au rang de Chargé de cours après deux ans d'expérience, à condition d'avoir publié deux articles.

La majorité des professeurs recrutés n'ont pas de qualification terminale et, de ce fait, ne peuvent donner le meilleur d'eux-mêmes. À l'Université de Yaoundé I, les Chargés de cours assistants constituent 24 % du personnel enseignant, 47 % à Yaoundé II, 69 % à Buea, 64 % à Ngaoundéré et 72 % à Dschang. Il n'est pas surprenant que le nombre d'enseignants expérimentés soit extrêmement faible. En outre, en recrutant des Chargés de cours assistants, l'université s'engage implicitement à leur permettre de poursuivre leurs études jusqu'à l'obtention d'un diplôme terminal ainsi que d'améliorer leurs capacités d'enseignement. Toutefois, le nombre limité de professeurs expérimentés ne suffit pas à encadrer et conseiller le grand nombre de Chargés de cours assistants et à assurer dans le même temps l'enseignement de programmes d'études supérieures.

LES OBSTACLES À L'ACCÈS ÉQUITABLE

Malgré l'augmentation du nombre d'établissements, tous les programmes ne sont pas proposés dans chacun d'entre eux. De ce fait, le droit à un accès équitable pose un problème sur le plan régional. En outre, très rares sont les institutions qui ont réglé les questions d'équilibre des sexes ou sociales, telles que le problème d'un excellent candidat disposant de faibles ressources financières.

LES OBSTACLES A UN FINANCEMENT DURABLE

Le financement reste l'un des principaux obstacles au renforcement des compétences. La réduction des subventions gouvernementales, le déblocage irrégulier des fonds, la contribution totalement disproportionnée des bénéficiaires directs et le sous-développement du secteur privé sont autant de facteurs clés qui rendent extrêmement difficile un financement durable et viable des universités. Alors que les réformes demandent aux universités de rechercher d'autres sources de revenus telles que la création d'entreprises, ces activités requièrent des fonds de départ dont les institutions ne disposent pas ou qu'elles ne sont pas en mesure de développer.

Le gouvernement n'a pas non plus permis aux universités de mettre en place des frais de scolarité. Au lieu de cela, il a opté pour le paiement par les étudiants d'un droit d'inscription fixe de 50 000 F CFA (environ 85 dollars). Les tentatives de l'Université de Buea pour développer ses infrastructures en instaurant des frais annuels de développement de 20 000 F CFA (33 dollars) demandés aux étudiants ont été interrompues par le gouvernement, bien qu'un certain nombre de parents ait volontiers accepté de verser cette contribution afin de faciliter la construction de bâtiments et l'achat d'équipements.

L'absence de personnel administratif disposant des compétences appropriées pour gérer les universités est un autre obstacle de taille. La crise économique a entraîné une réduction considérable des salaires du personnel enseignant et d'encadrement depuis 1990. En valeur constante, ils ont chuté d'environ 70 % suite aux réductions salariales de 1993 et à la dévaluation du franc CFA en 1994. La pauvreté du personnel universitaire est un phénomène bien réel. Une telle situation a des conséquences négatives sur leur capacité à se consacrer à leur travail.

Le troisième obstacle sérieux est le manque de transparence de la gestion financière, qui persiste dans bon nombre d'universités. Ce phénomène accroît le problème de financement, car les donateurs n'ont pas suffisamment confiance pour offrir leur assistance aux universités.

Quelles leçons tirer de cette étude ?

La décentralisation de l'Université de Yaoundé par la création de cinq nouvelles universités situées dans des régions différentes a apaisé la situation des campus universitaires, tant au niveau des enseignants que des étudiants. Les six universités ont mis en place un système aux orientations pédagogiques plus prononcées et présentant de plus vastes initiatives dans la formulation des programmes. Il favorise également le développement de contacts avec les autres institutions universitaires à l'étranger, ainsi qu'avec plusieurs organisations internationales de soutien. Une telle situation a permis d'effectuer des comparaisons entre les différents établissements du pays.

La création de six universités dans des lieux différents a contribué à améliorer l'accès à l'enseignement de niveau tertiaire en réduisant la pression économique et sociale à laquelle sont

soumis les étudiants et leurs parents, puisqu'ils ne sont plus obligés de trop s'éloigner de leur domicile.

La suppression des bourses a été particulièrement utile à une période où le gouvernement n'était plus à même de financer les universités comme il l'avait fait dans les années 1960 et 1970. Cette décision a contribué à réduire les troubles sur les campus universitaires, car les étudiants ne peuvent plus prendre le prétexte des bourses impayées pour se soulever. Dans le même temps, le système d'enseignement supérieur ne consacre plus la majeure partie de ses faibles ressources aux avantages sociaux en faveur des étudiants, comme c'était le cas avant les réformes.

Le relèvement des droits d'inscription (même s'ils restent très faibles) a contribué à apporter aux universités un financement complémentaire dont elles ont un besoin vital.

A ce jour, la gestion des réformes a manifestement révélé un certain nombre d'insuffisances :

- La nécessité de sensibiliser le public aux objectifs des réformes, en particulier les personnes qui sont appelées à les diriger ; cette mission devrait être effectuée pendant la phase de préparation.
- Le besoin d'identifier et de développer des indicateurs de performances qui faciliteront l'évaluation permanente des aptitudes des institutions et du système en matière de réalisation des objectifs de la réforme.
- Le besoin de sources de financement plus importantes et durables.
- Le besoin d'une libéralisation accrue de la génération de revenus.
- Le besoin de disposer d'un corps d'administrateurs d'université dûment formés à leur tâche.
- La nécessité d'une plus grande responsabilisation et d'une transparence accrue dans la gestion.

Conclusion

Les années 1962, 1974, 1977 et 1993 sont des étapes importantes de l'histoire de l'enseignement supérieur au Cameroun. Depuis ses prémices, l'enseignement supérieur s'était défini des objectifs liés à la vision d'une jeune nation indépendante, désireuse de développer des ressources humaines formées localement pour gérer ses propres affaires. En mettant en place un ensemble d'institutions universitaires, le gouvernement est parvenu, dans une très large mesure, à limiter les frais de formation des Camerounais à l'étranger, et à endiguer la fuite des cerveaux consécutive. Dix ans après sa création, l'attrait de l'université locale ne faisait plus aucun doute. Aujourd'hui, la jeunesse camerounaise aspire inlassablement à suivre une formation universitaire.

Bien qu'il figure systématiquement à l'ordre du jour, le problème de l'espace à l'Université de Yaoundé a persisté après chaque réforme, car la question des infrastructures n'a pas bénéficié de l'attention qu'elle méritait et la croissance démographique n'a pas été anticipée. La réticence du gouvernement à décentraliser le système avant 1993 a constitué un autre facteur clé de l'échec de plusieurs tentatives de réforme du système. Jusqu'en 1977, les nouvelles institutions d'enseignement supérieur étaient principalement créées à Yaoundé. Les Centres Universitaires de Buea, Dschang, Douala et Ngaoundéré, fruits des efforts consentis du milieu des années 1970 pour regarder au-delà de la capitale, ont pâti d'une application très limitée de cette vision. L'Université de Technologie, dont la création a été proposée en 1974, n'a malheureusement pas encore vu le jour.

Toutefois et malgré plusieurs revers, le gouvernement a maintenu ses projets de stimulation de la qualité et de l'équité de l'enseignement supérieur. La libéralisation politique et pédagogique des années 1990, ainsi que les réformes de l'enseignement supérieur qu'elle a entraînées, porte ses fruits malgré des contraintes financières et le manque, à tous les niveaux, de dirigeants d'université dotés d'une formation adéquate. La diversité des opportunités de formation offertes aujourd'hui par les six universités résulte des nouveaux programmes adéquats et mieux orientés vers la professionnalisation. D'autres problèmes, résultant de l'exécution rapide de la réforme de 1993 – planification déficiente, négligence des étapes pratiques vers l'autonomie, et vestiges persistants d'un contrôle centralisé – ont entravé le succès des initiatives prises dans le cadre des réformes de l'enseignement supérieur camerounais.

Globalement, on compte parmi les principaux bénéfices des réformes de 1993 : l'accroissement de l'autonomie des institutions, la diversification des sources de financement, l'élargissement du choix pédagogique, une plus grande équité en termes d'accès régional et de condition féminine et des améliorations relatives de la qualité et de la pertinence de l'enseignement. Les réformes sont parvenues à décongestionner et décentraliser l'Université de Yaoundé, à redistribuer de plus grands nombres d'étudiants dans d'autres régions du pays, à améliorer l'accès à l'enseignement supérieur, à fournir aux partenaires un cadre de participation au financement des universités, à offrir des opportunités de formation plus variées, et à réorganiser les priorités budgétaires.

Toutefois, les réformes ont également subi des échecs. Ceux-ci comprennent notamment la résistance à la participation financière des bénéficiaires, le financement réduit et irrégulier de l'Etat, la médiocrité de la qualité du personnel universitaire, l'inadéquation des infrastructures et des équipements, la maîtrise limitée du nouveau système et les compétences insuffisantes en matière de gestion. En particulier, il apparaît nécessaire de créer de meilleures relations de travail entre le gouvernement, les étudiants et les institutions.

L'expérience camerounaise indique clairement que les réformes de l'enseignement supérieur ne peuvent réussir que dans un contexte de volonté politique et de soutien de la société, de viabilité financière, d'une attention propice aux infrastructures, de gestion appropriée des informations et de la possibilité de générer des revenus plus librement grâce par des gestionnaires d'université expérimentés et motivés.

Références

Annuaire de l'Université de Yaoundé, 1984-85, Yaoundé : SOPECAM.

Ade, Ajayi J.F., Lameck, Goma K.H. et Amphah Johnson G. (1996). *The African Experience with Higher Education. Villiers Publications, Londres, No. 3.*

“Evaluation of the Reform of Higher Education in Cameroon: The Case of University of Buea.” Ms. Buea : Université de Buea, novembre 1997.

Conseil de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique et Technique, 18-22 décembre 1974.

Conseil de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique et Technique, 20-22 octobre 1982.

Education for Africa in the 21st Century (1993). Publication de l'UNESCO.

Future Directions for Higher Education in Africa (1994). Publications de l'UNESCO.

L'enseignement supérieur : les leçons de l'expérience. (1994). Publication de la Banque Mondiale.

Honorat Aguessy (1994). *Le pari de l'UNESCO pour le succès de l'enseignement supérieur en Afrique.* Publication de l'UNESCO.

Priorités et stratégies pour l'éducation (1995). Publication de la Banque Mondiale.

Revitalizing Universities in Africa: Strategy and Guideline (1997). Association des Universités Africaines et Banque Mondiale.

Saint, William (1992). *Universities in Africa: Strategies for Stabilization and Revitalization.* World Bank Technical Paper 194, Washington DC.

The University of Buea Strategic Plan, 1998-2003. Pressbook Limbe, 1998

Tsala, Guy et autres. “*Rapport de Synthèse sur l'Evaluation de la Réforme du Système de l'Enseignement Supérieur de Janvier 1993 au Cameroun.*” Ms. Yaoundé : Ministère de l'Enseignement Supérieur, 1998.