



**Projet d'établissement et démarche qualité :
état des lieux et analyse comparative entre universités
algériennes et européennes**



Fiche Informative

Nom du projet	ESAGOV- L'Enseignement Supérieur Algérien à l'heure de la Gouvernance Universitaire
Numéro du projet	598537-EPP-1-2018-1-IT-EPPKA2-CBHE-SP
Période du projet	15/01/2019 – 14/01/2022
Lot de travail	W1 - Préparation
Référence du livrable	D 1.2
Coordinateurs du lot de travail	Université de Rouen Normandie Université de Skikda
Auteurs	Sylvie Monsinjon, Valérie Gibert et Aurore Patey (Université de Rouen Normandie) Messaoud Legouira et Salim Haddad (Université de Skikda)
Contributeurs	Anne-Laurence Pastorini (UNIMED), Marie Bellet et Amélie Leroux (Université de Rouen Normandie)
Description	Ce livrable est le résultat du travail de préparation du projet ESAGOV. Il propose un état de l'art en matière de démarche qualité et de projet d'établissement, à deux niveaux : au niveau comparé, entre système européen (français et italien) et au niveau de l'échantillon des universités impliquées dans le projet. Il a été élaboré par les coordinateurs du lot de travail sur la base de la littérature existante et de la contribution des partenaires, algériens et européens.



Le soutien de la Commission européenne à la production de cette publication ne constitue pas une approbation du contenu, qui reflète uniquement le point de vue des auteurs, et la Commission ne peut pas être tenue responsable de toute utilisation qui pourrait être faite des informations qu'elle contient.



Table des matières

1. La méthodologie retenue	9
2. L'état des lieux des universités algériennes en matière de gouvernance	11
2.1 Définition et évolution dans le temps de la gouvernance des universités algériennes	11
2.1.1 Les grandes étapes historiques de l'enseignement supérieur Algérien	11
2.1.2 L'évolution de la gouvernance des universités algériennes	15
2.2 Les Chiffres-clés	17
3. L'état des lieux des universités européennes en matière de gouvernance : le cas spécifique de l'Italie et la France	27
4. L'état des lieux des universités algériennes et européennes en termes de démarche qualité, autoévaluation et construction du projet d'établissement (sur la base de notre échantillon)	31
4.1 La politique qualité, son périmètre et sa formalisation	31
4.1.1 L'état des lieux en matière de politique qualité de notre échantillon	32
4.2 La démarche d'autoévaluation, son pilotage et son périmètre	33
4.3 Le projet d'établissement	34
4.4.1 La méthodologie d'analyse	34
4.4.2 L'analyse des projets d'établissement de l'échantillon	34
4.5 Les constats en matière de projet d'établissement	37
4.5.1 Constats préliminaires	37
4.5.2 Difficultés spécifiques rencontrées	38
5. Synthèse et conclusion	41
ANNEXES	42

Références bibliographiques :

- *Rapport sur la gouvernance des universités algériennes*, Banque mondiale, 2012.
- *Contribution à l'étude des capacités scientifiques, techniques et d'innovation en Algérie, rapport intermédiaire*, IRD/CREAD, 2009, Mohamed BENGUERNA, Mohamed Yassine FERFERA, Assia GUEDJALI, Houda BELEKMARI, Azzedine LAMRIA, Yacine BELARBI.
- *L'autonomie Universitaire en Europe II (tableau de bord)*, 2011, Thomas Estermann, Terhi Nokkala & Monika Steine, European University Association.
- *L'Europe de l'enseignement supérieur, ses enjeux pour les étudiants et les établissements*, 18 décembre 2017, Centre international d'études pédagogiques, Sèvres.
- *L'assurance qualité appliquée aux activités universitaires : évolution dans le temps et dans l'espace français et européen*, octobre 2018, conférence de M. Froment, HCERES
- *Rapports d'autoévaluation des Universités algériennes*, 2017.



Les objectifs du projet ESAGOV

Objectif principal :

Améliorer et renforcer dans les universités (et écoles) algériennes la démarche qualité au service de la gouvernance des établissements à partir de la construction d'un projet d'établissement définissant une stratégie de développement liée à des objectifs clairement définis et des moyens projetés dans le cadre d'un plan d'actions pluriannuel.

Objectifs spécifiques :

- Le renforcement du rôle des universités dans la définition de leurs propres objectifs, essentiel pour poursuivre la démarche d'autonomisation à travers la définition d'un projet d'établissement propre à chaque université, issu d'un processus de concertation entre tous les acteurs de la vie universitaire et traduisant ses particularités, spécialisations et domaine d'excellence
- Le renforcement des compétences stratégiques des dirigeants et personnels académiques et administratifs de l'université
- Un renforcement du dispositif d'évaluation et de la démarche qualité au sein des institutions



WP1 : Mise en place d'une première phase de recherche et d'analyse à travers une enquête comparative et d'approfondissement de l'évaluation externe pour un état de l'art, afin de partager des cadres de gouvernance existants et des bonnes pratiques sur la démarche qualité dans les universités algériennes. Une méthodologie d'analyse est développée par le coordinateur de ce lot de travail (Rouen) avec la collaboration de l'Université de Skikda comme co-coordonateur et des partenaires européens, suite à quoi tous les partenaires algériens (intégration du Ministère de l'enseignement supérieur Algérien et de la Commission pour le développement de l'assurance qualité dans l'enseignement supérieur en Algérie) participeront à la collecte d'informations et à leurs analyses.

Carte d'identité synthétique des Universités Algériennes et Européennes de l'échantillon¹

Université de Skikda, Algérie

Création de l'Université en 2001 (1987 : institut ENSET, 1998 : centre universitaire).

6 facultés, 23 départements, 16 laboratoires, 31 500 étudiants, 1026 enseignants

Université de Sétif 2, Algérie

Création de l'Université en 2011.

1 unité de recherche et 11 laboratoires, 25 488 étudiants, 955 enseignants

Université d'Alger 1, Algérie

Création de l'Université en 1909.

4 facultés, 43 568 étudiants, 2587 enseignants, 1376 personnels techniques et administratifs, 11 départements, 26 laboratoires

Université d'El Oued, Algérie

Création de l'Université en 1987.

7 facultés, 1 institut, 26 830 étudiants, 819 enseignants, 603 personnels techniques et administratifs, 13 laboratoires

Université d'Oran-Mohamed Boudiaf USTO, Algérie

Création de l'Université en 1971.

7 facultés, 1 institut du sport, 26 000 étudiants, 1000 enseignants, 950 personnels techniques et administratifs, 39 laboratoires, 22 départements

Ecole Polytechnique d'Architecture et d'Urbanisme (EPAU), Algérie

Création de l'Université en 1970.

1350 étudiants, 203 enseignants/enseignants-chercheurs, 170 personnels techniques et administratifs, 3 laboratoires

Université Paris 1 Panthéon Sorbonne, France

Création de l'Université en 1971.

10 UFR, 4 instituts, 43 000 étudiants, 1430 enseignants/enseignants-chercheurs, 1150 personnels techniques et administratifs

Université d'Alger 2, Algérie

Création de l'Université en 1909.

4 facultés, 2 instituts, 23 500 étudiants, 1299 enseignants, 34 laboratoires

Université de Tizi-Ouzou (Mouloud Mammeri), Algérie

Création de l'Université en 1977.

9 facultés, 4 instituts, 60 000 étudiants, 2137 enseignants/enseignants-chercheurs, 34 laboratoires

Université Sétif 1 (UFAS1), Algérie

Création de l'Université en 1978.

7 facultés et instituts, 37 334 étudiants, 1506 enseignants/enseignants-chercheurs, 39 laboratoires, 1 unité de recherche

¹ Données disponibles au moment de la rédaction de ce document

Université Kasdi Merbah (UKMO) Ouargla, Algérie

Création de l'Université en 1988.

10 facultés, 2 instituts, 33 départements, 34 laboratoires,
31 000 étudiants.

Université de Bejaia, Algérie

Création de l'Université en 1983.

43 000 étudiants, 1700 enseignants/enseignants-chercheurs, 8
facultés, 1200 personnels administratifs et techniques

Université de Sidi Bel Abbès, Algérie

Création de l'Université en 1989.

29 073 étudiants, 1423 enseignants/enseignants-chercheurs, 9
facultés, 1807 personnels administratifs et techniques

Université de Rouen Normandie, France

Création de l'Université en 1966.

30 000 étudiants, 2600 enseignants/enseignants-chercheurs et
personnels administratifs et techniques, 6 UFR, 4 instituts, 2
écoles internes, 37 unités de recherche,

Université de CA' Foscari de Venise, Italie

Création de l'Université en 1989.

25 000 étudiants, 8 départements.

Université de Pavia, Italie

Création de l'Université en 1361.

24 000 étudiants, 20 collèges universitaires, 18 départements,
7 centres de recherche

The background features abstract geometric shapes in orange and red. An orange shape is in the top right, and a red shape is in the bottom left, both pointing towards the center. The central area is white.

MÉTHODOLOGIE

1. La méthodologie retenue

Le présent rapport constitue le premier livrable du projet ESAGOV. Il est le résultat d'un état des lieux réalisé sur un échantillon de 16 universités/écoles algériennes et européennes (12 universités et écoles algériennes et 4 universités européennes) en matière de gouvernance.

Il a été procédé, en fin 2018, à un important travail de collecte, d'analyse et de synthèse des textes réglementaires régissant l'enseignement supérieur et la recherche scientifique des universités algériennes, des rapports d'auto-évaluation et des projets d'établissement des universités constituant l'échantillon. En outre, il a été élaboré, entre mars et juillet 2019, un questionnaire en ligne devant permettre de réaliser un état des lieux des pratiques en matière de démarche qualité, d'auto-évaluation et plus globalement sur la gouvernance interne de ces universités (dont la construction du projet d'établissement fait partie).

Une première version du rapport a été présentée et discutée lors d'un atelier organisé le 17 et 18 septembre 2019 à Alger. Au cours de cette rencontre, des focus groupes réunissant l'ensemble des partenaires ont été organisés avec pour objectif de compléter les premières analyses réalisées en matière de gouvernance. Par la suite, fin novembre 2019, des entretiens qualitatifs ont été menés par la coordination du WP à Alger auprès de 4 universités, 1 école, la CIAQES (Commission d'Implémentation d'un système d'Assurance Qualité dans les établissements d'Enseignement Supérieur) et le MESRS (Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche).

Le rapport a ainsi fait l'objet d'amendement, de compléments par les deux coordonnateurs, par l'équipe d'UNIMED et les membres du projet.

NB : *les analyses ont été faites sur la base d'un échantillon (12 universités algériennes et 4 universités européennes, italiennes et Française). Il peut exister, sur certaines thématiques, certains biais de représentativité.*

La méthodologie proposée pour le WP1 (1/4)





**GOUVERNANCE :
ETAT DES LIEUX DANS LES
UNIVERSITES ALGERIENNES**

2. L'état des lieux des universités algériennes en matière de gouvernance

2.1 Définition et évolution dans le temps de la gouvernance des universités algériennes

D'abord appliqué au monde de l'entreprise pour définir un mode de gestion et de pilotage, le terme de gouvernance apparaît désormais dans tous les domaines de l'action des pouvoirs publics y compris au sein des universités. Par gouvernance, on peut entendre la manière dont un domaine d'activités est gouverné. Vu sous un autre angle, le concept de gouvernance cherche à répondre **à la question de l'organisation, la répartition et, *in fine*, à la prise de décision efficace au sein d'une organisation et singulièrement dans les établissements universitaires une décision faisant consensus entre l'ensemble des parties prenantes (ministère, direction de l'établissement, communauté universitaire, partenaires...).**

Pour comprendre l'évolution de la gouvernance des universités algériennes, il faut revenir sur l'histoire de l'enseignement supérieur algérien qui se divise essentiellement en deux phases : avant et après l'indépendance du pays en 1962. **Comme le souligne le rapport de la banque mondiale de 2012²**, la première université créée en Algérie fut l'Université d'Alger, fondée en 1910. Ainsi, en 1962, l'enseignement supérieur algérien se réduisait à l'Université d'Alger, à deux annexes installées à Oran et Constantine et à quelques écoles établies par la France, concentrées dans la capitale, comme l'École Nationale Supérieure de Commerce, fondée en 1900, l'École Nationale Polytechnique, fondée en 1925 et l'École Nationale Supérieure Agronomique, instituée en 1909.

Au lendemain de son indépendance en 1963, l'Algérie comptait environ 2500 étudiants.

Depuis cette date, le système d'enseignement supérieur national a connu une profonde évolution quantitative (alors qu'en 1971 on ne comptait que 144 étudiants pour 100 000 habitants, on en comptait presque 3300 pour 100 000 en 2010 soit environ 1.2 millions. En 2014, on comptabilise près de 1.34 millions en 2015), ainsi que des mutations importantes.

Ainsi, dès 1962, des aménagements ont été apportés dans la gestion et le recrutement pour commencer à adapter l'enseignement supérieur au contexte de souveraineté nationale. Des instituts de technologie, rattachés à différents ministères, sont ouverts dès 1969, pour répondre à la demande pressante en cadres et en techniciens. Ce n'est qu'une décennie après l'indépendance que l'université algérienne procédera à une profonde mutation. Le but de la réforme de 1971 était ainsi d'opérer un changement profond dans les fondements mêmes de l'ancien système de formation de façon à permettre la mise en œuvre de l'enseignement supérieur en Algérie.

2.1.1 Les grandes étapes historiques de l'enseignement supérieur Algérien

Il existe en Algérie plusieurs types d'établissements d'enseignement supérieur :

- ❖ Les universités
- ❖ Les centres universitaires
- ❖ Les écoles (écoles normales supérieures, écoles nationales supérieures, écoles préparatoires, écoles préparatoires intégrées)

Une des particularités du système d'enseignement supérieur algérien tient à l'existence, en plus des universités, de centres universitaires. Les centres universitaires constituent une composante décentralisée des universités. Bien que

²<http://documents.banquemondiale.org/curated/fr/693921496903671931/pdf/115789-WP-FRENCH-PUBLIC-SABER-TED-University-governance-Algeria.pdf>

n'ayant de tutelle que le ministère, ils sont rattachés à une université existante et sont destinés à devenir universités dans le futur. La composition, les missions et les prérogatives des conseils d'administration et scientifique du centre universitaire sont pratiquement identiques à celles des conseils d'administration et scientifique de l'université.

Les écoles et instituts nationaux ont, quant à eux, pour mission la formation d'ingénieurs. Cette formation peut être spécifique à un secteur d'activité donné, ou élargie à d'autres domaines. Les écoles normales supérieures, elles, ont pour rôle la formation des professeurs du primaire et du secondaire.

Les écoles sont administrées par un conseil d'administration, dirigées par un directeur assisté de directeurs adjoints, d'un secrétaire général et du directeur de la bibliothèque et sont dotées d'organes d'évaluation pédagogiques et scientifiques.

Le réseau universitaire algérien compte environ 106 établissements d'enseignement supérieur répartis sur quarante-huit wilayas (découpage territorial), couvrant tout le territoire national. Ce réseau est constitué de 50 universités³, 13 centres universitaires, 20 écoles nationales supérieures et 10 écoles supérieures, 11 écoles normales supérieures et 2 annexes (source : Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche algérienne).

Ainsi, au niveau juridique, il existe :

- Un **statut d'université** (décret n° 03-344 du 24.09.1983 abrogé par l'article 87 du décret 03-279 modifié et complété par le décret exécutif 06-343 du 27-09-2006 fixant les missions et les règles particulières de l'organisation et du fonctionnement de l'université): L'Université algérienne est une entité dotée de l'autonomie administrative et financière, spécialisée généralement dans plusieurs disciplines scientifiques. Elle regroupe un grand nombre d'instituts qui lui sont rattachés organiquement. Les instituts constituent les unités opérationnelles. Organisés en départements, les instituts d'université forment, chacun dans son domaine précis, les structures de prise en charge des missions de formation et de recherche assignées à l'Université

Ce décret, portant statut-type de l'université a été modifié et complété. L'université est composée d'organes, d'un rectorat, de facultés, d'instituts et, le cas échéant, d'annexes. Elle comporte des services administratifs et techniques communs (décret exécutif n° 03-279 du 23 août 2003).

- Un **statut d'institut national d'Enseignement Supérieur (INES)** (décret n° 83-543 du 24.09.83): L'institut national d'Enseignement Supérieur est également une entité dotée de l'autonomie administrative et financière, entièrement organisée autour d'une seule discipline. Elle fonctionne avec un règlement qui lui confère une autonomie beaucoup plus importante que celle dont peut disposer l'institut d'université. Dans la réalité, la situation est plus complexe. De fait, on constate une catégorisation des institutions d'Enseignement Supérieur plus diversifiée que celle définie par la réglementation en vigueur :
 - Université et centre universitaire : d'un même mode d'organisation dans les structures internes avec des différences en matière de nombre d'étudiants et d'enseignants.
 - des facultés
- Un **statut d'Ecole supérieure** (Décret exécutif n° 16-176 du 14 juin 2016 fixant le statut-type de l'école supérieure)

³ Chiffres-clés au moment de la rédaction de ce document

La réforme de 1971 :

L'université algérienne, telle qu'elle est connue, aujourd'hui trouve ses origines dans la réforme de l'Enseignement Supérieur de 1971. Le modèle de développement conçu pour l'économie nationale induisait des besoins importants en matière d'encadrement qui ne pouvaient être satisfaits par le système universitaire hérité de la période coloniale.

Ainsi, dans le cadre de la refonte de l'Enseignement Supérieur de 1971, une nouvelle organisation et de nouveaux objectifs ont été assignés à l'Enseignement Supérieur.

Globalement, la refonte de l'Enseignement Supérieur de 1971 s'est articulée autour de quatre axes principaux :

- ① La diversification, la spécialisation et la professionnalisation des formations (développement de nouvelles formations, comme celle d'ingénieurs, D.E.S., et les licences d'enseignement)
- ② Une nouvelle organisation pédagogique en semestres, progression selon la logique des pré-requis et non plus sur la base de la moyenne annuelle (avec une part plus grande des travaux dirigés et une plus grande participation des étudiants dans la formation).
- ③ Une démocratisation de l'accès à l'enseignement supérieur plus forte, afin de pouvoir offrir le maximum de cadres supérieurs à l'économie nationale en pleine expansion.
- ④ Une réorganisation totale des structures universitaires par la transformation des facultés en instituts d'université spécialisés dans des disciplines.

En parallèle de ce développement de l'Enseignement Supérieur durant cette période, il faut souligner que plusieurs secteurs d'activité économique se sont dotés de leurs propres instituts de technologie pour la formation de cadres.

La carte universitaire de 1982/84 :

Comme le soulignent dans leur rapport les chercheurs Benguerna, Ferfera, Guedjali, Belek mari, Lamria et Balerbi, la mise en place de la carte universitaire de 1982, revue en 1984, a été liée aux décalages constatés dans la mise en œuvre de la réforme de 1971 par rapport aux objectifs affichés, en particulier :

- une répartition déséquilibrée des effectifs entre les différentes filières.
- une saturation des infrastructures d'accueil.
- une augmentation des délais de sortie des diplômés à cause des redoublements.
- un non achèvement des programmes d'enseignement en raison du nombre d'examens et des délibérations par semestre.
- une aggravation des problèmes de gestion des moyens à cause du renforcement de l'autorité de l'université sur les instituts et grandes écoles.

A cette époque et pour assurer de meilleurs résultats, des mesures correctrices furent prises notamment :

- La formalisation d'objectifs assignés à l'Enseignement Supérieur dans le cadre du processus global de planification nationale pour rattraper le retard dans la production de cadres en technologie.
- L'éclatement des tronc communs pour améliorer leur productivité par des programmes plus orientés.
- La mise en place des premières mesures d'orientation et de sélection à l'entrée à l'Université, et la mise en place de la formation de courte durée (DEUA).

En 1983, des amendements au schéma organisationnel sont réalisés notamment par la promulgation des statuts – types de 1983, abandon du système modulaire, le système d'orientation devient quasi – obligatoire, imposition des formations en cycle court par des procédés sévères de sélection pour les formations de longue durée.

Selon l'article 53 de la Constitution de 1996, le droit à l'enseignement supérieur est garanti, gratuit et l'enseignement fondamental est obligatoire. Les étudiants disposent, en grande majorité, de subventions concernant les repas, l'hébergement et les transports. Des systèmes de bourses existent également.

La première loi d'orientation sur l'enseignement supérieur (loi n°99-05 du 4 avril 1999) confère aux établissements d'enseignement supérieur le statut d'établissements publics à caractère scientifique, culturel et professionnel, dotés de la personnalité morale et de l'autonomie financière. Les universités sont financées quasi exclusivement par L'Etat. Quelques entités ont la possibilité de recourir à des emprunts ou à des financements provenant d'institutions internationales mais cela reste très marginale.

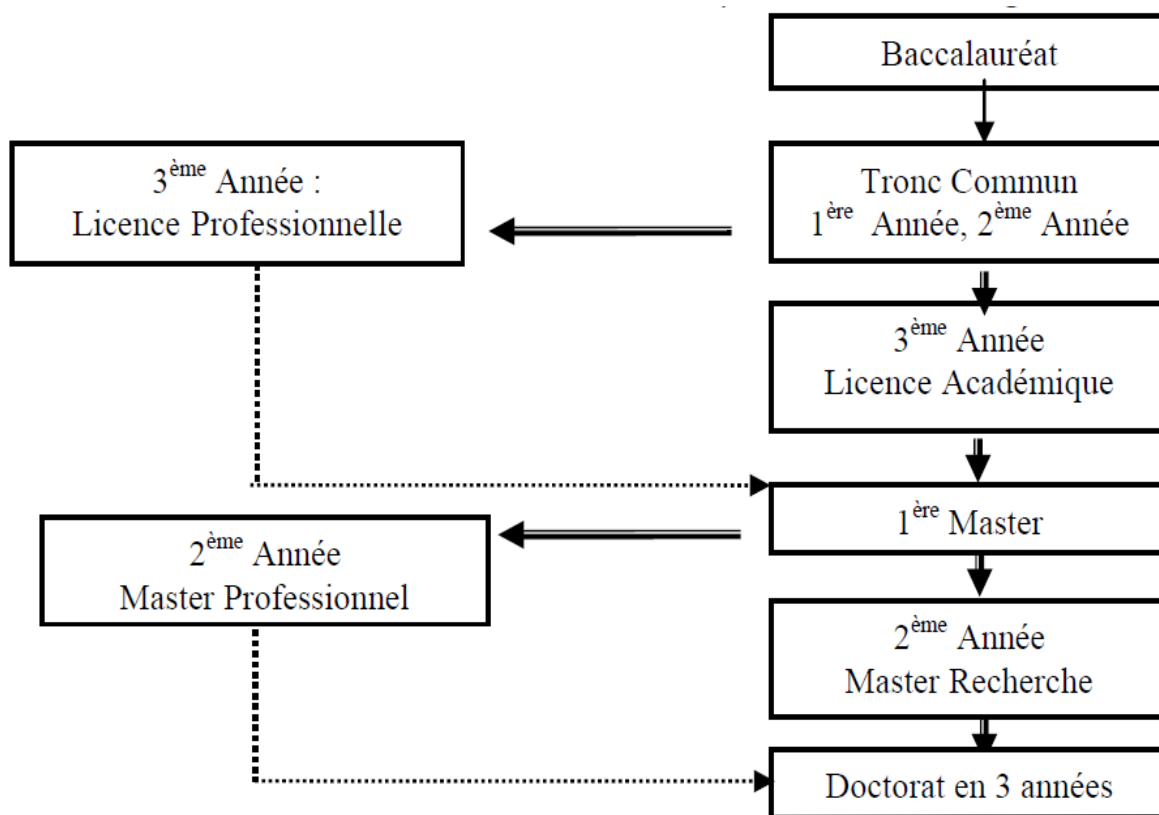
Ils sont administrés par un conseil d'administration composé de représentants de l'Etat, de la communauté universitaire et des secteurs utilisateurs. La seconde loi d'orientation sur l'enseignement supérieur (loi n°08-06 du 23 février 2008) qui modifie et complète la loi n°99-05, mentionne que l'enseignement supérieur dispense des enseignements organisés en trois cycles (Licence-Master-Doctorat, LMD) et participe à la formation continue. Cette loi d'orientation ouvre également la formation supérieure aux établissements privés (sous la supervision du MESRS).

A partir de 2004, est mise en place cette nouvelle architecture des formations par l'introduction d'un dispositif Licence/master/ Doctorat (LMD) qui repose essentiellement sur :

- Une formation de licence généralisée à toutes les filières (sauf médecine) ;
- Une professionnalisation plus accentuée de certaines formations (licence et master professionnels) ;
- Des unités d'enseignements semestrielles, capitalisables et transférables

A noter que les premières licences ont été délivrées en 2007 (loi 08-06 du 23-02-2008),

ainsi que la réorganisation des écoles supérieures (cycle préparatoire de 2 ans+ second cycle de 3 ans).



La conduite de la réforme a mis en évidence la nécessité de doter le système national d'enseignement supérieur et de recherche scientifique (ESRS) d'une politique qualité visant à améliorer la gouvernance des établissements et la qualité de leur enseignement et leur recherche. C'est dans cette perspective qu'il y a eu la création, en 2010, de deux importants organes : le **Comité National d'Evaluation (CNE)** et la **Commission d'Implémentation de l'Assurance Qualité dans l'Enseignement Supérieur (CIAQES)**.

2.1.2 L'évolution de la gouvernance des universités algériennes

Comme déjà souligné précédemment, l'un des éléments clés des réformes de l'enseignement supérieur en Algérie (mais aussi dans bien d'autres pays) est la gouvernance des universités. Concept relativement récent, la gouvernance porte sur la manière qu'ont les universités, et plus généralement les systèmes d'enseignement supérieur, de définir leurs objectifs, de les mettre en œuvre, de gérer leurs institutions et d'effectuer le suivi des résultats. Différents partenaires interviennent au sein de l'enseignement supérieur parmi lesquels :

Le ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique algérien : celui-ci dispose de plusieurs directions et services. Il est composé d'un secrétaire général, d'un cabinet, d'inspections et de structures centrales. Ces structures centrales sont structurées autour de 9 directions, régies par le décret exécutif n°14-22 du 23 janvier 2014. Trois directions sont plus spécifiquement dédiées au suivi de l'enseignement supérieur.



Source/ MESRS/2019

La Conférence Nationale des Universités (CNU) qui a pour mission d'assurer la concertation, la coordination et l'évaluation des activités du réseau de l'enseignement supérieur. Elle est présidée par le ministre ou son représentant, assisté d'un bureau composé des présidents des 3 conférences régionales (Centre, Est et Ouest). La CNU est chargée d'émettre des avis notamment sur l'évolution de la carte nationale des formations supérieures et la régulation des effectifs de titulaires du baccalauréat et des besoins qui en découlent. Les conférences régionales sont composées des recteurs de chacune des trois zones du pays. Depuis peu, les grandes écoles sont également organisées en Conférence des grandes écoles avec un représentant national.

La gouvernance des universités algériennes semble avoir connu de nombreux changements, souvent liés à des crises économiques et/ou politiques. **Le système d'enseignement supérieur, pris dans sa globalité, se distingue par un**

haut niveau de centralisation. Celle-ci se manifeste notamment par l'implication de l'Etat à tous les niveaux, la participation du ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche dans tous les conseils d'administration des universités.

Les recteurs des universités et les directeurs des écoles supérieures sont nommés par décret présidentiel. Les membres des instances internes aux universités ne participent pas au choix (contrairement à certaines universités européennes). Ils sont en général issus du monde académique mais peuvent ne pas être des membres de l'université. La durée du mandat n'est pas, sauf exception, limitée dans le temps. Des vice-recteurs (et des directeurs-adjoints pour les écoles supérieures), pour assister le recteur ou les directeurs, sont également nommés sur des thématiques précises (exemple : chargé de la formation supérieure du premier et deuxième cycle, de la formation continue, de la recherche scientifique et de la formation en post-graduation, du développement, la prospective et l'orientation, des relations extérieures, de la coopération, de la communication et des manifestations scientifiques...). Le Rectorat, qui fonctionne sous l'autorité du Recteur de l'Université, est l'organe directeur de celle-ci. Le Recteur est assisté dans ses fonctions par quatre Vice- Recteurs, un Secrétaire Général, et par le Responsable de la Bibliothèque Centrale de l'Université.

Les Vice-recteurs sont respectivement en charge de :

- La formation supérieure de graduation, la formation continue et les diplômes
- La formation supérieure de post-graduation, l'habilitation universitaire et la recherche scientifique
- Les relations extérieures, la coopération, l'animation, la communication et les manifestations scientifiques
- Le développement, la prospective et l'orientation.

Au niveau des facultés, **les doyens** sont également nommés par le gouvernement à la fois pour les universités (facultés) mais aussi pour les centres universitaires. Les doyens doivent être impérativement issus du monde de l'enseignement supérieur. La durée du mandat est rarement inférieure à 4 années.

Concernant l'organe principal de décision au sein des universités, en l'occurrence **le conseil d'administration**, une partie des administrateurs sont nommés par le gouvernement (représentants généralement issus des ministères du commerce, agriculture, culture, énergie, ...) l'autre partie est composée de représentants des personnels académiques et administratifs et des étudiants (élus par leurs pairs).

Il existe également **un conseil scientifique d'université (C.S.U)** qui regroupe, autour du recteur, son président, les vice-recteurs, les doyens des Facultés, les directeurs d'Instituts, les Présidents des Conseils Scientifiques de Faculté, les directeurs d'unités de recherche, un responsable de la Bibliothèque Centrale de l'Université, de représentants des enseignants de chaque Faculté, choisis parmi les plus haut gradés, et peut inviter en consultation toute personne dont la compétence peut lui être utile pour ses travaux.

Il émet des avis et recommandations notamment sur :

- les plans annuels et pluriannuels de formation et de recherche de l'université,
- les projets de création, de modification ou de dissolution de facultés, d'instituts, de départements et le cas échéant, d'annexes, d'unités de recherche et de laboratoires de recherche,
- les programmes d'échanges et de coopération scientifique nationaux et internationaux,
- les bilans de formation et de recherche de l'université,
- les programmes de partenariat de l'université avec les divers secteurs socio-économiques,
- les programmes des manifestations scientifiques de l'université,
- les actions de valorisation des résultats de la recherche,
- les bilans et projets d'acquisition de la documentation scientifique et technique.

Il propose les orientations des politiques de recherche et de documentation scientifique et technique de l'université. Il donne son avis sur toute autre question d'ordre pédagogique et scientifique qui lui est soumise par son président. Le recteur porte à la connaissance du conseil d'administration les avis et recommandations émis par le conseil scientifique de l'université.

Enfin, **le secrétariat général de l'université**, placé sous la responsabilité du recteur, est chargé du fonctionnement des structures administratives et financières, de l'administration et des structures communes.

Par ailleurs pour les écoles supérieures, l'école est administrée par un conseil d'administration, dirigée par un directeur assisté de directeurs adjoints, d'un secrétaire général et du directeur de la bibliothèque et, est dotée d'organes administratifs et scientifiques pour évaluer les activités pédagogiques et scientifiques. L'organisation administrative de l'école et la nature des services techniques et leur organisation, sont fixées par arrêté conjoint du ministère chargé de l'enseignement supérieur, du ministère chargé des finances et de l'autorité de la fonction publique.

2.2 Les Chiffres-clés⁴

RÉSEAU UNIVERSITAIRE : 106 ÉTABLISSEMENTS

Nombre d'Universités : 50

Centres Universitaires : 13

Ecoles Préparatoires / Écoles Supérieures : 12

Ecoles Normales : 11

Ecoles Nationales Supérieures : 20

Etablissements de l'Enseignement Supérieur Algérien		
Nombre d'Universités : 50 (49+ université de la formation continue)		
Région Est : 22	Région Centre : 16	Région Ouest : 11
Université de Annaba	Université d'Alger 1	Université d'Adrar
Université de Batna 1	Université d'Alger 2	Université de Béchar
Université de Batna 2	Université d'Alger 3	Université de Mascara
Université de Biskra	Université de Blida 1	Université de Mostaganem
Université de Bordj Bou Arreridj	Université de Blida 2	Université d'Oran 1
Université de Constantine 1	Université de Bouira	Université d'Oran 2
Université de Constantine 2	Université de Boumerdes	Université de Saida
Université de Constantine 3	Université de Chlef	Université de Sidi Bel Abbès
Université d'El Oued	Université de Djelfa	Université de Tiaret
Université d'El Tarf	Université de Khemis Miliana	Université de Tlemcen
Université de Guelma	Université de Laghouat	U.S.T.O
Université de Jijel	Université de Ghardaïa	
Université de Khenchela	Université de Tizi Ouzou	
Université de M'Sila	U.S.T.H.B	

⁴ Au moment de la rédaction de ce document

Université de Ouargla Université d'Oum El Bouaghi Université des Sciences Islamiques EAK Université de Sétif 1 Université de Sétif 2 Université de Skikda Université de Souk Ahras Université de Tebessa	Université de Bejaia Université de Médéa	
Nombre de Centres Universitaires : 13		
Région Est : 01	Région Centre : 04	Région Ouest : 05
C. Universitaire de Mila C. centre universitaire de Barika-Si El Haoues	C. Universitaire d'Illizi C. Universitaire de Tamanrasset C. Universitaire de Tipaza C. Universitaire de Tissemsilt C. Centre universitaire d'Aflou	C. Universitaire de Ain Temouchent C. Centre universitaire de Ain Té- mouchent-Belhadj Bouchaib C. Centre universitaire de Maghnia C. Universitaire de Naama C. Universitaire d'El Bayadh C. Universitaire de Relizane C. Universitaire de Tindouf
Ecoles Préparatoires / Écoles Supérieures : 12		
Région Est : 03	Région Centre : 03	Région Ouest : 06

<p>École Supérieure de Comptabilité et de Finances à Constantine</p> <p>École Supérieure Des Sciences De Gestion de Annaba</p> <p>École Supérieure de Technologies Industrielles d'Annaba</p>	<p>École Supérieure de Gestion et de Commerce International (ESGCI) Alger</p> <p>École Supérieure des Sciences Appliquées d'Alger ESSA – Alger</p> <p>Ecole Supérieure des Sciences de l'Aliment et des Industries Agro-alimentaires - Alger</p>	<p>École Supérieure de Management de Tlemcen</p> <p>École Supérieure d'Economie d'Oran</p> <p>Ecole Supérieure en Sciences Appliquées de Tlemcen</p> <p>École Supérieure en Génie Electrique et Energétique d'Oran</p> <p>École Supérieure d'Agronomie de Mostaganem</p> <p>École Supérieure en Sciences Biologiques d'Oran (ESSBO)</p>
Ecoles Normales : 11		
Région Est : 05	Région Centre : 04	Région Ouest : 01
<p>Ecole Normale Supérieure de Constantine</p> <p>Ecole Normale Supérieure d'Enseignement Technique de Skikda</p> <p>Ecole normale supérieure de Setif-Messaoud Zeghar</p> <p>Ecole normale supérieure de Bou Saada</p> <p>Ecole normale supérieure de Ouargla</p>	<p>Ecole Normale Supérieure de Kouba</p> <p>Ecole Normale Supérieure de Laghouat</p> <p>Ecole Normale Supérieure de Bouzaréah</p>	<p>Ecole Normale Supérieure de Mostaganem</p> <p>Ecole Normale Supérieure d'Oran</p> <p>Ecole Normale Supérieure de Béchar</p>
Ecoles Nationales Supérieures : 20		
Région Est : 03	Région Centre : 15	Région Ouest : 02
<p>Ecole Nationale Supérieure des Mines et de la Métallurgie de Annaba</p> <p>Ecole Nationale Supérieure Polytechnique de Constantine</p> <p>Ecole Nationale Supérieure de Biotechnologie - Constantine</p>	<p>Ecole des Hautes Etudes Commerciales d'Alger</p> <p>Ecole Nationale Polytechnique d'Alger</p> <p>Ecole Nationale Supérieure Agronomique d'Alger</p> <p>Ecole Nationale Supérieure d'Hydraulique de Blida</p> <p>Ecole Nationale Supérieure d'Informatique d'Alger</p>	<p>Ecole Nationale Polytechnique d'Oran</p> <p>Ecole Nationale Supérieure d'Informatique de Sidi Bel Abbès</p>

	<p>Ecole Nationale Supérieure de Journalisme et des Sciences de l'Information d'Alger</p> <p>Ecole Nationale Supérieure de Management de Koléa (Tipasa)</p> <p>Ecole Nationale Supérieure des Sciences de la Mer et de l'Aménagement du Littoral d'Alger</p> <p>Ecole Nationale Supérieure de Sciences Politiques d'Alger</p> <p>Ecole Nationale Supérieure de Statistiques et d'Economie Appliquée d'Alger</p> <p>Ecole Nationale Supérieure de Technologie d'Alger</p> <p>Ecole Nationale Supérieure des Travaux Publics d'Alger</p> <p>Ecole Nationale Supérieure Vétérinaire d'Alger</p> <p>Ecole Polytechnique d'Architecture et d'Urbanisme d'Alger</p> <p>Ecole Supérieure de Commerce d'Alger</p>	
--	---	--

Développement de pôles d'excellence

1. Instituts des sciences et techniques appliquées
2. Filières universitaires à recrutement national
3. Masters à cursus intégré de licences
4. Masters en coopération directe avec le secteur socio-économique

1. Instituts de technologie

- Institut de Technologie - Université de Ouargla
- Institut de Technologie - Université d'Oum El Bouaghi
- Institut de Technologie - Université de Bouira
- Institut de Technologie - Université de Tlemcen
- Institut de Technologie - Université d'Oran
- Institut de Technologie - Université de Blida 1
- Institut de Technologie - Université de Constantine 1

2. Filières universitaires à recrutement national

3. Masters à cursus intégré de licences

- Génie pétrochimique (U. Skikda)
- Génie des procédés pharmaceutiques (U. Médéa)
- Ingénierie mécanique (U. Constantine 1)
- Propulsion aérospatiale (U. Blida 1)

- Industries électroniques (U. Bordj Bou Arreridj)
- Génie des polymères (U. Sétif 1)

Effectifs Etudiants

	Evolution des effectifs étudiants				
	1999- 2000	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018
Nombre d'étudiants	407 995	1 289 474	1 439 594	1 623 000	1.730.000
Filles	208 523 (51.1%)				1.081.250 (62,5%)

Effectifs Enseignants

	Evolution des effectifs Enseignants				
	1999- 2000	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018
Nombre d'enseignants	17 460	50 000	54 335		60 000
Femmes			20104 (37%)		28 200 (47%)

Instauration du système LMD

- Licences en septembre 2004
- Masters en septembre 2007
- Doctorat en septembre 2009

Les offres de formation :

- 690 pour les Licences,
- 1700 pour les Masters,
- Au niveau du Doctorat l'habilitation des offres de formation s'appuie sur la filière et non plus sur la spécialité.

Quelques statistiques des étudiants inscrits en LMD depuis son intégration totale en 2011

	Statistiques des étudiants inscrits en licence				
Année	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015
Nombre d'étudiants	505081	640315	779431	795020	780183

Statistiques des étudiants inscrits en master					
Année	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015
Nombre d'étudiants	70635	110580	137662	203085	287543

Statistiques des étudiants inscrits en doctorat					
Année	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015
Nombre d'étudiants	1855	4243	6955	10103	13072

Mobilité internationale (UNESCO) ⁽¹⁾						
Population étudiante	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Étudiants en Algérie	1 188 562	1 210 272	1 252 579	1 245 478	1 289 474	1 439 594
dont en mobilité internationale	24 010	24 838*	21 120*	20 727	20 514*	21 924
soit en % des étudiants algériens	2,0%	2,1%	1,7%	1,7%	1,6%	1,5%

Sources : (1) Extraction octobre 2018. *Estimation

Organes nationaux scientifiques et académiques

- Académie Algérienne des sciences et Technologies
- Comité National d'Évaluation des Établissements à Caractère Scientifique, Culturel et Professionnel et des Autres Établissements d'Enseignement Supérieur
- Conseil National d'Évaluation de la Recherche Scientifique et du Développement Technologique
- Conférence Nationale des Universités (Présidée par Monsieur le Ministre), avec ses organes régionaux
- Commission Nationale d'Habilitation, composée à 50% enseignants et 50% secteurs hors MESRS
- Comités Pédagogiques Nationaux de Domaine (CPND)

Laboratoires de Recherches (en 2015)

Nom Etablissement	Nombre de Laboratoires
Université de Annaba	89
Université de Tlemcen	75
Université USTHB d'Alger, Houari Boumediene	69
Université de Oran 1	67
Université de Constantine 1	64
Université de Sidi Bel Abbès	48
Université de Mostaganem	43
Université de Sétif 1	40
Université de Oran 2	39
Université USTO d'Oran, Mohamed Boudiaf	39
Université de Batna 1	34
Université de Ouargla	34
Université de Bejaïa	34
Université de Biskra	33
Université Alger 2	32
Université de Tizi Ouzou	31
Université de Jijel	29
Université de Blida 1	28
Université de MSila	27
Université de Chlef	27
Université de Laghouat	26
Université de Batna 2	26
Université Alger 1	26
Université de Guelma	24
Université de Boumerdès	23
Université de Constantine 2	22
Université de Mascara	19
Université de Tiaret	18
Université de Béchar	18
Université de Saida	17

Université de Blida 2	17
Université de Skikda	16
Université de Médéa	15
Université Alger 3	15
Université de Tébessa	15
Université de Sétif 2	14
Université de Constantine 3	14
ENS Kouba	14
Université de Khemis Miliana	14
Université de Bouira	14
Université de El Oued	13
Université de Djelfa	13
ENS-P ex-ENP	13
Université de Oum El Bouaghi	12
Université Adrar	11
Université de Souk Ahras	11
ENS-Agro. Ex-INA	10
ENP Oran ex-Enset	09
Université de Ghardaia	08
Université de El Tarf	07
Université de Khenchela	07
Université de Bordj Bou Arréridj	07
Centre Universitaire Tipaza	06
ENS Bouzareah	06
Centre Universitaire Relizane	06
Université des Sciences Islamiques de Constantine, Émir Abdelkader	06
Centre Universitaire Tissimsilt	05
Centre Universitaire Aïn Témouchent	05
ENS-SEA ex-INPS	05
Centre Universitaire Naama	04
ENS Constantine	04
Ecole Nationale Supérieure des Sciences Politiques d'Alger	03
Ecole Polytechnique d'Architecture et d'Urbanisme- EPAU	03
Centre Universitaire Mila	03
ENS-V ex-ENV	03

Centre Universitaire Tamanghasset	03
ENS-SCF ex-ESC	03
INFS-STC Dely Brahim (Hors MESRS)	03
Ecole nationale polytechnique de Constantine	03
Ecole Nationale Supérieure de Biotechnologie de Constantine	02
ESI ex-INI	02
ENS-SMAL ex-ISMAL	02
ENS-Hidr Blida	02
INSTITUT Pasteur (Hors MESRS)	02
Centre Universitaire El Bayadh	02
EHEC Alger ex-INC	02
Ecole Supérieure d'Agronomie de Mostaganem	01
Centre Universitaire Tindouf	01
E.P.S.E.C.S.G Alger	01
Ecole Supérieur de Management de Tlemcen	01
Ecole Supérieur en Génie Electrique et Energétique d'Oran	01
ESI Sidi Bel Abbès	01
Université de la Formation Continue	01
Ecole Nationale Supérieure de Management d'Alger	01
Centre Universitaire Ilizi	01
ENS Journalisme	01
ENS-Mine & Métallurgie	01
INTTIC Oran ex-ITO (Hors MESRS)	01
ENS Laghouat	01
IS Maritime Bousmail (Hors MESRS)	01
Ecole Nationale Supérieure de Technologie d'Alger	01
ENS-TP ex-ENTP	01
Centre Universitaire de Maghnia	01
Total	1471

Source : MESRS



**GOUVERNANCE :
ETAT DES LIEUX DANS LES
UNIVERSITES EUROPEENNES**

3. L'état des lieux des universités européennes en matière de gouvernance : le cas spécifique de l'Italie et la France

L'histoire de l'Europe fait qu'il n'existe pas un seul modèle universitaire européen. Si le format des études supérieures universitaires (LMD), le système de notation et la reconnaissance des diplômes universitaires ont été harmonisés au niveau européen, **le mode de gouvernance de ces mêmes universités varie, en revanche, selon les pays.**

La gouvernance et son efficacité dans les universités européennes est un sujet d'intérêt depuis le début des années 2000 du fait du nombre croissant et constant d'étudiants, de la compétition entre établissements d'enseignement supérieur, et des changements dans les modalités de gouvernance. **A l'heure actuelle, les modes de gouvernance des universités dans l'Union européenne sont très divers.** Dans la plupart des Etats membres, les universités sont autonomes. En France, pour exemple, ce n'est qu'en 2007 qu'une réforme visant l'autonomie des universités, dans ses volets gouvernance et gestion de la masse salariale, a été mise en place.

En 2010, L'association des universités européennes (*European University Association-EUA*) a réalisé une enquête sur l'autonomie des universités européennes et leur mode de gouvernance se basant sur 4 dimensions principales, chacune d'entre elles ayant plusieurs sous-critères :

-l'autonomie organisationnelle fait référence à la capacité d'une université de décider librement de son organisation interne (capacité de nomination des dirigeants, établissements de critères de nomination, durée des mandats, participation des personnalités extérieures dans les instances dirigeantes, instances décisionnaires, capacités à créer des entités juridiques, des structures académiques...):

-l'autonomie financière fait référence à la capacité de décider librement des problématiques financières internes. L'autonomie financière doit permettre de disposer d'une gestion indépendante et doit faciliter la réalisation des objectifs stratégiques. Sont évalués la durée des cycles et types de financements publics, capacité à emprunter de l'argent, fixer les frais d'inscription, capacités à avoir des réserves budgétaires

-l'autonomie en matière de gestion des ressources humaines fait référence à la capacité de décider librement des procédures de recrutement/licenciement, salaires, promotion...

- et enfin **l'autonomie académique** qui fait référence à la capacité à gérer indépendamment les sujets académiques internes. Ce critère fait plus référence à la capacité à décider du nombre d'étudiants, des procédures de sélection, des langues d'enseignements, du champ disciplinaire, et de la gestion des mécanismes d'assurance qualité.

Cette étude aboutit, sur la base d'une méthode de scoring, au fait que le Royaume Uni est classé 1^{er} pays pour l'autonomie organisationnelle et le 3^{eme} pour l'autonomie financière, l'autonomie académique, et pour la gestion des ressources humaines. En effet, le Royaume Uni décide sans interférence de l'Etat sur tous les aspects relatifs à l'autonomie organisationnelle : sélection, mandat, démission, instances décisionnaires, inclusion ou non de membres externes et également des structures internes académiques. Les universités britanniques ont également la possibilité de créer librement des entités légales.

En revanche, une autorisation d'une instance externe est nécessaire pour les prêts au-dessus d'un certain montant, les frais de scolarité sont décidés par une autorité externe pour ce qui est des étudiants nationaux et européens au niveau Bachelor. Les universités peuvent décider du montant des frais pour les autres étudiants (autres niveaux, étudiants internationaux) et décident du nombre total d'étudiants ainsi que des critères de sélection au niveau *Bachelor et Master*. Les programmes peuvent être mis en œuvre sans accréditation préalable.

Le cas de l'Italie :

La gouvernance des universités italiennes a été partiellement reformée par la loi de 2010 qui inclut des changements notamment :

- Au niveau exécutif par l'introduction de critère de sélection, procédure de démission, mandat
- Des changements au niveau de la composition et la taille des organes de gouvernance de l'université
- Par des modifications en matière de structures académiques. En 2011 a été créé un nouvel organisme national d'accréditation pour l'enseignement et la recherche qui approuve désormais tous les programmes et programmes doctoraux.

Il a, en sus, été introduit de nouvelles modalités de financements publics aux universités, avec l'introduction d'éléments d'indicateurs de performance annuels.

En matière d'autonomie organisationnelle (classé au 16^{ème} rang), la loi impose les critères de sélection pour la Présidence et la confirmation de leur nomination par le Ministère mais également les termes du mandat et règlements en cas de démission/licenciement. Les universités peuvent désormais sélectionner des membres extérieurs au sein de leur structure de pilotage interne.

Pour ce qui concerne l'autonomie financière, les universités italiennes ne sont pas limitées dans l'allocation interne des fonds publics qu'elles reçoivent. Elles peuvent conserver des excédents et emprunter de l'argent jusqu'à un pourcentage maximum défini par la loi. Elles peuvent posséder et vendre leurs bâtiments sans restriction. Les universités peuvent également définir le niveau des frais de scolarité pour tous les étudiants à tous les niveaux, en respectant un plafond global fixé par une autorité externe.

Sur le plan de l'autonomie académique, en revanche, si les universités décident du nombre total d'étudiants et contrôlent la sélection des étudiants, tous les nouveaux programmes diplômants doivent être préalablement agréés par l'agence nationale, incluant les programmes de doctorat. Les universités ne peuvent donc pas choisir de mécanismes d'assurance qualité externes ni de prestataires. Les universités sont ainsi fréquemment confrontées à des contraintes dans la conception du contenu de leurs programmes universitaires, les autorités spécifiant des activités et des objectifs académiques.

Enfin, sur le plan de l'autonomie en termes de gestion du personnel, là encore la loi spécifie des restrictions quant à la manière dont le personnel académique peut être recruté. Le nombre de postes est réglementé. Les salaires du personnel académique et administratif expérimentés sont fixés par une autorité externe, car ils ont le statut de fonctionnaire (tous les cadres et une majorité du personnel administratif). Les universités ne peuvent pas décider des procédures de promotion pour le personnel académique car le système de promotion est défini par la loi. Les promotions pour le personnel administratif sont également réglementées par la loi.

Le cas de la France :

L'enseignement supérieur français a connu de nombreuses transformations. Toutefois, l'organisation actuelle est régie par la loi de 2013, loi relative à l'enseignement supérieur et à la recherche. Cette dernière introduit des changements dans la gouvernance universitaire et prévoit la réorganisation des instances dirigeantes et les responsabilités. Synthétiquement, la loi prévoit :

- la capacité des universités à recruter des étudiants au niveau Master
- le principe de coordination territoriale de l'offre de formation et de la stratégie de recherche et de transfert, sur la base d'un projet partagé par tous les établissements publics relevant du ministère de l'Enseignement Supérieur
- une structuration différente de l'Enseignement Supérieur : possibilité de fusion, association, contrat de site, accréditation des établissements en lieu et place de l'habilitation des formations, obligation de rendre disponible des enseignements sous forme numérique,
- une mise en place de « schémas régionaux de l'enseignement supérieur de la recherche et de l'innovation » SRESI devient la règle.

En France, les questions de gouvernance sont largement réglementées par l'État, notamment en ce qui concerne les critères de sélection, la durée du mandat et le renvoi du Président. Les structures de gouvernance comprennent des membres externes, nommés en partie par l'université. Les institutions ne peuvent pas entièrement décider de leurs structures académiques mais peuvent créer des entités juridiques (type Fondation). Pour ce qui est de l'autonomie financière, les universités françaises reçoivent annuellement une subvention globale, avec une possibilité limitée de transférer des fonds entre des catégories prédéfinies. Les universités peuvent emprunter de l'argent avec l'approbation d'une autorité externe (les cas sont très limités). Certaines universités sont propriétaires de leurs biens immobiliers et peuvent vendre leurs bâtiments. Le niveau des frais de scolarité pour tous les types d'étudiants est fixé par l'État.

L'Autonomie financière reste limitée. L'admission aux programmes de licence est encadrée par le ministère de L'enseignement supérieur et de la recherche. L'accès au grade de master est géré par les universités (sélection). Tous les nouveaux programmes menant à un diplôme doivent être préalablement accrédités. Enfin en matière d'assurance qualité pour la formation initiale, les universités ne peuvent choisir ni les mécanismes d'assurance qualité externes ni les prestataires, le processus d'évaluation étant piloté par une instance nationale indépendante, le Haut Conseil de l'Évaluation de la Recherche et de l'enseignement supérieur (HCERES). En revanche, le domaine de la formation par alternance fait l'objet d'une évaluation externe et d'une certification.

Enfin pour ce qui relève de l'autonomie en termes de gestion du personnel, le nombre de postes académiques et la nature des recrutements (concours) sont réglementés au niveau national par une autorité externe mais les universités gèrent leur masse salariale et décident de leurs publications de postes. Le recrutement pour certains postes administratifs se fait également par concours national. Les procédures de licenciement, de salaire, de promotion sont strictement réglementées en raison du statut de fonctionnaire de la plupart des agents.

Cette étude, portant sur 34 pays européens, a mis en évidence **la grande diversité des règles et conditions qui régissent le fonctionnement des universités en Europe**. Cette diversité reflète les multiples approches adoptées dans la recherche permanente d'un équilibre entre **autonomie et responsabilisation**, en réponse aux exigences de la société et aux attentes de l'État en matière d'enseignement supérieur.

Bien que cette étude ait confirmé l'existence d'une tendance générale à un renforcement de l'autonomie universitaire dans toute l'Europe, l'étude a constaté, pour autant, l'existence d'un fossé entre l'autonomie formelle et la capacité réelle d'une université à agir en toute autonomie.



**DÉMARCHE QUALITÉ,
AUTO-ÉVALUATION ET PROJET
D'ÉTABLISSEMENT : ANALYSE
COMPARÉE ENTRE UNIVERSITÉS
ALGÉRIENNES ET EUROPÉENNES**

4. L'état des lieux des universités algériennes et européennes en termes de démarche qualité, autoévaluation et construction du projet d'établissement (sur la base de notre échantillon)

4.1 La politique qualité, son périmètre et sa formalisation

La politique qualité renvoie à un concept très large qui se rapporte aux missions et objectifs d'un établissement. Elle désigne un ensemble d'éléments mis en place par une institution dans le but de lui permettre de confirmer à lui-même et à d'autres concernés que les conditions nécessaires ont été mises en place pour que les standards fixés par la structure soient atteints.

En Algérie, l'assurance qualité, dans l'enseignement supérieur, remonte à Juin 2008, date où un colloque international a lancé officiellement la démarche. Dans ce cadre et pour poursuivre la démarche, le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique Algérien a décidé en 2010 de créer une **Commission nationale pour l'implémentation de l'Assurance Qualité dans l'Enseignement Supérieur (CIAQES)** dans le but de réfléchir à l'élaboration d'un système d'assurance qualité et à son implémentation dans les universités. La CIAQES a ainsi entamé, dès cette période, un travail conséquent de structuration de cellules d'assurance qualité dans chaque établissement universitaire et de recherche scientifique. Entre 2012 et 2014, des formations-actions des responsables des établissements ont été menées pendant 27 jours. En 2014, des universités ont été impliquées dans la rédaction d'un référentiel (pilote par un programme européen) qui s'est inspiré du référentiel AqiUMED (Assurance Qualité des Universités Méditerranéennes). A partir de 2017, des ateliers techniques ont été mis en œuvre afin de travailler sur l'élaboration d'un référentiel national en collaboration avec les responsables d'assurance qualité des universités.

Généralement, ces cellules d'assurance qualité regroupent les principaux acteurs de la communauté universitaire et des parties intéressées (employeurs, Etat, etc.), et ont à leur tête des universitaires, responsables de l'assurance qualité (RAQ) dont le rôle est d'animer, de sensibiliser et de piloter les actions d'autoévaluation.

La CIAQES joue actuellement le rôle d'une instance d'assurance qualité interne, avec notamment :

- 1- La capitalisation des démarches qualité dans l'enseignement supérieur et la recherche scientifique ;
- 2- La généralisation de l'opération d'autoévaluation, lancée officiellement par le ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique en 2017

Il convient de préciser que l'évaluation de l'activité scientifique des laboratoires est de la responsabilité de la Direction générale de la recherche scientifique et du développement technologique. L'inspection générale de la pédagogie a enfin été chargée par le ministre de la mise en œuvre opérationnelle et prospective de la démarche qualité dans les établissements en lien avec la CIAQES.

En Europe, la question de la qualité de l'enseignement supérieur est une question récurrente des débats qui animent le développement de l'Espace européen de l'enseignement supérieur⁵. Dès 1999, la Déclaration de Bologne affichait parmi ses objectifs d'intérêt primordial « *la promotion de la coopération européenne en matière d'évaluation de la qualité, dans la perspective de l'élaboration de critères et de méthodologies comparables* ».

⁵ https://cache.media.enseignementsup-recherche.gouv.fr/file/Bologne/79/2/Brochure_Pour_en_savoir_plus_876792.pdf

L'une des fonctions essentielles dévolue à l'assurance qualité (ou «quality assurance» en anglais), telle qu'elle est promue dans le processus de Bologne, est de renforcer la confiance mutuelle entre des systèmes nationaux d'enseignement supérieur. Il s'agissait avant tout de faciliter la mobilité des étudiants en cours de formation et la reconnaissance des certifications et des diplômes pour une insertion sur un marché du travail national et européen (ainsi que les objectifs d'éducation tout au long de la vie).

Le pivot du dispositif européen d'assurance qualité est l'ENQA (réseau européen d'évaluation de la qualité), créée en 2000, dont l'action se fonde sur la recommandation n° 98/561/CE du Conseil du 24 septembre 1998 relative à la coopération européenne visant à la garantie de la qualité dans l'enseignement supérieur, et qui s'est inscrite ensuite dans le cadre du processus de Bologne.

L'ENQA se fonde sur les « **références et lignes directrices pour le management de la qualité dans l'espace européen de l'enseignement supérieur** » adoptées par les ministres européens de l'enseignement supérieur à Bergen en mai 2005.

Ces références fixent des **procédures et un cadre général pour la mise en œuvre de l'assurance qualité tant par les agences ad hoc**.

4.1.1 L'état des lieux en matière de politique qualité de notre échantillon

Pour rappel, Le projet ESAGOV associe 12 universités algériennes et 4 universités européennes. L'objectif principal du projet, financé sur fonds européens, est d'améliorer et renforcer la démarche de gouvernance des universités algériennes au travers de leur politique qualité (prise au sens large du terme).

Pour réaliser cet état des lieux, Il a été élaboré **un questionnaire en ligne** comportant une vingtaine de questions devant permettre de connaître **le degré de maturité de la politique qualité** mise en œuvre, la méthodologie globale déployée par chaque université concernant la mise en place d'une démarche d'auto évaluation et de projet d'établissement et connaître, *in fine*, les effets produits (cf. annexe).

La totalité des universités du panel ont répondu au questionnaire **dont 75% ont concerné des universités algériennes (soit les 12 universités précitées)**.

Au terme du dépouillement des questionnaires et après des échanges avec les collègues algériens lors de la réunion de Rome, il a été décidé de compléter l'approche quantitative par des entretiens qualitatifs en Algérie avec quelques établissements de l'échantillon (4 universités et une école) et le ministère (inspection générale de la pédagogie et CIAQES).

Il apparaît que la totalité des universités sondées déclare disposer d'une politique qualité. **Néanmoins, seulement 40% environ des universités répondantes ont formalisé cette politique (dont seulement environ 14% d'universités algériennes).**

Les périmètres que recouvre la politique qualité sont majoritairement l'assurance qualité, viennent ensuite le contrôle de gestion et le contrôle interne dans une moindre proportion. **Les universités européennes, semblent avoir développé un peu plus le contrôle de gestion et le contrôle interne que les universités algériennes.** Globalement, peu d'universités de l'échantillon ont développé une politique qualité intégrant **la dimension d'évaluation des politiques publiques ou d'audit interne**.

Concernant la structuration interne, la totalité des universités algériennes ont mis en place récemment des cellules assurance qualité (entre 2012 et 2018) qui ont été chargées de mettre en place la démarche qualité au travers d'une

autoévaluation suite de la préparation d'un projet d'établissement et pour quelques-unes l'accompagnement d'une évaluation externe de leur établissement.

Ces cellules, pour ce qui concerne les universités algériennes, sont rattachées directement au recteur ou au directeur/rice d'école. Leurs responsables et leurs membres sont des universitaires. Certaines associent des étudiants et des partenaires.

Les universités européennes se sont structurées différemment avec l'existence plus ancienne de direction du pilotage ou de service qualité ou encore de Praesidium d'assurance qualité, assisté d'un point de vue administratif par un bureau rattaché à la direction générale.

4.2 La démarche d'autoévaluation, son pilotage et son périmètre

Sur la base des analyses de notre échantillon, en matière de pilotage des démarches d'auto-évaluation, quasiment l'ensemble des universités qu'elles soient algériennes ou européennes ont mis en place **des comités d'auto-évaluation** composés de représentants des facultés, de responsable assurance qualité, de Vice-Présidents, du Recteur ou Vice recteurs, d'enseignants, enseignants-chercheurs, de Secrétaires généraux et/ou de services fonctionnels. Toutes les universités algériennes ont mis en place des cellules qualité (qui sont de fait des comités) à la demande du ministère et sous l'impulsion de la CIAQES. Celles-ci n'intègrent pas systématiquement les secrétaires généraux ou leur équipe.

La plupart des universités ayant mis en place une démarche d'auto-évaluation ont porté ce projet sous la forme **d'enquêtes ou de groupes de travail**. Elles ont en revanche généralement pris comme année de référence les deux ou trois dernières années (exception de l'Université de Rouen et de Paris 1 qui s'appuient sur un contrat de site quinquennal).

Il faut noter que ces démarches ont largement associé la communauté universitaire (enseignants-chercheurs, personnels administratifs et techniques). Les universités algériennes ont lors des entretiens toutes évoqué des processus interne de consultation qui combinaient questionnaires et sollicitations de cellules qualité à l'échelle des composantes voire des départements. Au-delà des difficultés classiques de mobilisation des communautés (taux de réponse aux questionnaires et participation aux réunions), la démarche a toujours été bottom-up.

L'association des étudiants a été moins systématique. La mobilisation s'est faite généralement sous la forme de questionnaires, enquêtes, plus rarement sous la forme de conférences.

Ces démarches ont fait l'objet de **la production d'un rapport** avec une communication en interne. Quasiment toutes les universités interrogées ont transmis leur rapport au ministère (sauf une université). **Peu, en revanche, ont choisi de publier leur rapport à l'externe.** Lors des entretiens, des difficultés ont été évoquées en lien avec la rédaction liée notamment à la compréhension du référentiel (malgré les formations systématiques mises en place par le ministère et la CIAQES).

Que ce soit en Algérie ou en Europe, **le suivi des résultats liés à ces évaluations portant essentiellement sur le volet formation et recherche (dans une moindre mesure) est très variable** (existence ou non de plans d'actions). Ils ne sont en revanche quasiment jamais suivis d'allocations budgétaires adossés aux résultats.

La méthodologie retenue par le ministère sur proposition de CIAQES visait à éprouver une première fois les outils de soutien aux démarches (les 7 domaines du référentiel d'autoévaluation). Les établissements étaient libres de tester l'auto-évaluation sur une partie seulement des 7 domaines. Malgré les formations dispensées, il semble que les possibilités d'adaptation aux enjeux spécifiques des établissements n'aient pas été également comprises par certains établissements.

4.3 Le projet d'établissement

En propos liminaire, il faut rappeler qu'en application des orientations du ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique algérien (MESRS) et en vue de renforcer les capacités de formation, de recherche et de gouvernance des universités, le MESRS algérien a lancé, à partir de 2016, « année de l'assurance qualité », une large concertation à l'effet d'élaborer un projet d'établissement dans chaque université et répondant à la fois aux aspirations de la communauté universitaire et aux attentes de la population. Vu l'importance et l'ampleur d'un tel projet, le ministère de tutelle a opéré deux actions phares qui ont concerné la formation des chefs d'établissements sur la question et l'élaboration d'un canevas type.

Parmi les universités algériennes membres du consortium, 12 au total, 3 ne disposent pas, à l'heure de l'étude, de projet d'établissement (Université Mouloud Mammeri of Tizi Ouzou, Université Djillali Liabès de Sidi Bel-Abbès, Université Alger 1 Benyoucef Benkhedda). L'Université Mouloud Mammeri of Tizi Ouzou ne semble, pour l'heure, avoir entamé de démarche alors que l'Université Alger 1 Benyoucef Benkhedda dispose d'un bilan d'activité et a formulé des propositions pour créer un projet d'établissement qui n'a pas pu être finalisé et transmis au ministère du fait d'un changement du recteur et de son équipe. L'Université Djillali Liabès de Sidi Bel-Abbès a, quant à elle, publié son rapport d'autoévaluation (préparatoire à un futur projet d'établissement).

L'objet de notre étude est de comparer le contenu des projets d'établissement des universités de notre échantillon (y compris les universités européennes) et de faire état des bonnes pratiques existantes.

4.4.1 La méthodologie d'analyse

Afin de mener à bien cette étude, nous avons procédé à une analyse des documents transmis par les institutions algériennes (projets d'établissements et tous autres documents pertinents) membres du consortium ainsi que ceux émanant des 4 universités européennes, membres du projet. Une grille (annexe) a été proposée afin d'en faciliter l'analyse comparative. De cette grille et des réponses faites, il a ensuite été procédé à une analyse du contenu thématique.

4.4.2 L'analyse des projets d'établissement de l'échantillon

a. *Date de formalisation et durée*

La majorité des universités (7 sur 8) ont formalisé et voté leur projet d'établissement pendant l'année 2018. Seule l'Université Alger 2 Abu el Kacem Saad Allah dispose d'un projet voté en 2017. Généralement, les universités se sont positionnées sur un modèle pluriannuel, entre 4 et 5 ans, pour mettre en œuvre les objectifs et actions formalisés dans leur projet. Il faut noter que les universités européennes disposent de projets d'établissement plus anciens (dont les dénominations peuvent varier, contrat de site pour certains, document de programmation pour d'autres) dont la durée varie entre 2, 3 ou 5 ans.

b. *Le processus de concertation interne avec l'ensemble des acteurs*

Plusieurs méthodes de travail ont été appliquées par les établissements d'enseignement supérieur algériens et européens. En effet, sur les 9 établissements algériens de l'échantillon qui disposent d'un projet d'établissement :

- 1 a effectué une large enquête auprès de la communauté universitaire
- 1 a mis en place des groupes de travail transversaux
- 1 a mis en place un comité de réflexion au niveau de la direction de l'établissement
- 3 ont opté pour une analyse SWOT
- 3 établissements n'ont pas indiqué la démarche adoptée

Les méthodologies adoptées en matière de diagnostic et d'élaboration des grands axes stratégiques semblent avoir varié d'un établissement à un autre. Pour les établissements européens, les méthodologies utilisées se sont appuyées à la fois sur des groupes de travail, une analyse de type SWOT ou encore sur des enquêtes ciblées. L'importance de l'association de la communauté universitaire (au sens large) a largement été évoquée.

Lors des entretiens complémentaires auprès des universités algériennes, les difficultés de mobilisation de la communauté universitaire ont été précisées. Certains porteurs de projet ont pu se heurter à des réticences, observées aussi dans les établissements européens, d'enseignants ne percevant pas l'intérêt de la démarche. En revanche, dans certains établissements, la déclinaison de la cellule qualité dans toutes les structures académiques des établissements (départements notamment) a permis une remontée importante de données en appui à la démarche. Certains interlocuteurs d'établissements algériens ont d'ores et déjà tirés de leurs difficultés initiales des améliorations du dispositif de consultation à venir avec un dispositif plus « accompagnant » et organisé en fonction des différentes populations pour que chacun puisse mieux saisir la démarche et y participer.

c. Les axes stratégiques développés dans les projets d'établissement

- *La formation (supérieure)*

Toutes les universités qui disposent d'un plan d'établissement ont proposé des objectifs en lien avec l'offre de formation. Ainsi, nous pouvons retrouver des axes communs à certaines universités comme : « *assurer la qualité de la formation* », « *adapter les programmes de formation aux besoins du secteur économique pour favoriser la réussite et l'insertion professionnelle des étudiants* » ou encore la professionnalisation de la formation supérieure : « *développer des diplômes en prenant en compte l'insertion professionnelle en tenant compte des besoins des entreprises pour adapter ses formations mais également permettre aux étudiants de tisser des liens avec le mode socioéconomique* ».

Par ailleurs, les universités souhaitent, en général, intégrer plus d'innovations dans les enseignements avec le recours aux technologies de l'information et de la communication. Sur ce point, peu de différences entre universités algériennes et européennes. Les Universités européennes semblent avoir néanmoins développé un peu plus l'aspect spécialisation et différenciation.

- *La recherche scientifique*

Au même titre que la formation universitaire, la recherche scientifique et son développement est un élément qui figure dans les recommandations du ministère et dont les universités se sont emparées. Ainsi, les universités proposent des axes de développement assez similaires comme le fait d' « *encourager l'innovation et l'application des résultats de la recherche scientifique pour un meilleur service à l'économie* », par exemple.

L'un des points souvent soulevés par les établissements est la nécessité de rattachement des enseignants-chercheurs à un laboratoire et ceci, dans l'objectif de développer la dimension recherche de l'établissement. La question de la gestion des ressources humaines, matérielles et financières est également évoquée par les universités avec l'impérieuse nécessité de suivre ces ressources, de les mutualiser et de les développer.

La démarche d'assurance qualité en matière de recherche est également évoquée par les établissements. L'évaluation interne des activités de recherche est pointée par certains établissements, comme un axe prioritaire.

- *La vie universitaire, la communauté et le cadre de vie des personnels et des étudiants*

Les 9 universités qui disposent d'un contrat d'établissement ont toutes proposé des actions en faveur de la vie universitaire, la communauté et le cadre de vie des étudiants et des personnels. En effet, la mise en place d'activités sportives et culturelles, la modernisation et la gestion des campus et le renforcement du sentiment d'appartenance sont des actions prioritaires que les institutions souhaitent développer.

Le suivi des diplômés est également une dimension importante dans les projets d'établissement. Là encore, peu de différences avec les universités européennes qui ont également fortement souligné ces points dans leur document de cadrage. La nécessité de campus thématiques intégrés en réseau est mise en avant par certains établissements européens (Rouen notamment).

- *Les relations avec le monde socioéconomique et l'environnement*

Pour tous les établissements, les relations avec le monde socioéconomique sont prioritaires que ce soit en matière de recherche mais aussi de formation. Pour certains établissements, cette dimension est un axe à part entière, pour d'autres, elle est intégrée dans les dimensions recherche et formation. Il s'agit pour les établissements de répondre aux besoins de la société et des entreprises.

- *Les infrastructures / ressources et campus*

A la lecture des projets d'établissement, il est patent de constater que 7 universités sur 9 avaient inscrit la notion de ressources (humaines, matérielles et financières) dans leur stratégie. Il s'agit là de s'assurer de disposer des ressources nécessaires à la mise en place d'un projet d'établissement et plus largement la viabilité financière de l'institution. La mutualisation des ressources ainsi que la rénovation des processus (ex : dématérialisation de la gestion) sont également évoquées.

En ce qui concerne les ressources humaines et outre les mutualisations possibles, le développement d'un plan de formation à la hauteur du projet d'établissement est souvent évoqué comme un pré requis nécessaire.

- *La gouvernance*

Toutes les universités disposant d'un projet d'établissement n'ont pas intégré la gouvernance comme un objectif en soi (5 universités sur 9). Pour ceux l'ayant intégré, il s'est agi de moderniser la gouvernance et les outils de gestion : « améliorer les modes de gouvernance de l'université en assurant une gestion saine, participative et transparente ». Il s'agit aussi de moderniser la gestion des ressources humaines ou encore mieux gérer les carrières des agents. Pour les universités, la gouvernance intègre également la nécessité de développer un sentiment d'appartenance et l'amélioration de la communication interne et externe.

- *Internationalisation et coopération internationale*

En matière d'internationalisation et de coopération internationale, 7 universités sur 9 ont inscrit cet objectif dans leur projet d'établissement. Elles souhaitent s'inscrire davantage dans leur environnement national mais aussi international. Ainsi, la question de la visibilité des établissements est évoquée. Les universités veulent également développer des projets conjoints, en formation et en recherche, avec d'autres établissements, de manière bilatérale ou en réseaux.

Elles mettent la priorité sur l'accueil d'étudiants internationaux et le développement de la mobilité des étudiants et des personnels. Sur ce point, cet axe est pointé comme une priorité chez la plupart des universités européennes, conscientes de la forte concurrence interne et externe.

4.5 Les constats en matière de projet d'établissement

Comme évoqué précédemment, 75% des membres du consortium disposent d'un projet d'établissement. Elles ont, pour la majorité, suivi les recommandations de leur ministère (pour les établissements algériens, modèle de rédaction du document de projet d'établissement, Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique, 2018) sur les domaines devant faire l'objet d'une politique formalisée d'établissement :

- La formation universitaire.
- La recherche scientifique et de développement technologique.
- L'ouverture sur l'environnement économique, social et culturel.

En revanche, la dimension liée à l'information et à la communication autour de la construction du projet n'a pas fait l'objet d'une réelle formalisation. Elles proposent, pour la majorité, des objectifs très généraux.

Certains établissements se sont emparés du guide du ministère et l'ont adapté à leurs spécificités et à leur environnement socioéconomique. Lors des entretiens il est apparu que cette « prise en main » locale du référentiel était très liée à la discipline d'origine des acteurs académiques. Les enseignants ayant des liens étroits avec le secteur industriel semblaient plus à l'aise avec la démarche qualité. Certains établissements ont proposé des actions pour chaque dimension, d'autres ne proposent pas de détails, ni sur des objectifs opérationnels, ni sur les moyens à mobiliser pour y parvenir.

La plupart des établissements ne proposent aucun indicateur qualitatif et quantitatif de suivi et d'évaluation des actions menées, ce qui peut rendre la prochaine évaluation des performances difficile (qui est un enjeu dans la démarche assurance qualité).

Il est également important de souligner que la question du développement durable et la gestion des ressources a fait l'objet de priorité, quelques fois au même titre que la formation et la recherche.

Les universités européennes ont généralement formalisé les axes et les indicateurs qualitatifs et quantitatifs. Il apparaît que la mesure des objectifs reste pour autant un sujet délicat, le suivi n'étant pas toujours formalisé. La notion d'efficacité des politiques menées tend néanmoins à se développer.

4.5.1 Constats préliminaires

Concernant le projet d'établissement et comme souligné précédemment, environ **78% des universités répondantes de l'échantillon déclarent disposer d'un projet d'établissement (75% pour les universités algériennes, certaines étant en cours de réflexion et de formalisation)**. La quasi-totalité des établissements se sont appuyées sur la démarche qualité (les références nationales RNAQES⁶ ou le canevas préconisé par le ministère) et/ou l'état des lieux dressé dans le cadre de l'autoévaluation.

Les communautés universitaires ainsi que le rectorat ont généralement été intégrés à la réflexion globale.

La majorité des universités ont fait le choix de conduire ces projets en interne. Certaines, minoritaires, ont eu recours à des experts nationaux.

⁶ Référentiel National D'Assurance Qualité de l'Enseignement Supérieur

Les domaines couverts par le projet concernent majoritairement le volet formation, recherche et dans une moindre mesure la gouvernance.

Beaucoup d'universités, qu'elles soient européennes ou algériennes, déclarent avoir utilisé **une analyse de type SWOT pour élaborer leur projet d'établissement** qui a, ensuite, donné lieu à la formalisation d'objectifs, d'actions et d'indicateurs. Certaines d'entre elles, minoritaires, ont également mis en place des comités de suivi.

Ces projets d'établissement, lorsqu'ils existaient, ont fait **l'objet d'une validation dans les instances consultatives ou délibératives** (conseil de direction conseil scientifique, Conseil d'administration avant transmission au ministère).

In fine, de nombreuses universités considèrent que ces démarches ont apporté de véritables gains en matière de gouvernance, de respect des objectifs fixés, de cohérence face aux enjeux sociétaux et scientifiques. Plus spécifiquement, la majorité des universités ont souligné l'importance de telles démarches permettant de faire l'état des lieux des points forts et faibles, **de formaliser une feuille de route partagée avec la communauté universitaire ainsi que des objectifs prioritaires**.

4.5.2 Difficultés spécifiques rencontrées

Néanmoins, les universités européennes mais surtout algériennes ont rencontré des difficultés dans la mise en œuvre de telles démarches (et notamment pour la mise en œuvre du projet d'établissement) qui tiennent à la fois à :

- **une adhésion variable de la communauté universitaire et des étudiants**

L'analyse en focus group

*Les focus group ont permis de montrer que cette adhésion variable pouvait être surtout le fait des enseignants à la fois par **une méfiance ou une méconnaissance** vis-à-vis de la démarche, par le fait que cette démarche notamment de construction d'un projet d'établissement pouvait être perçue avant tout comme un projet d'administration, par un manque voire une absence de communication, et également par une non association de la communauté universitaire.*

*Les focus group ont également mis en exergue le fait que **la méthodologie mériterait d'être plus explicitée, partagée entre les acteurs**, ainsi que les objectifs liés au PE. Il a été fait aussi mention dans les focus group du manque **d'éléments incitatifs** à de telles démarches. Enfin, il a été fait mention de **la place des cellules d'assurance qualité à renforcer (absence de cadres réglementaires précisant le rattachement de ces cellules dans la structure d'une université)**. A noter, **l'association variable des étudiants dans ces démarches**.*

- **une résistance au changement**

L'analyse en focus group

La résistance au changement peut exister. La démarche d'autoévaluation apparaît, pour certains enseignants, comme une sorte d'inspection. Là encore, ces démarches (autoévaluation et construction du projet d'établissement) mériteraient, selon les participants des focus group, une meilleure communication tant au niveau de la démarche qu'au niveau des objectifs visés.

- **une difficulté à appréhender de telles démarches**

L'analyse en focus group

Les réponses à ces questions ont été unanimes quant au manque d'expérience relatif à la démarche assurance qualité et à l'absence de statut des personnes en charge de ces missions. Ainsi, si les missions des cellules assurance qualité semblent globalement définies, le responsable assurance qualité (RAQ) n'a pas de statut défini ce qui peut fragiliser sa légitimité auprès de la communauté universitaire.

- **des compétences en interne à renforcer**

L'analyse en focus group

Les participants ont mis en exergue la nécessité de renforcer les compétences des administratifs et techniciens à travers la formation et de pouvoir également disposer de personnels de soutien dédiés. Pour autant, la majorité des participants pense que l'externalisation de telles missions n'est pas souhaitable. Il faut s'appuyer sur le travail des cellules assurance qualité, associer cette entité notamment à la définition du projet d'établissement. La mise en place d'une démarche qualité et la construction d'un PE nécessitent également une certaine autonomie des établissements.

- **des référentiels nationaux à compléter**

L'analyse en focus group

Le référentiel national d'assurance qualité contient près de 216 critères. Il apparaît que ce référentiel ne convient pas à tous les Etablissements d'Enseignement Supérieur (EES) puisqu'il n'intègre pas toutes les spécificités propres à chaque EES. Pour autant, il est rappelé que c'est une base de travail intéressante qu'il convient d'enrichir.

- **des difficultés organisationnelles pour répondre à de telles démarches**

L'analyse en focus group

Globalement, les missions des uns et des autres mériteraient d'être mieux formalisées selon les participants des focus group. Il serait utile de formaliser également les missions et la place de chacun au sein des EES.

The background features abstract geometric shapes in orange and red. An orange shape is in the top right, and a red shape is in the bottom left, both pointing towards the center. The text is centered in the white space between them.

SYNTHÈSE ET CONCLUSION

5. Synthèse et conclusion

Quel que soit le pays observé et l'établissement impliqué, le processus de mise en place d'une démarche qualité reste à mener à son terme (avec notamment la mise en place de plans d'actions et d'indicateurs suivis afin de mesurer les effets sur la structure impliquée).

Concernant les établissements algériens tous inscrits dans cette démarche, ce qui est un premier résultat tangible, la question critique à ce stade du processus tient aux moyens mis en œuvre en soutien au processus.

Tous les interlocuteurs, à l'échelle nationale comme à celle des établissements, ont exprimé un intérêt vif et argumenté en faveur de la démarche qualité.

Tous et à tous les niveaux, ont posé la question du soutien à la fois institutionnel et concret au processus.

Le soutien institutionnel tient d'abord aux textes réglementaires. L'organigramme des universités algériennes (notamment l'équipe rectorale) dépendant d'un texte national, les établissements auditionnés ont tous plaidé pour une inscription des responsables qualité dans la loi.

De la même manière, la création, par la loi, d'une agence nationale en charge de la démarche qualité dans le prolongement des travaux de la CIAQES est plébiscitée.

Cette institutionnalisation appuierait la démarche globale et pourrait justifier l'octroi de moyens supplémentaires et d'une reconnaissance statutaire pour les porteurs dans les établissements.

L'agence pourrait en outre être pourvoyeuse de compétences dédiées auprès des établissements pour pouvoir soutenir par une approche technique et experte ces démarches lourdes et complexes.

The background features abstract geometric shapes in orange and red. An orange shape is in the top right corner, and a red shape is in the bottom left corner. The word "Annexes" is centered in a dark red font.

Annexes

Synthèse des focus group

Rapport 1 : Focus group « gouvernance » n°1

L'atelier est composé d'une dizaine de participants représentant le ministère, les universités européennes (Italie et France) et les universités algériennes du sud, des hauts plateaux et du nord.

Au début de la réunion, il a été rappelé le contexte et le contenu à débattre. Il a été expliqué les objectifs de l'atelier ainsi que la méthodologie de son déroulement.

Par la suite, les présents ont abordé une à une les questions soulevées dans le rapport préliminaire. Un débat riche et fructueux s'en est suivi pour chacune d'elles. La synthèse des interventions est rapportée dans ce qui suit :

Difficulté soulevée N°1 : *Une adhésion variable de la communauté universitaire et des étudiants aux démarches d'autoévaluation, de construction d'un projet d'établissement et/ ou de démarche qualité.*

- a- La non-association des membres de la communauté universitaire à la « démarche assurance qualité » et à la préparation du « projet de l'établissement ».
- b- La méthodologie suivie pour l'implémentation de l'assurance qualité qui devrait être graduelle : information-sensibilisation, formation et structuration.
- c- La formation s'est limitée à celles organisées par la CIAQES-MESRS au profit des responsables AQ. Il n'y a pas eu de capitalisation et d'essaimage au niveau des établissements. Aussi, la cellule assurance qualité centrale des établissements n'a pas connu de prolongement au niveau des entités de base, à savoir les facultés, les instituts, les départements et les laboratoires de recherche.
- d- La non-valorisation des efforts et de l'engagement des acteurs de l'assurance qualité.
- e- Les présents à l'atelier ont bien admis l'expérience italienne rapportée par notre collègue. Il s'agit de la professionnalisation de la démarche assurance qualité, puisque dans son établissement deux personnes sont dédiées à plein temps à l'AQ.

Difficulté soulevée N°2 : Une résistance au changement

- a- La résistance au changement causée par la crainte et le refus de tout ce qui est nouveau. Pour y remédier, il faut une communication forte.
- b- La frange de la communauté universitaire la plus réfractaire, à l'assurance qualité et au projet de l'établissement, est le corps des enseignants. Par exemple, certains considèrent l'opération d'auto-évaluation comme une sorte d'inspection personnelle qui risque de remettre en cause leurs intérêts, alors qu'elle ne l'est pas.
- c- Le manque d'engagement de certains gestionnaires ne facilite pas la tâche pour l'implémentation de l'AQ ou la préparation du projet de l'établissement selon les normes requises.

Difficulté soulevée N°3 : Des compétences en interne à renforcer

- a- Une mise en place d'une démarche qualité et une mise en œuvre d'un projet de l'établissement nécessitent une certaine autonomie de l'établissement. Particulièrement dans le volet « ressources humaines », la conjoncture nécessite l'ouverture de ce chantier.

- b- En termes d'assurance qualité, la formation des formateurs (enseignants) se limite aux nouvelles recrues alors qu'elle doit toucher mêmes les plus anciens.

Difficulté soulevée N°4 : Des difficultés organisationnelles pour répondre à de telles démarches structurantes

- a- En général, les missions et les tâches des uns et des autres sont mal assimilées ou mal définies alors que les procédures (verticales et horizontales) ne sont pas formalisées comme il se doit. Le MESRS a pris en charge cette situation.
- b- La mauvaise visibilité des établissements sur le web ne favorise pas l'amélioration de la situation

Difficulté soulevée N°5 : Des référentiels nationaux pas toujours lisibles et opérationnels

- a- Le Référentiel national de l'assurance qualité RNAQES n'est pas toujours lisible pour la majorité de la communauté universitaire. Plus particulièrement dans ses parties les plus fines et surtout en relation avec les spécificités locales des établissements (les critères et les preuves).
- b- La difficulté d'établir les indicateurs adéquats pour toute évaluation interne ou externe.

Difficulté soulevée N°6 : Changements règlementaires et législatifs trop nombreux

Le temps alloué à l'atelier n'a pas suffi pour aborder cette difficulté rapportée dans le rapport préliminaire.

Rapport 2 : Focus group « gouvernance » n°1

Il ressort de l'atelier un bilan non négatif mais mitigé à améliorer surtout après l'atelier de Rome et les recommandations du ministère. Concernant le projet d'établissement, Il faut agir à plusieurs niveaux : des compétences à trouver en interne et de la formation. Concernant l'auto-évaluation et la commission de contrôle, instabilité et problème de continuité existent. Il faut également structurer et disposer des personnels en soutien pour accompagner les enseignants à travers une structuration administrative.

Dans l'ensemble des démarches, il faut prévoir dès le départ la mise en œuvre opérationnelle. Dans le canevas, il existe une évaluation à mi-parcours et une autre à la fin du projet.

- Il faut suivre les actions en permanence surtout du côté des établissements.
- Il faut travailler sur la faisabilité du projet et les financements alloués aux différentes actions
- La question de la stabilité du personnel doit être envisagée.
- Le référentiel national. Imposition d'indicateurs de suivi et possibilité d'ajouter des indicateurs

Les établissements doivent se différencier par rapports aux orientations et spécificités de leurs établissements. Des discussions bilatérales pourraient exister avec le ministère pour définir le contrat dans les 5 années à venir.

- S'engager dans une approche participative

- Avoir besoin d'avoir un œil sur une expérience européenne en matière d'élaboration de projet d'établissement.

Les propositions se sont articulées autour de la formation et de la sensibilisation. Les offres de formation sont plus académiques que professionnalisantes. Il conviendrait de réfléchir à l'employabilité et à l'insertion professionnelle, à dialoguer avec les Conseils scientifiques de la wilaya et les représentants de la société civile pour dessiner les besoins en informations. Ce partenariat englobe tous les acteurs et partenaires du secteur socio-économique. Ces mesures pourraient se concrétiser par l'élaboration d'un listing d'indicateurs à travers la CIAQES pour officialiser ces indicateurs.

Rapport 3: Focus group composés de responsable d'assurance qualité, enseignant, enseignant-chercheur

➤ Difficulté à appréhender de telles démarches et un manque d'expérience

Cet axe a généré des commentaires quasi unanimes quant au manque d'expérience relatif à la démarche assurance-qualité et à l'absence de statut des personnes en charge de cette mission.

- Les missions de la Cellule assurance qualité (CAQ) sont clairement définies mais cette dernière ne bénéficie d'aucun statut ;
- La/le Responsable Assurance Qualité (RAQ) n'a également aucun statut ce qui fragilise sa légitimité auprès de la communauté universitaire ;
- Les membres de la CAQ sont des enseignants-chercheurs : ils ont d'autres occupations et manquent de temps ;
- Des formations à destination des RAQ et des CAQ ont été organisées mais l'essaimage et la capitalisation ont été variablement assurés ce qui rend la pérennisation difficile ;
- Manque de continuité : délitement des CAQ, changements répétitifs des RAQ (notamment à cause de l'absence de statut), changements de recteur... d'où la difficulté de créer une pépinière de personnes-ressources.

La totalité des participants pense que l'externalisation d'une telle démarche ainsi que l'introduction de domaines plus larges (contrôle de gestion, contrôle interne...) ne sont pas d'actualité. Cependant, il est proposé d'impliquer en priorité les enseignants dont le domaine d'expertise se rapporte à l'assurance qualité.

De même, dans un souci de cohérence, il paraît constructif d'associer les acteurs de l'assurance-qualité à l'élaboration du projet d'établissement.

➤ Des référentiels nationaux pas toujours lisibles et opérationnels

- Quoique jugé lisible dans son ensemble, le Référentiel National de l'Assurance Qualité pour l'Enseignement Supérieur (RNAQES) ne convient pas à tous les établissements d'enseignement supérieur (EES) puisqu'il n'intègre pas les spécificités propres à chaque EES.

L'exemple a été donné de certains établissements qui n'avaient pas de pôle "recherche" ou de post-graduation.

- Le RNAQES peut servir de base de travail mais devrait être adapté par les établissements selon leur environnement. Cependant, il est à noter que la marge de manœuvre demeure ténue puisque les domaines, les champs et les références ne peuvent être modifiés.

- Les intervenants ont également mis l'accent sur l'importance du volet "relation avec l'environnement socio-économique" puisque l'employabilité des étudiants/jeunes diplômés est une préoccupation centrale des EES. L'analyse des besoins locaux est nécessaire afin de répondre au mieux aux attentes des acteurs socio-économiques.

- Certains EES, en particulier les grandes écoles, réfléchissent à l'internationalisation de leurs programmes et ont initié un travail de réflexion sur l'accréditation et la labellisation de certains programmes.

Les thématiques intitulées "difficultés soulevées" dans le guide remis aux partenaires ont servi de ligne directrice pour diriger les débats.

➤ **Adhésion variable de la communauté universitaire et des étudiants**

Tous les participants s'accordent sur le fait que l'adhésion est variable avec une réticence/résistance plus perceptible/plus forte dans le corps enseignant ; le manque d'adhésion en général et des enseignants en particulier peut s'expliquer notamment par :

- une méfiance vis-à-vis de la démarche par méconnaissance de celle-ci;
- un ressenti d'évaluation personnelle et d'une remise en cause des compétences;
- le fait que la démarche soit perçue comme un projet administratif (les enseignants-chercheurs se revendiquent avant tout pédagogues);
- un défaut de visibilité et/ou de lisibilité des retombées/apports d'une telle démarche à court ou moyen terme;
- un manque voire une absence de communication efficace.

Les participants suggèrent que l'implication effective de toutes les parties prenantes contribuerait à lever les freins à cette adhésion.

- Sensibilisation efficace et élargie semble être une condition *sine qua non* à l'adhésion de la communauté universitaire à la démarche assurance-qualité. Dans ce sens, initier ou renforcer un système de communication au sein des CAQ et/ou des EES est devenu primordial.
- Le statut du RAQ et de la CAQ demeure au centre des préoccupations des participants qui estiment que la reconnaissance réglementaire conditionne en grande partie l'efficacité de leur mission. Le statut est donc perçu comme une clé de voute à la réussite de l'implémentation de l'assurance-qualité.
- La mise en œuvre d'actions débouchant sur des résultats concrets et significatifs à court terme pourrait être un moyen de fédérer la communauté universitaire autour d'un projet commun et d'optimiser ainsi les compétences.

Grille d'auto évaluation

CHAMP	Questions relatives aux champs
formation	L'établissement a-t-il une offre de formation cohérente au regard de son projet d'établissement ?
formation	A-t-il les moyens matériels, humains et pédagogiques pour engager cette politique de formation ?
formation	Dispose-t-il d'une politique d'accueil de suivi et d'aide à la réussite des étudiants ?
formation	Fait-il des évaluations de ses enseignements ?
formation	Développe-t-il un suivi de la réussite de ses étudiants ?
formation	La formation continue fait-elle partie intégrante de l'offre de formation ?
recherche	Dispose-t-il de structures de pilotage et de suivi de la recherche ?
recherche	A-t-il défini ses priorités de recherche ?
recherche	Développe-t-il une politique de formation à la recherche et par la recherche ?
recherche	Quelle est la politique de motivation de ses enseignants-chercheurs ?
recherche	L'établissement a-t-il mis en place une stratégie de partenariats privilégiés en matière de recherche aux niveaux régional et national ?
recherche	Quelle politique de diffusion de sa production scientifique ?
recherche	L'établissement favorise-t-il la création et l'incubation d'entreprises en lien avec la recherche ?

gouvernance	L'établissement dispose-t-il d'un système d'information structuré ?
gouvernance	L'établissement dispose-t-il d'une équipe administrative et de VP chargée des questions de pilotage/gouvernance, pour piloter la structure et définir les politiques de formation et recherche ?
gouvernance	Dispose-t-il d'organes de décisions ? Avec des fonctions bien définies ?
gouvernance	Les arbitrages budgétaires font-ils l'objet d'un dialogue de gestion formalisé ?
gouvernance	L'établissement dispose-t-il d'un règlement intérieur ?
gouvernance	L'établissement a-t-il mis en place un schéma pluriannuel du patrimoine ? Une politique RH formalisée ?
gouvernance	L'établissement dispose-t-il d'une politique qualité formalisée ?
Vie Universitaire	L'établissement a-t-il mis en place des dispositifs d'accueil et d'orientation des étudiants et personnels ?
Vie Universitaire	A-t-il mis en place une politique d'activités culturelles et sportives ?
Vie Universitaire	A-t-il développé des partenariats avec les collectivités locales en faveur des étudiants et personnels ?
Vie Universitaire	Encourage-t-il les activités citoyennes, les échanges et débats sociétaux ?
Infrastructures	L'établissement dispose-t-il de locaux suffisants pour ses activités ?

Infrastructures	Dispose-t-il de laboratoires et ateliers pour accueillir les travaux pratiques et de recherche ?
Infrastructures	L'établissement dispose-t-il de structures d'hébergement pour ses étudiants ?
Infrastructures	Les locaux remplissent-ils les conditions d'hygiène et de sécurité ?
Relations avec l'environnement économique	L'institution contribue-t-elle à l'insertion professionnelle ?
Relations avec l'environnement économique	A-t-elle développé une politique de partenariat avec les entreprises ?
Relations avec l'environnement économique	Fait-elle la veille de ses produits de formation ?
Relations avec l'environnement économique	Contribue-t-elle à la création d'incubateurs, de pépinières... ?
Relations avec l'environnement économique	Le programme de recherche de l'établissement s'inscrit-il dans le cadre du programme national de recherche ?
Coopération	L'établissement a-t-il une politique d'ouverture sur l'international ? Pour la formation ? Pour la recherche ?
Coopération	Les critères d'évaluation des enseignements intègrent-ils les référentiels internationaux ?
Coopération	Les formations intègrent-ils des modes de formation ouverts à l'international ?

Questionnaire Lime survey

Gouvernance

Indiquer le nom de votre université, votre nom et prénom ainsi que votre fonction et le service duquel vous dépendez *

Votre université dispose-t-elle d'une politique qualité ?

Répondre à cette question seulement si les conditions suivantes sont réunies :

- Oui
- non

Cette politique de qualité a-t-elle été formalisée ? quels périmètres recouvre-t-elle? *

Ajoutez un commentaire seulement si vous sélectionnez la réponse.

Veillez choisir toutes les réponses qui conviennent et laissez un commentaire :

- | | |
|--------------------------|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> | contrôle de gestion |
| <input type="checkbox"/> | audit interne |
| <input type="checkbox"/> | assurance qualité |
| <input type="checkbox"/> | évaluation des politiques publiques |
| <input type="checkbox"/> | autres |

Votre établissement dispose-t-il d'une direction du pilotage, d'un service qualité? depuis combien de temps? quelles sont ses missions? Comment cette direction et/ou service fonctionne(nt) en lien avec les autres instances? existe-t-il des référents qualité (en dehors de ce service/direction)? *

Veillez écrire votre réponse ici :

Avez-vous mis en place une démarche d'auto-évaluation ? Quand a eu lieu votre dernière évaluation ? *

Veillez sélectionner une réponse ci-dessous

Veillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- Oui
- Non

Faites le commentaire de votre choix ici :

NB: l'auto-évaluation est une démarche d'évaluation d'un domaine qui engage les équipes à évaluer par eux-mêmes leur travail et à proposer des mesures pour en améliorer la qualité et l'ajuster tout au long de sa mise en œuvre. Elle repose sur une analyse qualitative et quantitative des points forts et des points faibles. L'auto-évaluation permet aux équipes de comparer leurs pratiques, leur organisation par rapport à un référentiel donné.

Quel a été le périmètre de cette auto-évaluation (quels domaines ont été couverts) ? *

Veillez écrire votre réponse ici :

Qui a piloté concrètement cette auto-évaluation ? Avez-vous mis en place un comité de pilotage ? si oui, quels étaient les membres de ce comité? *

Veillez écrire votre réponse ici :

Quelle(s) méthodologie(s) a été retenue ? *

Ajoutez un commentaire seulement si vous sélectionnez la réponse.

Veillez choisir toutes les réponses qui conviennent et laissez un commentaire :

Enquête

constitution de groupes de travail

Ou autres

Veillez écrire votre réponse ici :

Période de référence = années universitaires retenues

La communauté universitaire a-t-elle mobilisée ? *

Ajoutez un commentaire seulement si vous sélectionnez la réponse.

Veillez choisir toutes les réponses qui conviennent et laissez un commentaire :

-Les enseignants

-Les enseignants-chercheurs

-Les personnels administratifs

-Les étudiants

Comment ont-ils été mobilisés ? *

Veillez écrire votre réponse ici :

Cette démarche d'auto-évaluation a-t-elle donné lieu à un rapport ? *

Veillez sélectionner une réponse ci-dessous

Veillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- oui
- non

Si oui, ce rapport a-t-il fait l'objet.... *

Ajoutez un commentaire seulement si vous sélectionnez la réponse.

Veillez choisir toutes les réponses qui conviennent et laissez un commentaire :

d'une diffusion?

d'une publication?

D'une transmission au ministère

Disposez-vous d'un projet d'établissement ? *

Veillez sélectionner une réponse ci-dessous

Veillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- oui
-

non

Faites le commentaire de votre choix ici :

NB 1: Par politique d'établissement, il faut entendre le document qui définit les grandes ambitions d'une structure et qui doit permettre, se faisant, de répondre aux grands enjeux de l'enseignement supérieur. Il constitue l'outil phare de pilotage de l'université et est, la base sur laquelle s'appuie le dialogue avec le ministère pour la contractualisation. Le projet intègre un plan d'actions et des outils de suivi pour mesurer sa mise en œuvre.

[NB 2: Merci de déposer ce projet d'établissement sur le lien drive suivant: https://drive.google.com/drive/folders/1fUSWO43StCfCEFFEUNpPrhDQ3YbF_4n?usp=sharing](https://drive.google.com/drive/folders/1fUSWO43StCfCEFFEUNpPrhDQ3YbF_4n?usp=sharing)

Ce projet d'établissement s'est-il appuyé sur la démarche qualité et le rapport d'auto-évaluation? si oui, précisez sur quels points, si non, pourquoi? *

Veuillez écrire votre réponse ici :

Une analyse de type SWOT a-t-elle été menée ? si non pourquoi? *

Veuillez écrire votre réponse ici :

NB:le terme SWOT vient des initiales des mots anglais : Strengths (Forces), Weaknesses (Faiblesses), Opportunities (Opportunités) et Threats (Menaces).

Cette analyse permet d'identifier les forces et faiblesses d'une organisation, d'une activité, tout en évaluant les opportunités et menaces extérieures liées aux concurrents, au marché,....

Avez-vous utilisé, dans le cadre de la construction de votre projet d'établissement, des références nationales? si oui lesquelles? si non pourquoi? *

Veuillez écrire votre réponse ici :

Avec qui et selon quelle(s) méthodologie(s) s'est construit le projet d'établissement ? *

Veuillez écrire votre réponse ici :

Votre projet d'établissement a-t-il fait l'objet d'une validation dans vos instances ? Si oui, précisez les instances en question. *

Veuillez sélectionner une réponse ci-dessous

Veuillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- oui
- non

Faites le commentaire de votre choix ici :

Ce projet d'établissement comporte-t-il une feuille de route avec un plan d'actions et des indicateurs associés (à chaque action)? Quels types de suivi ont été mis en place ? Pouvez-vous nous fournir des exemples concrets ? *

Dans le cadre de ce projet d'établissement, comment les objectifs ont été fixés ? sur tous les domaines (formation, pilotage, recherche,...)? *

Veillez écrire votre réponse ici :

Pour les deux démarches (auto-évaluation et/ou projet d'établissement), quelles ont été les difficultés Rencontrées ? *

Veillez écrire votre réponse ici :

Avez-vous eu recours à une aide/prestation extérieure pour vous accompagner dans les démarches d'auto-évaluation et/ ou de construction de projet d'établissement? *

Veillez sélectionner une réponse ci-dessous

Veillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- oui
- non

Faites le commentaire de votre choix ici :

Si dans les deux cas (auto-évaluation et/ou projet d'établissement), les démarches n'ont pu être menées, expliciter les raisons (organisationnelles, compétences internes, ...)? *

Veillez écrire votre réponse ici :

Si des démarches de ce type ont été menées au sein de votre université, avec le recul, quels apports ont-elles produit? *

Veillez écrire votre réponse ici :

validation

En cliquant sur le bouton "envoyer", vous allez valider les informations que vous avez renseignées dans le questionnaire

Nous vous remercions du temps consacré à ce questionnaire.
Envoyer votre questionnaire. Merci d'avoir complété ce questionnaire.



L'Enseignement Supérieur Algérien
à l'heure de la Gouvernance Universitaire

www.esagovproject.eu

