



**Projet pilote d'auto-évaluation du Bureau Maghreb de
l'AUF 2012-2014**



UNIVERSITÉ DE BOUMERDES

RAPPORT D'ÉVALUATION

22 - 23 septembre 2014

Le group d'experts :

Philippe LEPOIVRE président

Arnaud MARTIN

Peter DEBRECZENI, coordinateur

Table des matières

Contents

1. Introduction	3
1.1 Projet-pilote d'auto-évaluation des Universités	3
1.2 L'Université X dans son contexte	4
1.3 Le processus d'auto-évaluation	5
1.4 Le groupe d'expert d'évaluation extérieur	6
2. Remarques générales sur l'université	6
3. Normes et valeurs, mission et vision	8
4. Gouvernance et activités	9
4.1 Formation.....	9
4.2 Recherche	10
4.3 Service à la communauté.....	11
5. Culture de qualité	11
6. Gestion stratégique et la capacité pour le changement.....	13
7. Mise au point de la réforme LMD	14
8. Services aux étudiants et relations internationales.....	15
9. Recommandations	15
10. Conclusions et remarques finales	17

1. Introduction

Ce rapport est le résultat d'une évaluation externe de l'Université M'Hamed Bougara à Boumerdes (UMBB).

L'évaluation a eu lieu à l'automne 2014, le 22 - 23 septembre 2014.

1.1 Projet-pilote d'auto-évaluation des Universités

Le Projet-pilote d'auto-évaluation institutionnelle est un service indépendant offert par l'AUF Bureau Maghreb pour ces membres. Ces évaluations internes et externes visent à renforcer la capacité stratégique des universités ainsi qu'à contribuer au développement d'une culture institutionnelle de la qualité.

Les traits distinctifs du programme d'évaluation institutionnelle sont:

- Un fort accent sur la phase d'auto-évaluation
- Une perspective européenne et internationale
- Une approche par les pairs
- Un appui à l'amélioration

L'objectif du projet est l'institution dans son ensemble et non pas des programmes ou des unités d'étude individuelles. Il met l'accent sur:

- Les processus de décision et les structures institutionnelles et l'efficacité de la gestion stratégique
- Pertinence des processus de qualité internes et utilisation des résultats dans la prise de décision et la gestion stratégique ainsi que les lacunes constatées dans ces mécanismes internes.

Tout comme pour l'auto-évaluation, l'évaluation externe par les experts européens et maghrébins est guidée par quatre questions clés, qui assurent la prise en compte des spécificités institutionnelles (aptitude aux objectifs¹).

Celles-ci sont² :

- Que cherche à faire l'université?
- Comment l'université cherche-t-elle à atteindre ses buts ?
- Comment l'université se sait-elle engagée dans la bonne voie ?
- Comment l'institution peut-elle changer en vue de progresser ?

¹ fitness for purpose

² AUF Bureau Maghreb: Guide d'autoévaluation 2013-2014

1.2 L'Université M'Hamed Bougara à Boumerdès dans son contexte national

L'Université M'Hamed BOUGARA de Boumerdès a été créée en 1998 par le décret exécutif n° 98-189 du 02 juin 1998 sur la base du regroupement de six (6) Instituts Nationaux dont la création remonte aux années 60-70 et 80 (Institut National des Hydrocarbures (INH), Institut National de Génie Électrique et Électronique (INELEC), Institut National de Génie Mécanique (INGM), Institut National des Matériaux de Construction (INMC), Institut National des Industries Manufacturières (INIM) et Institut National des Industries Alimentaires (INIA)). L'université a le statut d'établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel, doté de personnalité morale et d'autonomie financière.

Parallèlement aux formations héritées de ces anciens instituts nationaux, l'Université a ouvert, depuis sa création, d'autres filières en Sciences et Technologies, Sciences de la Nature et de la Vie, Sciences Économiques et de Gestion, Sciences Commerciales, Droit et Langue et Littératures Étrangères et prochainement médecine. Le système LMD, introduit depuis l'année universitaire 2004/2005, compte neuf domaines.

Une seconde loi d'orientation sur l'enseignement supérieur du 23 février 2008, qui modifie et complète la première loi du 4 avril 1999, stipule que l'enseignement supérieur dispense des enseignements organisés en trois cycles (Licence-Master-Doctorat, LMD) et participe à la formation continue.

L'enseignement supérieur en Algérie relève des compétences du Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique, le MESRS. Le MESRS est l'organe de tutelle des universités et des organisations publiques de recherche (les centres et unités de recherche).

L'Assurance Qualité est définie par l'Instruction N°01 de 27 janvier 2008 de Monsieur le Chef du Gouvernement, et affiché sur le site WEB du MESR:

«L'assurance qualité est l'ensemble des moyens par lesquels un établissement peut garantir avec confiance et certitude que les normes et la qualité de l'enseignement qu'il dispense soient maintenus et améliorées ». Le site du MERS précise en outre que « Les mécanismes internes et transparents d'assurance de la qualité doivent être conçus et mis en œuvre pour chaque fonction de l'université. L'assurance de la qualité est basée sur le processus d'évaluation, il n'implique pas seulement les enseignants, mais aussi les étudiants, les chercheurs, le personnel administratif et les employeurs. Le mécanisme d'évaluation de la qualité repose sur une autoévaluation et sur un examen par les pairs. »

Pour soutenir la mise en œuvre de l'assurance qualité dans les établissements d'enseignement supérieur, la commission d'assurance qualité dans l'enseignement supérieur (CIAQES) est créée par arrêté du 31 mai 2010. Elle est chargée de « créer un programme de diffusion de la culture de la qualité et une méthodologie

d'évaluation interne & externe aux établissements d'enseignement supérieur ». Il est indiqué dans cet arrêté que « l'articulation entre la mise en œuvre d'un cadre national d'évaluation & le développement de l'auto-évaluation dans les établissements constitue un élément déterminant dans la réussite de ce processus ». Ce texte identifie parfaitement le point critique du dispositif : de la qualité de cette articulation et de la parfaite complémentarité des deux niveaux de mise en œuvre de la démarche qualité, dépendent effectivement le succès de cette initiative.

Le CNE (Conseil National de l'Evaluation) a été créé auprès du ministre chargé de l'enseignement supérieur, selon l'Article 43 Bis / (Loi d'orientation de l'Enseignement Supérieur) et le décret 10-35 du 21 janvier 2010. Le comité est chargé « d'évaluer le fonctionnement administratif, pédagogique et scientifique des établissements suscités par rapport aux objectifs qui leur sont fixés ». Son activité de « contrôle, suivi et évaluation » porte principalement sur la recherche scientifique et le développement technologique. Les établissements d'enseignement et de formation supérieurs et de recherche sont tenus de communiquer au conseil les données quantitatives et qualitatives nécessaires à l'accomplissement de ces missions. Le CNE a produit en 2013 un questionnaire d'évaluation (de portée assez large) diffusé dans les établissements.

1.3 Le processus d'auto-évaluation

Le processus d'auto-évaluation a été réalisé par une « Commission d'auto-évaluation » se composant de membres de la Cellule d'Assurance Qualité (CAQ) de l'Université. Il n'a pas été possible de créer une « cellule d'autoévaluation » au niveau de l'Université ou des « cellules d'autoévaluation » auprès des Facultés par la Rectrice. La Commission a été présidée par le le Vice-Recteur chargé des relations extérieures et était composée de membres du CAQ au total 7 personnes.

La Commission a sollicité au début des informations de toutes les unités académiques et administratives de l'Université. Le manque d'intérêt au niveau de plusieurs composants de l'université, malgré plusieurs tentatives de la rectrice, le CAQ a fini par limiter le champ d'étude à deux domaines (formation et recherche). Le choix des établissements à évaluer s'est porté sur le Département Gisements Miniers et Pétroliers de la Faculté des Hydrocarbures et de la Chimie (FHC) et l'Unité de Recherche : Matériaux, Procédés et Environnement de la Faculté des Sciences de l'Ingénieur (FSI), vu l'échéancier imposé par l'AUF et l'implication du CAQ dans un autre projet d'autoévaluation, comme site pilote.

Le rapport d'auto-évaluation avec les annexes a été envoyée à l'équipe d'évaluation en septembre 2014. L'équipe d'évaluation a constaté que le rapport comportait beaucoup de pièces descriptives et très peu de documents analytiques. On a apprécié les commentaires auto-critiques de la Commission sur l'analyse de l'organisation du processus d'autoévaluation. En même temps, l'équipe était préoccupé par le manque de mobilisation envers le processus d'auto-évaluation en

général et par le manque d'étudiants dans la Commission. Aussi la Commission d'Évaluation Externe s'interrogeait sur ce manque de participation de la communauté académique, malgré la participation de l'UMBB à plusieurs grands projets d'assurance qualité au niveau national et international. Et nonobstant la campagne de sensibilisation appuyée par la rectrice, l'Université a rencontré des difficultés dans l'implication des responsables dans le processus d'autoévaluation.

1.4 Le groupe d'expert d'évaluation extérieur

Le rapport d'auto-évaluation de l'UMBB et ses annexes ont été remis le 24 juillet 2014 à AUF Bureau Maghreb et le 2 septembre 2014 au groupe d'experts, soit trois semaines avant la visite qui s'est déroulée du 22 au 23 septembre 2014.

Le groupe d'experts était composé de :

- M. Philippe LEPOIVRE, doyen, Université de Liège, président du groupe
- M. Arnaud MARTIN, ancien vice président, Université Montpellier 2
- M. Peter DEBRECZENI, senior adviser, (DPE Consulting), coordinateur du groupe

Le groupe d'experts tient à exprimer ses remerciements à l'Université de Boumerdes, à sa Rectrice Mme Ouiza CHERIFI, à ses vice-recteurs, aux membres de l'équipe chargés de l'auto-évaluation, et à tous leurs collaborateurs pour leur chaleureuse hospitalité durant la visite. Leur participation active a été la clé de la réussite d'un processus complexe et ambitieux. Le groupe d'experts a été particulièrement sensible à la grande confiance que lui ont témoignée tous ceux et celles qu'il a rencontrés et à la sincérité dont ils ont fait preuve à son égard.

2. Remarques générales sur l'université

Avant d'entreprendre un examen des questions particulières relatives à l'UMBB, l'équipe aimerait transmettre ses impressions générales sur l'Université. Parmi ses points forts, elle a trouvé en particulier que la démarche qualité est enseignée dans certaines formations (notamment dans les facultés des sciences de l'ingénieur et des Hydrocarbures), que l'expertise qualité fait partie du quotidien de certains laboratoires de recherche, qui travaillent sur la certification pour l'industrie (comme l'unité de recherche « matériaux procédés environnement ») et que cette expertise pourrait être transférée (via des séminaires de travail) aux autres composants de l'université et plus spécifiquement aux membres de la CAQ.

L'équipe a pu identifier de nombreuses très bonnes initiatives individuelles et des éléments de démarche de qualité dispersés dans différentes unités sans que le processus soit formalisé. Certains enseignants souhaitent par exemple que cela change et sont prêts à s'investir dans une démarche qualité, à condition qu'elle s'attaque aux « vrais » problèmes, tels qu'ils les vivent au quotidien. Ils souhaitent

un changement qualitatif, à partir de leur contexte, et pensent que la démarche qualité peut les aider à identifier les axes possibles d'action et d'amélioration à leur portée. Ils ne souhaitent pas partir d'un référentiel national, et de « normes », car il leur semble que la situation actuelle est « hors norme ».

Au niveau des faiblesses, on constate part que l'approche AQ à l'université de Boumerdès est à ses débuts. Elle est soutenue au niveau du rectorat ; mais cela ne se traduit pas de façon suffisamment visible et concrète (par ex. sur le site WEB de l'université), et les résultats complets de l'autoévaluation réalisée dans le cadre d'AQIUMED ne sont pas encore rendus publics, alors que la visibilité des résultats, est une étape importante de la démarche. Le présent rapport d'autoévaluation n'est pas une autoréflexion, l'accent n'étant pas mis sur la stratégie, sur les objectifs et les activités de gestion de la qualité et on ne voit pas la capacité institutionnelle de progrès et d'évolution. Le corps du rapport – la réponse descriptive et l'analyse critique pour les quatre questions – constitue la partie la plus courte et plutôt descriptive, sans presque aucune analyse.

L'équipe a noté dans de nombreuses interviews que la forte augmentation du nombre d'étudiants sans la croissance étroite et correspondante entre le personnel académique et administratif était une préoccupation signalée comme grave pour la communauté universitaire. Bien que l'équipe croie que, avec une bonne organisation, le ratio d'enseignant/étudiant peut être étiré à des activités pédagogiques spécifiques, elle note que la distorsion globale du ratio influence fortement la qualité de l'enseignement et de l'apprentissage. Il a également des incidences sur la mise en œuvre de certains aspects de la réforme LMD (processus de Bologne), comme l'apprentissage centré sur l'étudiant, où l'attention individuelle aux étudiants est nécessaire.

Alors que l'équipe a observé que les membres de l'Université étaient généralement satisfaits, il a également observé une passivité généralisée à l'encontre des actions. Nombreuses personnes que l'équipe a rencontrées ont fait preuve d'un dévouement et d'une volonté d'action, malgré le constat, dans l'ensemble, d'un sentiment d'impuissance. Cela peut être attribué à l'autonomie limitée pour les universités en Algérie en raison de réglementations nationales, qui fixent des limites d'action et, en même temps, induisent un sentiment de statu quo.

Les contraintes de temps résultant du nombre élevé d'étudiants et de la charge d'enseignement épuisante du personnel académique contribuent certainement aussi à un manque d'énergie pour d'autres activités et initiatives. L'Équipe note à nouveau qu'il y a des exemples opposés entre les membres et les groupes universitaires, et que, en identifiant les meilleures pratiques au sein de l'Université, une stratégie générale pour UMBB dans son ensemble pourrait être balisée. L'équipe croit fermement que des améliorations institutionnelles sont à la fois possibles et nécessaires, même dans les limites indiquées à la prise de décision autonome. En fait, l'équipe estime que les réglementations existantes laissent place à une certaine souplesse que les universités pourraient exploiter. L'UMBB peut s'appuyer sur le

processus d'auto-évaluation et l'élan de cet examen peut impliquer un large éventail de membres de l'Université dans les discussions sur les points forts et les faiblesses d'UMBB. En outre, il peut identifier les meilleures pratiques au sein des différentes unités et entre les individus à l'Université pour servir de modèles pour d'autres mesures. Pour réaliser des progrès, le processus devrait être coordonné par la direction centrale, peut-être sous la direction d'un vice-recteur, et pourrait inclure la Commission d'auto-évaluation.

3. Normes et valeurs, mission et vision

Les normes et les valeurs, la mission et la vision d'une université répond à la question stratégique: *Que cherche à faire l'université?*

L'identification de la mission de l'université et de sa vision établit le fondement de sa situation et ses objectifs au sein de la communauté éducative et de la société dans laquelle elle opère. Ce principe est également à la base de sa stratégie opérationnelle complétée par les plans généraux et spécifiques d'action. Il est donc essentiel qu'une université formule sa mission et sa vision attentivement, et associe la communauté universitaire autant que possible dans les discussions de ce que l'université est et où elle veut aller. De cette façon, le processus n'est pas seulement stratégique mais aussi tactique et opérationnel, car il renforce le sens de la communauté et de l'identité des membres de l'université, et insuffle un sentiment d'engagement personnel à la réalisation des objectifs fixés.

Les réglementations centralisées au niveau national, régissant de nombreux détails sur les universités algériennes peuvent donner lieu à un sentiment de redondance sur la nécessité d'identifier les caractéristiques particulières d'une université, car une grande partie d'entre elles sont déjà fixées par exemple dans le décret exécutif n° 03-279 du 23 août 2003. La mission et la vision de l'Université de Boumerdès sont formulées dans son rapport d'auto-évaluation en ligne avec les objectifs plus larges attendus d'une université en Algérie, directement extrait en effet du texte du dit décret. L'équipe d'évaluation estime, cependant, que, tandis que les objectifs et les obligations générales des universités en Algérie sont circonscrits à l'échelle nationale, les universités individuelles ont la possibilité et la responsabilité de travailler à travers ce processus. Nombreuses sont les caractéristiques des universités qui les distinguent les unes des autres, compte tenu de leur contexte particulier et de l'environnement.

L'autre trait distinctif mentionné dans l'introduction est le rôle de l'université comme centre éducatif, de recherche et de culture pour la région. Il ne s'agit pas d'un rôle exclusif à l'Université de Boumerdès en particulier, mais il est commun en effet à la plupart des universités en Algérie et déterminé au niveau central. Cependant, le service que l'Université de Boumerdès peut spécifiquement rendre à la communauté de Boumerdès et à la région centrale la distingue des autres établissements d'enseignement supérieur. Elle se trouve dans une ville côtière de Boumerdès à 50

Km à l'Est d'Alger. C'est un établissement de taille moyenne qui s'est constitué à partir de trois Écoles d'ingénieurs. Elle a la particularité d'être le premier établissement de formation supérieure en Afrique dans le domaine du pétrole et du gaz.

L'équipe tient à souligner, bien qu'il considère que le degré de la régulation centrale des universités en Algérie décourage le sens de responsabilités et des initiatives individuelles des universités, qu'il croit, en même temps, qu'il y a plus de potentiel pour les universités et leurs membres à prendre des mesures que se reflète actuellement dans la communauté universitaire.

4. Gouvernance et activités

La gouvernance de l'Université et de ses activités répondent à la question stratégique: *Comment l'université cherche-t-elle à atteindre ses buts ?* Ils jouent dans toutes les principales activités identifiées dans la mission de l'Université, dans la formation, la recherche et son service à la communauté.

4.1 Formation

La massification est vue comme une menace globale pour la qualité de la formation, tant par les étudiants que les enseignants. La croissance constante des effectifs dans quasiment toutes les filières-avec tous les problèmes afférents de manque de place pédagogique, de places de TP, de surcharge de travail due au taux d'encadrement- et le déficit en enseignants de rang magistral, sont mis en avant par la plus part des acteurs lors des entretiens, comme les principaux obstacles à la mise en place d'une démarche qualité à l'université. L'effectif des étudiants sont 30000 à peu près ; il y a 15 ans ils étaient 3000. Les infrastructures du campus n'ont pas suivi. Et effectivement les prévisions des effectifs pour la rentrée prochaine sont en croissance, avec un taux d'encadrement qui passerait de 21,2 étudiants par enseignant à 21,6. Et le passage au LMD, récent dans certaines facultés (dont celle des Hydrocarbures), pose des problèmes d'adaptation au nouveau système.

Mais ce que nos rencontres fait aussi ressortir c'est la nostalgie de la période ancienne où l'organisation en 3 grandes écoles sur le site, permettait d'avoir des étudiants sélectionnés et passés par des classes préparatoires et d'avoir un flux maîtrisé. La relation avec les entreprises, la qualité des formations, la qualité de vie sur le campus (il y avait des services culturels qui n'existent plus) étaient, pour nos interlocuteurs, meilleures. Cette « nostalgie » est partagée par la plus part des « anciens » enseignants de ces écoles et par certains des étudiants consultés. Cela ne facilite pas l'engagement des acteurs de l'université dans une démarche d'autoévaluation, alors qu'il est plus facile d'identifier des causes exogènes aux dysfonctionnements et au manque de qualité, que de s'interroger sur ses propres insuffisances. Sans un appui fort et soutenu tant du recteur et de son équipe, que des prestataires, la démarche qualité risque de rester au niveau du discours, malgré

la bonne volonté des membres de la CAQ et certaines enseignants et/ou chercheurs, tant le découragement semble fort et les problèmes réels.

Il sera difficile de mobiliser les enseignants sur une démarche qualité si l'université et/ou le ministère, n'a pas la possibilité de prendre en compte et de gérer les problèmes de sureffectifs, de places pédagogiques, d'encadrement & d'équipement insuffisants. Les enseignants ressentent cela comme une « non-qualité » quotidienne et ils sont pour la plus part insatisfaits de la situation, certains sont découragés/démotivés. Il faut donc apprendre à la cellule CAQ à problématiser leur approche pour identifier via l'autoévaluation les points de dysfonctionnement endogènes, sur lesquels ils pourraient avoir prise et qui pourraient avoir un effet de levier

Tout en travaillant sur les moyens de soulager le fardeau de l'enseignement par le biais de la réorganisation, l'évaluation de la performance de l'enseignement ne peut pas être négligée. Quelques enseignantes avec qui l'équipe a parlé ont avoué d'avoir une certaine forme de l'évaluation des élèves, mais sur une base ad hoc et comme une initiative purement personnel. L'équipe se rend compte que le personnel académique jouissent d'un statut public de l'emploi et que la performance est souvent pas un critère principal pour la promotion. Néanmoins, il encourage UMBB à mettre en œuvre les évaluations des étudiants comme un outil commun d'évaluation de la performance et où les conséquences pour la performance - bonnes et mauvaises - sont systématiquement mises en œuvre. A cet égard, les responsabilités des dirigeants à tous les niveaux de direction de l'Université devraient être documentées et constamment surveillés.

4.2 Recherche

Alors que l'enseignement pour la jeune population croissante et de servir la communauté fait la partie de lion des activités d'UMBB comme acteur régional, l'UMBB reconnaît l'importance de la fonction de recherche de l'université et a fait l'un des trois piliers de sa mission surtout que dans plusieurs domaine de recherche l'Université est le leader national et dans certains domaines les groupes de recherches sont reconnus à l'international.

Sur le plan de l'Université, un plan de recherche devrait être dérivé de plan stratégique de l'Université et de ses priorités. Sur d'autres niveaux il devrait y avoir des liens au plan stratégique de l'Université, et les résultats doivent être surveillés régulièrement au niveau central, pour le suivi de la mission de l'Université. Les initiatives individuelles ou celles de l'unité universitaire individuelle, devraient être reconnus au niveau central et présentés à la communauté en tant que modèles. Cela fournirait une synergie qui donnera une impulsion au processus. Tous ceux-ci pourraient et devraient faire partie d'un système global d'assurance qualité.

4.3 Service à la communauté

La faiblesse du tissu industriel local rend difficile - dans certaines filières en particulier - l'obtention de stages en nombre suffisant pour tous les étudiants, durant leurs études. Il n'y a pas d'outil de suivi du devenir professionnel des étudiants mais des liens avec les anciens élèves des écoles. L'avenir professionnel des diplômés est difficile car le tissu industriel à Boumerdès et ses environs est insuffisant. La relation Université – Entreprises est faite surtout au niveau des labos de recherche (ex Unité de recherche matériaux procédés, environnement qui fonctionne pour l'industrie). Certaines facultés (La faculté des sciences de l'ingénieur et la faculté des hydrocarbures) ont des liens avec le secteur industriel via des contacts individuels d'enseignants et/ou de labos.,

5. Culture de la qualité

Évaluation de la qualité répond à la question: *Comment l'université se sait-elle engagée dans la bonne voie ?* L'Assurance qualité des établissements d'enseignement supérieur est un système complexe mise en place pour mesurer la qualité de leurs activités; prendre des mesures lorsque des lacunes sont identifiées; vérifier que ces actions ont produit l'effet désiré; continuer ce processus et réviser le système sur une base continue. La culture de la qualité est obtenue une fois que la mentalité de l'évaluation de la qualité est constante et que des améliorations ultérieures ont été intériorisées par la communauté au niveau institutionnel.

Sur l'AQ l'impulsion est donnée au niveau national par arrêtés et circulaires. Cette démarche s'inscrit dans le cadre de la réforme du LMD engagée depuis 2004, et en cours de déploiement dans les établissements d'enseignement supérieur algériens. Elle vise à permettre une meilleure visibilité internationale de l'offre de formations et des capacités de recherche des établissements d'enseignement supérieur algériens. L'approche qualité a également pour objectif de vérifier la capacité de ces institutions à remplir au mieux leurs missions.

Dès que l'impulsion a été donnée au niveau national, l'université a mis en place la cellule d'assurance CAQ et désigné un responsable qualité (RAQ) de l'université. Le recteur a exprimé sa volonté d'impliquer toutes les composantes de l'université dans la démarche qualité. Les objectifs visés sont :

- Moderniser son organisation, plus connue sous le nom de gouvernance ;
- Améliorer l'efficacité et la pertinence de ses formations;
- Renforcer les activités de recherche et de valorisation.

La cellule qualité de l'université a un responsable qualité (RAQ), et un « responsable de la cellule qualité » dont les fonctions, par rapport au RAQ ne sont pas explicites. Les membres de la cellule qualité (nommée par le conseil de l'université selon extrait sans date communiqué) représentent les différentes composantes de l'université.

L'université de Boumerdès est un partenaire du projet européen TEMPUS sur la qualité, projet AQIUMED (<http://www.aqiumed.org>) avec les universités européennes partenaires : Université Libre de Bruxelles, Université Miguel Hernandez d'Elche, ANECA (Agencia nacional de evaluación de la calidad y acreditación), Université Paris-Est Créteil, Université de technologie de Compiègne, CIEP (Centre international d'études pédagogiques), AERES (Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur), L'AUF (Agence universitaire de la francophonie). Ce projet vient en appui des politiques nationales de réforme universitaire et de mise en place de systèmes d'assurance qualité dans les établissements d'enseignement supérieur algériens.

L'approche menée dans AQIUMED par l'université de Boumerdès a été expérimentale et limitée à une petite composante de l'université, le département d'informatique, dont le directeur était chef du projet AQIUMED. L'opération d'autoévaluation devait au départ concerner deux champs d'étude (le département d'informatique et le laboratoire de recherche de mécanique des fluides). In fine seul le département d'informatique de la faculté des sciences a été retenu pour l'expérimentation. Ce département applique la réforme LMD (Licence Master Doctorat), depuis sa mise en place en Algérie en 2004. Le résultat produit est une auto-évaluation basée sur le référentiel AQIUMED et sur les indicateurs associés. Nous n'avons pas eu communication du rapport intégral, mais des extraits sont en ligne sur le site de la faculté des sciences :

<http://fs.umbb.dz/ASSURANCE%20QUALITE/rapport%20autoevaluation.pdf>

Le projet AQIUMED a introduit la démarche AQ à l'université de Boumerdès mais sans impact réel sur les autres composantes de l'université. De façon globale, le partenariat de l'université de Boumerdès au projet Européen lui a permis d'acquérir une expérience dans la mise en œuvre de la démarche qualité. Mais il semble qu'il n'y ait pas eu de réelle transmission de compétence vers les autres acteurs concernés de l'université.

La démarche qualité semble acceptée par les vice-recteurs et responsables des composantes de l'université rencontrés, mais les membres de la CAQ mentionnent des situations différentes selon les facultés. La CAQ a fait 2 ou 3 séminaires d'information et de sensibilisation à la démarche qualité, il y a eu un manque de communication au niveau de l'université, et donc peu de participants, la démarche bien que soutenue par le recteur n'est pas clairement perçue au niveau de l'université. Cela est illustré par le fait que l'engagement de l'université dans la démarche qualité n'est pas visible sur le site WEB de l'université, mais uniquement via le site de la Faculté des sciences, et de façon assez sommaire et peu attractive. Il y a un manque de la visibilité institutionnelle.

Le secrétaire général de l'université (SG), attend de la démarche nationale sur l'AQ initiée par le ministère qu'elle permette de donner plus d'autonomie aux universités et plus de latitude pour orienter les moyens. Actuellement selon le SG les budgets en grandes masses sont fixés par le Ministère, et l'université manque

d'indépendance pour établir ses priorités, et ce d'autant plus que les effectifs sont également déterminés par le ministère. L'université travaille sous de fortes contraintes. La démarche AQ pourrait venir en appui à la réflexion menée au ministère depuis quelques années (2-3 ans) pour une réforme au niveau du budget, pour une décentralisation des moyens et des décisions sur l'évaluation des besoins /prévisions budgétaires, sur des programmes de 5 ans (contractualisation). Les universités dont celle de Boumerdès ont fait leur projection et leur plan de développement sur 5 ans, elles attendent le feu vert. La décentralisation suppose des outils d'évaluation performants pour permettre le pilotage et le suivi des moyens et des résultats (rapport cout/efficacité), et ce sur la durée.

La CAQ n'est pas encore positionnée sur le plan réglementaire dans les structures organiques. Pas de représentation dans les conseils ni même d'interfaçage avec les conseils. LA CAQ attend du ministère et de la création d'une agence nationale pour la qualité une visibilité et un statut pour les membres de la CAQ qui sortira l'AQ du «bénévolat».

L'approche n'est pas problématisée: tous les membres de la CAQ identifient les problèmes qui affectent le fonctionnement de l'université. Mais dont la maîtrise leur échappe: comme la croissance des effectifs et la maîtrise des flux. L'objectif de la CAQ est de suivre les préconisations ministérielles, relayées par le recteur. Le plan d'action n'est pas encore élaboré.

6. Gestion stratégique et capacité pour le changement

La gestion stratégique est l'instrument d'une Université qui pose la question: *Comment l'institution peut-elle changer en vue de progresser ?* La capacité de l'institution pour le changement, sans être exempte de contraintes extérieures, est en grande partie subordonnée à la gestion stratégique de l'institution.

Comme indiqué dans l'introduction et ailleurs, les universités algériennes opèrent en vertu des règlements externes détaillés, ce qui limite les options disponibles pour les dirigeants dans la gestion de leurs institutions. L'équipe a constaté que le leadership de l'Université explore les occasions d'agir dans les limites du système, tout en veillant à équilibrer les exigences des différentes unités à l'intérieur de l'Université. Dans cette structure, de nombreuses initiatives ont été prises, par exemple, un plan de développement a été transmis pour désengorger la Faculté de la Science, la création d'une Faculté des Sciences Médicales, la création de deux centres de recherches (nanotech et station climatique), une plate-forme technologique d'analyse physico-chimique et un incubateur pour la création d'entreprises.

L'équipe estime que, tandis qu'un équilibre entre les différents intérêts de la communauté universitaire n'est pas pertinente, une direction centrale rigoureuse et orientée stratégiquement serait d'un grand bénéfice pour l'Université en la portant vers l'avant et en la développant en une institution compétitive. Plusieurs instruments de gestion centrales ont déjà été abordées, telles que l'identification des priorités

institutionnelles qui font l'Université unique; mise en place d'une unité d'assurance qualité centrale; et coordination des diverses activités en ligne avec la stratégie de l'Université.

7. Mise au point de la réforme LMD

Le processus de Bologne a introduit un certain nombre d'innovations dans l'enseignement supérieur en Europe, qui toutes, d'une certaine façon, tournent autour de la notion d'étudiants considérés comme des partenaires de l'enseignement supérieur, plutôt que les élèves dans une relation hiérarchique avec les enseignants et dirigeants universitaires. La réforme LMD en Algérie a introduit ainsi les différents instruments de Bologne lesquels sont donc destinées à faciliter les progrès des étudiants dans leurs études et dans leur préparation à une carrière.

L'équipe a compris durant les rencontres de visite que jusqu'à l'introduction de système LMD, l'UMBB travaillait dans l'ancien système. Avec l'arrivée du nouveau système une confusion est venue aussi. Dans ce système on est confronté avec un nombre d'étudiant trop élevé et les capacités d'UMBB ne sont prévues que pour des groupes de 20 étudiants tandis que maintenant on se trouve devant des groupes de 70 étudiants. On a besoin de beaucoup plus d'assistants et certains enseignants ne sont pas adaptés au « LMD », leurs examens étant parfois trop difficiles (pas d'évaluation de compétences). La nouvelle méthode d'enseignement s'étend lentement dans les différents composants de l'UMBB parce qu'une partie des enseignants restent toujours « classiques » : lorsque le volume horaire est réduit avec une modification du programme, l'enseignant qui a déjà 30 ans de service confronte des difficultés énormes.

Enfin, l'enseignement centré sur l'apprentissage est le plus complexe parmi les formations, mais représente, comme on l'a noté, l'élément le plus fondamental dans le concept de la réforme LMD. L'équipe, avec son expérience dans ce type d'enseignement et consciente des avantages de celui-ci, encourage vivement l'Université à reconsidérer son offre éducative à tous les composants en tenant compte des initiatives dans certains de ces départements. La pédagogie centrée sur l'apprentissage et des projets d'étudiants - ou, pour employer le terme plus global, "l'enseignement centré sur l'enseigné" - renforce les aptitudes et les compétences des étudiants plus efficacement que lorsque l'accent est mis sur l'absorption passive des connaissances. En plus l'approche permet aux étudiants de devenir plus efficaces, concurrentiels et très flexibles dans des situations de travail modernes. L'approche d'apprentissage centrée sur l'étudiant évalue les réalisations en fonction des résultats d'apprentissage, plutôt que les connaissances factuelles seules. Par conséquent, le système est très complexe et nouveau, et il est essentiel que les personnels universitaires reçoivent des conseils et une formation dans ces méthodologies.

8. Services aux étudiants et relations internationales

L'**Office National des Oeuvres Universitaires (ONOU)** gère depuis 1995 les aides de l'Etat en direction des étudiants. Il assure l'organisation de l'hébergement, de la restauration et du transport universitaire, ainsi que la prévention sanitaire et les activités culturelles et sportives.

Plus de 80% des étudiants sont boursiers, et tous bénéficient de facilités d'accès au transport et à la restauration

L'**hébergement** est offert à tous les étudiants demeurant à plus de 50 km pour les garçons, et à plus de 30 km pour les filles.

L'Université n'a pas le moyen d'influencer la qualité de vie des étudiants dans les cités universitaires. La restauration est faite de hauts et de bas, le logement est supportable mais en principe réduit au strict minimum de confort.

Les étudiants interrogés voient une progression constante par rapport à la bibliothèque tout en remarquant certains manques sur la documentation web et l'accès au web partout dans le campus.

Pour assurer un niveau adéquat de la formation et de la recherche, l'université collabore avec des universités internationales et est impliquée dans plusieurs projets euro-méditerranéens: 50 conventions internationales, plusieurs projets de TEMPUS, OTAN, TASSILI, ERASMUS MUNDUS, etc.

9. Recommandations

- Manifester très clairement que la démarche est soutenue au niveau du rectorat ; et manifester l'intérêt que porte l'université à cette démarche de façon suffisamment visible & concrète : par ex. en publiant des informations à jour sur la démarche et la cellule qualité sur le site WEB de l'université, et non sur celui de la faculté des sciences où elles sont minimales et peu attractives.
- L'université peut organiser des colloques nationaux, régionaux ou internationaux sur des thématiques relatives à l'assurance qualité, pour mettre l'assurance qualité au cœur d'une démarche scientifique et pas uniquement opérationnelle.
- Pour mobiliser les enseignants sur une démarche qualité il faudra s'attacher à montrer comment elle permet d'améliorer les choses sur lesquelles l'université a prise (et il y en a) afin de mieux identifier, prendre en compte et gérer les problèmes qui peuvent être réglés. Montrer aussi comment la démarche AQ peut être un levier dans les négociations avec le ministère sur les problèmes bloquants de sureffectifs, de manque de places pédagogiques, d'encadrement & d'équipement insuffisants en quantité et qualité.
- Mettre l'accent sur les nouveaux enseignants : Pour le recrutement des nouveaux enseignants seul compte le diplôme, les aspects qualitatifs concernant la pédagogie ne sont pas évalués. Par conséquent la formation des nouveaux

enseignants & autres personnels, devient un enjeu pour la qualité. Elle devrait être organisée soit dans l'université soit au niveau de la conférence régionale CRC; elle devrait inclure une initiation à la démarche qualité, aux TICE et aux méthodes pédagogique (module de pratique pédagogique) par domaine.

- Capitaliser sur l'existant : l'Unité de recherche Matériaux procédés et environnement est dans une approche qualité/certification pour tous les tests de conformité réalisés pour les industriels. Cette approche est au cœur de l'activité du laboratoire, via une convention avec l'IANOR (institut national algérien de normalisation). Cette pratique de la démarche qualité et de la certification appliquée à la recherche, bien que spécifique, pourrait être valorisée dans le cadre de la démarche qualité prévue par l'université ; Il y a là (et sans doute également dans d'autres labos), un gisement d'expertise sur la qualité en milieu industriel, qui peut être transféré, via des modules spécifiques dans les formations de l'université, notamment des sciences de l'ingénieur. En outre, l'expertise de cette équipe pourrait être utilement partagée avec les membres de la CAQ.
- Monter un programme d'information et de sensation pour l'assurance qualité: un tel programme a pour objectif de favoriser le changement de mentalité et de comportement des différents acteurs (décideurs, enseignants et gestionnaires. Il comprendra les activités suivantes:
 - des séances de travail périodiques avec les directions et services chargés de la qualité pour échanger sur la situation de la démarche qualité dans chaque composante de l'Université et saisir cette occasion pour identifier leurs besoins par rapport à l'intégration d'un système interne de qualité ;
 - des journées de réflexion sur les enjeux de la démarche qualité à l'attention des décideurs, des enseignants, des gestionnaires et d'autres groupes cibles; ces journées d'études devraient contribuer à démystifier le concept de contrôle par l'évaluation et à informer sur les engagements des établissements à assurer le secret des données (à travers des procédures internes, adoption des conventions internationales pour le secret des données, etc.) ;
 - des sessions de sensibilisation aux questions liées à la démarche qualité et à l'impact positif dans le développement ou dans différents services d'intervention à l'attention des décideurs, des enseignants, des gestionnaires et d'autres groupes cibles ;
 - des sessions pour la mise en place d'une base d'information sur la démarche qualité et la création d'une page web sur le site de chaque établissement (s'il n'existe pas).
- Il faut pérenniser la structure «AQ » dans l'université, en dotant ses membres d'un vrai statut, mais cela relève du niveau national. Des discussions devraient être menées avec le ministère sur le statut de ces cellules qualité et le statut des

RAQ, pour pérenniser les efforts en cours. Un statut spécifique accompagné de rémunération correspondant à la charge de travail (importante) éviterait les écueils du « bénévolat » actuel. Le RAQ de l'université de Boumerdès a avant tout besoin de temps, il demande une réduction de la charge pédagogique (décharge horaire) pour pouvoir s'impliquer davantage dans la démarche.

- Le référentiel Aqumed est utilisable lorsque certains problèmes de base ont été résolus.
- Valoriser l'image de l'université.
- Image de l'université et les missionnaires issus des facultés. Une politique d'affichage vers l'extérieur.
- Politique de publication (par exemple).
- Site web de l'université (valoriser la production scientifique, par exemple).

10. Conclusions et remarques finales

L'équipe d'évaluation de l'AUF a été impressionnée par les nombreuses initiatives à l'Université de Boumerdès dans divers aspects de la recherche et les activités communautaires. Dans le même temps, l'équipe voit un potentiel dans le développement de l'Université dans une université moderne et compétitive grâce à la direction, à l'établissement des politiques et une coordination accrue par la direction centrale. L'équipe tient à souligner que son conseil ne vise pas à réduire l'autonomie des facultés et leurs unités. Plutôt, elle cherche à promouvoir un rôle plus important pour la direction centrale pour établir une politique de l'Université d'ensemble (sur la base d'un dialogue avec la communauté de l'Université); pour assurer la mise en œuvre de cette politique (en maintenant tous les niveaux de l'organisation responsable de ses responsabilités); et de coordonner diverses activités qui aideraient à l'avancement de l'Université (en mettant en place des services centraux d'appui pour éviter la redondance et créer une synergie).

En raison de l'importance du rôle que l'Université joue dans la région de Boumerdès, en raison de l'emplacement de l'Université dans une région riche en ressources, mais aussi parce qu'il existe de nombreuses initiatives relatives à diverses activités et niveaux au sein de l'Université, elle a le potentiel de développer davantage. Sa capacité de changement repose sur les actions de ses dirigeants et les membres de l'Université.