

# Impact du management ministériel de la réforme LMD

## sur sa réussite : cas de la Tunisie

Prof. Ahmed Chabchoub  
Directeur de l'Ecole Doctorale Disemef  
Université de Tunis

### Introduction :

Le LMD<sup>1</sup> ( ou Processus de Bologne) est une réforme pédagogique et structurelle suggérée par l'Union Européenne à ses partenaires du Sud (notamment les pays du Maghreb) pour mettre leur système universitaire au niveau de la norme Européenne (Chabchoub, 2006). Entrée en vigueur à partir de 2004, pour la Tunisie, cette réforme devait réaliser deux innovations majeures :

- ✓ Transformer la structure des études universitaires (souvent hétéroclites) en 3, 5, 8 à savoir, 3 années pour la Licence, 5 pour le Master et 8 pour le Doctorat. Cette structure devait se généraliser sur tous les régimes d'étude, sauf pour les études médicales.
- ✓ Introduire à l'occasion une réforme pédagogique profonde en :
  - Invitant les professeurs à enseigner *autrement* que par les méthodes magistrales,
  - Encourageant les étudiants à apprendre *autrement*,
  - Incitant les enseignants à évaluer leurs étudiants *autrement* que par le biais de la restitution des connaissances apprises par cœur, dans la plupart des cas (Circulaire organique du 25/9/2003).

Mais comme le souligne Cros (2006), la réussite d'une réforme éducative dépend souvent de la manière dont elle a été managée et conduite. En effet, selon qu'elle soit conduite « Top –Down », ou en association étroite avec les parties prenantes (ici les enseignants), une réforme pédagogique peut, soit échouer soit réussir.

La présente communication qui traite de *l'Impact du management ministériel de la Réforme LMD sur sa réussite (cas de la Tunisie)*, essaiera de répondre aux deux questions suivantes :

---

<sup>1</sup> Licence, Master, Doctorat ; cette nouvelle structure universitaire, d'origine anglo-saxonne, devait remplacer l'ancienne structure : maîtrise, DEA, Doctorat, d'origine française.

- Comment le Ministère tunisien de l'enseignement supérieur a-t-il conduit la réforme LMD et selon quel style de management ?
- Quel a été l'impact de ce style de management sur la réussite de la dite réforme, 10 ans après ?

## 1- Management ministériel de la réforme LMD

La réforme LMD a été initiée en Tunisie par le Ministère, en Janvier 2004 et ce, de façon progressive (un niveau par année). La circulaire organique du 25/9/2003 stipule entre autres, que cette « expérimentation » prendra fin en juin 2007 et qu'à la rentrée suivante, la licence doit être généralisée à toutes les études (Chabchoub, 2008).

Comment cette réforme a-t-elle été managée ? Nous émettons l'hypothèse que la dite réforme a été menée selon un style centralisé de type « Top Dawn » très familier à l'administration tunisienne<sup>2</sup>.

Pour le démontrer, nous avons mené une enquête<sup>3</sup> sur la mise en place de la Réforme LMD, à travers les (5) indicateurs objectifs suivants (Endrizzi, 2011):

- *L'information* : l'information des enseignants a-t-elle été bien menée par les services du Ministère, notamment en phase de lancement de la Réforme ? Une enquête dans les archives du Ministère (2004- 2007) nous a permis de conclure que cette information s'est limitée aux Circulaires émises par l'Administration centrale (5, dont une Circulaire organique) et à un Site web hébergé sur celui du Ministère. Ces deux sources donnent des directives centrales à tous les enseignants sur la manière d'exécuter la réforme. A aucun moment le ministère n'a par exemple pensé à créer un Forum où les enseignants viendraient rendre compte des difficultés générées par la Réforme et les éventuelles suggestions pour les dépasser. Le Ministère n'a pas non plus pensé à faire de l'information de proximité (envoyer par

---

<sup>2</sup> Il faut rappeler que l'administration tunisienne a hérité du système français son style centralisateur et jacobin. En plus, la période de dictature (Ben Ali) ne favorisait pas le dialogue entre l'administration et les enseignants, tenus en suspicion parce qu'ils étaient considérés comme des opposants au régime. C'est ainsi que le syndicat de l'enseignement supérieur n'a jamais été invité à donner son avis sur la Réforme LMD.

<sup>3</sup> Enquête réalisée en Mai-juin 2012 grâce à la collaboration d'un groupe de (6) doctorants en sciences de l'Éducation au sein du laboratoire EDIPS (Université de Tunis).

exemple des experts dans les facultés pour expliquer la réforme et recueillir les remarques et suggestions des enseignants).

Ce manque d'information a généré de nombreuses situations absurdes où des enseignants exécutaient la réforme sans avoir lu les circulaires ministérielles ni visité le site du LMD.

- *La formation* : L'enquête menée auprès des services de la DGRP<sup>4</sup> a aussi montré qu'aucune formation pédagogique n'a accompagné la mise en place de la réforme, alors que les enjeux pédagogiques du LMD sont, comme on l'a souligné plus haut, très importants. Comment enseigner autrement ? Comment aider ses étudiants à apprendre autrement ? Comment évaluer ses étudiants autrement ?, si on n'apprend pas aux enseignants de nouvelles techniques pédagogiques qui se démarquent du cours magistral et de la restitution des connaissances généralement apprises par cœur ? La situation était d'autant plus complexe que la configuration des enseignants en 2004- 2006 ne pouvait pas générer de l'auto formation : 60% des enseignants étaient en effet de jeunes assistants qui débutaient dans le métier et qui se débrouillaient tant bien que mal en classe en imitant la pédagogie magistrale de leurs maîtres (notamment la dictée de cours).

La véritable formation des enseignants n'a commencé qu'en 2013 (10 ans après la mise en place de la réforme) suite à un rapport de la Banque Mondiale soulignant les difficultés de mise en place de la réforme LMD, faute de formation pédagogique des enseignants, notamment.

- *Les contenus à enseigner* : les programmes des différents diplômes sont soumis à une autorisation préalable du Ministère. Cette autorisation est délivrée par une commission sectorielle nationale siégeant à la Direction de la rénovation pédagogique (Ministère). Coupée de la réalité régionale, comme l'ensemble de l'Administration, cette commission a ainsi refusé des licences professionnelles (pourtant utiles pour la région) et accepté d'autres licences qui dispensaient en 3 ans le même contenu scientifique que l'ancienne maîtrise (4 ans).

---

<sup>4</sup> Interview de (2) responsables à la Direction Générale de la Rénovation pédagogique (Ministère).

- *Les méthodes pour enseigner dans le système LMD* : De part sa dimension pédagogique, la réforme LMD conseillait aux professeurs d'enseigner *autrement* que par les méthodes magistrales, sans citer les nouvelles méthodes d'enseignement qu'elle comptait ainsi mettre en place à l'Université. D'après la littérature (Chabchoub, 2008), il s'agit de méthodes qui mettent l'étudiant au centre du processus d'enseignement-apprentissage tel que l'enseignement interactif, la méthode du projet, la pédagogie de résolution des problèmes... Mais faute d'avoir formé les enseignants à ces nouvelles méthodes, le changement escompté n'a pas eu lieu (Voir plus bas, les résultats des observations de classe).
- *L'administration du système universitaire* : A-t-on pensé à former les agents administratifs qui devaient accompagner la mise en place du LMD ? Notre enquête <sup>5</sup> a montré que ces agents ont été quasiment oubliés par le Ministère. Or, la réforme comportait de nouveaux aspects structurels (les parcours de formation, la semestrialisation, les crédits, les examens, les rattrapages, les suppléments de diplôme, les stages professionnels ...) qui nécessitaient la formation des agents administratifs à cette nouvelle organisation des enseignements.

### **Conclusion de la 1ère partie :**

L'enquête que nous avons menée sur le terrain (examen des archives de la Réforme, interview du personnel administratif, de responsables au sein de la DGRP...) montre que la Réforme LMD a été conduite selon un style « Top Down » qui laisse très peu de place à un quelconque retour d'information, garant d'une meilleure régulation du système (Chabchoub, 2008).

Par ailleurs, la formation des personnels enseignant et administratif aux nouveautés introduites par la Réforme a été quasi absente. Cette réforme structurelle et grave de conséquence (elle devait entre autres rénover les pratiques d'enseignement et d'apprentissage, devenues archaïques) a été menée - à notre sens- comme s'il s'agissait d'une simple directive à exécuter. Ce style de management est, rappelons-le, très familier de l'administration tunisienne qui a hérité du colonialisme français son centralisme et son esprit jacobin et du système

---

<sup>5</sup> Interview de 3 secrétaires généraux de faculté sur la formation des agents administratifs à la Réforme.

politique en place (la dictature de Ben Ali) son autoritarisme et son incapacité au dialogue.

Il nous faut maintenant analyser l'impact de ce management centralisé sur le degré de réussite de la réforme LMD. Une réforme structurelle aussi importante que le LMD pouvait-elle réussir en l'absence de l'implication de la quasi-totalité des enseignants ? Quel a été l'impact de l'absence d'information et de formation sur les pratiques pédagogiques des enseignants ?

## 2- Evaluation de la réforme LMD, 10 ans après :

Pour répondre à ces questions, nous avons réalisé en mai 2012<sup>6</sup> une enquête auprès d'un échantillon d'enseignants exerçant dans les institutions universitaires publiques relevant du Ministère de l'enseignement supérieur.

Cette enquête a été composée de deux volets: une *Observation* des pratiques pédagogiques en classe ; et un volet *Interview* d'enseignants.

- **L'observation** d'un échantillon restreint de 100 enseignants<sup>7</sup> exerçant dans les universités de Carthage, de Sousse et de Jendouba: il s'agissait de voir sur le terrain si les pratiques pédagogiques des enseignants avaient réellement changé suite à la réforme LMD. Une grille formée de 3 grandes catégories (Enseigner, Apprendre, Evaluer) a été utilisée pour observer les professeurs enseigner dans leur classe. Une séance d'observation durait 90mn. Voici les principaux résultats mis en évidence par cette observation :

1. La catégorie « Enseigner » est dominée par le thème *Transmission des connaissances aux étudiants* (pédagogie traditionnelle) laquelle totalise 62% de l'ensemble des activités pédagogiques observées dans la catégorie. Cela prouve déjà que la Réforme LMD n'est pas arrivée à atteindre l'un de ses objectifs majeurs : bousculer les pratiques pédagogiques traditionnelles.
2. La catégorie « Apprendre » ne totalise que 6% de l'ensemble, ce qui prouve que même après la réforme, les activités d'apprentissage effectuées par

---

<sup>6</sup> Enquête réalisée au sein de laboratoire EDIPS relevant de l'Université de Tunis (avec la collaboration de 10 doctorants en sciences de l'éducation).

<sup>7</sup> Ces enseignants ont été choisis sur le principe du bénévolat

l'étudiant en classe restent ici marginales. Ci-dessous, les activités censées faire travailler les étudiants, avec de faibles scores.

- Dévolution du travail Enseignant /Etudiant	3 %
- Pédagogie de groupe	0 %
- Accompagnement des étudiants	2 %
- Pédagogie de résolution des PB	0%
- Pédagogie du projet	2 %

*Tableau n°1 : scores des nouvelles pratiques pédagogiques observées*

- La catégorie « Evaluer » totalise 9% de l'ensemble, avec de faible scores pour les activités d'évaluation novatrices :
  - Pratique l'évaluation formative : 3%
  - Exploite les erreurs des étudiants : 2%
  - Valorise les travaux personnels des étudiants : 3%
  - Régule son action, suite à l'évaluation : 1%

Là encore, l' Evaluer autrement, dont parle la Réforme, ne semble pas encore être intégré dans les pratiques quotidiennes des enseignants. Ces derniers déclareront plus loin qu'ils continuaient à pratiquer l'évaluation sommative avec leurs étudiants.

#### ***Interprétation des résultats obtenus :***

Les résultats de l'observation des enseignants montrent que la réforme LMD n'a pas su mettre en pratique les 3 principes pédagogiques de base sur lesquels elle a été construite :

- « L'enseigner autrement » n'est pas encore entrée dans les mœurs des enseignants puisque les pratiques traditionnelles de transmission des connaissances aux étudiants, restent majoritaire (62%).
- Le faible pourcentage des pratiques encourageant l'apprentissage des étudiants (6%) montre quant à lui, l'échec de l'objectif « apprendre autrement ».
- Quant aux pratiques traditionnelles d'évaluation, elles semblent elles aussi perdurer puisque les nouvelles pratiques d'évaluation ne collectent que de faibles scores (6%)

Cette situation est essentiellement due à l'absence d'un programme de formation aux nouvelles méthodes pédagogiques (souligné plus haut) et au manque d'expérience

d'une grande majorité des enseignants ; les assistants représentent, rappelons-le, 60% de l'ensemble du corps enseignant (Chabchoub, 2008).

L'inertie des pratiques pédagogiques observées en classe va agir négativement sur le succès de la réforme LMD, comme nous le verrons plus bas.

- Nous avons aussi administré un **questionnaire** composé de 7 questions ouvertes à un échantillon représentatif de 1542 enseignants répartis dans toutes les universités tunisiennes.

Voici les résultats obtenus :

Question	Réponse
Avez-vous été associé à la réforme LMD (Information, feed back...) ?	85% des sujets interrogés (SI) répondent <b>Non</b>
Avez-vous été formé à la nouvelle pédagogie du LMD ?	93% des SI répondent <b>Non</b>
Pouvez vous nous ésumer la réforme LMD en 4 points	92% des SI sont incapables de résumer la réforme LMD en quelques phrases, preuve qu'ils ne l'ont pas bien assimilée
Qu'apporte la réforme LMD sur le plan pédagogique ?	81% des SI restent incapables de caractériser pédagogiquement la réforme et ses apports
Appliquez-vous les nouveaux principes de la réforme : Enseigner autrement/ Apprendre autrement	89% des SI affirment qu'ils continuent à enseigner comme avant Leurs étudiants suivent et apprennent par cœur les cours.
Avez-vous changé la méthode d'évaluation de vos étudiants	97% des SI affirment qu'ils en sont encore à l'évaluation sommative (examen de restitution connaissances)
D'après vous, y a-t-il une résistance à la réforme LMD chez les enseignants ?	79% des SI affirment résister à cette réforme qui n'est pas faite pour notre système universitaire

*Tableau n°2 : Réponses des enseignants à notre questionnaire*

Le tableau n°2 montre que la plupart des enseignants interrogés affirme ne pas avoir été bien informés, et encore moins formés, à la réforme LMD. C'est ce qui fait qu'une majorité d'entre eux continue à enseigner avec les méthodes pédagogiques de l'avant Réforme (transmission des connaissances...). En conséquence, leurs méthodes d'évaluation n'ont pas beaucoup évolué et l'évaluation sommative continue d'être leur technique favorite.

Rien d'étonnant, non plus, à ce que la plupart d'entre eux essaie de résister à cette réforme qui leur est imposée, car même si elle purement formelle (semestrialisation, introduction des crédits, cursus : 3, 5, 8), elle perturbe leurs habitudes pédagogiques.

## **Conclusion**

Les différentes enquêtes menées par nos soins sur la mise en place de la réforme LMD et le style de management de cette réforme nous ont permis de mettre en évidence trois conclusions essentielles :

- La mise en place du LMD par le Ministère en 2004 n'a pas été accompagnée par une *information suffisante* sur les aspects complexes de cette réforme notamment sur ses aspects pédagogiques. L'absence de mécanisme de retour de l'information (garante d'une meilleure régulation de la Réforme) a encore aggravé la situation en faisant passer cette réforme pour une directive ministérielle à exécuter. Cette situation va générer deux comportements (classiques) préjudiciables à la réussite de la réforme : le manque d'implication des enseignants et la résistance d'une grande majorité d'entre eux à sa mise en pratique (Cros, 1996).
- La mise en place de la réforme LMD n'a pas été accompagnée par une sérieuse formation des enseignants aux pratiques nouvelles qu'elle suggérait. Cette quasi absence de formation va vider la réforme de sa substance. Ainsi, les (3) principes de la réforme : *Enseigner autrement, Apprendre autrement, Evaluer autrement*, vont se transformer en slogans vide de sens et laisser la place libre pour la perpétuation des pratiques pédagogiques traditionnelles.
- Toutes ces carences vont avoir d'énormes répercussions sur la réussite de la réforme, sur le terrain. Nos différentes enquêtes ont en effet montré qu'en dehors de la transformation formelle de la structure des études universitaires, (semestrialisation, introduction des crédits, cursus : 3, 5, 8), rien d'essentiel n'a été réalisé, notamment sur le plan pédagogique.

Un grand chantier attend la Ministère, après ce constat d'échec.

## Bibliographie Sommaire

- Bienayme, A (1986). *L'enseignement supérieur et l'idée d'Université*. Paris : Economica
- Chabchoub, A (2005). *Introduction à la pédagogie numérique*, Tunis : L'atured
- Chabchoub, A (2006), *Enseigner à l'université*, Tunis : L'atured
- Chabchoub, A (2008). *Quelles compétences pédagogiques pour enseigner au supérieur ?*, Tunis : L'atured
- Cros, A, dir.(2006). *L'agir innovatif*. Bruxelles : De Boeck
- Cros, F (1996). *L'innovation en éducation et en formation*. Clamecy : NIL
- Endrizzi, L (2011). « Dossier d'actualité veille et analyses ». *Savoir enseigner dans le supérieur : un enjeu d'excellence pédagogique*. 64, 232-250
- Haarscher Guy, Puig de la Bellacasa (2000), *L'université en questions. Marché des savoirs, nouvelle agora ou tour d'ivoire ?*, Bruxelles : Editions LABOR
- Hamelin, J (1990). La revalorisation de l'enseignement universitaire, In Dumont et Huberman, dir. (1990). *La vie des enseignants au Supérieur*. Lausanne : Delachaux et Niestlé
- Journal Officiel de la République Tunisiennedu 1er mai 2009 N° 35, Page 1190 sq
- Ministère de l'enseignement supérieur : Circulaire organique du 24/9/2003 fixant les modalités d'application du LMD
- Site du Ministère de l'enseignement supérieur : [www.mes.tn/lmd](http://www.mes.tn/lmd)