

Le projet AqiUmed

**Objectifs, mise en œuvre,
résultats et diffusion**

*Renforcement de l'assurance qualité interne
dans des universités de la Méditerranée
Algérie, Maroc, Tunisie - 2010-2013*



Remerciements

Ont contribué à la rédaction du livret : Hasnae BENKIRANE, Olfa BENOUDA, Inma BLAYA SALVADOR, Hassiba BOUABDESSELAM, Jean-Pierre CALISTE, Sandrine CANTER, Habib CHABCHOUB, Ahmed CHEIKH LARBI, Abdellah CHICHI, Pierre COURAUD, Bruno CURVALE, Vanessa DUCLOS, Ahmed Sahloul ESSOUSSI, Robert FOUQUET, Abdelkarim HERZALLAH, Sultana INEKACHE, Azerki KAROUI, Mohammed KEMBOUCHE, Erol KÜLAHCI, Rafael LLAVORI DE MICHEO, Fabienne MÔNIER, Abdenour MOUSSAOUI, Marie-Odile OTTENWALTER, Laurence ROSIER, Céline SAGE, Karima SELMAOUI, Youssef SMIRI, Rabea ZIRI.

La liste des représentants des membres du consortium est jointe en annexe. Le comité de pilotage du projet remercie tous ceux qui dans les institutions partenaires ont contribué à la mise en œuvre des évaluations internes et à la réussite du projet.

Ce livret a été réalisé dans le cadre du projet AqiUmed grâce à la contribution de l'Union européenne.

04 **Le projet AqiUmed**

Les objectifs
Les partenaires
Les actions

08 **Dynamiques nationales de la garantie de la qualité**

En Algérie
Au Maroc
En Tunisie

12 **Les résultats du projet**

Le référentiel maghrébin d'autoévaluation institutionnelle

Un référentiel au service de la politique de la qualité des institutions

Une architecture compacte facilitant l'appropriation et la mise en œuvre

Un mécanisme d'élaboration intégrant les dimensions régionale, nationale et institutionnelle

La mise en œuvre de l'autoévaluation institutionnelle

Le cadrage méthodologique

La mise en œuvre opérationnelle

18 **Retour d'expériences**

Dimension opérationnelle

Algérie

Maroc

Tunisie

Dimension stratégique

26 **Conclusion**

28 **Annexes**

Référentiel AqiUmed

Glossaire

Représentants des membres du consortium



Le projet
AqiUmed

Les objectifs

Répondant aux finalités du programme européen TEMPUS, le projet AqiUmed visait à développer des coopérations entre établissements d'enseignement supérieur du nord et du sud de la Méditerranée et, plus spécifiquement, à renforcer les échanges entre les universités des trois pays du Maghreb.

Centré sur les pratiques de garantie de la qualité¹, il avait pour objectif de soutenir les pratiques nationales en cette matière, tout en favorisant une harmonisation avec les évolutions internationales, et notamment européennes, des systèmes d'enseignement supérieur.

AqiUmed portait en priorité sur l'auto-évaluation des universités, dans le but de les aider à améliorer leur gouvernance : il a conduit à l'élaboration d'un référentiel maghrébin d'autoévaluation institutionnelle et, à partir de ce référentiel, à la réalisation d'autoévaluations par les dix universités et écoles algériennes, marocaines et tunisiennes impliquées.

Les partenaires

Ce projet a regroupé dix institutions² maghrébines, trois ministères de l'enseignement supérieur (comme partenaires associés), huit partenaires européens et deux experts individuels.

Les dix institutions maghrébines partenaires (listées ci-dessous) étaient à la fois acteurs et bénéficiaires du projet :

- 3 institutions algériennes :
 - École Normale Supérieure d'Enseignement Technologique (ENSET) d'Oran
 - Université M'Hamed Bougara de Boumerdès (UMBB)
 - Université Mentouri de Constantine (UMC)
- 3 institutions marocaines :
 - Université Abdelmalek Essaâdi Tétouan-Tanger

- Université Mohammed Premier (UMP) d'Oujda
- Université Ibn Tofail (UIT) de Kénitra
- 4 institutions tunisiennes :
 - Université de Tunis
 - Université de Carthage
 - Université de Sousse
 - Université de Sfax

Les partenaires européens ont été choisis en fonction de leur expertise en matière d'évaluation interne et des compétences qu'ils pouvaient mobiliser en termes de formation et d'appui aux universités maghrébines.

Le CIEP (Centre international d'études pédagogiques) était le chef de file du projet.

Le consortium comprenait quatre établissements européens d'enseignement supérieur, choisis pour leur expertise reconnue dans le domaine de la qualité et de l'évaluation :

- Université Paris Est Créteil (France)
- Université de technologie de Compiègne (France)
- Université libre de Bruxelles (Belgique)
- Université Miguel Hernandez (Espagne)

Le projet s'appuyait également sur la présence de deux agences européennes d'évaluation :

- Agence espagnole ANECA (Agencia nacional de evaluación de la calidad y acreditación)
- Agence française AERES (Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur)

Le projet s'appuyait en outre sur l'expertise transnationale de l'AUF (Agence universitaire de la Francophonie).

Enfin, deux experts individuels ont participé au projet : une spécialiste de la garantie de la qualité dans les universités et un expert qui a réalisé l'évaluation externe du projet.

¹ Nous emploierons volontairement l'expression « garantie de la qualité » en lieu et place d'« assurance de la qualité »

² Le terme « institution » est utilisé dans ce livret pour désigner les universités et les écoles de l'enseignement supérieur.

Les actions

Le projet AqiUmed s'est déroulé sur une période de trois ans et ses actions ont été ventilées comme suit :

■ Phase I : janvier - juin 2010

Mise en place du Comité de pilotage et réalisation des états des lieux des pratiques de garantie de la qualité par pays et par institution.

■ Phase II : juin 2010 - décembre 2010

Élaboration d'une approche comparée de la garantie de la qualité entre les partenaires des deux rives de la Méditerranée et ce par les activités suivantes : visites d'études en agences (juin 2010), visites d'études en universités (octobre 2010), première série d'ateliers nationaux (décembre 2010) dans les trois pays maghrébins.

■ Phase III : janvier - décembre 2011

Élaboration du référentiel d'évaluation interne par les universités maghrébines : validation des domaines et des champs du futur référentiel maghrébin à Oujda (mars 2011), élaboration des références par université,

séminaire international de validation des références à Oran (septembre 2011), deuxième série d'ateliers nationaux (fin 2011). Le référentiel validé à Oran a ensuite été complété par des critères spécifiques à chaque institution. Ce travail a abouti à un référentiel opérationnel qui a été utilisé pour l'autoévaluation (phase IV).

■ Phase IV : janvier - octobre 2012

Production d'une autoévaluation des universités maghrébines partenaires : collecte et analyse des données, visites d'échange et de mutualisation entre les universités maghrébines, production des rapports d'évaluation, troisième série d'ateliers nationaux de synthèse et de restitution (septembre 2012).

■ Phase V : octobre 2012 - janvier 2013

Rédaction et publication du présent livret et organisation d'un séminaire international de bilan et de dissémination à Bruxelles.

Le lecteur trouvera le détail
des activités sur le site du projet :
www.aqiumed.org



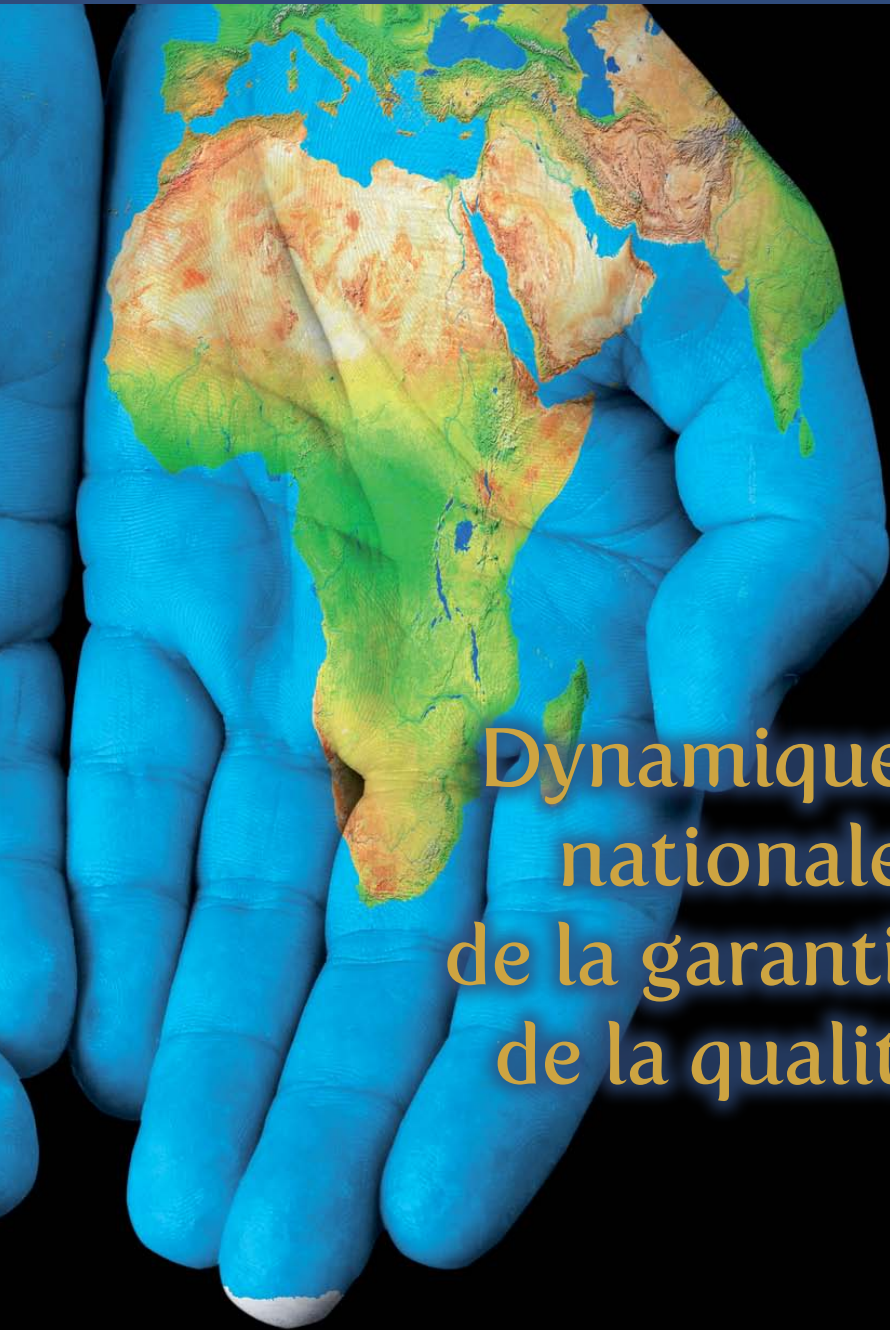
Validation du référentiel maghrébin - Oran - Septembre 2011



Université de Tunis



Université de Sfax



Dynamiques
nationales
de la garantie
de la qualité

En Algérie

En Algérie, la garantie de la qualité de l'enseignement supérieur est une problématique qui s'est imposée depuis la mise en place du schéma LMD en 2004. La démarche se veut progressive et participative pour accompagner au mieux la dynamique des réformes engagées en définissant des segments prioritaires. Dans ce cadre et pour s'imprégner des expériences des autres nations, un colloque international a été organisé à Alger les 1^{er} et 2 juin 2008 par le ministère chargé de l'enseignement supérieur avec la participation des chefs d'établissements universitaires accompagnés des enseignants-chercheurs pré-désignés pour assister les équipes de direction à la mise en place et à la promotion des outils de la qualité.

■ Organes de suivi et de pilotage

La Commission d'Implémentation de l'Assurance Qualité dans l'Enseignement Supérieur (CIAQES) a été créée par l'arrêté ministériel N° 167 du 31 mai 2010. Elle est chargée de la sensibilisation par des actions de formation de personnes ressources (Responsables d'assurance-qualité), et de la mise en place de cellules qualité dans les établissements universitaires. À terme, la commission est chargée de concevoir et de mettre en œuvre un système de garantie de la qualité et de réfléchir à la mise en place d'une agence d'évaluation.

Le Comité National d'Évaluation (CNE) a été mis en place au mois d'octobre 2012 tel que prévu par la loi d'orientation du 23 février 2008. Il est chargé d'évaluer le fonctionnement administratif, pédagogique et scientifique des établissements universitaires par rapport aux objectifs qui leur sont fixés.

■ Création d'un référentiel

La construction d'un référentiel national portera sur toutes les activités de l'établissement universitaire algérien, à savoir: la gouvernance, les infrastructures, les ressources pédagogiques, le corps enseignant, le personnel technico-administratif, le système d'information intégré, l'évaluation

des programmes de formation et des enseignements, l'employabilité, le suivi des diplômés, la recherche scientifique et le développement technologique, la production et l'innovation.

■ Segments prioritaires

L'orientation préconisée par le ministère chargé de l'enseignement supérieur concerne l'évaluation institutionnelle et la programmation. À cet égard, cinq segments sont retenus pour tous les établissements avec l'évaluation d'un seul programme dans une première étape. Les cinq segments en question sont: la gestion pédagogique, le système d'information, l'employabilité, le cadre de vie des étudiants et le centre de ressources (bibliothèques, cyberespaces, multimédia).

■ Lien avec le projet

Un soutien à la dynamique engagée a été nécessaire. Il s'est traduit par l'intégration de trois établissements universitaires dans le projet AqiUmed. La réalisation de trois opérations d'autoévaluation dans ces établissements a largement contribué à la formation et à la mobilisation de personnes ressources avec la perspective d'un fort potentiel d'essaimage à la fin du projet. Le référentiel produit inspirera largement le travail qui sera mis en œuvre par la CIAQES avec une évolution au niveau des références et une meilleure adaptation des critères.

■ Acteurs de la dynamique nationale

L'émergence d'une culture de la qualité est un long processus qui ne doit cependant pas inhiber les actions à entreprendre pour démarrer une réelle dynamique. Cette dernière se nourrit par la mobilisation permanente d'acteurs locaux et extra universitaires (secteur de l'emploi, par exemple). L'adhésion effective des équipes de direction et leur soutien aux cellules qualité permettront d'éviter à ces dernières le risque de leur marginalisation. Il y a lieu de souligner que la garantie de la qualité est inscrite dans la politique sectorielle de l'Algérie en matière d'enseignement supérieur et de recherche scientifique.



Université Ibn Tofail de Kénitra

Au Maroc

L'autonomie des universités, la liberté académique et la liberté de la recherche sont les fondements du système de l'enseignement supérieur au Maroc. Cette

autonomie trouve sa légitimité dans le cadre de la loi n° 01-00 portant sur l'organisation de l'enseignement supérieur marocain. L'accent mis sur l'autonomie oblige l'université à redéfinir sa mission et à revitaliser ses fonctions essentielles. Le système de management adopté doit être apte à apporter cohérence et alignement entre le stratégique et l'opérationnel. Il doit permettre à la présidence de l'université de traduire les orientations du ministère en matière d'enseignement supérieur et de recherche scientifique en objectifs mesurables et en règles de fonctionnement claires et efficaces. Pour s'assurer de la qualité des modes de fonctionnement des universités, l'article 77 de ladite loi stipule que le système de l'enseignement supérieur est soumis, dans sa globalité, à une évaluation régulière portant sur sa rentabilité interne et externe et touchant tous les aspects pédagogiques, administratifs et de recherche. Cette évaluation se basera sur des audits pédagogiques, financiers et administratifs ainsi que sur l'autoévaluation de chaque établissement d'éducation et de formation. Elle comportera le sondage périodique des acteurs éducatifs et de leurs partenaires, dans les milieux du travail, de la science, de la culture et des arts. D'autres textes législatifs portent sur la garantie de la qualité externe et prévoient à

court terme la création d'une agence nationale d'évaluation bénéficiant de l'autonomie et de l'indépendance nécessaires pour mener à bien l'évaluation des universités marocaines.

Dans l'idéal, les évaluations de la qualité devraient être réalisées de manière transparente et être accessibles en fin de compte aux étudiants, aux enseignants, aux chercheurs, aux employeurs potentiels ainsi qu'au ministère de tutelle et aux pouvoirs publics nationaux. Toutes ces parties prenantes ont un intérêt vital à connaître la qualité des établissements universitaires dans une région donnée pour pouvoir prendre les décisions judicieuses pour l'amélioration de l'efficacité et de l'efficience de l'enseignement supérieur.

Il est indéniable que le projet AqiUmed a contribué de façon significative à revitaliser la dynamique nationale enclenchée ces dernières années dans le domaine de la garantie de la qualité interne et externe des universités. Il a permis aux universités marocaines partenaires de **développer une culture d'évaluation, d'acquérir une méthodologie rigoureuse** pour la conduite d'une autoévaluation et de mettre à la disposition des universités et de la future agence nationale d'évaluation un **référentiel exhaustif**, précis et facilement utilisable pour la conduite des autoévaluations et des évaluations externes.

En Tunisie

Un **programme de réformes de l'enseignement supérieur intitulé « Projet d'Appui à la Réforme de l'Enseignement Supérieur - PARES II »** a été développé pour la période 2006-2013.

Avec ce projet PARES II, la Tunisie entend répondre à la demande croissante pour l'enseignement supérieur, promouvoir la qualité et la pertinence des programmes et améliorer la viabilité financière du système éducatif public. L'une des priorités du projet PARES II est la modernisation du système de l'enseignement supérieur en renforçant les mécanismes de garantie de la qualité, l'autonomie institutionnelle et la viabilité financière.

Dans ce cadre, un planning d'évaluation interne et externe a été mis en œuvre depuis 2006. L'approche choisie était fondée sur l'adéquation aux objectifs avec obligation d'adhésion des composantes à l'évaluation. Un noyau d'experts a été constitué et formé aux notions d'évaluation. Le décret-loi portant sur la création d'une agence nationale d'évaluation ANE est finalisé. Le démarrage de ses activités est imminent.

Le projet AqiUmed, initié par l'Université de Tunis, offre une voie parallèle à la

stratégie nationale en matière de mise en œuvre d'un système de garantie de la qualité des universités. Il constitue un **accélérateur du processus national** grâce à l'apport et l'expérience bénéfique du consortium. Ses résultats sont attendus par l'ensemble des universités tunisiennes. Suite à la dissémination des premiers résultats du projet AqiUmed, les références des domaines de la formation et de la vie à l'université ont été retenues comme outils d'évaluation des propositions des projets PAQ2013 portant sur « l'appui à la qualité de l'enseignement dans les établissements de l'intérieur ou récents ».

Les acteurs de la stratégie nationale en matière de garantie de la qualité sont les responsables des cellules qualité créées au sein des composantes et des institutions depuis 2006. Leur objectif est d'impulser la qualité dans les composantes, de mener une autoévaluation périodique et de soumettre des projets rentrant dans le cadre du programme compétitif d'Appui à la Qualité qui offre des allocations conséquentes. Les comités de pilotage des universités tunisiennes partenaires du projet AqiUmed sont issus de ces cellules qualité.



Université de Sousse



Les résultats
du projet

Le référentiel maghrébin d'autoévaluation institutionnelle

L'élaboration d'un référentiel d'évaluation interne a constitué l'objectif majeur de la troisième phase du projet AqiUmed. En effet, cette construction portait la double ambition de concrétiser par un document public la dimension maghrébine du projet AqiUmed et de servir de socle méthodologique pour une première expérience d'autoévaluation institutionnelle impliquant chaque partenaire maghrébin.

Un référentiel au service de la politique de la qualité des institutions

L'une des premières étapes de construction du référentiel a été de mettre en perspective les mécanismes d'évaluation et les attendus d'un référentiel. Cette étape a permis de dégager les éléments suivants :

■ **L'évaluation, maillon de la politique Qualité d'une institution**

L'évaluation externe s'inscrit aujourd'hui très largement dans les politiques nationales de développement des institutions d'enseignement supérieur et de recherche. Ce regard externe porté sur la stratégie et les trajectoires de développement de chaque institution a besoin d'un socle de travail fondé sur le regard interne que l'institution porte sur elle-même grâce à l'autoévaluation. Au-delà de cet exercice miroir de l'évaluation interne et externe, c'est la politique qualité de l'institution qui est en jeu.

■ **La complexité de l'acte d'évaluation**

L'acte d'évaluation ex-post est complexe et composite ; il intègre deux dimensions majeures. L'évaluateur analyse d'une part les mécanismes de progrès mis en place par l'institution pour traduire au niveau opérationnel sa stratégie de développement. D'autre part, il apprécie les résultats obtenus

par l'institution et qualifie ainsi son niveau de performance et la pertinence de sa stratégie.

■ **Le système d'analyse à la base de tout processus d'évaluation interne et externe**

Quel que soit le type d'évaluation réalisé, le destinataire de l'évaluation ne peut pas s'en remettre uniquement au savoir-faire de l'évaluateur quelle que soit son expérience. Pour garantir l'équité et la transparence du processus d'évaluation, un système d'analyse doit être explicité et la notion de référentiel en constitue la forme la plus aboutie.

■ **Les dimensions du référentiel : le *quoi* et le *comment***

Le référentiel définit le *quoi* : quelles vont être les activités évaluées et quelles valeurs ou quels objectifs se donne l'institution dans le cadre de ces différentes activités. Parallèlement, le référentiel éclaircit le *comment*, c'est-à-dire qu'il définit les éléments à analyser pour apprécier les niveaux de réalisation atteints par l'institution.

■ **Les caractéristiques recherchées pour le référentiel AqiUmed**

Le contexte très particulier du référentiel AqiUmed a conduit à privilégier deux caractéristiques essentielles : la lisibilité (pour faciliter sa compréhension et son appropriation) et la dimension générique (pour permettre son adaptation à des contextes nationaux particuliers et à différents types d'institutions).

Au-delà de ces dimensions techniques, le référentiel AqiUmed se veut également porteur d'une vision et d'une ambition collective des institutions maghrébines partenaires du projet.

Une architecture compacte facilitant l'appropriation et la mise en œuvre

À partir du socle méthodologique permettant de situer le concept de référentiel, une architecture a été définie.

■ Le choix d'un modèle

L'analyse de différents référentiels européens et maghrébins a permis d'aboutir à un modèle très synthétique qui distingue clairement les dimensions du « quoi » et du « comment » : les constituants élémentaires du référentiel sont exprimés par des phrases courtes ou des groupes nominaux. Cette solution a été préférée à celle d'un modèle s'appuyant sur des textes rédigés décrivant les attendus de l'évaluation.

■ Les constituants élémentaires du référentiel

Quatre constituants élémentaires ont été explicités :

- **Les domaines et les champs** : ils définissent le périmètre du référentiel et identifient les secteurs et types d'activités au sein de l'institution qui feront l'objet d'une évaluation.
- **Les références** : elles traduisent en action une valeur ou un objectif de l'institution ; il s'agit donc d'exprimer dans le libellé de la référence les actions concrètes qui vont conduire au meilleur niveau possible de réalisation de cette valeur ou de cet objectif.
- **Les critères** : ce sont des éléments qualitatifs ou quantitatifs qui permettent d'apprécier le niveau de réalisation d'une référence.

À ces quatre constituants élémentaires a également été associée la notion de **preuve**. Elle ne fait pas partie intégrante du référentiel mais elle permet à l'institution de préciser à partir de quels éléments elle souhaite démontrer sa capacité de réponse à un critère.

Un mécanisme d'élaboration intégrant les dimensions régionale, nationale et institutionnelle

L'articulation des trois dimensions - régionale (maghrébine), nationale et institutionnelle - constituait une difficulté majeure. Une approche uniquement descendante faisait notamment courir le risque d'une inadaptation du référentiel au niveau local et aurait rendu difficile l'appropriation dans les institutions.

■ L'institution au cœur du processus d'élaboration

Le mécanisme retenu a privilégié l'implication des institutions. Elles ont en effet été mobilisées dans la phase initiale d'élaboration des références. Le processus a permis ensuite d'élever le niveau d'abstraction en procédant à des regroupements pour aboutir au niveau maghrébin du référentiel.

Ensuite, l'élaboration des critères a fait l'objet d'une démarche descendante aboutissant, via une étape nationale, à une individualisation au niveau de chaque institution des critères associés à chaque référence.

Le référentiel AqIUmed est ainsi constitué de deux parties : une partie publique intégrant les domaines, champs et références appliquée à l'ensemble des institutions des trois pays de l'espace maghrébin et une partie spécifique à chaque institution déclinant les critères au plus près de ses spécificités.

■ Le mécanisme de l'accord par les groupes de travail

Le temps disponible pour l'élaboration du référentiel nécessitait de trouver un mode opératoire permettant de dégager rapidement un accord global sur la méthode et les contenus de la partie commune du référentiel. La démarche a privilégié des phases de travail en petits groupes permettant l'expression des différentes sensibilités et attentes ainsi que des phases de regroupement permettant de dégager les points de convergence pour un accord global.

La mise en œuvre de l'autoévaluation institutionnelle

C'est avec le début de la phase IV du projet, en janvier 2012, que la mise en œuvre de l'autoévaluation a opérationnellement débuté. Les dix universités maghrébines partenaires se sont lancées, selon des modalités parfois différentes, dans le processus d'autoévaluation : au final, chacune des dix universités a été en mesure de remettre, dans les temps impartis, un rapport d'autoévaluation. Certains rapports ne couvraient qu'une partie du référentiel, d'autres n'impliquaient que certaines composantes. Cette géométrie variable des rapports était une possibilité qui avait été proposée par le comité de pilotage afin de permettre à toutes les équipes de mener à bien l'ensemble des étapes de l'autoévaluation (collecte et analyse des données, évaluation, rédaction...) tout en tenant compte des difficultés qu'elles pouvaient rencontrer sur le terrain (disponibilité des acteurs, état des systèmes d'information...).

Le cadrage méthodologique

L'autoévaluation est un exercice piloté par l'université elle-même, au sein duquel doit s'exprimer son autonomie. Au cours de la phase III, un cadrage avait toutefois été préparé par le Comité de pilotage. Ce cadrage proposait :

■ Des pistes méthodologiques pour la mise en œuvre de l'autoévaluation.

Ces propositions sont présentées dans une note téléchargeable sur le site internet du projet AqiUmed. Le document identifie les difficultés souvent rencontrées lors de la conduite de l'autoévaluation (diffusion limitée et/ou faible appropriation du référentiel ou plus globalement des outils d'autoévaluation au sein de l'université, assimilation de l'au-

to-évaluation à du contrôle, ...) et fait une série de préconisations pour pallier ces difficultés. Il a en outre été proposé d'adapter la méthodologie aux particularités des institutions et à leurs contextes au moment de l'évaluation : adaptation du périmètre thématique de l'autoévaluation, du périmètre des structures y prenant part, primauté de l'approche pédagogique voire expérimentale plutôt que d'une approche axée sur les résultats ou sur l'exhaustivité de l'exercice. Enfin, quatre temps ont été suggérés pour la conduite de l'entreprise : formation et information du groupe de pilotage et des acteurs concernés, diagnostic des informations disponibles et exploitables, collecte limitée d'information et série d'entretiens et enfin rédaction du rapport.

■ Une proposition de plan de rédaction pour le rapport d'autoévaluation.

Cette proposition a aussi fait l'objet d'une note disponible sur le site du projet. Elle suggérait notamment de consacrer une partie du rapport d'autoévaluation à la description et à l'analyse poussées de la méthodologie adoptée par l'université pour aboutir à la rédaction du rapport d'autoévaluation. Par ailleurs, la note proposait d'organiser la restitution de l'évaluation selon le questionnaire suivant : l'institution s'est-elle fixée des objectifs sur le champ couvert par la référence ? Des actions sont-elles mises en œuvre ? Les résultats de ces actions sont-ils suivis ? Comment l'action est-elle réorientée pour corriger la situation ?

L'enjeu est double. Il s'agit, d'une part, de rendre compte des difficultés opérationnelles rencontrées et d'en analyser les causes et, d'autre part, d'identifier les réussites ou bonnes pratiques de la mise en œuvre de l'autoévaluation. Les difficultés relevées dans ces premières autoévaluations sont souvent liées à la mise en œuvre aussi bien d'un point de vue pratique (chevauchement du calendrier de l'autoévaluation avec la période des examens, langue de rédaction des documents...) que stratégique (difficulté

à susciter l'adhésion des personnels et des étudiants à la démarche...). Les principales réussites de cette expérience sont quant à elles la bonne cohésion de l'équipe de pilotage, la compréhension du questionnaire par les étudiants ou encore l'organisation de la phase d'information et de diffusion du projet.

L'une des difficultés rencontrées a été de trouver un équilibre entre le cadrage méthodologique et le nécessaire respect de l'autonomie des universités dans la mise en œuvre de l'autoévaluation ; il a fallu en outre s'adapter aux contextes nationaux et locaux.

Par ailleurs, il est apparu petit à petit évident que l'étape de clarification des notions et des concepts, loin de ralentir les travaux, était cruciale. Ces travaux de préparation et de discussions ont été profitables à l'ensemble des partenaires, tant maghrébins qu'euro péens.

La mise en œuvre opérationnelle

■ L'identification d'un groupe pilote et de personnes ressources

Dans la très grande majorité des cas, le groupe chargé du pilotage de l'autoévaluation comprenait les personnes déjà fortement impliquées dans le projet AqIUMed. Cette configuration a permis un gain de temps puisqu'il n'y a pas eu besoin de passer par une période de formation d'une nouvelle équipe. En revanche, elle a limité le nombre de personnes associées et donc préparées à l'autoévaluation et aux démarches qualité. Par ailleurs, lorsqu'une nouvelle équipe a été missionnée pour diriger l'autoévaluation, un temps plus long d'appropriation a été nécessaire (le premier réflexe étant parfois même la remise en cause des outils, et notamment du référentiel, à la conception duquel les personnes sollicitées n'avaient pas été associées).

Quel qu'ait été le choix, toutes les équipes soulignent l'importance d'accompagner de façon pédagogique la diffusion des outils d'autoévaluation au sein de l'institution ainsi que la nécessité d'un soutien politique fort, notamment du président de l'institution. La mise en œuvre de l'autoévaluation a également été l'occasion dans les établissements¹ de solliciter des cellules ou groupes dédiés à la diffusion ou à la mise en œuvre des démarches qualité qui n'avaient encore jamais ou que très rarement été mobilisés au cours du projet.

En revanche, dans la plupart des cas, l'autoévaluation ne s'est pas appuyée sur une équipe administrative dédiée. Pour des questions liées au nombre et au faible degré de spécialisation des personnels administratifs, les enseignants et enseignants chercheurs mobilisés ont souvent été seuls et n'ont pu déléguer (ou trop peu) la mise en œuvre opérationnelle du processus. Les personnels ont également peu contribué à l'exercice d'autoévaluation en tant que « répondants aux questionnaires ou aux entretiens ». Enfin, peu d'universités ont été en mesure de mobiliser les étudiants au sein de l'équipe chargée de mener l'autoévaluation. Certaines universités ont interrogé leurs étudiants par questionnaire afin de récolter leurs avis sur différentes thématiques du référentiel. Cette démarche a été perçue comme étant positive par les équipes impliquées dans l'autoévaluation. Pour compléter l'information fournie par les enquêtes, il paraît cependant souhaitable d'organiser des entretiens avec les étudiants.

■ La collecte d'informations

Un constat partagé est celui de l'importance de pouvoir bénéficier d'un système d'information bien développé et fiable. L'incomplétude des systèmes d'information, voire l'absence de données, rend incontournable l'utilisation de questionnaires spécifiques à l'autoévaluation. Les informations issues des questionnaires n'ont pu être que partiellement recoupées par des données quantifiables

¹ Il s'agit ici d'établissement au sens de composante d'institution.

objectives. Pour pallier ce manque et pour disposer d'éléments qualitatifs, les universités ont souvent choisi de pratiquer des entretiens.

En outre, sans postuler la nécessité d'un système d'information unique, il apparaît souhaitable, pour mener l'autoévaluation d'établir au préalable une interface de données ou tout au moins de s'assurer de la cohérence des données fournies par les différents établissements.

Enfin, le regroupement de documents de références légales mais également internes comme celles portant, par exemple, sur les grandes orientations des institutions est important pour élargir les sources de preuves et pour analyser les marges de manœuvre des institutions.

■ La rédaction du rapport

Les rapports sont centrés sur l'analyse individuelle des réponses aux différents items des questionnaires. La principale difficulté rencontrée est que chercher à travailler non seulement sur les faits constatés mais aussi sur leurs relations est compliqué. Cela explique la difficulté à formuler des recommandations pour l'amélioration des fonctionnements de l'institution.

En outre, en l'absence d'un lien fort entre un projet d'établissement ou d'institution et le référentiel, ce dernier peut être perçu comme très général. En conséquence, on

constate souvent que sont utilisés des critères peu pertinents ou ayant un ancrage limité dans la réalité propre de chaque institution. Cela limite évidemment les possibilités d'analyse et la qualité des recommandations. Ce manque de pertinence du rapport d'autoévaluation pourrait éventuellement conduire à un rejet du référentiel voire de l'ensemble de la démarche.

■ Le processus de validation du rapport

La validation du rapport d'autoévaluation est une étape très importante, qui doit être conduite de manière bien formalisée. Généralement, les différentes étapes de validation sont déterminées, au préalable, en accord avec l'équipe dirigeante et les règlements de l'établissement.

Le processus de validation doit permettre de s'assurer que les personnes impliquées dans la mise en œuvre de l'autoévaluation ainsi que les instances décisionnelles de l'établissement reconnaissent comme valide la démarche d'évaluation. Ce processus est important pour garantir la transparence de l'évaluation. La validation du rapport peut aussi être l'occasion pour l'équipe dirigeante de marquer à nouveau son soutien à la démarche, de créditer positivement le travail accompli et de commencer à réfléchir à un plan d'actions basé sur le rapport d'autoévaluation.



Université Abdelmalek Essaâdi Tétouan-Tanger



Retour
d'expériences

Dimension opérationnelle

En Algérie

Modalités d'investigation

Les investigations ont eu pour objectif de définir de manière précise les règles de la collecte d'informations. Il s'agissait de traduire les preuves du référentiel en requêtes et de définir les sources d'information qui allaient être sollicitées. Un travail ex ante a été réalisé : il a porté sur les échantillons à interroger, les évaluateurs, le type de questionnaires ainsi que sur le logiciel à utiliser pour le traitement des données collectées.

Préalables

■ **La périmètre de l'autoévaluation et l'échantillon** : la taille des échantillons a varié d'une institution à l'autre. L'ENSET d'Oran et l'UMBB ont choisi des échantillons de « convenance » constitués d'étudiants et d'enseignants de deux départements pédagogiques. L'UMC a opté pour un échantillon très grand constitué d'étudiants d'une faculté. Quel que soit le choix, un découpage a été fait sur l'échantillon afin de constituer des groupes équilibrés de taille équivalente, et en tenant compte de la répartition en niveau académique. Chaque groupe s'est vu remettre un questionnaire identique dans les mêmes conditions, le même jour au cours d'une ou plusieurs rencontres explicatives.

■ **Le questionnaire** : la conception du questionnaire est une étape cruciale. Un soin particulier a été apporté à la présentation des questionnaires, à leur manière de proposer des interrogations précises de façon à ne pas susciter d'ambiguïtés quant aux réponses à collecter et à leur adaptation aux différents publics cibles. Les questionnaires ont porté de manière équilibrée sur des aspects qualitatif et quantitatif pour inciter à répondre. En outre, ils ont été conçus de façon à simplifier leur saisie sur support informatique.

■ **Le logiciel utilisé pour le traitement des données** : chaque institution a choisi un logiciel d'analyse de données pour la saisie et l'interprétation des réponses des étudiants et enseignants questionnés. Ainsi l'ENSET d'Oran et l'UMBB ont opté pour le logiciel Sphinx® (l'ENSET d'Oran a en plus eu recours au logiciel SPSS®) alors que l'UMC a eu recours au logiciel Excel®. À noter que l'utilisation efficace du logiciel SPHINX® demande une formation préalable.

La collecte d'information

Les critères et les preuves retenus pour le référentiel utilisé par chaque institution ont été traduits en requêtes précises et consignées dans les questionnaires. Les sources d'information qui ont été sollicitées pour s'assurer des facteurs indispensables à la qualité de l'analyse sont :

■ **Le système d'information (SI)** : l'inexistence d'un SI intégré qui tire partie des TIC et des logiciels interactifs n'a pas permis de rassembler toute l'information nécessaire. Cependant, les éléments existants, qui portent essentiellement sur le segment pédagogique (progression des études), mis en place dans les trois institutions algériennes, ont été utilisés pour répondre à une partie des questions. Pour compléter cette information des entrevues ont été organisées.

■ **L'entrevue** : la technique de l'entrevue est décisive pour susciter la confiance des personnes mises à contribution. Il faut pour cela bien prendre le temps d'expliquer l'objectif de l'entretien et ce que l'on va faire des informations recueillies. On doit donner aussi des garanties qu'aucune information confidentielle ne sera divulguée et que les participants seront informés des suites de l'évaluation. Ce mode d'investigation a été choisi dans le cas où des questionnaires ont suscité des appréhensions de nature à réduire la coopération des personnes interrogées ou encore dans le cas d'échantillons de taille très réduite.

■ **Les enquêtes et réunions** : la collecte d'information au cours de réunions a parfois été privilégiée par manque de temps, mais aussi et surtout pour avoir un contact direct avec les personnes interrogées. L'ENSET d'Oran n'a utilisé ni les réunions, ni les enquêtes. Elle s'est concentrée sur une analyse statistique des réponses aux questionnaires et a utilisé, à un degré moindre, les entrevues et les revues documentaires. Ce mode d'investigation combiné sera retenu pour l'analyse des domaines de la recherche et de la gouvernance dans une phase à venir de pérennisation du projet.

■ **La revue documentaire et internet** : l'objectif de la phase de collecte d'information n'est pas simplement d'établir un recueil de données. Il s'agit aussi pour l'évaluateur d'améliorer sa connaissance du contexte à analyser. L'analyse des sites web est à cet égard très utile.

■ **La saisie des données** : la saisie des requêtes et des réponses a été faite en texte libre telles qu'elles ont été formulées par l'évaluateur et les « questionnés ». Ceci a été possible grâce à la souplesse des logiciels choisis. Ils ont permis d'éviter, par exemple, un codage préalable des données à saisir qui aurait impliqué une phase supplémentaire consommatrice de temps et génératrice d'erreurs.



Université Mentouri Constantine

Sensibilisation et mobilisation des acteurs

Les acteurs sont les enseignants, les étudiants et les personnels technico-administratifs, ainsi que ceux de l'environnement socio-économique de l'institution. Chaque catégorie a ses préoccupations propres qui peuvent cependant se recouper avec celles d'autres catégories mais le contexte général est marqué par un manque certain de culture qualité. Emporter l'adhésion de ces acteurs dans le processus qualité est donc un enjeu fondamental. On constate qu'une mobilisation forte du personnel technico-administratif n'était pas indispensable pour l'évaluation du domaine de la formation et n'a donc pas posé problème dans le cas de l'expérimentation. En revanche, elle est nécessaire pour les domaines de la gouvernance et de la vie à l'université. Quant aux étudiants et enseignants, c'est la contrainte temps (la période de la mise en œuvre de l'autoévaluation a coïncidé avec les examens et les départs en congés annuels) qui a généré un déficit de mobilisation. Les échéanciers futurs devront tenir compte de ces contraintes.

■ **Information et communication**

Un effort conséquent a été fait pour informer et communiquer en misant sur la sensibilisation des acteurs par une démarche participative à l'aide d'exposés, de plaquettes et en mettant à disposition des documents sur la qualité à la bibliothèque et sur le site web de l'institution.

■ **Appropriation**

Les acteurs locaux sont confrontés sans obligations ni contraintes au choix de rester dans la réserve ou bien de dépasser leurs réticences en s'intégrant dans le processus d'amélioration de la qualité. Les résultats de la campagne d'information et de communication témoignent d'une réelle sensibilisation de ces acteurs bien qu'il soit trop tôt pour porter un jugement définitif sur l'appropriation réelle du référentiel. L'équipe de direction a agi par différents moyens : la mise en place de la charte qualité et les décisions de nomination des évaluateurs sont des éléments manifestes de cet engagement.

Intégration des acteurs

La sensibilisation et l'implication des acteurs ont été favorisées par leur intégration dans le processus d'autoévaluation.

■ Les étudiants

Les étudiants souhaitent légitimement un enseignement de qualité mais connaissent mal le rôle qu'ils pourraient (devraient) jouer dans les processus de garantie de la qualité. Ainsi on constate souvent deux attitudes contre lesquelles il a fallu mettre en œuvre des actions adaptées. Ces deux attitudes sont, soit l'hostilité au processus qualité, soit la soumission. Dans les deux cas, ils ne participent pas réellement aux actions proposées.

■ Les enseignants

En l'absence d'une réelle culture qualité, l'enseignant ne perçoit pas l'intérêt du processus pour le bon exercice de ses fonctions. Le processus est perçu plutôt comme une activité coercitive. Dans un climat de réserves et de réticences, il a donc fallu beaucoup d'explications pour que le référentiel soit accepté.

■ Les personnels technico-administratifs

Le processus qualité doit impliquer la communauté universitaire dans son intégralité. Les personnels technico-administratifs ont un rôle de médiation entre l'administration et les étudiants. Ces personnels doivent être convaincus que les processus de garantie de la qualité contribuent à l'amélioration de leurs conditions de travail et de leur efficacité. Il reste beaucoup à faire pour les sensibiliser.

Difficultés

Les difficultés trouvent leur source principale dans la nouveauté des processus proposés. Leurs prises en charge requièrent la nécessaire adhésion de toute la communauté universitaire ainsi que l'appui politique et institutionnel fort. L'engagement continu des équipes de direction des établissements est indispensable pour développer toutes les dimensions qui favorisent la qualité de l'enseignement.

L'expérience et les savoir-faire acquis dans le projet AqiUmed en matière d'évaluation devraient permettre de développer des actions, des stratégies et des politiques de formation et de recherche dans les institutions engagées dans le projet.



Université M'hamed Bougara de Boumerdès

Au Maroc

La conduite de l'autoévaluation dans les établissements choisis par les institutions marocaines partenaires du projet a été menée grâce à l'appui de deux structures organisationnelles.

■ **Un comité de pilotage de l'université**, constitué du président, de ses vice-présidents, du secrétaire général, du coordonnateur du projet AqiUmed à l'université, du doyen de la faculté concernée par l'autoévaluation et de ses adjoints ainsi que par des personnes ressources de l'université ayant une expertise dans le domaine de l'évaluation et des pratiques d'audit. Le rôle politique et stratégique de ce comité a été déterminant dans le suivi de toutes les étapes du projet (notamment pour la validation du référentiel, du chronogramme et de la réalisation de l'autoévaluation).

■ **Une équipe d'autoévaluation** de la faculté conduite par le doyen et constituée des vice-doyens, du secrétaire général et de professeurs élus dans le conseil de l'établissement ainsi que par certains cadres administratifs et techniques.

Les coordonnateurs du projet AqiUmed des universités marocaines ont joué leurs rôles de facilitateurs en animant des séances de sensibilisation et de formation sur le référentiel et sur les techniques et outils des systèmes d'autoévaluation. Ils ont apporté leur soutien à l'autoévaluation depuis la collecte des données et leur analyse jusqu'à la rédaction du rapport final d'autoévaluation.

La collecte des données et des informations conformément aux preuves mentionnées dans le référentiel d'autoévaluation des universités a été réalisée en grande partie à travers les systèmes d'information existants tels que APOGEE pour le domaine de formation et Simarech pour le domaine de la recherche scientifique. Des données complémentaires ont été rassemblées à partir des rapports et procès-verbaux des instances statutaires

disponibles chez les vice-doyens chargés des affaires pédagogiques, sociales et culturelles et chez les vice-doyens chargés de la recherche scientifique et de la coopération ainsi qu'au secrétariat général de chaque faculté.

Des questionnaires destinés aux étudiants ont été élaborés pour compléter les données collectées par les systèmes d'information cités ci-dessus et ajuster certaines analyses notamment celles portant sur le degré de satisfaction des étudiants. Signalons que le recours aux questionnaires et aux enquêtes de satisfaction a posé certains problèmes liés au choix de l'échantillon représentatif des étudiants, à la pertinence des items du questionnaire ainsi qu'au traitement statistique de la masse importante des données collectées.

Afin de garantir la légitimité de l'autoévaluation réalisée dans les établissements universitaires concernés, les rapports préliminaires de l'autoévaluation ont été soumis à l'appréciation de quelques enseignant-chercheurs et de personnels administratifs et techniques ; le rapport final a été révisé et validé par les chefs des établissements concernés.

La mise en œuvre du processus d'autoévaluation dans les universités marocaines a apporté une contribution indéniable au renforcement de la qualité interne de ces universités. Elle les prépare à l'évaluation externe qui sera menée par l'agence nationale d'évaluation à venir. Cependant, la pratique de l'autoévaluation doit encore être améliorée notamment par l'utilisation de questionnaires ciblés et pertinents ainsi que par l'implication d'un nombre plus élevé d'enseignants, de chercheurs, d'étudiants et de personnel administratif et technique des universités.

En Tunisie

La mise en place de l'autoévaluation dans les quatre universités tunisiennes a été réalisée avec des démarches de prospection différentes et des combinaisons de périmètres entre domaines et composantes assez variables. Dans cette riche diversité, le retour d'expérience apparaît plutôt unificateur et prometteur.

Le modèle d'autoévaluation adopté est le modèle « volontaire » ayant pour principale motivation l'amélioration de la qualité dans les universités.

Le passage délicat du référentiel AqiUmed à l'autoévaluation a été facilité par l'élaboration de questionnaires et/ou de fiches d'évaluation destinés à expliciter les critères et les preuves de chaque référence et par des directives méthodologiques à l'attention des personnes chargées de la collecte d'information.

Les fiches d'évaluation retraçaient le contenu exhaustif des références sans pour autant en proposer une interprétation. Elles ont trouvé un écho favorable et ont rendu moins contraignante la collecte des données. L'aspect interrogatif donné aux critères a facilité les réponses des fournisseurs de l'information.

La collecte d'information a été réalisée de manière variée compte tenu de l'absence de structure dédiée à cet effet. Les données ont été fournies par des personnes ressources et non par des structures. L'accès à l'information n'a pas obéi à une procédure clairement identifiée. En outre, la forme était diversifiée et le format de l'information allait du registre papier au support numérique.

Les difficultés rencontrées lors de la collecte d'information sont d'ordre structurel, et à un degré moindre liées à l'implication tardive de certaines composantes évaluées dans le projet AqiUmed.

Comme l'autoévaluation était volontaire, l'adhésion des responsables des établissements et des composantes était acquise, sans que l'appropriation du référentiel et des démarches de prospection ne le soit totalement. La gestion de la collecte d'information a été confiée aux responsables de composantes qui se sont appuyés sur des enseignants

bénévoles tout en associant des personnels administratifs. L'apport de ces derniers a été limité compte tenu de l'inadéquation entre leurs lourdes charges administratives et les exigences de l'installation d'une nouvelle action d'envergure telle que l'autoévaluation. A l'avenir, la phase primordiale de formation, d'information et de sensibilisation de ces acteurs sur les aspects liés à la qualité et à l'autoévaluation devra être suffisamment soutenue en amont de la récolte et de l'analyse de l'information.

Les étudiants ont été impliqués dans quelques occasions pour répondre aux questionnaires et remplir les fiches d'évaluation. La tâche a été accomplie avec enthousiasme. Les difficultés conjoncturelles du pays ont entravé la décision d'impliquer davantage les étudiants aussi bien dans les structures de pilotage que dans les diverses phases de l'autoévaluation.

La richesse du référentiel AqiUmed a été perçue différemment selon que les personnes ont participé à son élaboration ou que les personnes ont été amenées à l'exploiter sans pouvoir le modifier. Pour les premières, il s'agissait d'un référentiel couvrant toutes les activités liées à l'université et dont la finalité était l'évaluation interne, alors que les secondes auraient préféré se concentrer sur des actions prioritaires ciblées et limitées.

Dans la situation présente, l'autoévaluation a été centrée sur les composantes. Elle devrait se généraliser au sein des institutions dès lors que l'autonomie institutionnelle sera suffisamment développée pour que l'autoévaluation de l'université au sens large puisse avoir un sens.

Les groupes d'autoévaluation ont été soutenus par les responsables des institutions, ce qui a favorisé l'acquisition d'un savoir-faire sur la création d'un référentiel et la mise en place d'une autoévaluation, outil devenu indispensable pour le positionnement national ou international d'une institution.

Les acteurs de l'autoévaluation sont unanimes pour reconnaître le besoin de communication sur la qualité. Ce besoin ressenti dans toutes les structures consultées, et conjugué à une dynamique constructive des groupes de travail, a conduit à la création d'une Association Qualité de l'Enseignement Supérieur autour des comités de pilotage AqiUmed.

Dimension stratégique

La mise en œuvre du projet AqiUmed met en évidence que la garantie de la qualité est une activité qui relève en premier lieu de la gouvernance des institutions.

Depuis la conception jusqu'à la mise en place d'une démarche qualité, les initiateurs sont confrontés en permanence à des questions dont les réponses n'existent que dans les perspectives tracées par une politique de l'institution. En d'autres termes, il n'y a pas de pratique de garantie de la qualité possible sans intention. C'est un point essentiel. **La politique de l'institution est ce qui donne sa légitimité au dispositif de garantie de la qualité.**

En outre, si la garantie de la qualité n'est pas au service d'objectifs clairement nommés et validés par l'institution, elle se déconnecte de l'activité réelle des communautés qui l'animent. Dès lors, le danger est de mettre en place un ensemble de procédures qui seront vues au sein de l'institution comme contraignantes et sans véritable valeur ajoutée. Le risque de rejet est réel. Il s'analyse souvent en termes de défaut de communication interne. C'est le manque de participation des acteurs à la conception et à la mise en place des dispositifs qui est présentée comme étant la cause de leur faible niveau d'adhésion aux démarches qualité. Mais est-ce si simple ? S'il est effectivement important de consulter et d'associer les acteurs au déve-



École Normale Supérieure d'Enseignement Technologique (ENSET) d'Oran

loppement des mécanismes de garantie de la qualité, les problématiques de l'adhésion des acteurs impliquent aussi de réfléchir en termes de clarification des intentions. C'est une des difficultés à laquelle ont été confrontés les volontaires du projet AqiUmed: **la garantie de la qualité est une activité qui interroge la politique de l'institution dans son plan d'action mais aussi dans ses intentions stratégiques.**

Dans le cas du référentiel AqiUmed, l'articulation entre l'évaluation interne et la politique de l'institution se fait dans le lien entre les références (qui sont des finalités idéales auxquelles l'institution souhaite se confronter) et les critères (qui sont l'expression concrète des objectifs poursuivis). La confrontation entre la référence et le critère invite, au-delà de l'appréciation des résultats atteints à un moment donné, à réfléchir aux objectifs visés et aux conditions dans lesquelles on cherche à les atteindre. On comprend dès lors que l'évaluation interne ne peut exister que dans le cadre d'une réflexion en termes de gouvernance. **Évaluer c'est dire de la manière la plus objective possible la valeur des résultats atteints mais aussi apprécier les moyens par lesquels ils sont atteints.** Cette dimension de l'évaluation a conduit les expérimentateurs à s'interroger sur leur propre légitimité. L'interrogation est nécessaire. Elle s'exprime sous la forme d'un questionnement sur l'autorité - le leadership - de l'évaluateur et la légitimité de son propos. En effet, pour ne pas être vaine, l'évaluation interne doit être conduite par une autorité clairement instituée dans sa forme et ses missions. C'est une condition nécessaire pour que les résultats de l'évaluation interne aient un impact.

L'établissement d'un lien fort entre la politique de l'institution et les mécanismes d'évaluation interne est ce qui permet de mettre en perspective ensuite la politique qualité de l'institution avec les évaluations externes. Notons que le référentiel AqiUmed est un référentiel d'évaluation interne. Sans en être détaché absolument, il ne porte pas directement les interrogations des parties



Université Mohammed Premier d'Oujda

prenantes extérieures à l'institution. C'est un référentiel destiné à l'amélioration continue de l'institution et au renforcement de sa capacité de pilotage. Il ne se substitue pas aux référentiels externes. C'est à ceux-là que revient notamment de fixer le cadre de l'évaluation de la capacité de l'institution à garantir la qualité de ses activités d'enseignement et de recherche ou bien celui de l'évaluation de la réalisation des missions qui lui sont confiées par la loi ou qu'elle s'est elle-même données. **L'articulation des démarches internes d'évaluation avec celles de l'évaluation externe est un enjeu du bon développement du système national de garantie de la qualité de l'enseignement supérieur.** Il s'agit de trouver un équilibre, à revisiter régulièrement, entre le respect de l'autonomie de l'institution qui est la condition de la prise de responsabilité, et la reddition de compte qui est une demande légitime des parties prenantes qui représentent les intérêts de la société au sens large et notamment les intérêts du système national d'enseignement supérieur, des étudiants, des diplômés et des acteurs socio-économiques.

Le référentiel AqiUmed est l'expression

d'une belle idée et d'une vision universitaire au sens fort. C'est un **référentiel conçu par des universitaires de trois pays maghrébins convaincus que les valeurs identifiées devraient être au cœur de la dynamique d'amélioration de leurs institutions.** Le référentiel est porteur d'une vision de l'université qu'ils ont en commun. Au-delà de cette ambition idéaliste et motrice, le référentiel est réaliste. L'articulation référence/critère donne la souplesse nécessaire à l'accompagnement des dynamiques et des contextes particuliers qu'ils soient nationaux ou d'institutions. Cependant si par construction le référentiel prévoit bien que les critères évoluent, il faut aussi concevoir que les références elles-mêmes doivent accompagner les progrès des institutions. Pour que le référentiel reste une source d'inspiration et que les références qu'il propose soient toujours des incitations à progresser, il devrait donc être régulièrement revisité et actualisé. Cette révision des références implique que soit poursuivie la collaboration initiée par le projet AqiUmed et dont la première vertu est de permettre de s'interroger sur soi-même avec la distance salutaire que permet le travail en configuration transnationale.



En termes de coopérations, AqiUmed a offert des occasions nombreuses et variées de contacts, d'échanges d'expérience, de discussions, de confrontations d'idées et de pratiques. Le projet a reposé sur la mobilisation, forte et suivie, d'une centaine de personnes qui ont pu apprendre à mieux connaître d'autres contextes nationaux et régionaux, approfondir leur réflexion sur l'état et l'évolution de leurs systèmes d'enseignement supérieur, les avantages et les difficultés de la garantie de la qualité et plus spécifiquement de l'évaluation institutionnelle. A ceux-là s'ajoutent tous ceux, très nombreux, qui ont participé à l'autoévaluation de tout ou partie de leur université ou établissement, personnels enseignants et administratifs, étudiants parfois, avec le soutien des responsables de leurs institutions.

En termes de résultats, les objectifs que s'étaient fixés les partenaires du consortium ont tous été atteints : le premier référentiel maghrébin d'autoévaluation institutionnelle a été construit, dans des conditions d'écoute et de concertation dont la qualité mérite d'être soulignée ; ce référentiel a été testé dans les institutions maghrébines impliquées, qui ont toutes réalisé, dans les délais impartis, une autoévaluation débouchant sur un rapport écrit ; après une première analyse de cette dizaine d'expériences, le référentiel a pu être validé. Tout au long du projet, les actions, les réflexions, les résultats ont fait l'objet de traces écrites, rassemblées sur le site d'AqiUmed et qui sont donc à la disposition de tous ceux, notamment dans les pays du Maghreb, qui voudront s'en saisir.

Au-delà de ces premiers résultats très satisfaisants, le succès du projet à plus long terme dépend des suites qui y seront données. Pour que le référentiel ne soit pas lettre morte mais serve à promouvoir une vision ambitieuse de la qualité des universités maghrébines, il importe que les institutions du consortium poursuivent leur effort d'autoévaluation, en le faisant porter sur d'autres composantes et, à terme, sur l'institution dans sa globalité, et que d'autres universités dans les trois pays, s'appuyant sur l'élan donné par AqiUmed, s'engagent à leur tour dans une autoévaluation institutionnelle. Afin d'aider à mieux affronter les difficultés qui ont été mises en évidence dans la préparation et la réalisation d'une telle autoévaluation, un nouveau projet TEMPUS pourrait être soumis, qui porterait par exemple sur le développement d'une politique de la qualité à l'échelle institutionnelle et l'organisation de son pilotage.

AqiUmed était basé sur une initiative d'universités à laquelle les Ministères avaient apporté leur soutien. Pour que les démarches d'autoévaluation engagées par le projet s'inscrivent avec succès dans les politiques nationales d'assurance qualité, il convient que ce dialogue se poursuive, dans l'optique de construire, au plan national, une articulation adéquate entre évaluation interne et évaluation externe. Enfin, et peut-être surtout, la dimension régionale du projet était un facteur essentiel, pour donner une plus grande visibilité aux universités maghrébines, jouer plus fortement la carte de la francophonie, apporter un stimulant aux chantiers nationaux. Il est donc crucial de poursuivre les initiatives et les efforts dans ce sens.

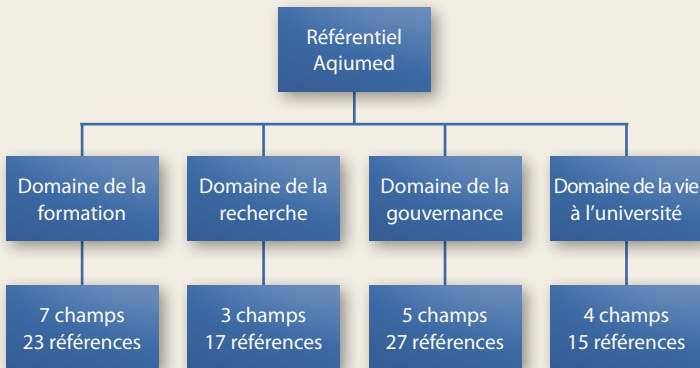


Annexes

Référentiel AqiUmed

Un référentiel est (au moins) composé de références, éventuellement déclinés en critères et/ou en preuves. Pour chacune des références, l'objectif de l'autoévaluation est de montrer comment l'institution répond à l'exigence qui y est exprimée, en mettant en évidence ses points forts, ses points plus faibles et les perspectives d'amélioration. Dans le cas du projet AqiUmed, les références ont été validées par les dix institutions

maghrébines. Le niveau des critères et des preuves a été décliné ensuite dans chaque institution pour tenir compte de leur organisation et de leur contexte particulier. Le référentiel ainsi validé au niveau maghrébin est constitué de quatre domaines ; chacun de ces domaines se décline en champs et en références :



Domaine de la formation

La définition de l'offre de formation et son pilotage

- **Référence 1** : L'institution offre des formations en adéquation avec ses environnements politique, scientifique, socio-professionnel et elle tient compte du contexte national et international.
- **Référence 2** : L'offre de formation est cohérente au regard du projet de l'institution et de ses moyens matériels, humains et pédagogiques.
- **Référence 3** : L'offre de formation s'appuie sur des approches pédagogiques adaptées et innovantes.
- **Référence 4** : L'institution rend visible son offre de formation.
- **Référence 5** : L'institution développe des structures de pilotage et de mise en œuvre des formations.
- **Référence 6** : L'institution propose des modes de formations variés (à distance, en alternance, ...).

L'accompagnement de l'étudiant dans sa formation

- **Référence 1** : L'institution a une politique d'accueil, de suivi et d'aide à la réussite de ses étudiants.
- **Référence 2** : L'institution offre la possibilité d'une mobilité interne (passerelles) et externe (nationale, internationale).
- **Référence 3** : L'institution a une politique d'accès à la documentation et à tous supports pédagogiques.

l'évaluation et la révision des enseignements

- **Référence 1** : Les enseignements sont soumis à des révisions et à des évaluations régulières.
- **Référence 2** : L'institution développe des processus d'amélioration de la pédagogie.

Le contrôle des connaissances et des apprentissages des étudiants

- **Référence 1** : L'institution valide les apprentissages tout au long des parcours de formation.
- **Référence 2** : Les épreuves d'évaluation sont en cohérence avec les objectifs d'apprentissage.
- **Référence 3** : Les modalités de contrôle des connaissances sont objectives, équitables, fiables, publiées et communiquées.

L'orientation et l'insertion professionnelle

- **Référence 1** : L'institution développe un dispositif d'orientation.
- **Référence 2** : L'institution développe un dispositif d'aide à l'insertion professionnelle.
- **Référence 3** : L'institution développe des partenariats avec le milieu socioprofessionnel.
- **Référence 4** : L'institution développe un dispositif de suivi de l'employabilité des diplômés.

La formation doctorale

- **Référence 1** : L'institution garantit la qualité des formations doctorales par leur adossement scientifique et par des stratégies de coopération nationale et internationale.
- **Référence 2** : L'institution développe un dispositif d'encadrement, de suivi et d'insertion de ses docteurs.

La formation tout au long de la vie

- **Référence 1** : La formation continue est partie intégrante de l'offre de formation.
- **Référence 2** : L'institution favorise l'accueil des adultes en reprise d'études.
- **Référence 3** : L'institution assure des formations diplômantes et/ou certifiantes pour des publics du milieu académique et des milieux socio-professionnels.

Domaine de la recherche

L'organisation, la structuration et le développement de la recherche

- **Référence 1** : L'institution définit ses priorités de recherche et met en œuvre les moyens adaptés.
- **Référence 2** : L'institution dispose de structures de pilotage et de suivi de la recherche.
- **Référence 3** : L'institution organise une réflexion stratégique et une évaluation interne en matière de recherche.
- **Référence 4** : L'institution structure la recherche en fonction de ses priorités scientifiques.
- **Référence 5** : L'institution développe une recherche qui répond aux besoins de son environnement
- **Référence 6** : L'institution encourage le dynamisme de la recherche et motive ses enseignants chercheurs.
- **Référence 7** : L'institution développe une politique de formation à la recherche et par la recherche.
- **Référence 8** : L'institution favorise l'accès aux ressources documentaires nécessaires à la recherche.
- **Référence 9** : L'institution assure une fonction de veille sur les évolutions méthodologiques, scientifiques et technologiques.

Les relations et les partenariats scientifiques

- **Référence 1** : L'institution veille en interne à la mutualisation des activités de recherche.
- **Référence 2** : L'institution met en place une stratégie de partenariats privilégiés en matière de recherche aux niveaux régional et national.
- **Référence 3** : L'institution assure un développement structuré des partenariats internationaux en matière de recherche.

- **Référence 4** : L'institution dispose d'une politique de communication et de diffusion de sa production scientifique.

La valorisation de la recherche

- **Référence 1** : L'institution mène une politique de valorisation et de transfert des résultats de la recherche.
- **Référence 2** : L'institution contribue au développement de la propriété intellectuelle.
- **Référence 3** : L'institution favorise la création et l'incubation d'entreprises en lien avec la recherche.
- **Référence 4** : L'institution veille à la diffusion de la culture scientifique.

Domaine de la gouvernance

Système d'information

■ **Référence 1** : L'institution dispose d'une politique de collecte, de sécurisation, de traitement, d'analyse et d'exploitation des informations.

■ **Référence 2** : L'institution est dotée d'une structure d'information et de prospective.

■ **Référence 3** : L'institution assure l'archivage et la diffusion de l'information administrative, pédagogique et scientifique.

■ **Référence 4** : L'institution dispose de services numériques au service de ses étudiants et de son personnel.

■ **Référence 5** : L'institution assure l'organisation, la gestion et la promotion de la communication avec les parties prenantes internes et externes.

Les conditions d'élaboration des politiques

■ **Référence 1** : L'institution dispose de structures chargées d'élaborer des politiques concertées de formation, de recherche et de gouvernance.

■ **Référence 2** : L'institution organise sa concertation interne pour l'élaboration de ses différentes politiques : formation, recherche, gestion administrative et gouvernance.

■ **Référence 3** : La politique de l'institution est en phase avec les orientations stratégiques nationales pour l'enseignement supérieur et la recherche.

■ **Référence 4** : La politique et la stratégie de l'institution notamment dans le domaine de la recherche, de la formation, des relations internationales et des services rendus à la société tiennent compte de ses environnements local, national et international.

■ **Référence 5** : L'institution fait usage de ses marges d'autonomie.

■ **Référence 6** : L'institution est dotée d'un projet de développement partagé.

■ **Référence 7** : Les arbitrages budgétaires font l'objet d'une procédure concertée.

L'organisation et le pilotage des composantes et des services

■ **Référence 1** : La structure de l'institution est

adaptée à la réalisation de ses missions et de ses objectifs ; elle permet un pilotage efficace.

■ **Référence 2** : Les différentes instances de pilotage et de gestion ont des fonctions, des compétences et des responsabilités clairement définies ; celles-ci sont attribuées en cohérence avec les missions et les objectifs de l'institution.

■ **Référence 3** : L'institution est organisée de telle sorte que les responsabilités confiées puissent être exercées pleinement.

■ **Référence 4** : Le système de gouvernance prend des dispositions pour tenir compte des opinions et des avis de ses étudiants et de ses personnels.

■ **Référence 5** : L'institution dispose d'un règlement intérieur concerté.

■ **Référence 6** : Le responsable de l'institution gère et alloue les ressources en conformité avec les objectifs de l'institution ; il organise l'évaluation de l'efficacité de leur mise en œuvre.

■ **Référence 7** : L'institution garantit les moyens matériels nécessaires et appropriés au bon déroulement de ses activités.

Le management des fonctions supports au service des missions

■ **Référence 1** : L'institution gère ses ressources humaines en conformité avec ses missions et ses valeurs.

■ **Référence 2** : L'institution gère son patrimoine en conformité avec ses missions et ses valeurs.

■ **Référence 3** : L'institution gère ses ressources financières en conformité avec ses missions et ses valeurs.

■ **Référence 4** : Les services communs contribuent à la mise en œuvre du projet de l'institution.

Les démarches qualité

■ **Référence 1** : L'institution a une politique qualité bien définie et partagée.

■ **Référence 2** : L'institution développe ses démarches qualité en conformité avec ses missions et ses valeurs.

■ **Référence 3** : L'institution développe des démarches qualité pour ses différentes activités.

■ **Référence 4** : L'institution organise périodiquement son autoévaluation et la révision de l'ensemble de ses activités.

Domaine de la vie à l'université

L'accueil et la prise en charge des étudiants et des personnels

- **Référence 1** : L'institution met en place des dispositifs d'accueil et d'orientation des étudiants et des personnels.
- **Référence 2** : L'institution accorde une attention aux besoins spécifiques des étudiants et personnels.
- **Référence 3** : L'institution met en place des dispositifs d'information des étudiants et des personnels.

Les activités culturelles et sportives

- **Référence 1** : L'institution développe une politique d'activités culturelles et sportives.
- **Référence 2** : L'institution favorise le développement des structures et d'associations culturelles et sportives.
- **Référence 3** : L'institution met à la disposition des étudiants et des personnels les ressources nécessaires pour mener à bien leurs activités culturelles et sportives.

Les conditions de vie, de travail et d'études des acteurs de l'université (santé, hygiène, sécurité, ...)

- **Référence 1** : L'institution offre un cadre convivial aux différents acteurs
- **Référence 2** : L'institution garantit les conditions d'hygiène et de sécurité de ses étudiants et de ses personnels sur l'ensemble de ses sites.
- **Référence 3** : L'institution assure à ses personnels et étudiants l'accès à des services de santé.
- **Référence 4** : L'institution développe des

partenariats avec les collectivités, les organismes de la ville et de la région en faveur de ses étudiants et de ses personnels.

- **Référence 5** : L'institution contribue, avec les services concernés, à la prise en charge des étudiants et des personnels (restauration, hébergement, transport, ...).

Responsabilité sociale (éthique, citoyenneté, égalité des chances, développement durable, ...)

- **Référence 1** : L'institution s'implique et encourage les activités citoyennes, les échanges et les débats sociétaux.
- **Référence 2** : L'institution est attachée au principe de l'égalité des chances.
- **Référence 3** : L'institution veille au respect des principes et règles d'éthique et de déontologie.
- **Référence 4** : Les installations, les équipements et les pratiques de l'institution prennent en considération la dimension environnementale et le développement durable.

Glossaire

Référentiel qualité

C'est la définition explicite de la qualité adoptée par l'institution, l'ensemble de valeurs et/ou d'objectifs qu'elle se donne dans le cadre de ses missions pour répondre aux attentes légitimes de ses usagers et partenaires ainsi que de ses personnels. Le référentiel qualité peut se décliner en un ensemble de références et critères accompagné de règles d'interprétation.

Domaines et champs

Ce sont les secteurs et types d'activités (on peut aussi utiliser la notion d'objet au sens large du terme) au sein de l'institution qui sont concernés par le référentiel. Ces activités sont évidemment souvent plus ou moins interdépendantes mais l'institution peut faire le choix de formaliser un référentiel portant sur seulement une partie de ses activités. D'un point de vue pratique, et de manière à rendre le référentiel lisible, on le divise en plusieurs grands domaines (formation, recherche, gouvernance...). Chaque domaine sera divisé en plusieurs champs ; le choix des champs sera fait de telle sorte qu'ils coïncident avec des priorités utiles à terme au développement de l'université.

Référence (en anglais « Standard »)

Une référence traduit en action une valeur que se donne l'institution. Il s'agit donc d'identifier les actions concrètes qui vont concourir au meilleur niveau possible de réalisation de cette valeur. D'un point de vue pratique, la référence est un objectif à atteindre. Idéalement, cette référence est issue d'un consensus au sein de l'université.

Règles d'interprétation

La notion de règle d'interprétation constitue un élément charnière entre la référence et les critères associés. Elle conduit en général à préciser les pourtours de la référence. Elle peut avoir des usages sensiblement différents pour expliquer le passage de la référence aux critères associés ou pour expliciter les modalités d'application d'un critère. Dans tous les cas elle vise à faciliter la lecture du référentiel et à limiter les risques d'erreurs de compréhension des évaluateurs. Cette notion n'est pas systématiquement utilisée.

Critères

Un critère constitue un élément qualitatif ou quantitatif qui permet d'apprécier le niveau de mise en œuvre d'une référence. D'un point de vue pratique, les critères sont évalués à partir de preuves sur lesquelles s'exerce le jugement de l'évaluateur.

Preuves

La preuve est l'élément qui permet de confirmer la réalisation effective d'un critère et son niveau éventuel de réalisation et de performance.

Représentants des membres du consortium

Membres du Comité de pilotage

Algérie

Hassiba BOUABDESSELAM (ENSET d'Oran)
Abdelkarim HERZALLAH (UMBB de Boumerdès)
Abdenour MOUSSAOUI (UMC de Constantine)

Belgique

Sandrine CANTER et Laurence ROSIER (ULB de Bruxelles)
Erol KÜLAHCI (Bureau Europe de l'Ouest, Pôle de développement,
Agence universitaire de la Francophonie)

Espagne

Inma BLAYA SALVADOR (UMH d'Elche)
Vanessa DUCLOS et Rafael LLAVORI DE MICHEO (ANECA)

France

Jean-Pierre CALISTE (UTC de Compiègne)
Pierre COURAUD (UPEC de Créteil)
Bruno CURVALE, Fabienne MONIER et Céline SAGE (CIEP)
Robert FOUQUET (AERES)
Marie-Odile OTTENWALTER (experte individuelle)

Maroc

Abdellah CHICHI (UAE de Tétouan et Tanger)
Karima SELMAOUI (UIT de Kénitra)
Youssef SMIRI (UMP d'Oujda)

Tunisie

Olfà BENOUDA (Université de Carthage)
Habib CHABCHOUB (Université de Sfax)
Ahmed CHEIKH LARBI (Université de Tunis)
Ahmed Sahloul ESSOUSSI (Université de Sousse)

Représentants des partenaires associés

Najla BOUDEN ROMDHANE (Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche
scientifique - Tunisie)
Elbachir KOUHLANI (Ministère de l'enseignement supérieur de la formation des cadres
et de la recherche scientifique - Maroc)
Nacéra MEZACHE (Ministère de l'enseignement supérieur et de la Recherche - Algérie)

Évaluateur externe

Christian CHAUVIGNE



www.aqiumed.org