SEMINAIRE

CIRUISEF-IGNEUF

Sfax – Tunisie – 8-12 avril 2019

FORMATION DES DOYENS FRANCOPHONES EXPERTS DES EVALUATIONS EN SCIENCES ET TECHNOLOGIES

TABLE DES MATIERES

Programme **1**
Présentation générale **1**
L'Assurance qualité dans l'Enseignement Supérieur et la Recherche **3**
Les défis de l'enseignement supérieur et de la recherche 3
L'importance de l'assurance qualité pour relever les défis de l'enseignement supérieur 4
Le rôle fédérateur du CAMES, comme agence régionale d'assurance qualité et d'accréditation 5
SESSION 1 : La place d'une faculté dans la stratégie de l'établissement, le rôle du Doyen **9**
De la Fac à l'Université… … et vice versa **11**
Introduction : Subordination et subsidiarité 11
I. L'université trois fois créée : un long apprentissage 11
II. Une recomposition du système ESRI (enseignement supérieur, recherche et innovation) 13
III. La Fac, composante et entité propre 14
IV. Le Doyen, entrepreneur universitaire : quatre personnes en une 15
SESSION 2 : Gérer la recherche **17**
Organisation de la recherche à L'université de Sfax **19**
Présentation de la faculté des sciences de Sfax 19
L'école doctorale et ses missions 19
Structures de recherche 19
Missions de la Faculté pour la recherche 19
Unités de Services Communs à La Faculté des Sciences de Sfax 19
Gérer la recherche dans un contexte de partenariat industrie-université **21**
Tendances en recherche appliquée 21
Stratégies et outils de gestion de la recherche 21
Équipe de soutien à la recherche 22
Défis 22
SESSION 3 : Monter des projets internationaux **23**
Arbre du problème **24**
Les quatre étapes fondamentales de toute analyse de l'arbre à problème 24
Stratégie, dynamisme et partenariat pour le montage, la réussite et la pérennisation d'un projet international **25**
La place des facultés dans le montage et l'exécution des projets internationaux 25
Implémentation des projets de mobilité internationale de crédits 25
Intégration de projets internationaux de « renforcement des capacités » 26
Internationalisation dans l'enseignement supérieur : stratégies et montage de projets **27**
Stratégies pour l'internationalisation 27
Un cadre « logique » pour le montage de projets internationaux 28
Illustration par exemple : le choix des partenaires et la règle des 5 29
Projet PULSE Erasmus + Capacity Building **31**
Introduction 31
Présentation du projet 31
Les objectifs détailles 32
Perspectives pour la francophonie 32
Montage du projet 32
SESSION 4 : Clés de négociation, le dialogue de gestion, prise en compte des besoins **35**
Dialogue de gestion dans l'établissement du budget **37**
Présentation de l'ETS 37
Critères pour négocier un budget 37
Calendrier de l'établissement du budget à l'ETS 37
Négocier pour réaliser un « bon » dialogue de gestion **39**
Introduction 39
Pourquoi négocier ? 39
Comment aborder la négociation lors du dialogue de gestion ? 39

Quelques clés de négociation 39
SESSION 5 : Le Doyen, un animateur d'équipe 41
Expérience d'un doyen à la faculté des sciences de l'Université de Sfax 43
Organisation de la faculté 43
Nomination du doyen 43
Rôle du doyen 43
Expérience d'un doyen à la faculté des sciences de l'université libanaise 45
Qualités d'un doyen 45
Le Doyen : un leadership administratif et scientifique promouvant les relations externes 45
Les groupes de travail avec le doyen 45
SESSION 6 : Les ressources humaines, le management 47
Identifier et reconnaitre les compétences. Un exemple à la faculté des sciences d'Aix-Marseille Université 49
Mobilisation des ressources humaines pour la mise en œuvre d'une politique de management d'un établissement universitaire 51
Présentation plénières sur les évaluations, référentiels et guides 55
IGNEUF : les forces francophones de la gouvernance et de la démarche qualité au service des établissements 57
Le colloque AUF 2017 de Beyrouth 57
L'initiative pour la Gouvernance dans le Nouvel Espace Universitaire Francophone (IGNEUF) 57
Un exemple d'action : le projet d'appui à l'autoévaluation des universités africaines 58
Mise en place et développement d'un système d'assurance qualité de l'enseignement supérieur au Sénégal 59
Mise en place de l'ANAQ-Sup 59
Statut, organisation et gouvernance 59
Développements en AQ Externe par l'ANAQ-Sup 60
Développements en AQ Interne au sein des établissements d'enseignement supérieur 60
Développements législatifs et réglementaires actés par le gouvernement 60
Développements du partenariat et des activités internationales 61
Conclusion 61
Le référentiel d'évaluation Institutionnelle du CAMES 63
Organisation du référentiel 63
Le référentiel d'évaluation institutionnelle en résumé 63
Organisation en domaines et champs 63
Evaluation des formations par le Hcéres 65
Introduction 65
L'évaluation des formations 65
L'évaluation du Hcéres 66
Référentiel et agence d'évaluation des établissements de l'enseignement supérieur au Maroc 69
Référentiel d'évaluation 69
ANEAQ : Agence nationale d'évaluation et d'assurance qualité 70
Instance nationale de l'Évaluation, de l'Assurance-Qualité et de l'Accréditation (IAEQA) de Tunisie 73
L'IEAQA 73
Missions et activités de L'IEAQA 73
Un aperçu des normes d'agrément du Bureau canadien d'agrément des programmes de génie 75
L'agrément et le bureau d'agrément 75
Les normes et procédures 76
La visite 77
Le rapport 77
Ateliers par région autour de 3 thèmes (gouvernance, formation, recherche) 79
ATELIER CAMES 81
Contexte 81
Objectifs du guide méthodologique de l'auto-évaluation 81
ATELIER Europe de l'ouest 83

Contexte européen 83
L'évaluation par l'HCERES 83
Instance nationale de l'Évaluation, de l'Assurance-Qualité et de l'Accréditation (IAEQA) de Tunisie 87
Lecture simplifiée du référentiel de l'IEAQA et de ses recommandations 87
Conclusion 86

PROGRAMME

Formation des doyens francophones experts des évaluations en Sciences et Technologies

du 8 au 12 avril 2019, Hôtel Méhari, Hammamet-Tunisie

14h-16h	**Accueil des participants**
16h-17h30	**Cérémonie d'ouverture** **Hamadi KHEMAKHEM**, Président du comité d'organisation local **Abdelwahed MOKNI**, Président de l'Université de Sfax, *représenté* **Jean-Marc BROTO**, Président de la CIRUISEF **Jean-Luc THOLOZAN**, Directeur régional Maghreb AUF, *absent* **Slim KHALBOUS**, Ministre ESRS de la Tunisie, *représenté*
17h30-18h30	**Conférence inaugurale** **Bertrand MBATCHI**, Secrétaire général du CAMES : Assurance qualité dans l'ESR
20h	***Dîner***

PARTIE 1 : FORMATION GENERALE DES DOYENS FRANCOPHONES A LEURS MISSIONS

Mardi 9 avril 2019

9h-10h30	**Session 1 : La place d'une faculté dans la stratégie de l'établissement, le rôle du doyen**
Animateurs : *Jean-Marc BROTO* *Viviane KROU*	**Yves LICHTENBERGER**, Université de Paris-Est Marne-la-Vallée, CPU, France **Matar SECK**, Université de Thiès, Sénégal, *excusé* *Échanges*
10h30-11h	*Pause-café*
11h-12h30	**Session 2 : Gérer la recherche**
Animateurs : *Jean-Maurille OUAMBA* *Bassam BADRAN*	**Hamadi KHEMAKHEM**, Université de Sfax, Tunisie **Claire SAMSON**, École de Technologie Supérieure, Canada *Échanges*
12h30-14h	***Déjeuner***
14h-16h	**Session 3 : Monter des projets internationaux**
Animateurs : *Isabelle GLITHO* *Joseph SARR*	**Herve SABOURIN**, Expert pour l'AUF en montage de projets **Nadine THÉZÉ**, Bureau CIRUISEF, Université de Bordeaux, France **Véronique KAZPARD**, Bureau de Direction des RI Université Libanaise, Liban *Échanges*
16h-16h30	*Pause-café*
16h30-18h00	**Session 4 : Clés de négociation - Le dialogue de gestion - Prise en compte des besoins**
Animateurs : *Pierre BOURQUE* *Gado TCHANGBEDJI*	**Valérie CAILLER**, Institut IH2EF (ex ESENSESR), France **Pierre BOURQUE**, ETS, Montréal, Canada *Échanges*
18h15-19h15	***Réunion FIGURE Montage de formation Cursus Master et Bachelor en ingéniérie***
19h30	***Dîner***

Mercredi 10 avril 2019

9h-10h30	**Session 5 : Le doyen, un animateur d'équipe**
Animateurs : *Nour-Eddine OUSSOUS* *Hamadi KHEMAKHEM*	**Hassan ZEINEDINE**, Bureau CIRUISEF, Université libanaise, Liban **Mohamed GARGOURY**, Université de Sfax, Tunisie *Échanges*
10h30-11h	*Pause-café*
11h-12h30	**Session 6 : Les ressources humaines et le management**
Animateurs : *Evelyne GARNIER* *Mohcine ZOUAK*	**Jean-Marc PONS**, Université Aix-Marseille, France **Gado TCHANGBEDJI**, Université de Lomé, Togo, *excusé* *Échanges*
12h30-14h	***Déjeuner***
14h-18h	**Visite culturelle**
18h15-19h15	***Réunion Professeurs En Entreprises (PEE) en francophonie***
19h30	***Diner***

PARTIE 2 : LES REFERENTIELS ET LES GUIDES D'AUTO-EVALUATION

Jeudi 11 avril 2019

9h-12h30	**Présentations plénières sur les évaluations, référentiels et guides**
Animateurs : *Isabelle GLITHO* *Nadine THEZE*	**Bernard ZUPPINGER et Jean-Philippe THOUARD**, Directeur et Directeur technique IFGU **Papa GUEYE**, Secrétaire exécutif de l'ANAQ-SUP, Sénégal, *représenté* **Joseph AKA**, CAMES, UFHB, Côte d'Ivoire, référentiel CAMES, *représenté* *Échanges*
10h30-11h	*Pause-café*
11h -12h30	**Jean-Marc GEIB**, Dir Dép évaluation formations HCERES, Université de Lille, France **Ahmed IRAQI**, ANEAQ, référentiels Maghreb **Hamadi ATTIA**, Président de l'IAEQA, référentiels Maghreb, *absent* ***Présentation de l'organisation des ateliers*** *Échanges*
12h30-14h	***Déjeuner***
14h-17h30	**Ateliers par région autour de 3 thèmes (gouvernance, formation, recherche)**
Animateurs : *Représentants des régions Cames, Europe de l'Ouest, Maghreb*	**Joseph AKA**, CAMES, *représenté* **Isabelle GLITHO**, Vice-Présidente CIRUISEF, CAMES **Jean-Marc GEIB**, HCERES, Europe de l'Ouest **Jean-Marc PLANEIX**, CDUS, Europe de l'Ouest, excusé **Lamine BOUBAKAR**, Figure, Europe de l'Ouest **Hamadi ATTIA**, IAEQA, Maghreb, absent **Ahmed IRAQI,** ANEAQ, Maghreb
15h30-16h	*Pause-café*
16h-17h30	***Poursuite du travail en atelier***
20h	***Dîner de Gala***

Vendredi 12 avril 2019

9h-10h30	**Travail de synthèse par atelier**
10h30-11h	*Pause-café*
11h-12h30	**Présentation plénière des synthèses d'ateliers - Échanges**
12h30-13h	**Conclusion générale et Clôture**
13h-14h	***Déjeuner***
14h-17h	**Assemblée Générale de la CIRUISEF**

Lieu du séminaire : Hôtel Méhari- Hammamet ***Organisation locale :*** Faculté des Sciences, Sfax	***Contacts :*** **Hamadi KHEMAKHEM**, Doyen Faculté des Sciences, Sfax hamadi.khemakhem@fss.usf.tn **Jean-Marc BROTO**, Président CIRUISEF jean-marc.broto@ciruisef.com ***Plus d'informations :*** https://sites.google.com/a/fss.usf.tn/ciruisef-sfax-2018/home

PRESENTATION GENERALE

Il s'agit d'un séminaire de formation de l'Initiative pour la Gouvernance dans le Nouvel Espace Universitaire Francophone **(IGNEUF)** organisé par la Conférence Internationale des Responsables des Universités et Institutions Scientifiques d'Expression Française (**CIRUISEF)** et l'Institut de la Francophonie pour la Gouvernance Universitaire (**IFGU**), un institut de l'Agence Universitaire de la Francophonie (AUF), en collaboration avec le Conseil Africain et Malgache pour l'Enseignement Supérieur (**CAMES**), l'Institut des Hautes Études de l'Éducation et de la Formation (**IH2EF**, anciennement ESENESR) et la Conférence des Présidents d'Université (**CPU**).

Ouverte aux doyens et responsables de formations scientifiques de la francophonie (plus de 162 doyens et 54 responsables affiliés dans plus de 20 pays), la formation s'inscrit dans le double défi **d'aider les doyens du réseau à une meilleure gouvernance de leur Faculté/UFR et à devenir des experts des évaluations en vue d'assurer la qualité des formations.**

Le thème sur lequel vont porter les échanges sera organisé en deux parties, l'une plus générale sur **« La fonction de Doyen »** et la seconde sur **l'appropriation et l'exploitation des référentiels et outils méthodologiques d'évaluation existants dans différents espaces géographiques francophones**.

Pour la seconde partie, nous envisageons, après une présentation générale des différents référentiels, de travailler en ateliers par régions ; les régions seraient celles couvertes par le CAMES, par l'Europe de l'Ouest, par le Maghreb. Les agences nationales ou de région d'accréditation participeront activement à cet événement.

Les attendus de la formation, au-delà de renforcer globalement la qualité de la gouvernance des facultés, sont de mettre à disposition des Facultés/Universités des Doyens ressources experts, formés aux évaluations et pouvant aider à mener les évaluations internes comme externes.

L'ASSURANCE QUALITE DANS L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET LA RECHERCHE

BERTRAND MBATCHI

Secrétaire Général du CAMES
Ougadougou 01
Burkina Faso 01 BP 134
cames@lecames.org

L'enseignement supérieur et la recherche constituent de nos jours deux leviers essentiels du développement économique et social et contribuent de ce fait, à la réduction de la pauvreté. Ce rôle de leviers est confirmé par l'adoption par l'ONU en septembre 2015 des ODD4 – 2030 qui visent à assurer une éducation inclusive, équitable et de qualité et à promouvoir un apprentissage tout au long de la vie.

Si l'importance de l'enseignement supérieur et de la recherche ne souffre pas de débat, dans le contexte actuel du 21 e siècle, marqué par la mondialisation, avec son corollaire de compétition, de nombreux défis doivent cependant être pris en charge par ce sous-secteur de l'éducation, pour lui permettre de jouer pleinement son rôle en contribuant effectivement à l'économie de la connaissance. L'économie de la connaissance, au sens que lui donne le père jésuite François Kaboré (2019), est

> *« la prise de conscience que ce qui fait la puissance et la prospérité des nations, ce n'est pas la matière première mais la valeur ajoutée créée à partir de ces matières premières. Pour créer cette valeur ajoutée, il faut partir de la production de la connaissance, c'est-à-dire la technologie ou la science qui permet avec méthode de produire des choses qui répondent aux besoins des femmes et des hommes de nos pays. »*

L'exemple de la Corée du Sud, peut en effet nous édifier, à plus d'un titre.

Quels sont alors ces défis que doivent relever l'enseignement supérieur et la recherche à la fois aux niveaux mondial, africain, régional, des pays et des institutions ? Dans quelle mesure la mise en œuvre de l'assurance qualité contribue-t-elle à la résolution de ces défis ? Quel rôle le Conseil africain et malgache pour l'enseignement supérieur (CAMES) joue-t-il dans la dynamique d'implantation de la culture de l'assurance qualité, pris comme défi majeur et intemporel, dans l'enseignement supérieur et la recherche ?

LES DEFIS DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE

Le 21 e siècle est marqué par une forte demande sociale, en matière d'enseignement supérieur. Cette problématique se pose avec beaucoup plus d'acuité dans les pays de l'Afrique subsaharienne où le taux d'inscription à l'enseignement supérieur est estimé en 2017 par l'UNESCO à 9,3 % contre une moyenne de 37, 8% dans le monde (Banque Mondiale, 2019). Selon le Partenariat Mondial pour l'éducation, l'Afrique comptait en 2015, 1 650 institutions d'enseignement supérieur, dont un grand nombre était en difficulté et nécessitait une intervention de différentes parties prenantes (gouvernements, partenaires au développement), en vue de permettre aux étudiants de développer au maximum leurs acquis et d'apporter une contribution efficace sur le marché du travail.

Cette situation maintenant décriée découle en très grande partie des programmes d'ajustement structurels imposés à bon nombre de pays africains, dans les années 90, qui ont fatalement contribué à la baisse de la qualité de l'enseignement supérieur. Par la suite, l'investissement important dans l'enseignement de base soutenu par les partenaires techniques et financiers, dans le cadre du mouvement « Education pour tous » (EPT), a aggravé la situation dans l'enseignement supérieur caractérisée notamment par une insuffisance qualitative et quantitative des ressources humaines, des équipements, des infrastructures, participant ainsi davantage à une dégradation de la qualité.

Dans cette dynamique, et pour répondre à la forte demande d'inscription, dans un contexte de récession économique, on a assisté, en Afrique, à l'avènement d'un secteur privé de l'enseignement supérieur par la création d'institutions privées. Mais quand bien même l'enseignement supérieur privé se présente à priori

comme une solution, il engendre un nouveau type de besoins liés à la règlementation de ce nouveau système par les autorités nationales et à son acceptation par les potentiels bénéficiaires ainsi que les acteurs du secteur public qui détenait le monopole incontestable de l'enseignement supérieur et de la recherche.

Par ailleurs, la mondialisation et le besoin d'harmonisation aussi bien en Europe qu'en Afrique, sans oublier la question de l'employabilité des diplômés ont donné naissance au processus de Boulogne. La plupart des pays africains se sont inscrits dans cette dynamique par l'adoption de la réforme Licence-Master-Doctorat (LMD), impulsée par des directives régionales de l'Union économique et monétaire ouest africaine (UEMOA), de la Communauté économique et monétaire de l'Afrique centrale (CEMAC) et du Conseil africain et malgache pour l'enseignement supérieur, pour ne citer que ceux-là.

Tous ces bouleversements au niveau de l'enseignement supérieur induisent de nouvelles exigences en matière de gouvernance en vue de gérer, enseigner, évaluer autrement pour mieux contribuer au développement socio-économique des États….

En définitive, les défis actuels de l'enseignement supérieur africain peuvent être succinctement reliés :

- à l'accès à un enseignement supérieur de qualité dans un contexte de mondialisation ;
- à l'harmonisation des diplômes par une meilleure appropriation et application du système LMD ;
- aux exigences du marché, national, régional et international, en lien avec la libre circulation des biens et des personnes ;
- à l'exigence de la qualité, dans un contexte d'insuffisance qualitative et quantitative des ressources financières et humaines, des équipements et des infrastructures et diverses priorités nationales de développement.

L'IMPORTANCE DE L'ASSURANCE QUALITE POUR RELEVER LES DEFIS DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR

L'exigence de la garantie de la qualité qui paraît la meilleure réponse, avec des effets durables, à apporter aux défis actuels de non qualité de l'enseignement supérieur et de la recherche passe par le développement de cette culture aux plans institutionnel, national, régional voire continental.

La qualité est une notion complexe qui recouvre de nombreuses dimensions et concepts. Dans l'enseignement supérieur et la recherche, la compréhension commune de cette notion renvoie à un ensemble de caractéristiques, qui confèrent à un système l'aptitude à satisfaire à des exigences académiques, selon des normes de valeur admises comme relevant de la qualité.

Selon l'UNESCO, l'assurance qualité est « un processus d'évaluation continue (évaluation, suivi, assurance et maintien de la qualité, amélioration) de la qualité de l'enseignement supérieur, des établissements et des filières de formation. En tant que mécanisme de régulation, l'assurance qualité vise la responsabilité et l'amélioration, en fournissant des informations et des jugements (et pas des classements) à travers un processus convenu, cohérent, et des caractères clairement définis ».

Au niveau d'un pays, l'assurance qualité comporte une dimension interne relevant de la responsabilité des institutions et une dimension externe qui est de la responsabilité des autorités nationales. Par extension on parlera d'assurance qualité régionale ou continentale, lorsque les règles qui s'y rapportent sont édictées par un groupe de pays d'une région ou par les États d'un continent.

L'assurance qualité interne vise le suivi et l'amélioration de la qualité au niveau de l'institution d'enseignement supérieur et/ou de recherche ; l'assurance externe s'organise à travers un processus comprenant l'autoévaluation, l'évaluation par les pairs, la rédaction d'un rapport et/ou la prise décision et éventuellement, une procédure de suivi.

La prise en compte de la démarche qualité dans le management des institutions d'enseignement supérieur et de recherche (IESR), permet à terme de :

(i) donner confiance aux partenaires ; (ii) de se donner confiance et acquérir davantage de la crédibilité ; (iii) de donner des garanties sur les méthodes, les résultats, l'utilisation des ressources ; (iv) d'améliorer l'efficacité de l'organisation ; (v) de mesurer l'impact des prestations ; (vi) de rendre compte ; (vii) de s'évaluer et de s'améliorer.

Dans cette perspective, il est important de mettre en place des dispositifs de management par la qualité (démarche qualité), permettant une mise en conformité aux cadres normatifs établis (référentiels) ; d'apprécier le niveau de qualité des processus académiques et de renseigner des indicateurs (auto-évaluation). Il s'agit de procéder à des mesures qualitatives et/ou quantitatives des processus académiques pour donner à la qualité une signification objective.

Les processus sont ensuite associés à des procédures explicitant les meilleures façons de mener les activités et des systèmes d'enregistrement, qui en permettent une gestion fiabilisée et partagée des données (traçabilité), en vue d'améliorer le système.

LE ROLE FEDERATEUR DU CAMES, COMME AGENCE REGIONALE D'ASSURANCE QUALITE ET D'ACCREDITATION

L'onde de choc du classement de Shanghai en 2003, a conduit plusieurs pays européens, notamment la France, à mettre en place une politique publique d'excellence dont le but « est de permettre […] de se doter d'établissements de référence et de classe mondiale, sur le modèle des grandes universités de recherche anglo-saxonnes, ces locomotives devant être à même de tirer le système en haut » (Mascret, 2015, p.151).

Dans le même ordre d'idée, en 2009, la Conférence mondiale de l'UNESCO sur l'enseignement supérieur invitait ses États membres, particulièrement ceux des pays en développement à renforcer leurs capacités en matière d'assurance qualité dans l'enseignement supérieur, la recherche et l'innovation.

L'Union africaine, dans le cadre de l'agenda 2063 a mis en place, le Pan-African Quality Assurance and Accreditation Framework (PAQAF) qui est le cadre panafricain pour l'assurance qualité dans la vision de l'Afrique que nous voulons. Ce cadre vise à instaurer l'harmonisation des pratiques d'assurance qualité au niveau africain, en bonne intelligence avec les agences régionales telles que le CAMES, l'IUCEA, la SARUA… A cet égard, le Réseau africain d'assurance qualité (AfriQAN), créé en 2009 est appelé à jouer un rôle majeur.

Comme organisme d'harmonisation, le CAMES occupe une place de choix dans la stratégie de déploiement de l'assurance qualité en Afrique, mais surtout dans l'ensemble de ses 19 pays membres. En effet, cette organisation a adopté en 2013, un plan stratégique 2015-209 avec 7 axes complémentaires dont l'assurance qualité en constitue la pierre angulaire.

Cette stratégie, en raison de la multiplicité des acteurs, des moyens importants à mobiliser pour l'implantation de la démarche qualité, s'inscrit dans une dynamique partenariale. Ainsi, de manière non exhaustive, le CAMES a pu compter sur le soutien de plusieurs institutions telles l'UEMOA, le DAAD, l'UNESCO, l'Union africaine, la Banque Mondiale, la CRUFAOCI, l'AUF pour le développement de l'assurance qualité.

Sa contribution concrète à cette problématique se traduit par (i) une information et une sensibilisation des acteurs institutionnels, nationaux, des décideurs académiques et politiques ainsi que des partenaires techniques et/ou financiers ; (ii) le renforcement des capacités des acteurs ; (iii) le développement d'outils et de référentiels qualité ; (iii)l'évaluation ; (iv) le conseil et l'accompagnement des institutions et des pays à se doter de mécanismes institutionnels et nationaux d'assurance qualité.

En termes de production documentaire, depuis 2012, plusieurs référentiels ont été développés par le CAMES :

- le guide d'évaluation des enseignants chercheurs et chercheurs aux programmes des Comités consultatifs interafricains (CCI) et des concours d'agrégation ;
- le référentiel d'évaluation des institutions d'enseignement supérieur ;
- le référentiel d'évaluation des offres de formation ;
- le référentiel d'évaluation des offres de formation ouverte et à distance ;
- le référentiel d'évaluation des programmes de recherche;
- le référentiel d'évaluation des formations et des écoles doctorales ;
- le référentiel pour le développement des systèmes d'information dans les institutions d'enseignement supérieur et de recherche ;
- les modules de formation en présentiel ou à la carte, à la gouvernance universitaire pour les responsables d'établissement d'enseignement supérieur ;

- le guide de création d'une cellule institutionnelle d'assurance qualité ;
- le guide de création d'une agence nationale d'assurance qualité ;
- le guide d'évaluation avec les référentiels qualité CAMES ;
- le guide de bonnes pratiques en matière d'assurance qualité.

Pour tous ces référentiels, des éléments de preuve à produire sont importants pour justifier l'action entreprise en matière d'assurance qualité. Dans ce cadre, les établissements doivent produire des éléments probants en fonction de leur contexte. Les références doivent également évoluer avec l'orientation stratégique de l'institution, en tenant compte de l'autonomie administrative de l'institution.

Les référentiels qualité du CAMES et les guides d'évaluation des enseignants chercheurs et chercheurs constituent ainsi des outils de développement de la qualité dans les IESR, des outils incitant à la dynamique de changement, tout en permettant à l'ensemble des acteurs d'identifier des leviers d'action capables de promouvoir leur développement. Le contexte de promotion d'enseignants chercheurs et chercheurs, et d'accréditation du CAMES, ses objectifs et ses procédures pour y parvenir constituent des enjeux majeurs et des défis à relever par les IESR. La prise en charge de l'assurance qualité dans le processus de promotion des enseignants-chercheurs et des chercheurs ainsi que celui de la reconnaissance et d'équivalence des diplômes, organisés annuellement par le CAMES et les principes qui les sous-tendent, ont permis au sein de l'espace CAMES : (i) de créer une communauté universitaire et scientifique de renom, que le CAMES organise progressivement en réseaux de recherche et Alumini, (ii) d'accroître la crédibilité et l'attractivité des établissements publics et privés (iii) de contribuer à la démocratisation auprès des étudiants, parents et responsables politiques du numérique pédagogique comme moyens d'apprentissage et d'évaluation, (iv) de relever à partir d'études de cas, les mauvaises pratiques couramment observées et de nature à dégrader l'assurance qualité dont l'investissement coûte moins cher que la démarche de non qualité.

Au titre du partenariat, le CAMES a participé :

- au projet UNESCO/Shenzhen visant à renforcer l'assurance qualité dans l'enseignement supérieur en Afrique. Des efforts sont en cours, à travers tout le continent, pour la création d'agences nationales d'assurance qualité. C'est le cas déjà pour le Mali, le Niger. Les démarches sont en cours pour la Côte d'Ivoire, le Togo. Avec le plaidoyer exclusif du CAMES, le Congo et la Guinée sont fortement avancés.
- aux projets TrainIQA et DIES-AQA pour le renforcement des capacités des acteurs académiques dans les IESR en Afrique de l'Ouest et du Centre ;
- à l'initiative HAQAA, pour l'harmonisation de l'assurance qualité en Afrique avec comme résultats le développement des ASG-QA qui sont des guides et des standards pour le déploiement de la qualité au niveau continental.

PARTIE I

FORMATION GENERALE DES DOYENS FRANCOPHONES A LEURS MISSIONS

SESSION 1 :
LA PLACE D'UNE FACULTE DANS LA STRATEGIE DE L'ETABLISSEMENT, LE ROLE DU DOYEN

Animateurs :

- **Jean-Marc BROTO**, Président CIRUISEF, Université Toulouse III, France
- **Viviane KROU**, Université de Cocody, Côte d'Ivoire

Intervenants :

- **Yves LICHTENBERGER**, Université de Paris-Est Marne-la-Vallée, CPU, France
- **Matar SECK**, Université de Thiès, Sénégal, *excusé*

Résumé :

Les facultés constituent les composantes essentielles de l'Université car elles allient la formation et la recherche à un niveau opérationnel.

La faculté est ainsi la pierre angulaire de l'Université et doit être en harmonie avec la stratégie de l'Université. En effet, l'équipe dirigeante doit mettre en œuvre son projet pendant sa mandature. Pour cela, elle établit, éventuellement avec les doyens, une stratégie qui leur est transmise souvent sous forme de lettres de cadrage, afin que ceux-ci la mettent en œuvre au niveau de leur faculté.

Par ailleurs, le Doyen s'engage à mener une politique propre au niveau de sa composante en cohérence avec la stratégie de l'Université. Il a en particulier la responsabilité de la gestion de l'offre de formation qui est portée par l'établissement. Il doit en assurer la soutenabilité, organiser l'autoévaluation, pour garantir la qualité de cette offre depuis la création de la maquette jusqu'à l'insertion des étudiants.

Dans cette session, la vision de la relation Université/Faculté et le rôle du doyen dans cette relation seront apportés via l'analyse et le vécu d'un président, doyen et recteur.

DE LA FAC A L'UNIVERSITE…
… ET VICE VERSA

YVES LICHTENBERGER
Professeur émérite
Université Paris-Est Marne-la-Vallée
yl@u-pem.fr

INTRODUCTION : SUBORDINATION ET SUBSIDIARITE

Les facultés constituent depuis toujours la base d'universités qui n'ont d'ailleurs souvent été que la coquille réglant leur cohabitation sur un même territoire. Aujourd'hui, la stratégie de ces dernières prime sur celle des premières, devenues "composantes", avec parfois un sentiment pour leur doyen de perte d'autorité.

L'université tire cette force nouvelle de sa pluridisciplinarité. Certes, les disciplines restent essentielles pour la structuration des connaissances, mais elles ont besoin de confrontations avec d'autres disciplines et problèmes pour se renouveler. La pluridisciplinarité permet une offre de formations et des possibilités d'insertion professionnelle plus variées, avec des pédagogies plus ouvertes et plus adaptées à la diversité des profils étudiants. Elle permet des réponses plus riches aux enjeux sociaux et industriels. Aussi voit-on se multiplier des regroupements d'établissements autant pour des questions de synergie et de masse critique que de largeur de périmètre pertinent pour mieux répondre à leurs missions.

Mais une fois renforcé un niveau de décision stratégique commun, se repose la question des niveaux nécessaires à sa mise en œuvre, de leur nombre (trois? quatre?) et de leur périmètre (articulation de grands champs scientifiques et de domaines thématique ou professionnel). Une stratégie n'est rien sans mobilisation de forces et, particulièrement dans nos mondes universitaires, elle a peu de chance de réussir si elle réduit ses composantes à n'être qu'un simple niveau subordonné. Toute organisation complexe a besoin s'appuyer sur l'implication de chacun et donc de lui reconnaitre sa part d'autonomie et de responsabilité. Il lui faut écouter et déléguer, passer d'un rapport de subordination à un rapport de subsidiarité.

I. L'UNIVERSITE TROIS FOIS CREEE : UN LONG APPRENTISSAGE

Par son nom, l'université évoque le caractère universel de la science, elle a le monde pour terrain d'action. Pourtant ce nom a une autre origine : "Universitas" en latin médiéval, c'est une corporation, ici celle des gens de savoir, maîtres et étudiants. Son histoire en reste marquée, entre institution "corporative" garante de qualité et d'amélioration continue, et "corporatiste" marquant son repliement sur elle-même. En France ce deuxième aspect prévaudra et les universités le paieront de leur déclin, jusqu'à leur dissolution lors de la Révolution sans que cela ne suscite de protestation (il faudra attendre La loi de 1968 pour que soient reconstituées des universités autonomes, celles recrées en 1896 n'étant qu'un simple conseil de doyens de facultés présidés par un recteur nommé) ; elles le paieront aussi par la création en dehors d'elles de grandes écoles professionnelles d'État puis d'organismes de recherche publics. D'où ce rôle longtemps prépondérant en France des "facs", qui reflète en fait la fragilité d'un système alliant un fort centralisme politique et un morcellement des disciplines.

Mais l'histoire des rapports entre "facs" et universités est aussi celle de la structuration des savoirs et de la façon dont une société en use pour se développer. Savoir est un verbe d'action, ce en quoi il s'assimile à une compétence. Un savoir ajoute à un corpus de connaissances la capacité à les mobiliser, pour non seulement explorer et connaitre le réel, mais aussi le transformer, et pour cela à maitriser aussi des dispositifs techniques, des règles et habiletés nécessaires à leur mise en œuvre dans un contexte donné. Savoir le français ou la physique, ce n'est pas seulement connaitre son vocabulaire et sa grammaire, ni ses lois et règles de calcul, c'est s'exprimer, produire de nouveaux énoncés, raisonner, appréhender de nouvelles interactions, … Ces trois aspects du savoir -académique, technique et exploratoire- sont étroitement imbriqués et le sont restés dans les domaines du droit et de la médecine, mais se sont dissociés dans les autres sciences. Chacun requiert des modes de validation (par les pairs, par le faire, par l'inventivité) et d'acquisition (par l'enseignement, par l'entrainement, par l'expérimentation) qui lui sont propre. Le savoir s'appauvrit lorsqu'ils

sont séparés et confiés à des institutions qui ne communiquent plus entre elles : universités, écoles et organismes. Nous héritons de ces cloisonnements que notre histoire récente s'efforce de surmonter (voir : Alain Renaut, 1995, *Les révolutions de l'université*, Calmann-Lévy).

XIIIème siècle : L'université corporation, la création des disciplines

Les universités naissent par regroupement d'écoles professionnelles. Organisées en "*facultae*" ("faculté des arts", proche de notre actuel lycée, au sein de laquelle se constitueront des disciplines de plus en plus autonomes, et "facultés supérieures" de théologie, droit et médecine), elles font exister dans une société d'ordres une corporation des gens de savoir à côté de celles des métiers manuels ou commerçants.

Comme pour toute corporation, leurs privilèges en feront la force (liberté académique et monopole des grades) et la faiblesse : "isolées en elles-mêmes", ayant "perdu tout contact avec le milieu" (Durkheim). La validité des connaissances s'établit entre pairs et repose plus sur leur conformité au corpus établi que sur une confrontation au réel. Cette endogénéité sera source d'une stérilité si bien caricaturée par Molière.

Ne voyons-nous pas là l'amorce de tensions qui perdureront entre structuration des savoirs, nécessaire à leur progression cumulative et à leur enseignement, et inventivité qui en bouleverse l'agencement, entre érudition et exploration, entre gouvernance par les pairs et ouverture à l'environnement ?

XIXème siècle : l'université, lieu de production de l'élite scientifique

La seconde naissance des universités se déroulera en Prusse dans un État misant sur l'éducation pour se relever de sa défaite face à Napoléon. Ce sera le modèle humboldtien (du nom de Wilhelm von Humboldt, fondateur en 1810 de l'université de Berlin) assurant la prédominance de la recherche dans l'enseignement, pour non seulement renouveler les savoirs, mais aussi pour les rendre appropriables de façon non dogmatique par les étudiants. Le modèle s'avère particulièrement pertinent dans des sociétés modernes où la rationalité et le progrès des sciences vient appuyer le développement industriel.

Il irriguera le développement des universités dans le monde, notamment anglo-saxon qui s'en revendique encore aujourd'hui. Sa vertu est de combiner élitisme inhérent à la progression scientifique et familiarisation dès le premier cycle à une culture de projet, préparant à des débouchés professionnels variés, l'essentiel de l'"adéquation à l'emploi" s'opérant après, une fois embauché, au sein d'organisations de travail plus intégratrices que les nôtres.

La France s'inspirera avec retard du modèle, au lendemain de sa défaite en 1871, non sans de fortes distorsions privilégiant tutelle ministérielle et prévalence des facultés, loin de l'ambition énoncée dès 1833 par l'un de ses promoteurs Victor Cousin de voir "comme en Allemagne" émerger "de grands centres scientifiques avec des facultés complètes, se prêtant l'une à l'autre un mutuel appui, de mutuelles lumières, un mutuel mouvement". La réplique française, avec un socle disciplinaire étroit et une coupure forte de l'apprendre et du faire, renforcera son caractère sélectif et élitiste, la progression dans une discipline visant d'abord à "faire surgir dans la masse… le petit nombre de ceux qui se consacreront à vie à des recherches savantes"(L. Liard 1885), bref l'université élitiste mandarinale dont le graal est l'adoubement d'un disciple. La focalisation sur la recherche académique, exacerbant les concurrences entre formations générale et professionnelle, mettra l'université française longtemps hors-jeu de la formation des cadres de l'industrie laissée aux écoles techniques et d'ingénieurs, la cantonnant aux emplois de médecins et d'avocats où la professionnalisation est intégrée à la formation, et à ceux d'enseignants et de cadres administratifs où la maîtrise d'un niveau dans une discipline peut valoir qualification.

Pour permettre au système de répondre à de nouvelles attentes, il faudra y ajouter de l'alternance en formation et de la valorisation pour la recherche qui se construiront en marge et sembleront dénaturer sa nature profonde.

XXIème siècle : l'université source et ressource de savoirs dans une société d'innovation

La troisième création des universités est contemporaine de l'émergence de sociétés complexes, faites d'individus plus différenciés et d'interactions où la communication compte autant que la rationalisation. La prise de conscience s'en est faite autour de l'émergence de" nouvelles" technologies engendrant un appel à

l'aide aux universités pour assurer une diffusion massive des nouvelles connaissances requises. Confier cela à l'université constituait une garantie de former au plus près de la production des connaissances de pointe. Mais, la diffusion de connaissances ne suffit pas –après tout, elles n'ont jamais été aussi disponibles grâce à Wikipédia ou au marché des brevets-, compte surtout la capacité à s'en servir comme sources de nouvelles solutions, produits et services. Le regard sur ces mutations s'affinera nous faisant passer d'une "société de la connaissance" à une "société de l'innovation".

Une société plus ouverte, des organisations plus fluides, ont besoin d'individus plus réceptifs aux autres et à leur environnement, plus civiques, plus coopératifs, des "têtes bien faites et pas seulement bien pleines".

Là réside la profondeur des changements en cours pour les universités : ce qui est attendu d'elles n'est plus seulement la production et la *transmission* de connaissances, c'est leur *appropriation*, la diffusion dans tous les cycles non seulement de résultats mais surtout de pratiques de recherche éveillant la curiosité, stimulant le recul et la réflexion, encourageant le travail collectif, l'initiative et la prise de risque. Les nouvelles qualités requises, bien loin d'en dénaturer la mission, puisent à ce qui en constitue le cœur : une culture recherche faisant de tout savoir non un dogme figé mais un outil vivant de compréhension et de transformation du monde. Lourde tâche mais formidable opportunité de recréation d'un modèle universitaire dépassant les dérives facultaires et scolaires.

La "massification" de l'enseignement supérieur pose bien plus qu'un problème de moyens. On ne peut regarder l'augmentation partout de l'échec en premier cycle comme le seul signe de l'inadaptation de nouveaux étudiants à nos exigences universitaires. Nos pédagogies "apprends d'abord, tu feras après" sont particulièrement discriminantes pour ceux qui n'ont pas l'assurance sociale d'aller au bout et se découragent trop vite, mais elles sont aussi contreproductives pour tous. C'est le premier étonnement de nos étudiants en Erasmus : "ailleurs les parcours et les activités sont plus variés, et surtout on nous donne un rôle plus actif". Il faut y voir aussi une opportunité pour tous nos étudiants de sortir de modes trop académiques. C'est aussi, de surcroit, un véritable levier de démocratisation, qui requiert de ne pas se contenter de chercher le chausse-pied pour faire rentrer les inadaptés dans le moule. Plutôt que formater les pieds, il faut revoir la chaussure avec l'ambition que tous puissent marcher plus souplement.

II. Une recomposition du systeme ESRI (enseignement superieur, recherche et innovation)

L'élargissement des missions de l'université la repositionne au cœur de la société. Les moyens accordés se sont accrus, mais le sont de façon plus compétitive. On attend d'elle qu'elle oriente son activité en tenant compte de son environnement, qu'elle ait une stratégie et des projets pour s'améliorer et capter des ressources. Les tensions internes qui en résultent peuvent être vues au prisme de jeux de pouvoir, mais il est plus intéressant et réaliste, d'y voir des moments d'apprentissages et de redéfinition des fonctionnements et des responsabilités.

Une université ouverte à son environnement

Les nouvelles attentes à l'égard de l'université changent profondément ses activités et son fonctionnement. De corporation, elle est appelée à devenir organisation mise au défi d'articuler des missions contradictoires, notamment entre enseignement et recherche dont les stratégies tendent à s'autonomiser.

L'intérêt d'élargir son offre, tant en recherche qu'en formation, pour mieux remplir ses missions et capter de nouvelles ressources conduit les universités et écoles à se regrouper et à approfondir leurs partenariats avec leur environnement. Il s'agit autant d'en obtenir des moyens que d'en partager des projets (formations en alternance, valorisation de recherches, …).

Une stratégie : des objectifs, des moyens, des actions … et une évaluation

En France, cette évolution se fait sans loi entre 1984 et 2006 par un apprentissage graduel de relations contractuelles entre établissements et ministère. En 2006, la loi "recherche" réorganise en profondeur le paysage : là où coexistaient des silos verticaux (facultés, organismes, écoles), guidés par un cadre règlementaire strict en amont et peu d'exigences en aval, elle structure trois niveaux horizontaux de décisions : la *définition d'objectifs* (des priorités gouvernementales), la *programmation de moyens* (un modèle d'allocation de ressources récurrentes, les organismes comme agence de moyens humains, des

agences de projets compétitifs), *les actions opérationnelles* ; elle y ajoute l'évaluation pour réguler les interactions entre niveaux avec la création d'une agence autonome d'évaluation (AERES devenue HCERES). Elle confère également un rôle central à des universités rénovées regroupant en pôles, les universités éclatées et les écoles d'un même site.

Cette tripartition (stratégie, allocation, actions) est d'une grande puissance transformatrice. En clarifiant les responsabilités (plus de liberté et de responsabilité dira la loi LRU de 2007), en passant d'un *contrôle a priori* des activités à une *évaluation a posteriori* de leurs effets, elle ancre un mode de relation contractuelle entre niveaux et reconnait les établissements comme acteurs autonomes et non seulement comme exécutants des politiques ministérielles.

Cette partition se répercute, comme en fractale, à l'intérieur des établissements : renforcement de la présidence et du CA pour la capacité stratégique, importance du dialogue de gestion avec les composantes et services pour l'allocation de moyens, projets de services et définition d'objectifs opérationnels pour les composantes, labos et unités de formation. On peut continuer avec le rôle des composantes dans la définition de l'offre de formation et la détermination des services des enseignants-chercheurs, … À chaque niveau jusqu'à celui des individus se retrouve ce schéma permettant à chacun, en tenant compte de son environnement propre et des décisions du niveau plus large, de définir, piloter et effectuer ses actions.

III. La Fac, composante et entite propre

Cette restructuration s'est accompagnée en France d'une redéfinition des périmètres ministériel avec la création en 2017 du "ministère ESRI" reconnaissant ainsi la nécessité d'interactions entre enseignement, recherche et innovation, et la continuité de la chaîne formations générales et professionnelles, recherches fondamentales et appliquées, antérieurement éclatée entre ministères éducation, industrie et travail.

Localement, l'ouverture à l'environnement pousse à la fois à des regroupements et à des recompositions de ses composantes internes en veillant à élargir leur périmètre lorsqu'ont prévalu des cloisonnements disciplinaires trop étroits, à les rendre lisibles de l'extérieur et non plus seulement de l'intérieur, et cohérents en terme de champ disciplinaire et de domaine professionnel ou thématique dont ils ont à assurer la maîtrise et l'évolution.

Décliner une stratégie : le dialogue de gestion

Qu'une "fac" soit une "composante" d'une entité plus large n'en minore pas les responsabilités. Toute organisation a un extérieur que par définition elle ne choisit pas et dont elle ne détermine pas les règles. C'est le propre d'un enjeu, on peut jouer ou non, préférer tel jeu ou tel autre, mais pas imposer ses propres règles. Toute stratégie commence par cette reconnaissance des règles du jeu, à partir de laquelle peut se choisir qui devenir, qui servir et avec qui coopérer.

Une stratégie a besoin pour être effective d'être partagée, c'est-à-dire comprise et reprise par des acteurs qui la traduisent en actions, et pour cela être déclinée et reformulée opérationnellement. À chaque niveau, et cela vaut pour chaque conseil et organe de décision, les objectifs du niveau plus large (dit souvent niveau "supérieur") deviennent les enjeux par rapport auxquels il peut reformuler ses propres priorités et actions, la cohérence entre les deux s'établissant plus par le partage de sens, d'efforts et de moyens que par quelque injonction.

Le dialogue de gestion interne devient ainsi un processus essentiel d'articulation de l'opérationnel et du stratégique, des attentes internes et de celles de l'environnement, du court et du long terme. Moment de confrontation sur le bilan et les projets, il est à la fois épreuve de réalité, ajustement des orientations et des moyens, et amélioration réciproque des modes de coopération et de fonctionnement de chacun.

Un tel dialogue a besoin d'être outillé. Il suppose un langage commun, c'est le rôle des systèmes d'information et des indicateurs à condition d'être utilisés comme tel : éléments de diagnostic permettant des apprentissages conjoints et non outils de contrôle unilatéral. Les systèmes d'information, décriés pour la lourdeur qu'impose leur fiabilité (lourdeur il est vrai surtout pesante lors de leur mise en place) et pour la transparence qu'ils amènent dans des univers préférant les petits arrangements, sont ainsi à la fois un élément de pilotage et de légitimité d'une stratégie (ils indiquent ce que ce que chacun apporte et reçoit).

Ce dialogue est aussi un levier essentiel de passage d'une coordination hiérarchique à un mode plus coopératif, de la subordination à la subsidiarité, de la dépendance à l'interdépendance reconnaissant la part d'autonomie de chacun. Sortant des querelles internes de pouvoirs et d'égos, il repositionne les parties, les mettant côte à côte face à la réalité externe qui leur est commune. C'est en cela qu'il est une épreuve de réalité et ce pourquoi il est si important, dans tout dialogue de gestion, de partir du diagnostic sur les évolutions effectuées et attendues, important aussi de laisser la plus grande autonomie possible dans la détermination des actions et des modes de fonctionnement à ceux qui en sont les opérateurs.

La fac : valeur ajoutée et responsabilités propres

Parce qu'elle est le niveau de décision sur le travail concret et que c'est là que se définissent les "services", "la fac" est un niveau identitaire souvent plus fort que celui de l'université, en particulier pour les enseignants-chercheurs qui s'y retrouvent entre collègues de leur discipline. Autrement dit, la « fac » est incontournable parce qu'elle est le lieu où se concrétise le niveau d'engagement de chacun, qui est déterminant pour la qualité de toute activité, et particulièrement crucial en formation et en recherche.

De plus, même lorsque les labos n'en dépendent plus, la « fac » reste le lieu de l'articulation concrète de l'enseignement et de la recherche :

- En formation, elle connait les capacités de ses enseignants, la spécificité de ses étudiants et les débouchés possibles. Elle peut le mieux proposer la carte des formations et la faire évoluer. Elle seule peut assurer la qualité de leur déroulement et le bon fonctionnement des équipes, inciter à des pédagogies actives appuyées sur le numérique et à des enseignements incluant travail individuel, travail collectif et réalisation de projets.
- En matière de recherche, entre projets des chercheurs et priorités scientifiques de l'établissement, elle seule peut assurer le lien formation recherche, tant en matière de définition de l'offre que de pédagogies actives appuyées sur la recherche,

La fac enfin reste le lieu d'ancrage des stratégies dans une continuité, continuité des savoirs qui se cumulent de façon structurée au sein de disciplines poussée par des exigences d'enseignement, et continuité des carrières des individus. Continuité qui lui vaut parfois la réputation d'être plus conservatrice que son université! Mais une université ne peut, comme le peut une entreprise ou même un labo, n'être structurée qu'autour de projets. Si elle n'est plus une corporation, elle reste néanmoins une communauté dans laquelle les sentiments d'appartenance ne se réduisent pas à l'activité immédiate et demeurent essentiels à l'implication de chacun dans son développement.

IV. Le Doyen, entrepreneur universitaire : quatre personnes en une

Parce que la composante est un lieu identitaire fort, les relations personnelles, et du coup le comportement personnel de son doyen ou directeur, y jouent un rôle important. Parce que la composante est le lieu où est visible l'activité de chacun, et où s'en décident concrètement les conditions, le doyen a une lourde responsabilité en matière de qualité de vie au travail, et surtout de qualité du travail de chacun. Le doyen a ainsi un pouvoir premier de stimuler ou décourager l'implication de ses collègues dans les missions de l'université, dans sa stratégie et dans les objectifs propres de la composante. Il est -ou non-, autant et parfois plus que le président, un multiplicateur d'énergie et de ressources humaines.

Quatre personnes en une

C'est un rôle difficile, au cœur des tensions et contradictions qui font la vie d'une université. Élu ou nommé, le doyen est à la fois Primus inter pares porteur de sa communauté et détenteur d'une autorité déléguée. Il lui faut administrer l'existant et préparer l'avenir, légitimer les contraintes et engager ses collègues à des efforts pour saisir des opportunités.

Il est ainsi tour à tour :

- maitre de céans, arbitre des conflits et des arrangements ;
- directeur qui alloue et rend compte des moyens ;
- chef de bande, qui fait avancer ce à quoi il croit ;
- porteur de projets faisant avancer son université et toute sa communauté.

Quatre dimensions du management

Le doyen n'est pas un subordonné : ni cadre intermédiaire, ni pris entre le marteau d'un supérieur hiérarchique et l'enclume d'une base rétive, ou l'inverse entre une base dont il tire sa légitimité et une direction sans écoute, il est un manager. Le terme s'est répandu, à la place de celui de dirigeant, dans des organisations complexes qui ne se pilotent plus à coup de directives et où il faut écouter et composer.

Le doyen se trouve confronté à quatre dimensions du management (Bernard Dizambourg) :

- donner du sens, expliciter le projet collectif (dimension stratégique),
- animer une équipe, créer de l'adhésion individuelle et collective
- gérer la performance et les évolutions individuelles et collectives
- transformer les modes de fonctionnement,

Comme le résume B. Dizambourg : « Un bon directeur de composante est un entrepreneur universitaire ».

SESSION 2 :
GERER LA RECHERCHE

Animateurs :

- **Jean-Maurille OUAMBA**, Université Marien Ngouabi, Congo
- **Bassam BADRAN**, Université libanaise, Liban

Intervenants :

- **Hamadi KHEMAKHEM**, Université de Sfax, Tunisie
- **Claire SAMSON**, École de Technologie Supérieure, Canada

Résumé :

En France comme dans beaucoup de pays, les facultés sont un lieu où sont gérées à la fois la formation et la recherche. Ainsi, la Faculté élabore son offre de formation qui en général couvre tous les domaines scientifiques et tous les niveaux Licences, Masters et Doctorats (LMD).

Le personnel enseignant de la Faculté est en grande majorité constitué d'enseignants-chercheurs. Ces enseignants-chercheurs assurent l'encadrement des étudiants dans les formations offertes par la faculté et mènent leurs travaux de recherche dans des laboratoires de recherche.

Souvent les laboratoires de recherche dont les thèmes peuvent être multi voir interdisciplinaires se retrouvent à cheval sur plusieurs composantes. Certains utilisent cette situation pour revendiquer une certaine indépendance par rapport aux facultés. Il est important d'être vigilant car si les laboratoires se détachent des facultés, ces dernières perdent l'une de leurs deux jambes ! Aussi, il faut veiller à ce que la faculté reste un lieu de concertation sur les projets de recherche et qu'elle apporte toute l'aide dont ont besoin ces laboratoires pour mener à bien leurs recherches.

À travers deux présentations, nous allons comprendre comment la recherche est gérée dans les facultés et quelles sont les difficultés rencontrées par les doyens dans cette gestion.

ORGANISATION DE LA RECHERCHE A L'UNIVERSITE DE SFAX

HAMADI KHEMAKHEM

Doyen de la Faculté des Sciences
Université de SFAX, Tunisie
hamadi.khemakhem@fss.usf.tn

PRESENTATION DE LA FACULTE DES SCIENCES DE SFAX

L'université de Sfax a été fondée en 1986 avec 3 établissements créés depuis 1974 et 1975. Elle comporte actuellement 19 établissements universitaires, 3800 personnels académiques, 1500 cadres administratifs et 32 000 étudiants. Sont rattachés à l'Université, 53 laboratoires de recherche pour les différents établissements, 41 Unités de recherche et 12 Unité de Services communs pour la Recherche (USCR).

La Faculté des Sciences de l'Université SFAX créée en 1987, comporte environ 3400 étudiants, 470 enseignants permanents, 6 départements, 56 classes, 12 amphis et 49 laboratoires de Travaux Pratiques 12 en chimie 14 en physique, 15 en biologie 7 en géologie et 11 en Informatiques.

La Faculté des Sciences de Sfax a une organisation et un fonctionnement adaptés au développement de la Recherche. Les structures de formations ont mis un accent particulier sur les structures de formation à et par la recherche. Les laboratoires et l'équipement sont en cohérence avec le développement de l'acte pédagogique et de recherche. Le mode de gestion des budgets de la recherche est optimisé. En effet, chaque laboratoire a son budget propre à lui, la répartition du dite budget émane toute en obéissant à la validation du Doyen qui est le seul ordonnateur de l'établissement et aussi la validation du contrôleur des dépenses publique régional. L'environnement socio-économique et une forte préoccupation sur l'entrepreneuriat et le devenir des diplômés sont pris en considération.

L'ECOLE DOCTORALE ET SES MISSIONS

L'École Doctorale en Science Fondamentale est organisée en 5 commissions de thèses et d'Habilitation disciplinaires. Ces commissions sont composées par les enseignants collèges A dans la spécialité. Les Missions de l'École Doctorale sont de 3 types (1) être une interface entre les commissions des thèses et des habilitations et l'administration centrale puis l'Université (2) gérer le budget de mobilité des enseignants invités et des étudiants chercheurs après accord du Doyen de l'établissement qui abrite l'école doctorale et (3) répartir les bourses d'alternances (de mobilité) pour les thèses et les mastères entre les structures de recherche.

STRUCTURES DE RECHERCHE

Les budgets des structures de recherches sont alloués directement par la direction générale de la recherche scientifique (DGRS). Les budgets des laboratoires sont répartis par les directeurs de ces structures avec la validation du Doyen. L'imputation des budgets est effectuée par le Doyen sous demande des directeurs des structures concernées. L'évaluation des structures de recherche est assurée par la DGRS.

MISSIONS DE LA FACULTE POUR LA RECHERCHE

La faculté des Sciences assure le montage à travers le conseil Scientifique de projets d'acquisition de gros matériels pour la Faculté. Elle prépare les jeunes à l'insertion dans la vie active notamment par le développement de la culture entrepreneuriale. La faculté a une ouverture large sur le plan international. Par ailleurs, elle développe une recherche d'envergure internationale et une politique scientifique innovante et valorise les résultats de recherche au service de la société.

UNITES DE SERVICES COMMUNS A LA FACULTE DES SCIENCES DE SFAX

La faculté des Sciences de Sfax dispose de cinq unités de services communs à disposition des chercheurs scientifiques de la faculté et même de l'université. Les équipements consistent en un microscope électronique à balayage, un diffractomètre de RX, un séquenceur de Protéines, un spectromètre Raman et un spectromètre RMN.

GERER LA RECHERCHE
DANS UN CONTEXTE DE PARTENARIAT INDUSTRIE-UNIVERSITE

CLAIRE SAMSON

Ph.D., P. Eng. (PEO)
Doyenne à la recherche
École de technologie supérieure
1100, rue Notre-Dame Ouest, Montréal, QC, Canada H3C 1K3
claire.samson@etsmtl.ca

TENDANCES EN RECHERCHE APPLIQUEE

Cette contribution s'appuie sur l'expérience de **l'École de technologie supérieure (ÉTS) de Montréal, une composante du réseau de l'Université du Québec**. Son objectif est de partager les pratiques internes utilisées dans cette institution pour la gestion de la recherche.

L'ÉTS est une relativement jeune institution (fondée en 1974) qui a connu une forte croissance, surtout entre 2009-2010 et 2015-16. L'ÉTS est une université monofacultaire qui regroupe 5 départements de génie et un Service des enseignements généraux. Elle compte près de 11,000 étudiants dont environ 2,200 sont inscrits aux cycles supérieurs. L'ÉTS se distingue par son approche pratique et innovatrice en génie d'application. Un total de 60% des activités de recherche de l'ÉTS sont en collaboration avec l'industrie.

La recherche appliquée tend à se complexifier. On compte de plus en plus de projets de recherche qui sont non seulement multidisciplinaires, mais transdisciplinaires, c'est-à-dire qu'ils naissent du choc entre les disciplines traditionnelles. Étant donné la nécessité de combiner des expertises diverses et d'avoir accès à des instruments spécialisés au sein d'un même projet, la recherche est aussi de plus en plus souvent multi-institutionnelle et partenariale. En pratique, cela signifie que les conseillers à la recherche de l'ÉTS traitent de moins en moins de dossiers impliquant un professeur, un partenaire industriel et un organisme subventionnaire. La tendance est aux projets impliquant des professeurs de l'ÉTS et leurs collègues d'autres institutions, plusieurs partenaires industriels, et des organismes subventionnaires provinciaux et fédéraux.

Finalement, les activités de recherche doivent non seulement respecter, mais promouvoir les principes de d'égalité, de diversité et d'inclusion (EDI). Le Secrétariat des chaires de recherche du Canada est un chef de file en matière d'EDI et la tendance est que les principes d'EDI vont s'étendre graduellement à d'autres programmes de subventions de recherche. Dans la même veine, on notera aussi l'initiative d'Ingénieurs Canada qui a pour objectif de faire en sorte que 30 % des nouveaux ingénieurs canadiens soient des femmes en 2030.

STRATEGIES ET OUTILS DE GESTION DE LA RECHERCHE

Pour accroître son réseau de partenaires industriels, il est critique que l'ÉTS mettre en valeur son offre en recherche et son corps professoral. Pour bien faire connaître les forces de l'ÉTS en recherche, les activités de recherche des professeurs sont regroupées en 8 axes : aérospatial, énergie, environnement, infrastructure et milieux bâtis, matériaux et fabrication, santé, technologies de l'information et des communications, et transport terrestre. Chaque professeur a une fiche individualisée sur le site web de l'ÉTS (www.etsmtl.ca) où apparaissent les axes de recherche qu'il déclare dans son bilan annuel de travail et ses publications. Cette fiche est mise à jour automatiquement. Le professeur fournit aussi des mots-clés de son choix pour décrire ses activités. Ces mots-clés alimentent le moteur de recherche du site web.

Les conseillers à la recherche font une veille technologique en continu pour identifier des occasions de financement qui pourraient intéresser les professeurs. Elles sont publicisées dans un bulletin électronique hebdomadaire envoyé à tous les professeurs par courriel. Récemment, l'Université du Québec a mis sur pied le portail «Espace Recherche + Création» qui est une banque de données de programmes de subventions et

de prix de reconnaissance que le professeur peut adapter à son expertise en utilisant des filtres. De cette façon, le professeur peut proactivement identifier les opportunités qui l'intéressent.

Le décanat à la recherche de l'ÉTS est présentement en train d'implanter un logiciel de gestion de la recherche de façon progressive. Ce logiciel contient une banque de données des projets de recherche des 5 dernières années ; les nouveaux projets sont saisis par les conseillers à la recherche au fur et à mesure. Le logiciel permet de suivre un projet de recherche à travers toutes les étapes de son cycle de vie : idéation, rédaction de la demande de subvention et montage financier, soumission de la demande à un organisme subventionnaire et, en cas de succès, octroi, exécution du projet et archivage. L'utilisation de ce logiciel permettra l'uniformisation des pratiques entre les conseillers à la recherche. Il facilitera le transfert de projet d'un conseiller à l'autre. Du point de vue de la direction du décanat, le logiciel permettra un meilleur suivi de la charge de travail des conseillers, la collecte de statistiques et le suivi des tendances.

ÉQUIPE DE SOUTIEN A LA RECHERCHE

Décanat de la recherche
UNE ÉQUIPE
QUI VOUS APPUIE

Le décanat de la recherche de l'ÉTS appuie le développement et le fonctionnement de l'ensemble des activités de l'École en matière de recherche, ce qui inclut le développement des affaires ainsi que la valorisation des expertises et des résultats de la recherche. Sa structure organisationnelle a récemment été repensée pour centrer davantage le décanat sur sa mission et promouvoir la « relation-client » avec les professeurs. À cet effet, le décanat bénéficie des expertises spécialisées au sein d'autres services de l'ÉTS. Le décanat compte, par exemple, sur l'appui d'une avocate dédiée à la recherche au Service juridique et de deux techniciennes en administration au Service des Finances. Le personnel du décanat (15 personnes) est regroupé en trois groupes. Le groupe « démarchage et grands projets » est responsable des montages de chaires de recherche. Le groupe « subventions et contrats » accompagne les professeurs dans leurs demandes de subventions et les contrats. Le groupe « opérations » comprend la valorisation de la recherche, l'éthique, l'administration des affaires postdoctorales, l'informatique et le secrétariat. Il y a une adresse courriel unique pour l'ensemble des demandes formulées par les professeurs. Un conseiller stratégique est responsable de la répartition des tâches.

DEFIS

L'implantation d'un logiciel de gestion de la recherche est un changement profond et nécessaire au sein de l'équipe du décanat de la recherche. Le logiciel va permettre à l'équipe d'améliorer ses processus pour pouvoir faire face à la complexification des dossiers à gérer et à l'augmentation du volume des activités du décanat.

Les programmes de subventions partenariales du gouvernement fédéral canadien sont présentement en cours de révision. L'utilisation d'un logiciel de gestion devrait aussi permettre à l'équipe d'être plus agile face au changement.

SESSION 3 :
MONTER DES PROJETS INTERNATIONAUX

Animateurs :

- **Isabelle GLITHO**, Université de Lomé, Togo
- **Joseph SARR**, Université Cheikh Anta Diop de Dakar, Sénégal

Intervenants :

- **Hervé SABOURIN**, Expert pour l'AUF en montage de projet
- **Nadine THEZE**, Bureau CIRUISEF, Université de Bordeaux, France
- **Véronique KAZPARD**, Bureau de la direction des relations internationales, Université Libanaise, Liban

Résumé :

Si la majorité des appels à projets concernent la recherche, il existe un certain nombre de projets qui portent sur l'amélioration des formations, sur l'innovation pédagogique, sur la démarche qualité et les questions de gouvernance. Les facultés peuvent jouer un rôle dans le montage de projets internationaux en mettant en place à minima une équipe dédiée à cet aspect. En effet, on peut faire confiance aux enseignants-chercheurs pour les aspects scientifiques, mais on gagnerait beaucoup à les accompagner sur les aspects administratifs et financiers. Aussi, en mettant en place une équipe support dédiée, on bénéficie d'une expertise qui peut être sollicitée à chaque fois. C'est un investissement qui est rapidement rentabilisé.

Dans cette session, il s'agit surtout de présenter des exemples de montages de projets afin de partager l'expérience et permettre aux autres collègues d'éviter certains pièges et difficultés.

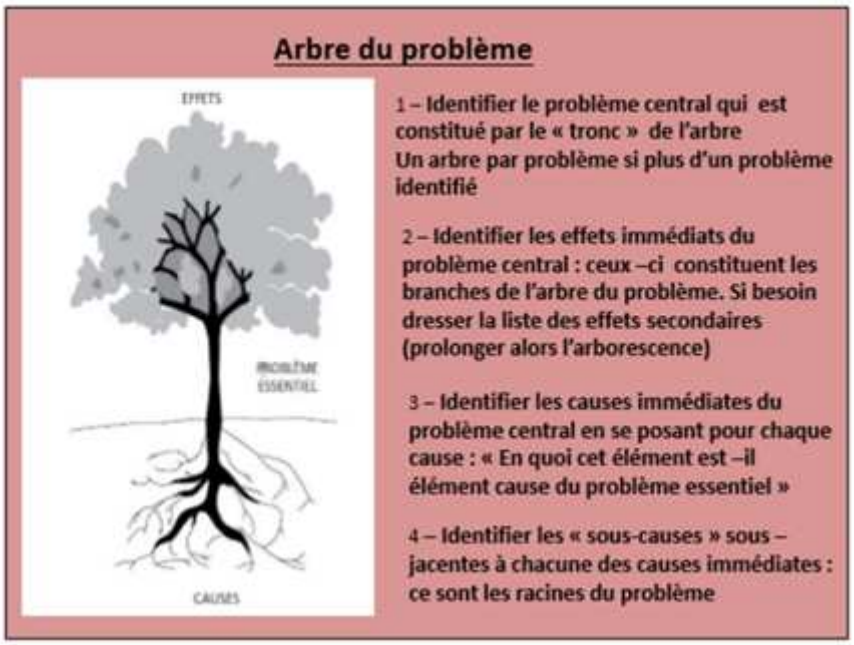
ARBRE DU PROBLEME

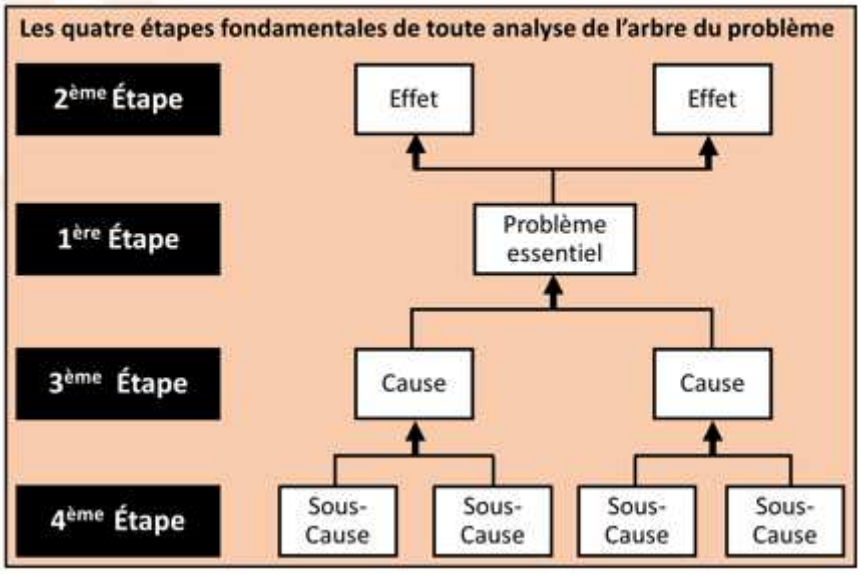
ISABELLE GLITHO

Doyenne honoraire Faculté des Sciences Lomé, TOGO
iglitho@yahoo.fr

LES QUATRE ETAPES FONDAMENTALES DE TOUTE ANALYSE DE L'ARBRE A PROBLEME

1. **PROBLEME CENTRAL** : *Identifier le problème central qui est constitué » par le « tronc » de l'arbre. Un arbre par problème si plus d'un problème identifié.*
2. **EFFET** : *Identifier les effets immédiats du problème central : ceux-ci constituent les branches du problème. Si besoin dresser la liste des effets secondaires (prolonger alors l'arborescence)*
3. **CAUSE** : *Identifier les causes immédiates du problème central en se posant pour chaque cause : « En quoi cet élément est-il élément cause du problème essentiel ».*
4. **SOUS-CAUSE** : *identifier les « sous-causes » sous-jacentes à chacune des causes immédiates : ce sont les racines du problème.*





STRATEGIE, DYNAMISME ET PARTENARIAT POUR LE MONTAGE, LA REUSSITE ET LA PERENNISATION D'UN PROJET INTERNATIONAL

VERONIQUE KAZPARD

Enseignant-chercheur
Université Libanaise
Campus universitaire Rafic Hariri – Hadath - Beyrouth
kveronique@ul.edu.lb

LA PLACE DES FACULTES DANS LE MONTAGE ET L'EXECUTION DES PROJETS INTERNATIONAUX

Le montage d'un projet à l'international se fait en multi-échelle (nationale, régionale et internationale) et à plusieurs niveaux (Rectorat, relations internationales, intra faculté et inter facultés). L'implication d'une composante d'un établissement dans l'ingénierie scientifique et administrative du projet est un facteur clé dans sa réussite pendant la période d'exécution mais également pour la pérennisation des livrables.

La commission européenne est de plus en plus stricte concernant la pérennisation, la valorisation et la visibilité d'un projet européen dans les établissements porteurs et partenaires. De plus, la compétitivité nationale et internationale devient très forte pour l'obtention des financements à l'international et donc les établissements ont tout intérêt à adopter une structure de montage et d'exécution de projets qui se miroite directement dans ses composantes spécifiques. De par la participation directe des facultés, l'établissement gagne dans les ressources humaines impliquées et surtout dans la valorisation directe et efficace des actions du projet.

C'est ainsi que la faculté des sciences FS de l'Université Libanaise UL s'implique dans des projets de mobilité internationale de crédits et dans des projets de renforcement de capacités. La faculté a prouvé qu'elle possède toutes les capacités en ressources humaines pour la réussite de sa participation. Elle a également développé une stratégie qui lui permettra de pérenniser les moyens et outils mis en œuvre dans un projet.

IMPLEMENTATION DES PROJETS DE MOBILITE INTERNATIONALE DE CREDITS

Un projet MIC est un projet de mobilités entre les pays du programme Erasmus + et des pays partenaires de ce programme. Il peut comporter trois types de mobilités : estudiantine, professorale et administrative. Ces mobilités peuvent être entrantes comme sortantes pour l'UL. La faculté des sciences a initié plusieurs MICs et gère actuellement 4 projets. Les MICs sont bilatéraux et se font avec 4 partenaires : l'Université de La Lorraine, l'Université Grenoble Alpes, l'Université de La Réunion et l'Université Santiago de Compostela. L'implémentation du MIC s'est adossée sur la politique stratégique de la faculté à appuyer des axes prioritaires en formation et en recherche scientifique.

Une suite d'actions est alors enclenchée pour la mise en place du MIC :

- Le doyen de la FS, porteur du projet MIC, initie une convention cadre avec l'établissement partenaire (en cas d'absence). Un travail se fait à ce niveau avec les relations internationales de l'UL, le recteur et son conseil.
- Une fois la convention cadre est établie, le doyen, avec une équipe de sa faculté, travaillent avec l'établissement partenaire sur le montage du MIC.
- Suite à l'avis positif du programme Erasmus +, la faculté lance une double procédure :
  - le montage d'un double diplôme (en concertation avec le rectorat de l'UL) pour couvrir les mobilités estudiantines qui se feront des deux côtés, spécifiquement pour l'équivalence des ECTS acquises dans l'établissement partenaire
  - le montage d'une convention Erasmus+ sous l'action Key action 1 et qui doit couvrir toutes les mobilités (étudiants, enseignants et staff) qui se feront durant la période du projet (en concertation avec le rectorat de l'UL)

- Une dernière étape du processus de la réussite du MIC est l'établissement de conventions Erasmus individuelles (nominales) de mobilités et qui peuvent être gérés directement par le doyen de la faculté.

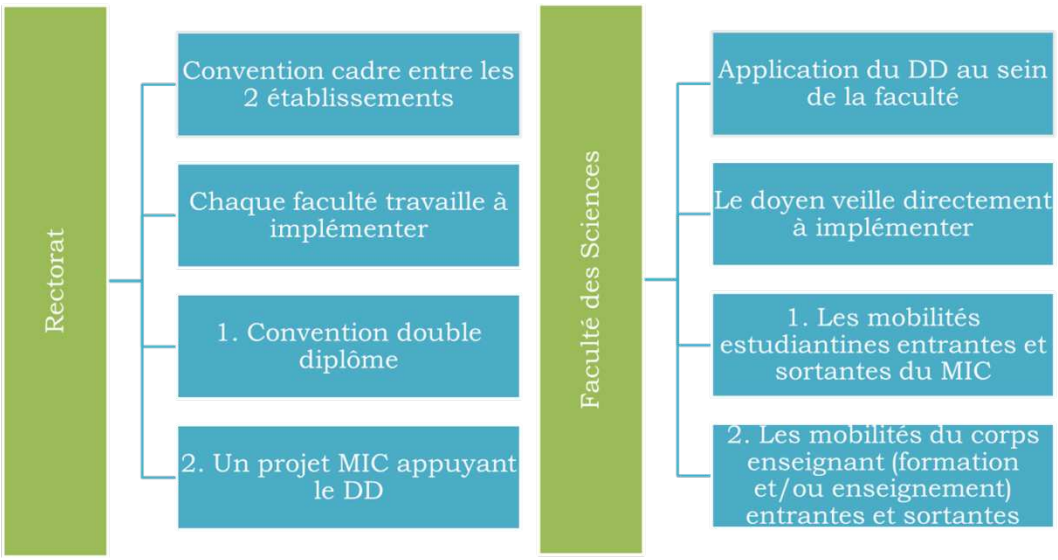


Schéma récapitulatif : démarches au niveau du rectorat et au niveau de la faculté des Sciences de l'UL

INTEGRATION DE PROJETS INTERNATIONAUX DE « RENFORCEMENT DES CAPACITES »

Différemment aux MICs, **les projets « Capacity Building » en enseignement supérieur (CBHE)** peuvent être des projets mixtes (conjoint et structurel à la fois) qui peuvent répondre à une problématique d'intérêt régional mais également d'intérêt spécifique à l'établissement à l'échelle nationale. Le pilotage administratif et scientifique des CBHE se fait principalement au niveau des relations internationales du rectorat de l'UL.

Mais les activités sont directement projetées au niveau des composantes de l'université qui profitent des priorités liées aux projets de Capacity building :

- Le renforcement des curricula
- L'amélioration de la qualité de l'éducation et de la formation
- L'amélioration de la gestion des établissements d'enseignement supérieur
- L'amélioration de l'employabilité des diplômés des universités et le développement du secteur de l'enseignement supérieur en lien avec la société

C'est ainsi que la faculté des sciences de l'UL a participé dans les différents lots de travail du projet RESUME (Réseau Méditerranéen pour l'Employabilité): 7 conférences de formation, 5 réunions des partenaires, des formations et visites sur terrain, des compétitions estudiantines, l'implémentation d'un cursus en entrepreneuriat, activation du centre des carrières, diffusion des résultats.

Que ce soit une participation en MIC ou en CBHE, la faculté des sciences de l'UL est partie gagnante du dynamisme scientifique, administratif et culturel qu'engendrent les projets et partenariats internationaux.

INTERNATIONALISATION DANS L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR : STRATEGIES ET MONTAGE DE PROJETS

M. HERVE SABOURIN

Expert pour l'AUF en montage de projets
herve.sabourin@auf.org

STRATEGIES POUR L'INTERNATIONALISATION

Questions de fond

Que veut dire « internationaliser » ? Pourquoi est-ce un « processus » nécessaire pour les institutions d'enseignement supérieur ? Quelle(s) stratégie(s) adopter au niveau des institutions pour intégrer cette dimension ? Quelles actions concrètes initier et comment évaluer leur efficience ?

Internationaliser, c'est …

Donner une dimension internationale aux missions de base des établissements d'enseignement supérieur et permettre l'appropriation de cette dimension par l'ensemble de ses acteurs : étudiants, enseignants et chercheurs, personnels administratifs et techniques, dirigeants… ». L'internationalisation est avant tout un « processus » basé sur une démarche-qualité (et non des chiffres...). Cette dimension est nécessaire à plusieurs niveaux (la Recherche, la Formation Académique, La Gouvernance Institutionnelle et la Gestion des Services (Finances, RH, RI, Insertion professionnelle...).

Internationaliser pourquoi ?

Le but est de **répondre aux évolutions systémiques** de l'enseignement supérieur qui s'amplifient et s'accélèrent. De plus, il fait **répondre à la mondialisation croissante de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche** qui exige entre autres plus d'interpénétration sociétale, culturelle et professionnelle, plus de pratiques linguistiques, une vision élargie du monde du travail et des compétences à acquérir et une globalisation des échanges et des pratiques : éducation à distance, mise en réseaux, formation tout au long de la vie. **« L'université doit être un acteur et non une victime de la mondialisation universitaire ».** Il s'agit également de **répondre à une massification forte et mondiale** du nombre d'étudiants **(100 Millions en 2010, 200 millions en 2015).** Internationaliser vise à **accompagner le développement rapide de l'économie de la connaissance.** En effet, **la « commercialisation »** de l'éducation n'est pas qu'une fatalité, elle peut représenter un atout. **La mise en concurrence** des universités est réelle, c'est aussi une des causes du besoin d'internationalisation, comme outil de redistribution et d'équilibre et en même temps une des conséquences de la mondialisation. **La recherche et/ou le partage de financements** sont devenus des enjeux importants de la stratégie institutionnelle. L'internationalisation en est une de clés.

Les 4 dynamiques de l'internationalisation (Gilles Breton)

Elles s'articulent autour de **(1) la commercialisation de l'enseignement supérieur** (produits éducatifs et recrutement international), **(2) la « coopétition » (coopération/compétition)** (pour les activités de recherche, la dynamique de collaboration internationale et le développement de réseaux), **(3) l'internationalisation de la formation** (concernant les mobilités des(étudiants, enseignants, personnels administratifs et techniques et les programmes structurants (internationaux, européens, etc...) et enfin **(4) le développement de capacités institutionnelles.**

L'internationalisation comment ?

L'internationalisation est partie prenante de la stratégie institutionnelle. Il doit y avoir **un portage politique au plus haut niveau** (Présidents, Doyens) et la stratégie internationale doit être un élément fort intégré à la stratégie de l'institution, basé sur une politique **partenariale** structurante et un choix **ciblé** de thèmes et d'axes d'actions. Néanmoins, l'**équilibre Top-Down / Bottom-Up** est indispensable au sein de l'institution

afin de ne pas freiner les initiatives des acteurs de terrain et d'expliciter les axes stratégiques portés par l'institution. D'autre part, une **« culture » de l'international** doit se développer en interne, et ce à tous les niveaux que ce soit au niveau de l'i**nternationalisation** de la formation et de la recherche, de l'**acculturation** des services administratifs et techniques à l'international - sensibilisation et politique d'échanges et des d**ispositifs d'accueil** et d'accompagnements. En conséquence, il y a **besoin en outils dédiés** (ingénierie de projets et interaction entre les porteurs de projets et les appuis professionnels. Egalement doivent être mises en place des **dispositifs de valorisation pour** les acteurs impliqués (étudiants, enseignants, chercheurs, personnels) et une **stratégie de communication** à l'international (Web site, outils dédiés) pour une a**dhésion à une stratégie forte de projets structurants** (internationaux, européens, etc.…).

La politique de mobilités doit être l'affaire de tous : étudiants, enseignants-chercheurs, personnels administratifs et techniques. **Il n'y a pas de mobilité sortante sans mobilité entrante… Les apports** sont des échanges de connaissances, de savoir-faire et de bonnes pratiques ainsi qu'une expérience professionnelle à travers les stages à l'étranger, période d'immersion en entreprise.

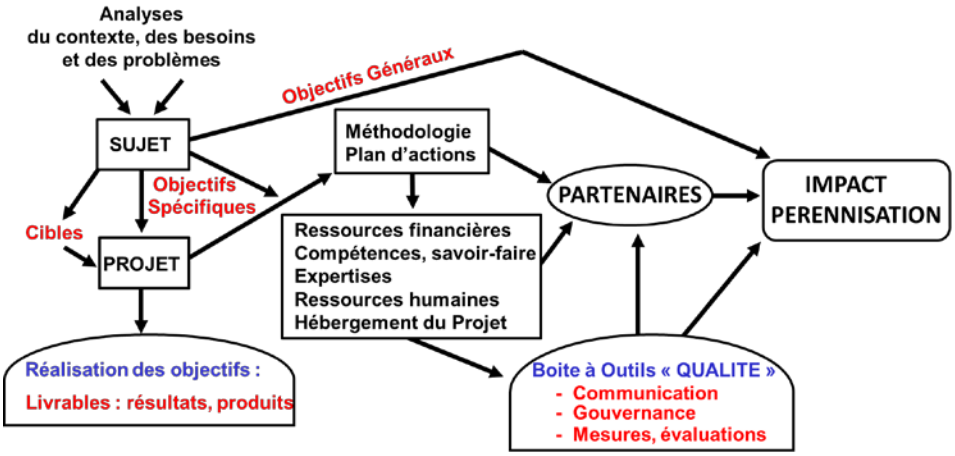
L'internationalisation de la formation et de la recherche consiste en (1) la mise en place de **diplômes internationaux** (Doubles Diplômes ; Co-tutelles de thèses ; Politique linguistique) (2) les **échanges de bonnes pratiques (**Nouvelles approches scientifiques, Nouvelles approches pédagogiques) et (3) l'adhésion au concept de **l'approche-projets**, y compris dans la politique de mobilités.

UN CADRE « LOGIQUE » POUR LE MONTAGE DE PROJETS INTERNATIONAUX

Première approche

Un projet a pour définition un ensemble d'activités planifiées conduisant à la réalisation d'objectifs ciblés et préalablement définis et conditionné à la livraison de résultats (intangibles) ou de produits (tangibles). Les activités ne sont donc pas les objectifs du projet mais ne sont que les moyens d'y parvenir.

Une vision globale



Vers un cadre logique

La conception globale d'un projet et son montage reposent sur un nombre important de données et paramètres qu'il est impératif de maitriser si l'on veut que le projet réussisse. Cela passe par la mise en place d'une méthodologie permettant de construire un cadre conceptuel et opérationnel du projet, l'idée étant que (1) tout montage de projet passe en préalable par l'élaboration d'un cadre (2) le cadre est bien défini selon des règles strictes, le projet s'en déduit aisément et (3) construire un cadre c'est répondre à une série de questions qui permettent de cerner le plus précisément possible les éléments du projet et leur articulation.

La méthode la plus fréquemment employée est celle dite « du cadre logique ». Elle est ciblée sur les objectifs à savoir on réfléchit d'abord sur ce à quoi on veut arriver et on met ensuite en place ce que l'on veut faire. Les objectifs du projet répondent en principe à 5 critères (*Objectifs « SMART » :* Spécifiques, Mesurables, Accessibles, Réalisables, Temporels).

Les 4 grands champs d'évaluation sont (1) la pertinence du sujet (notation Europe 30 pts), (2) la qualité du partenariat (notation Europe 20 pts), la méthodologie et mise en œuvre (notation Europe 30 pts) et l'impact, valorisation et dissémination (notation Europe 20 pts).

La méthode comporte 3 phases principales (1) Analyse de la pertinence : Contexte, analyse des problèmes, groupes cibles et parties concernées, formulations des objectifs et des résultats, (2) Analyse de la faisabilité: Planifications et partenariats, ressources engagées, mesurabilité et stratégies d'évaluation et (3) Analyse de la viabilité et de la pérennisation : Conditions préalables et risques, facteurs de réussite et de pérennisations, durabilité, impacts Et pérennisation

ILLUSTRATION PAR EXEMPLE : LE CHOIX DES PARTENAIRES ET LA REGLE DES 5

Règle I

Le partenaire doit être choisi en fonction de sa capacité à répondre aux objectifs du projet (et non sa proximité avec le coordonnateur par exemple). Il doit avoir les **compétences ou expertises** nécessaires à la réalisation des objectifs spécifiques (partenaires académiques et/ou socio-économiques). Il faut prendre en compte les **besoins de ressources requises** (partenaires techniques, financiers, académiques, socio-économiques, structurants). Enfin, il faut considérer la **capacité à réaliser les objectifs à long terme**, de servir à l'impact du projet ou à sa pérennisation (partenaires structurants).

Règle II

Le partenariat doit être construit en fonction des priorités, règles, intérêts, émanant du projet lui-même ou ceux suggérés par les principaux bailleurs de fonds ou encore évidemment ceux imposés par la rédaction des appels d'offres le cas échéant. Les recommandations ou les conditions d'éligibilité prescrites (exemple européen à suivre) doivent être suivies. En outre, il faut bien comprendre et intégrer les priorités des bailleurs de fonds, lorsqu'il n'y a pas d'appels d'offres (par exemple, si le bailleur est le CRDI, il faut proposer des partenaires canadiens, alors que si le bailleur est l'IRD, proposer des partenaires français).

Règle III

Le partenariat doit être bien équilibré, crédible et basé sur la complémentarité. **L'équilibre géographique est** à préserver sinon il faut le justifier s'il y a par exemple plus de partenaires dans un pays que dans un autre. Si possible il est préférable de veiller à **un équilibre catégoriel** entre différents « types » de partenaires. Enfin, la **pertinence du choix** de chaque partenaire, doit tenir compte des compétences et/ou expertises requises, de l'expérience acquise et vérifiable dans le domaine, notamment au niveau international et de leur « notoriété » notamment au niveau international.

Règle IV

Le partenariat se constitue avec des partenaires dont on peut mesurer la motivation et la nature de l'engagement mais aussi la bonne réputation et les ressources. **La répartition** doit être judicieuse entre partenaires **anciens** à privilégier, qui assurent la solidité et la cohésion du partenariat, **nouveaux partenaires** avec lesquels on souhaite construire une coopération durable et **partenaires « ponctuels »** pour des actions très spécifiques à ne choisir qu'en cas de nécessité, la **sous-traitance est** possible mais n'est pas forcément bien perçue. Il faut être vigilant aux propositions de partenariat « illusoires », par mail quelques jours avant la clôture de l'appel d'offres.

Règle V

Le partenariat prend en compte les diversités culturelles et linguistiques. Il faut vérifier que chaque partenaire pressenti ait l'expérience du travail dans un **contexte multiculturel**, et **veiller** aux questions d'ego. Les **situations géopolitiques** locales, régionales ou inter-régionales sont à prendre en considération. Enfin, le **choix des langues** utilisés durant le projet est fondamental et doit être tranché en préalable que ce soit pour la communication entre partenaires ou la production des livrables.

PROJET PULSE ERASMUS + CAPACITY BUILDING

NADINE THEZE

Bureau CIRUISEF
Professeur de l'Université de Bordeaux, Doyenne honoraire, France
nadine.theze-thiebaud@u-bordeaux.fr

INTRODUCTION

Le projet PULSE, financé par l'union européenne, est un **projet Erasmus, *Capacity Building* construit avec un réseau de 3 pays membres de l'Union européenne et de 2 pays partenaires de la région Afrique Caraïbe Pacifique (ACP)**. Ainsi, le projet associe 2 pays partenaires d'Afrique de l'Ouest (Côte d'Ivoire et Togo), 3 pays membres de l'Union Européenne (France, Roumanie, Belgique), et des partenaires associés (Université numérique thématique UNISCIEL, la CIRUISEF à l'initiative du projet, l'AUF, la CDUS, et le CAMES). Les ministères (MESR du Togo et MESRS de Côte d'Ivoire) ainsi que les associations de femmes scientifiques du Togo et de Côte d'Ivoire ont témoigné de leur soutien.

Le projet Pulse intitulé **« *Professionnalisation et ouverture à l'international de licences scientifiques expérimentales en Afrique de l'Ouest* »** consiste à renforcer les licences scientifiques expérimentales, de physique, chimie et biologie harmonisées dans le partenariat francophone. Il vise 2 objectifs pour les étudiants : (1) favoriser la poursuite d'étude en master à l'international et (2) encourager l'insertion professionnelle au niveau licence. Ces objectifs passent par un enseignement pratique innovant soutenu par des ressources numériques mutualisées et des liens renforcés avec les entreprises.

PRESENTATION DU PROJET

L'amélioration des licences scientifiques expérimentales s'appuie sur **des pédagogies nouvelles utilisant le numérique**, mais aussi **le développement de plateformes expérimentales** et **la création d'unités d'enseignement transverses de préprofessionnalisation**.

- Le projet propose dans une première partie **la mise en place de nouvelles expériences pour les travaux pratiques de physique, chimie et biologie adaptés au contexte local**. Il s'agira d'acheter et d'installer du matériel robuste, fiable, facile d'entretien avec des consommables et des pièces de rechange disponibles sur place de niveau similaire à celui rencontré dans les universités européennes.
- Une innovation majeure concerne **l'utilisation d'outils numériques en soutien des TP en 2ème et 3ème années de licence**. Ils permettront aux étudiants de préparer leur séance puis de rédiger les comptes rendus sans monopoliser les équipements de travaux pratiques ; ceci permettra une optimisation de l'occupation des salles de travaux pratiques et donc une augmentation des capacités d'accueil. Dans le cas du L1, où il peut être difficile d'envisager l'achat d'équipement suffisant pour tous les étudiants, des travaux pratiques entièrement numériques pourront remplacer les expériences réelles.
- Une autre innovation importante concerne **la création d'une plateforme numérique mutualisée**, composée de ressources formatées pour les licences, avec des cours, des exercices, des tests de positionnement ou des simulations d'expériences. Des modules transversaux y seront ajoutés, notamment sur l'insertion professionnelle tels que connaissance de l'entreprise, préparation aux entretiens et l'entrepreneuriat, dans le but de rapprocher les étudiants du monde de l'entreprise.
- Enfin, il est important de noter qu'afin d'optimiser l'utilisation de ces ressources numériques, les **scénarios d'usage** de ces plateformes seront proposés aux partenaires. Ainsi globalement, de nouvelles pédagogies seront mises en place grâce à l'utilisation de ces outils numériques.

Les objectifs detailles

- Renforcer les licences en physique, chimie et biologie dans les 5 universités du Togo et de Côte d'Ivoire (basé sur les formations existantes et les besoins socio-économiques de l'Afrique de l'Ouest).
- Créer des plateformes techniques expérimentales.
- Créer des modules numériques de soutien en L2 et L3 et de remplacement en L1 pour les TP.
- Construire et animer une banque de ressources numériques correspondant aux contenus des licences scientifiques disciplinaires et connaissances du monde du travail.
- Former les enseignants-chercheurs à ces outils innovants et pédagogies nouvelles.
- Diffuser largement les résultats du projet aux établissements d'enseignement supérieur francophones.
- Attirer plus de femmes dans les formations scientifiques expérimentales (tutorat).
- Favoriser l'insertion des jeunes diplômés de ces licences dans le monde du travail.
- Favoriser la poursuite d'études en master dans des établissements d'enseignement supérieur francophones au niveau international.

Perspectives pour la francophonie

À la demande d'universités membres de l'AUF, il sera proposé **un élargissement du projet Pulse en termes disciplinaires et géographiques**. Afin de déployer ces outils dans les universités francophones qui le désirent, nous proposons, en accord avec UNISCIEL, de **mettre à leur disposition l'expertise développée, l'ensemble des contenus et bases de données de la plateforme Faq2sciences** afin de travailler à une adaptation du dispositif aux contextes académiques locaux ainsi que la base de ressources de PULSE.

La partie auto-positionnement/évaluation des prérequis des étudiants en début de cycle peut particulièrement intéresser des établissements membres. En effet, le dispositif permet à la fois de transmettre aux enseignants des informations sur le degré de maîtrise des prérequis dans leurs enseignements et aide les étudiants à identifier leurs points faibles et les oriente vers des ressources de remédiation adaptées.

Le dispositif adapté pourra alors être installé sur un serveur au sein de l'établissement. Cette mise à disposition doit permettre une intégration partenariale du dispositif au sein de ces universités.

Les ressources numériques créées dans le cadre de PULSE, TP virtuels, accompagnement aux TP, modules disciplinaires, modules transversaux, n'ont pas besoin d'adaptation. Nous prévoyons de mettre à disposition un manuel électronique d'utilisation de ces contenus. Il faut également prévoir des formations des formateurs qui les utiliseront.

Des enseignants (enseignants scientifiques du secondaire comme du supérieur) pourront également être formés à la production de ressources nécessaires aux tests de positionnement et à leurs corrigés après une analyse des curricula locaux pour adapter les contenus.

L'adaptation locale favorisera un recrutement mieux ciblé des étudiants en première année scientifique et une amélioration de la réussite à ce niveau tout en permettant à des universités membres de proposer un dispositif innovant. Autour de ces deux projets un véritable réseau pérenne de formateurs, créateurs de ressources et utilisateurs sera créé.

Montage du projet

Les étapes, le délai

- Le projet a été **construit sur un thème défini comme prioritaire par la (les) région(s) partenaire(s)** ; pour chaque région, le nombre d'universités partenaires des États membres de l'Union Européenne se devaient d'être équivalent au nombre d'universités des pays partenaires de l'Afrique de l'Ouest.
- Le projet a été **organisé en 6 Work Packages (WP) ou lots de travaux**, pilotés chacun par un binôme (institution pays membre et partenaire africain) :

- WP1 : Analyse de l'existant et élaboration de l'analyse des besoins ;
- WP2 : Création des plateformes expérimentales ;
- WP3 : Création de plateformes de ressources numériques ;
- WP4 : Gestion de la qualité ;
- WP5 : Communication, dissémination des résultats et employabilité ;
- WP6 : Gestion et coordination générale.

– La durée du projet est de 3 ans. Le budget demandé intègre les catégories de dépenses suivantes : frais du personnel, frais de voyages, frais de séjour, équipements et sous-traitance.

Comment préparer un projet compétitif ? Comment est-il évalué ?

– **Selon l'Agence exécutive européenne « Éducation, audiovisuel et culture » (EACEA)**, il est préconisé d'employer la méthode des **5 W et du H** (Why, What, to Whom, When, Where & How). L'évaluation s'appuie sur 4 critères (1) la pertinence du projet ; (2) la qualité de la conception du projet et de sa mise en œuvre ; (3) la qualité de l'équipe projet et the coopération arrangements et (4) l'impact et la soutenabilité.

– **De façon générale, les points de vigilance concernent** : la qualité insuffisante de l'analyse des besoins, l'absence de lien entre les objectifs du projet et les priorités, la faisabilité, le cadre logique, l'assurance qualité, la répartition non équitable et injustifiée des tâches, des qualifications et des compétences non-complémentaires, le budget pour les dépenses du personnel concerne des coûts managériaux trop élevés et un manque de techniciens, le manque de stratégie internationale durable, le manque d'implication des parties prenantes (institutionnels et politiques).

Les contraintes, les difficultés rencontrées pour le projet PULSE

– **Points à améliorer pour la candidature par les partenaires africains**

- Apporter des informations spécifiques sur la situation concrète de chaque programme concerné dans les universités partenaires ;
- Associer les structures de bases des universités (départements, facultés) pour une meilleure appropriation ;
- Créer un environnement favorable dans les universités africaines cibles et mettre en place des cursus de Master, favorisant le retour des étudiants ayant suivi des Masters en EU ;
- Mieux quantifier les groupes cibles dans les différents lots de travail ;
- Définir les critères envisagés pour sélectionner les enseignants africains qui participeront aux formations ;
- Démontrer l'implication des différents départements/facultés dans l'élaboration des outils et des modules ;
- Démontrer l'implication des instances des universités (conseil de département, de facultés, assemblées d'universités ou conseil d'administration) dans le processus de validation ;
- Approfondir l'approche sur les mécanismes de reconnaissance par le partenariat des programmes réadaptés, également au niveau européen ;
- Inclure une phase de validation des modules transversaux de professionnalisation pour intégrer ces modules dans les curricula ;
- Prévoir la participation du secteur privé ;
- Proposer des solutions pour la maintenance des plateformes expérimentales au-delà des trois ans.

– **Points à améliorer pour la candidature par les partenaires européens**

- Approfondir l'approche sur les mécanismes de reconnaissance par le partenariat des programmes réadaptés, également au niveau européen ;
- Mieux justifier le nombre des jours de travail ;
- Justifier la dotation pour certains partenaires sur la base des apports au projet ;
- Justifier la distribution du budget entre les partenaires par rapport à certaines activités ;
- Proposer un plan de cofinancement ;
- Inclure une phase de validation des modules transversaux de professionnalisation pour intégrer ces modules dans les curricula ;

- Prévoir des mesures d'atténuation des risques identifiés ;
- Prévoir la participation du secteur privé ;
- Inclure les règles de communication interne dans la proposition (et non pas uniquement dans l'accord de consortium) ;
- Détailler les mécanismes envisagés pour la gestion de conflits potentiels ;
- Mieux quantifier les indicateurs destinés à mesurer l'impact du projet ;
- Offrir une stratégie plus spécifique en termes financiers ;
- Proposer des solutions pour la maintenance des plateformes expérimentales au-delà des trois ans ;
- Donner des garanties que le réseau CIRUISEF s'engagera à chercher des soutiens financiers auprès des entreprises.

SESSION 4 :
CLES DE NEGOCIATION, LE DIALOGUE DE GESTION, PRISE EN COMPTE DES BESOINS

Animateurs :

- **Pierre BOURQUE**, École de Technologie Supérieure, Montréal, Canada
- **Gado TCHANGBEDJI**, Université de Lomé, Togo

Intervenants :

- **Valérie CAILLER**, IH2EF, France
- **Pierre BOURQUE**, École de Technologie Supérieure, Montréal, Canada

Résumé :

Dans le but de gagner en performance, il peut être instauré un dialogue de gestion entre l'université et ses composantes. Ainsi, quand le cadre légal lui est favorable, la mise en place d'un contrat d'objectifs et de moyens inciterait les composantes à présenter les objectifs qu'elles souhaitent atteindre et les moyens qu'elles demandent à l'Université pour les aider dans la réalisation de ces objectifs.

Les objectifs peuvent concerner aussi bien les formations, la recherche que le développement des relations internationales. Les moyens peuvent être financiers (dotation), matériels ou en ressources humaines.

L'Université pourrait s'assurer que les objectifs visés par la faculté rentrent bien dans sa stratégie, d'où l'intérêt d'avoir une stratégie de composante en cohérence avec la stratégie de l'Université.

Pour pouvoir mener à bien le dialogue de gestion, le doyen doit bien maitriser ses ressources financières et humaines, connaitre parfaitement les projets des laboratoires de recherche qui lui sont rattachés, bien connaitre la situation de ses formations (nombre d'étudiants, capacités d'accueil, salles disponibles et leurs capacités…). Il doit également connaitre l'écosystème, en particulier l'environnement socio-économique, dans lequel sa faculté agit et les opportunités qu'il présente. Le Doyen doit être capable, en tenant compte de tous ces éléments, de définir des objectifs, de monter un budget prévisionnel en y indiquant ses ressources et la dotation qu'il demande, mais aussi comment il envisage d'utiliser ces ressources pour réaliser les objectifs fixés. Ces objectifs peuvent être annuels ou pluriannuels.

Dans cette session, les présentations ont pour but de montrer, via des cas concrets, comment cela pourrait se faire et aider ainsi les Doyens à intégrer cette démarche dans leur dialogue avec l'équipe présidentielle de leurs universités.

DIALOGUE DE GESTION DANS L'ETABLISSEMENT DU BUDGET

PIERRE BOURQUE

Doyen des études
Ecole de technologie supérieure
1100, rue Notre-Dame Ouest
Montréal, Québec, Canada H3C 1K3
Pierre.Bourque@etsmtl.ca

PRESENTATION DE L'ETS

L'école de technologie supérieure (ETS) est un établissement d'enseignement supérieur qui compte plus de 10700 étudiants dont 665 doctorants. Elle accueille plus de 2700 nouveaux étudiants tous les ans et forme tous les ans plus de 26% des ingénieurs formés au Québec. Près des 2/3 de ses diplômés sont placés dans des PME et 60% des activités de recherche qui y sont menées le sont en collaboration avec l'industrie. Elle compte enfin près de 770 personnels dont plus de 200 professeurs et maîtres d'enseignement.

CRITERES POUR NEGOCIER UN BUDGET

Le budget de l'école est négocié avec les instances de l'université. Pour bien négocier ce budget, il est important 1/ de connaitre le processus d'établissement du budget, 2/ que le demandeur soit crédible et que ses demandes le soient aussi, 3/ de pouvoir justifier les demandes en fonctions des besoins et des priorités de l'institution et 4/ de bien comprendre les recettes et pas seulement les dépenses.

CALENDRIER DE L'ETABLISSEMENT DU BUDGET A L'ETS

Dès début janvier, les fichiers de préparation du budget initial sont envoyés aux gestionnaires. Les deux dernières semaines de janvier sont utilisées pour définir les prévisions du budget des revenus (recettes). Fin janvier – début février, des rencontres avec les directeurs de service sont organisées. La première semaine de février, une rencontre est organisée avec les cadres supérieurs. La deuxième semaine de février, diverses rencontres sont organisées au niveau de la haute direction et du service financier. La dernière semaine de mars, se réunit le comité de vérification et enfin, vers la fin de la première semaine d'avril, se réunit le conseil d'administration pour approuver le budget.

Connaitre le processus d'établissement du budget

Le Doyen en charge d'élaboration du budget doit mettre à contribution son équipe afin d'être prêt aux dates du calendrier. Pour bien défendre ses demandes de budget, il doit disposer de documents concis et clairs car la rencontre avec le Vice-recteur ne dure pas plus de 30 à 45 minutes. Il faut surtout anticiper en prévision des da tes clés.

Crédibilité du demandeur et des demandes

Le Doyen doit être crédible et ses demandes doivent l'être autant. Il vaut mieux présenter des demandes bien étoffées qu'une multitude de demandes dont beaucoup seront refusées. Les demandes doivent être bien justifiées avec documents à l'appui et des arguments vérifiables ou observables. La crédibilité du demandeur et de son équipe sont prises en compte. Il faut aider le vice-recteur à bien comprendre les demandes en lui apportant des solutions et non les problèmes.

Justification des demandes

Les demandes doivent être justifiées par les objectifs visés et en les plaçant dans les priorités de l'institution exprimées dans son plan stratégique (de 3 ans à l'ETS).

Connaitre les recettes et les dépenses

Il faut que le Doyen ait bien connaissance de ses recettes et pas seulement des dépenses qu'il envisage. Il doit être raisonnable dans ses demandes. Le budget n'est pas extensible et ne peut pas être déficitaire.

La dotation pour l'enseignement est basée sur une formule de calcul qui tient compte à la fois du nombre d'étudiants, du cycle d'étude (1er, 2ème ou 3ème cycle), de la famille de financement et d'un étalon qui est une constante fournie par le Ministère.

Remerciements à Aline Bizien et Daniel Oliva du Décanat des études de l'ÉTS qui m'ont gentiment fourni plusieurs diapositives pour cette présentation.

NEGOCIER POUR REALISER UN « BON » DIALOGUE DE GESTION

VALERIE CALLIER

Ingénieure de Formation
Institut des Hautes études de l'éducation et de la formation (IH2EF : Ex ESENSESR), France
valerie.callier@education.gouv.fr

INTRODUCTION

Définition de la négociation (Larousse)

« Action de négocier, de discuter les affaires communes entre des parties en vue d'un accord : par exemple - la négociation d'un contrat-.

Discussions, pourparlers entre des personnes, des partenaires sociaux, des représentants qualifiés d'États menés en vue d'aboutir à un accord sur les problèmes posés : par exemple - Échec des négociations sur le désarmement -.

Transmission des effets de commerce. »

POURQUOI NEGOCIER ?

En général, pour parvenir à un résultat gagnant-gagnant, on négocie avec notre interlocuteur afin de le convaincre de l'importance de notre projet et l'intérêt de celui-ci pour son institution.

Il est donc important qu'il y ait un travail commun et pour cela, il faut développer une relation saine et apaisée avec l'interlocuteur.

COMMENT ABORDER LA NEGOCIATION LORS DU DIALOGUE DE GESTION ?

Avant de commencer la négociation, il faut d'abord définir les objectifs visés dans le projet que l'on souhaite négocier. Ensuite, il est important de bien connaître son interlocuteur Avoir un objectif et ses intérêts. Dans le cas d'un établissement d'enseignement supérieur et de recherche (ESR), connaître son projet et la stratégie menée pour le réaliser. Pour négocier, il faut savoir anticiper à la fois le projet qu'il faudra défendre et aussi tous les documents permettant d'attester sa pertinence pour soi et pour l'interlocuteur. Il faut être capable de montrer l'intérêt du projet pour les intérêts de l'interlocuteur. Dans le cas d'un établissement d'ESR, savoir montrer que le projet participe à la réalisation des objectifs fixés par l'établissement dans sa stratégie de développement. En général, on ne maitrise pas tous les sujets. Aussi, il est préférable d'être accompagné des personnes clés capables d'apporter les réponses aux éventuelles questions. Là encore, pour un établissement d'ESR, il faut être accompagné de son secrétaire général ou de son responsable administratif et financier.

QUELQUES CLES DE NEGOCIATION

Le B.A-BA de la communication interpersonnelle

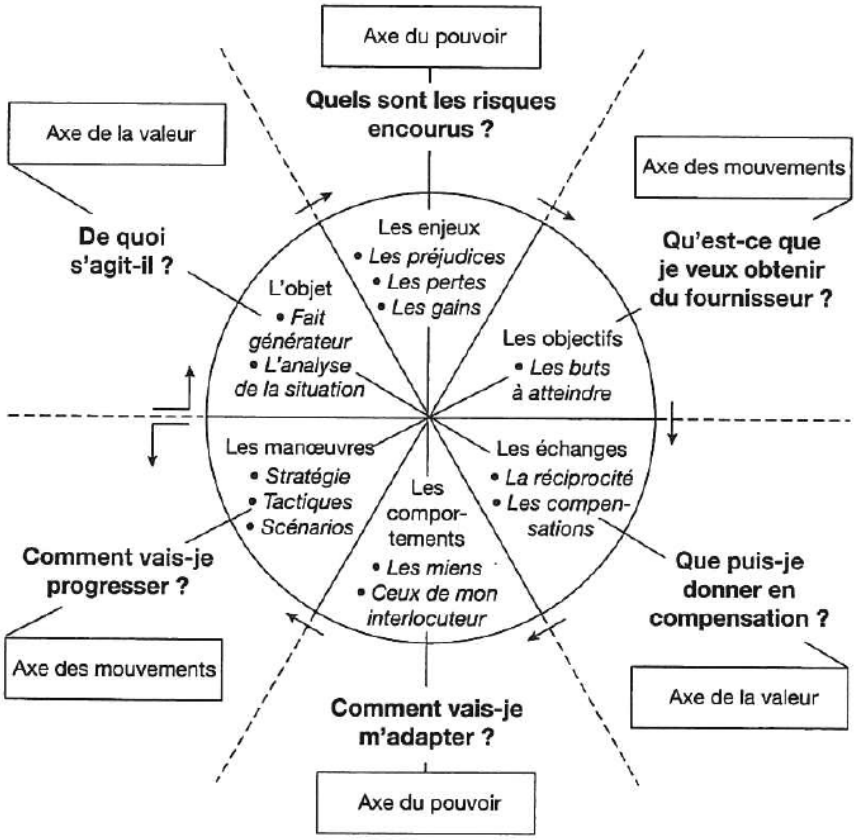
Pour mener une négociation, il est indispensable de posséder certaines qualités humaines. Il faut savoir transmettre le message. Le message est à la fois dans le verbe et aussi dans l'attitude. Il faut savoir s'adapter à son interlocuteur et savoir lui transmettre le message pour que ce dernier soit acceptable.

Les grandes étapes pour convaincre

Il est important de savoir communiquer (être calme et posé). Il faut être capable d'entrainer l'interlocuteur dans son discours et l'amener à bien comprendre son projet et être capable de faire adhérer pour convaincre.

Dans le cas des établissements d'ESR, l'interlocuteur a les mêmes centres d'intérêt et donc il s'agit surtout de savoir expliquer les objectifs du projet, le mode de réalisation de ceux-ci et leur inscription dans la stratégie de l'établissement.

Se préparer à la négociation



Les critères de réussite

- **Critères d'optimisation :** La négociation a-t-elle apporté à chacun le résultat escompté, voire un meilleur résultat ? En général, on souhaite avoir tout ce qu'on a demandé, mais il faut savoir aussi que nous ne sommes pas la seule composante et être capable de comprendre le refus de certaines demandes.
- **Critère d'équité :** Le résultat est-il équitable ? On pourrait se comparer aux autres composantes, mais pour que la comparaison soit sérieuse, il faut maitriser tous les paramètres qui rentrent dans les décisions d'arbitrage.
- **Critère de réalisme** : L'accord prévoit-il des mécanismes suffisants pour assurer le respect des engagements ? Les engagements sont-ils bien planifiés ? Il faut en même temps que l'on réfléchit aux objectifs visés par le projet défendu, réfléchir aux indicateurs qui permettent d'en juger le réalisme et la réalisation au cours du temps (avec des jalons).
- **Critères d'efficacité :** Le résultat obtenu a-t-il un coût raisonnable en termes de temps passé, d'énergie dépensée ?
- **Critère de pérennité relationnelle :** La qualité de la relation entre les parties permet-elle d'envisager son maintien après la négociation ? Pour l'ESR, c'est un processus qui se répète chaque année et il est important de garder une bonne relation avec son interlocuteur. De toute façon c'est le seul qu'on a.
- **Critère de satisfaction :** Chaque partie ressent-elle un sentiment de satisfaction ?

SESSION 5 :
LE DOYEN, UN ANIMATEUR D'EQUIPE

Animateurs :

- **Nour-Eddine OUSSOUS**, Bureau CIRUISEF, Université de Lille, France
- **Hamadi KHEMAKHEM**, Université de Sfax, Tunisie

Intervenants :

- **Hassan ZEINEDINE**, Université Libanaise, Liban
- **Mohamed GARGOURY**, Université de Sfax, Tunisie

Résumé :

Le Doyen est l'interlocuteur politique de l'équipe dirigeante au niveau de la Faculté. Il est également le directeur de sa Faculté. La faculté est administrée par un conseil de faculté dont le mandat et le rôle peuvent être très variables d'un pays à l'autre. Le doyen réunit et anime ce Conseil qui vote les décisions importantes de la faculté, en particulier le budget et le dialogue de gestion.

Pour mener à bien son rôle et selon la taille de la faculté, le doyen est entouré d'une équipe administrative sur les aspects opérationnels. Il peut également avoir des vice-doyens en charge de la formation, de la recherche, des relations internationales, des directeurs des études en charge des formations en plus des directeurs des unités de recherche associées à sa faculté qui peuvent être invités aux réunions du Conseil sur certains aspects (primes de recherche, délégations, …).

Le doyen est ainsi amené à animer des équipes diverses de vice-doyens et directeurs de laboratoire, d'administratifs et de techniques, de responsables de formation et du Conseil de faculté. La notion d'animation d'équipe est très importante pour convaincre et entrainer l'ensemble des collègues dans une démarche d'assurance qualité en particulier de l'offre de formation adaptée à une pluralité d'usagers.

Dans cette session, on présentera deux exemples d'expériences de doyens ayant été amenés à animer des équipes.

EXPERIENCE D'UN DOYEN A LA FACULTE DES SCIENCES DE L'UNIVERSITE DE SFAX

MOHAMED GARGOURI

Doyen honoraire
Directeur du Laboratoire de Caractérisations Spectroscopiques et Optiques des Matériaux (LaSCOM)
Département de Physique – Faculté des Sciences – Université de SFAX
Route de Soukra – BP 1171
Sfax 3000 - TUNISIE
mohamed.gargouri@fss.usf.tn

Dans cette contribution, est présenté l'exemple de l'expérience d'un doyen de faculté des sciences en Tunisie et plus exactement, la faculté des sciences de l'université de Sfax.

ORGANISATION DE LA FACULTE

La faculté est organisée en départements. Les départements sont en charge des aspects scientifiques et pédagogiques. Chaque département a un directeur qui est en charge, sous l'autorité du Doyen, des examens et des stages et du suivi de l'insertion professionnelle des diplômés.

La faculté est administrée par un conseil scientifique à caractère consultatif composé du doyen, qui le préside, du vice-doyen et des représentants des personnels d'enseignement et de recherche élus. Certains responsables comme le directeur de l'école doctorale et les directeurs des unités de recherche peuvent être invités aux réunions du conseil scientifique selon l'ordre du jour.

NOMINATION DU DOYEN

En Tunisie, le Doyen qui doit être enseignant-chercheur est élu parmi les membres du conseil scientifique et est nommé par décret, pour une période de trois ans renouvelable une fois. Il dirige la faculté. Il coordonne l'activité de formation et de recherche et veille au bon fonctionnement des services administratifs et financiers. Il est en charge de la préparation du budget de sa faculté et dont il est l'ordonnateur. Il prépare et présente différents rapports sur l'activité de sa faculté et sa qualité.

Le vice-doyen chargé des études et des questions liées aux étudiants, Le directeur des stages et le directeur de l'école doctorale sont nommés par arrêté du ministre chargé de l'enseignement supérieur sur proposition du doyen et après avis du recteur pour une période de trois ans parmi les enseignants permanents de grade le plus élevé en activité au sein de la faculté.

ROLE DU DOYEN

Le Doyen est la pierre angulaire de l'enseignement universitaire. Il est par conséquent l'interlocuteur politique de l'équipe présidentielle au niveau de la Faculté. Il représente la faculté au conseil de l'université. Il réunit et préside le conseil scientifique de la faculté qui décide en particulier du budget et du dialogue de gestion. Il est entouré d'une équipe administrative qui assure la gestion opérationnelle de la faculté. Il s'entoure également de vice-doyens qui l'épaulent sur différentes tâches.

Le Doyen est assisté d'un secrétaire général qui assure le secrétariat du conseil scientifique et la gestion administrative et financière de la faculté.

Le doyen est un intermédiaire. D'une part, il communique la vision de l'université du point de vue de la haute direction et, d'autre part, il est le porte-parole de ses personnels. Il cherche constamment à trouver un équilibre entre les deux.

Le doyen doit avoir une vision claire sur les points forts et les points faibles de son institution.

Pour mener à bien sa mission et réussir son projet, il doit mettre en place des équipes pour l'assister :

- **Équipe pédagogique** : regroupe le vice-doyen, directeur des études, avec les directeurs des différents départements et les coordinateurs des travaux pratiques.
- **Équipe stage** : regroupe le directeur des stages et les coordinateurs de licences et mastères, ~~et~~ travaille sur l'affectation des stages des étudiants dans les entreprises et assure le suivi avec les encadrants scientifiques et professionnels.
- **Équipe recherche** : basée sur le conseil de recherche constitué du directeur de l'école doctorale, des présidents des commissions de doctorat et d'habilitation et des directeurs des laboratoires et des unités de recherche.
- **Équipe culture** : en charge des activités culturelles des étudiants (musique, informatique, robotique, excursion, manifestations théâtrales, etc.).
- **Équipe activités sportives :** s'occupe, entre autres, de l'organisation des tournois inter-institutions (football, basketball, volleyball, etc.).
- **Équipe constituée par l'amicale du personnel enseignant et administratif**
- **Équipe technique et maintenance des locaux, matériels scientifique, internet, téléphone, …**

Pour bien gérer ces équipes, il faut être capable de bien définir leurs rôles et les objectifs attendus de chacune d'elles. Elles doivent avoir un ordre du jour précis et défini à l'avance et elles doivent produire des relevés de décisions ou des comptes rendus. C'est au Doyen de définir et d'expliquer ce mode de fonctionnement afin qu'il soit partagé

D'un point de vue stratégique, c'est trouver comment harmoniser les objectifs et les possibilités de la Faculté avec ceux de l'Université dans son ensemble, tirer aussi une grande satisfaction, en tant que doyen pour développer et contribuer à l'avancement des disciplines relativement nouvelle.

EXPERIENCE D'UN DOYEN A LA FACULTE DES SCIENCES DE L'UNIVERSITE LIBANAISE

HASSAN ZEINEDDINE

Doyen honoraire
École Doctorale des Sciences et de Technologie – Université Libanaise
hassan.zeineddine@ul.edu.lb

QUALITES D'UN DOYEN

Etre doyen c'est être capable de :

- Perfectionner la pratique des principes essentiels de l'animation d'équipe : actif, compréhensif, stratégique ;
- Comprendre le rôle et les enjeux de la fonction ;
- Comprendre et relayer les informations et directives du conseil de l'université au corps professoral, administratif et estudiantin au sein de la faculté ;
- Agir en responsable chargé de l'organisation et de la cohérence du tiers académique, administratif et estudiantin dans la faculté
- Coordonner les objectifs de développement de la faculté avec les lignes stratégiques de l'université et du ministère de l'éducation et de l'enseignement supérieur.

LE DOYEN : UN LEADERSHIP ADMINISTRATIF ET SCIENTIFIQUE PROMOUVANT LES RELATIONS EXTERNES

Dans les institutions académiques et pédagogiques, le responsable principal doit être une personne polyvalente, capable de se baser sur l'état actuel de l'institution pour définir une vision de développement pour l'avenir tout en traçant une ingénierie pédagogique partant d'un essor actif.

- **Tâche 1 :** Etre responsable de l'élaboration d'un plan stratégique cohérent et réaliste qui fait progresser la mission de la faculté et qui soit concordante avec la stratégie et priorités de l'université ainsi que les priorités à l'échelle nationale visant le développement socio-économique du pays.
- **Tâche 2 :** Établir et maintenir un climat de travail coopératif et collégial qui améliore la communication, la confiance et la productivité des membres du corps professoral, administratif et étudiants.
- **Tâche 3 :** Travailler pour établir un budget qui améliore et soutient les missions de la faculté.
- **Tâche 4 :** Coordonner et veiller à ce que toutes les activités nécessaires et pertinentes assurent l'accréditation de la faculté.
- **Tâche 5 :** Assurer la direction, la communication, la coordination et l'évaluation au sein de la faculté, dans les sections et les départements.
- **Tâche 6 :** Veiller à l'exécution et au suivi des décisions des conseils académiques.

LES GROUPES DE TRAVAIL AVEC LE DOYEN

Le doyen s'entoure de groupes de travail formés de spécialistes dans plusieurs domaines qui participent au développement et à l'avancement de l'institution.

- **Groupe 1 : Enseignants – chercheurs de la faculté pour**
  - Actualiser les formations et le cursus existants,
  - Suivre les besoins en évolution de la société à l'échelle nationale et internationale
  - Favoriser la formation de groupes de recherche scientifique pluridisciplinaire.
- **Groupe 2 : Spécialistes d'assurance qualité qui sont**
  - Spécialistes *intra*-institutionnel
  - Spécialistes *inter*-institutionnel
  - Comité externe d'évaluation (Hcéres, figure…)

Et ayant pour mission de veiller sur la qualité de l'enseignement et de la recherche, la qualité de fonctionnement de l'administration et l'adaptation continue d'un référentiel de connaissances et de compétences des diplômes.

- **Groupe 3 : Décideurs nationaux et internationaux, formé :**
  - D'enseignants-chercheurs et responsables de l'université
  - De responsables du gouvernement et des décideurs du secteur privé

    Et ayant pour mission de définir les points d'appui de l'employabilité des diplômés, de soutenir et diriger la recherche scientifique et d'appuyer la visibilité des formations.
- **Groupe 4 : Chercheurs nationaux et internationaux, formé des :**
  - Enseignants-chercheurs de l'institution,
  - Enseignants-chercheurs nationaux et internationaux.

    Et ayant pour mission de créer des partenariats entre universités, appuyer la visibilité et la reconnaissance des diplômes, soutenir la recherche scientifique, promouvoir la mobilité estudiantine, créer des diplômes communs (double-diplômes, cotutelle), faciliter la mobilité des étudiants et des chercheurs.
- **Groupe 5 : Personnel administratif**
- **Groupe 6 : Représentants des étudiants, formé des :**
  - Professeurs
  - Représentants des étudiants.

    Et ayant pour mission de communiquer avec les étudiants, faire le point sur les complaintes, promouvoir des activités académiques et para-académiques, animer des événements nationaux, sociaux, sportifs, …

Des exemples pratiques tels que le renforcement administratif, scientifique et relationnel sont mis en évidence pour un parcours d'un mandat à la faculté des sciences de l'université libanaise.

Le succès de ce parcours est dû au travail d'une équipe compétente qui s'est engagée conjointement avec le doyen dans une stratégie de co-construction à différents niveaux. C'est en effet une politique de gouvernance partagée entre le doyen et son équipe qui travaillent à égal engagement, enthousiasme et compétence. Et par-dessus tout ceci, le doyen, administratif et académique réussi, ne peut exceller qu'en associant son intégrité et son dévouement à son équipe au premier abord et à son établissement.

SESSION 6 :
LES RESSOURCES HUMAINES, LE MANAGEMENT

Animateurs :

- **Evelyne GARNIER**, Bureau CIRUISEF, Université de Créteil, France
- **Ahmed IRAQI**, Université Sidi Mohamed Ben Abdellah, Fès, Tunisie

Intervenants :

- **Jean-Marc PONS**, Aix-Marseille Université, France
- **Gado TCHANGBEDJI**, Université de Lomé, Togo

Résumé :

Une faculté dispose de personnels enseignants et enseignants-chercheurs ainsi que de personnels administratifs et techniques. Ces personnels interviennent dans les formations sur les aspects encadrements pédagogiques ou administratifs et techniques. Ils interviennent également dans les laboratoires associés à la faculté en tant que chercheurs ou en tant que personnels d'assistance et de soutien à la recherche (administratif et technique).

Tous ces personnels sont mis à disposition de la faculté et leur gestion incombe au Doyen, en principe assisté d'un(e) responsable administratif(ve) et financier(ère). Il est ainsi amené à établir des rapports d'aptitude et à formuler un avis sur chaque personnel et en particulier dans la gestion de sa carrière.

Il doit également veiller à la bonne intégration de chacun et à assurer sa sécurité au travail.

Dans cette session, deux doyens vont nous présenter, à travers leurs expériences, cet aspect de la fonction de Doyen.

IDENTIFIER ET RECONNAITRE LES COMPETENCES. UN EXEMPLE A LA FACULTE DES SCIENCES D'AIX-MARSEILLE UNIVERSITE

JEAN-MARC PONS

Doyen de la faculté des sciences (2008-2017)
Aix-Marseille Université – Faculté des sciences
Campus de Saint-Jérôme – 13397 Marseille Cedex 20 - France
jean-marc.pons@univ-amu.fr

Comment reconnaitre les compétences, le travail bien fait, les responsabilités assumées chez un personnel, et souvent en amont comment les repérer et donner à celui-ci la possibilité de les exprimer ? Quels moyens de reconnaissance concrète sont disponibles et comment les mettre en œuvre, au niveau d'une faculté ?

- Remerciements et valorisation vis-à-vis de la communauté
- Attribution de responsabilités
- Primes / décharges / équivalence de service
- Avancement– promotion (liste d'aptitude, concours)

L'éventail des possibilités ne se limite pas à ces propositions et est bien sur très dépendant de la règlementation nationale, mais aussi de l'établissement et de la marge de manœuvre qui y est laissé aux composantes de celui-ci. **L'exemple qui sera proposé est celui d'une faculté des sciences de 9 300 étudiants** (dont presque 6 000 en licence, un peu plus de 2 300 en master et presque 1 000 en doctorat), 750 enseignants-chercheurs et enseignants, et 450 personnels administratifs et techniques qui travaillent et étudient sur 6 campus différents au sein de 7 départements et des 30 unités de recherche. Aix-Marseille Université compte 76 000 étudiants et 8 000 personnels dont 4 400 enseignants-chercheurs répartis en 19 composantes et 119 structures de recherche. Les cas des enseignants-chercheurs et des personnels administratifs et techniques (IATS) seront présentés séparément. Toutefois dans les deux cas, **la transparence des procédures** et **la collégialité des décisions**, dans les limites de la règlementation, sont des points importants qui conditionnent beaucoup l'acceptabilité des décisions.

L'avancement et la promotion des personnels se font en France soit au niveau national (CNU pour les enseignants-chercheurs, CAPN pour les personnels IATSS) soit au niveau de l'établissement (CAc restreint pour les enseignants-chercheurs, CPE pour les personnels IATS). Dans les deux cas, le travail qui peut se faire au niveau d'une composante est un travail amont et la décision n'est pas prise à ce niveau. Il n'en est pas moins important. Après un rappel rapide des procédures nationales, les procédures mises en place à Aix-Marseille Université, et plus particulièrement à la faculté des sciences seront exposées.

La politique des primes/décharges/équivalences de service, qui concerne essentiellement les enseignants-chercheurs, et sa mise en œuvre seront également abordées.

Enfin, **la capacité à mener une politique RH en s'appuyant sur les campagnes d'emplois** sera abordée. Ainsi le fait de mettre des postes « banalisés » au concours dans l'objectif de proposer une possibilité de promotion à plusieurs personnels (tant pour les enseignants-chercheurs que pour les personnels IATSS), ou de procéder à des repyramidages de supports seront présentés, avec une analyse sur les avantages et inconvénients liés à ces initiatives.

MOBILISATION DES RESSOURCES HUMAINES POUR LA MISE EN ŒUVRE D'UNE POLITIQUE DE MANAGEMENT D'UN ETABLISSEMENT UNIVERSITAIRE

GADO TCHANGBEDJI

Doyen
Faculté des Sciences Université de Lomé
Bd Gnasingbe EYADEMA, 01 BP 1515 Lomé 01 TOGO
tchangbedji@gmail.com

Le management d'un établissement universitaire est une œuvre collégiale engageant différentes catégories de personnel. Sa réussite dépend de l'adhésion de ces différentes catégories de personnel à la politique mise en œuvre par l'équipe décanale avec à sa tête le Doyen.

Les ressources humaines intervenant dans la gestion de la Faculté sont :

- **L'Équipe de l'Administration Centrale** : La Faculté est un établissement de l'Université. Le management d'une Faculté les plans administratif, pédagogique, scientifique, financier et des ressources humaines, doit s'inscrire dans le cadre général défini par la Présidence ou le Rectorat. Pour ce faire le Doyen doit être en parfait collaboration avec le Président/Recteur et les principales Directions centrales dans la mise en œuvre du plan de développement de la Faculté
- **L'Équipe décanale** : le décanat est une équipe composée du Doyen Chef d'Équipe et des Vices Doyens. Le Doyen doit créer une ambiance de travail d'équipe. Il doit établir une relation de confiance entre ses adjoints et lui en reconnaissant leurs prérogatives et domaines de compétences définis dans les textes organiques du l'Université. L'équipe doit parler d'une seule voix vis-à-vis des autres acteurs de l'Université et la Faculté. Cela passe par l'existence d'une concertation permanente au sein de l'équipe
- **Les organes de Fonctionnement**
  - **Le Conseil de la Faculté** : composé du Doyen, des Vices Doyens et les Chefs de Départements et Assimilés. Ce conseil est l'équipe de pilotage de la faculté. Il est la courroie de transmission des informations de l'Administration centrale vers les acteurs de base et vice-versa. L'harmonie entre les membres de ce conseil est une des clés d'un management réussi de la Faculté.
  - **L'Assemblée de la Faculté** : composée du Doyen, des Vices Doyens, des Chefs de Départements et des Représentants du personnel administratif, et technique, des étudiants et du monde socio professionnel ayant des intérêts avec la Faculté, elle est l'organe de validation de la politique de l'équipe décanale. Elle évalue les performances académiques et scientifiques de la Faculté et donne des orientations pour l'amélioration de ces performances. Le Doyen doit veiller à son bon fonctionnement. Il doit établir une relation de confiance avec tous les membres
  - **La Commission Scientifique et Pédagogique (CSP) :** Elle est le plus souvent composée des plus hauts gradés de la Faculté. Sa composition doit refléter la diversité de la Faculté. Tous les départements et/ou filières doivent être représentés. Le Doyen doit recourir systématiquement à son avis dans ses prises de décisions dans le fonctionnement quotidien de la Faculté. Cette commission doit assister le Doyen dans le suivi et l'évaluation pédagogique et scientifique des enseignants. À l'Université de Lomé, la CSP est aidée dans ses tâches par les Commissions Pédagogiques (CoP) des départements qui sont composées des professeurs titulaires et des maîtres de conférences de chaque département
- **Les Enseignants Chercheurs**
  De par leurs responsabilités pédagogiques et scientifiques, les enseignants chercheurs constituent la première ressource humaine sur laquelle doit s'appuyer le Doyen pour le rayonnement et le succès de la Faculté. Le Doyen doit rechercher l'adhésion de ses collègues à sa vision et sa politique pour la Faculté. Il doit défendre leurs intérêts matériel et moraux et faire leur promotion où besoin est. Il doit veiller à la bonne évolution de leur carrière académique conformément aux textes en vigueur. Il doit les encourager et les soutenir dans leurs activités scientifiques. Enfin Le Doyen doit tout mettre en œuvre pour la culture du vivre ensemble et la prise en compte de l'équité genre.

- **Le Personnel Administratif, Technique et de Service (PATS)**
  Ce personnel d'accompagnement est indispensable au bon fonctionnement administratif (les Assistants Administratifs les Agents de services) et technique (Techniciens de laboratoires) d'une Faculté scientifique. Le Doyen doit veiller à la bonne évolution de leurs carrières au niveau de la DRH. Il doit aussi veiller à leur parfaite collaboration avec le corps enseignant et les étudiants. En sa qualité de Chef de l'administration de la Faculté, il doit aussi veiller que chaque agent exécute ses tâches normalement pour éviter des ruptures dans la chaîne de transmission des informations du Décanat vers l'extérieur et vice versa et à l'intérieur de la Faculté. Pour les techniciens de laboratoires, toutes les conditions adéquates doivent être mises à leur disposition pour la préparation des enseignements pratiques mais aussi pour l'accompagnement des enseignants chercheurs et les étudiants (Masters, Doctorants) dans leurs travaux de recherches
- **Les étudiants**
  Les étudiants sont la raison d'être de la Faculté et toutes les activités tournent autour de leur réussite. En management de la qualité, ils sont les clients de la Faculté. C'est pourquoi leur satisfaction est le baromètre principal pour juger la qualité de management de l'établissement. Aussi le Doyen et son équipe doivent mettre tout en œuvre en amont et en aval pour offrir aux étudiants les meilleures conditions d'études. Rien ne doit être négligé pour atteindre cet objectif.

En résumé, le management des ressources humaines est un paramètre important dans la gestion de la Faculté. Le Doyen doit créer, de par sa gestion, les conditions de travail décentes et de la culture du vivre ensemble pour et entre les différentes catégories de personnels qui composent les ressources humaines de la Faculté. Pour y parvenir il doit avoir le soutien de ses supérieurs hiérarchiques et des collègues de son établissement.

PARTIE II

LES REFERENTIELS ET LES GUIDES D'AUTO-EVALUATION

PRESENTATION PLENIERES SUR LES EVALUATIONS, REFERENTIELS ET GUIDES

En vue d'intégrer une démarche d'assurance qualité dans leur mode de fonctionnement, les systèmes de l'enseignement supérieur et de la recherche de l'espace francophone évoluent et mettent en place des moyens d'aide, d'évaluation et de suivi des activités des universités/facultés. Des agences d'accréditation, nationales/régionales ou équivalents, ont été créées pour procéder aux évaluations (internes / autoévaluations) ou externes. Leurs documents méthodologiques d'appui majeurs sont les référentiels des évaluations, qui permettent de connaitre les attentes liées à la stratégie et les critères auxquels il faut répondre. Ces référentiels francophones ont une structuration similaire mais avec une terminologie parfois spécifique et des items d'évaluation variables justifiant la nécessité d'avoir un regard croisé sur cette diversité.

La session débutera par une présentation des formations et des appuis en expertise d'IGNEUF, une initiative portée par l'AUF et ses partenaires pour la gouvernance dans le nouvel espace francophone pour fédérer les acteurs et valoriser l'expertise et les innovations. Elle sera suivie d'un exposé général des processus d'accréditations internationaux.

Une présentation des référentiels et la mise en place d'une stratégie associée seront effectuées par des représentants de trois régions : région africaine-malgache (CAMES), Europe de l'Ouest (HCERES) et Maghreb (ANEAQ, IEAQA).

Intervenants :

- **Bernard ZUPPINGER**, Directeur et **Jean-Philippe THOUARD**, Directeur technique de l'institut de la francophonie pour la gouvernance universitaire (IFGU)
- **Papa GUEYE**, Secrétaire exécutif de l'autorité nationale d'assurance qualité de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation (ANAQ-SUP), Sénégal
- **Joseph AKA**, référentiel du conseil africain et malgache pour l'enseignement supérieur (CAMES), UFBH, Côte d'Ivoire
- **Jean-Marc GEIB**, Directeur du département d'évaluation des formations (haut conseil de l'évaluation de la recherche et l'enseignement supérieur (HCERES), Université de Lille, France
- **Ahmed IRAQI**, agence nationale d'évaluation et d'assurance qualité de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique (ANEAQ), Maroc : référentiels Maghreb
- **Hamadi ATTIA**, Président de l'instance nationale de l'évaluation, de l'assurance qualité et de l'accréditation (IEAQA), Tunisie : référentiels Maghreb

IGNEUF : LES FORCES FRANCOPHONES DE LA GOUVERNANCE ET DE LA DEMARCHE QUALITE AU SERVICE DES ETABLISSEMENTS

BERNARD ZUPPINGER ET JEAN-PHILIPPE THOUARD

Directeur et Directeur technique IFGU
bernard.zuppinger@auf.org
jean-philippe.thouard@auf.org

LE COLLOQUE AUF 2017 DE BEYROUTH

Le colloque annuel de l'AUF intitulé **« La francophonie universitaire face au défi de la qualité : pour un rapprochement des forces »** s'est tenu les 7 et 8 novembre 2017 à Beyrouth, Liban. Ce colloque montre l'intérêt que porte l'AUF à la problématique de la qualité dans les établissements d'enseignement supérieur (EES) de l'espace francophone. Il a permis de faire un état des lieux qui montre une vraie convergence sur la démarche et les outils et de constater qu'il existe une grande diversité de situations des établissements et agences.

Les échanges ont été focalisés sur l'assurance qualité externe (AQE) qui implique de parler aussi de l'assurance qualité interne (AQI).

Le colloque a permis de tirer un certain nombre d'enseignements :

- Une grande diversité de situations qui est **une richesse que les EES savent maîtriser et valoriser : faire de même avec la qualité « pas une qualité mais des qualités adaptées au contexte permettant de progresser ».** Il faut une stratégie qualité à long terme, une politique des petits pas, une solidarité active et du pragmatisme.
- Une vraie convergence observée sur les problématiques motivant les actions sur la qualité, sur les démarches impliquant nécessairement AQE et AQI, sur les objectifs majeurs de la qualité et sur l'évolution du rôle attendu des agences.

L'INITIATIVE POUR LA GOUVERNANCE DANS LE NOUVEL ESPACE UNIVERSITAIRE FRANCOPHONE (IGNEUF)

Cette initiative de l'AUF a pour objectif général d'améliorer la capacité des universités à devenir de véritables acteurs du développement des sociétés par la mise en œuvre des outils et des méthodes de la gouvernance universitaire et comme objectifs spécifiques de former les cadres des universités aux compétences de la gouvernance universitaire ; d'accompagner les établissements et leurs tutelles dans leurs besoins en expertise dans le domaine de la gouvernance universitaire ; d'accompagner l'émergence de dispositifs d'assurance qualité externe francophones et de susciter et animer les réflexions et les recherches dans le domaine de la gouvernance universitaire et partager les bonnes pratiques et les informations.

Une stratégie d'action en trois points a été mise en place :

- **S'inscrire dans les dynamiques nationales et régionales** pour favoriser la mutualisation et les effets d'échelle ;
- **Favoriser l'émergence de masses critiques d'experts aux niveaux national et régional** pour la pérennité des actions ;
- **Rechercher des approches multi-niveaux :** des actions directes auprès des établissements mais en incluant également les tutelles, agences qualité et autres parties prenantes externes.

Un principe de mise en œuvre basé sur la mise en réseau des partenaires, le pilotage commun et un mode d'action articulé autour de trois axes : **Formation, Expertise et Recherche-innovation.**

- **Formation des cadres des universités**
  - Développement d'une offre de formations courtes aux métiers, fonctions et compétences de la gouvernance universitaire, déployées au niveau régional et contextualisées ;
  - Une école d'été annuelle ;
  - Développement de parcours de formations continues certifiantes.
- **Expertise**
  - Accompagnement des établissements à l'autoévaluation et à la planification/pilotage stratégique.
  - Développement de dispositifs d'assurance qualité internes et externes ; appui au développement du réseau FrAQ-Sup.
  - Appui à la gouvernance du numérique.
  - Mutualisation des méthodes et bonnes pratiques de la gouvernance universitaire
  - Cartographie de l'expertise en gouvernance universitaire
- **Recherche et innovation**
  - Développement d'un observatoire de la gouvernance universitaire francophone
  - Encouragement et valorisation de l'innovation dans le domaine de la gouvernance, notamment en commençant par les questions liées à l'éthique, l'équité et le genre

En conclusion,

- **Un rapprochement des forces francophones :** partenaires, experts, établissements.
- **Une approche multi-niveaux** pour renforcer l'impact des actions en favorisant une culture qualité globale : placer l'assurance qualité au cœur des processus de pilotage stratégique des établissements et renforcer l'articulation entre assurance qualité interne et assurance qualité externe.

UN EXEMPLE D'ACTION : LE PROJET D'APPUI A L'AUTOEVALUATION DES UNIVERSITES AFRICAINES

Ce projet a pour objectifs : (1) accompagner les établissements d'enseignement supérieur africains dans leur démarche d'auto-évaluation ou d'élaboration de plan stratégique dans une démarche d'appropriation, (2) diffuser la culture de l'évaluation, (3) s'approprier les méthodologies, (4) s'approprier les référentiels du CAMES et (5) développer une expertise partagée dans le domaine de l'assurance qualité.

Plusieurs universités étaient concernées : 3 du Burkina-Faso, 1 de Côte d'Ivoire, 2 de Mauritanie, 1 du Sénégal, 1 du Togo, 1 du Bénin, 2 du Cameroun, 1 du Tchad, 1 du RDC, 1 du Madagascar et 1 du Niger.

Les résultats portent sur 10 autoévaluations institutionnelles, 2 programmes de formation et 1 programme de recherche. La diversité des établissements portait sur l'âge, la spécialisation et la géographie. 13 établissements ont été sélectionnés pour l'autoévaluation et 12 ont élaboré et validé un rapport d'autoévaluation. L'autoévaluation a duré entre 6 à 9 mois. Les acteurs correspondent à 1 référent interne, une structure de pilotage de l'autoévaluation et un expert accompagnateur.

Un atelier organisé à Ouagadougou les 13 et 14 mars 2017 a permis de dresser un bilan dont les points essentiels sont : (1) es autoévaluations ont été globalement conduites avec succès et avec une forte implication des référents et un accompagnement de qualité par les experts, (2) les universités ont tiré profit des résultats des autoévaluations qui ont aussi permis de diffuser la culture de l'autoévaluation, (3) on a pu apprécier la pertinence et l'opérationnalité des référentiels, (4) les développements des référentiels et des méthodologies se nourriront des retours d'expérience vécues, (5) un réseau d'expertise se met en place et (6) un groupe d'institutions pratiquant l'autoévaluation et aux capacités renforcées est susceptible d'avoir un effet d'entrainement sur toute la région.

« L'autoévaluation a conduit à des plus-values importantes pour les universités à travers ses résultats, la diffusion de la culture de l'autoévaluation et de l'assurance qualité. Toutefois, il est essentiel que les institutions continuent l'engagement dans ces démarches, notamment, à travers un suivi approprié. »

Pour la suite du projet, il faudra passer à l'échelle par **la mise en œuvre du guide méthodologique** : diminution des coûts et expérimentation en cours dans 23 établissements d'Afrique subsaharienne et de l'océan indien (accompagnement mixte et uniquement à distance).

MISE EN PLACE ET DEVELOPPEMENT D'UN SYSTEME D'ASSURANCE QUALITE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR AU SENEGAL

PAPA GUEYE

Secrétaire Exécutif – ANAQ-Sup

BP 15654 Dakar-Fann – Sénégal
papa.gueye@anaqsup.sn

PRESENTE PAR ALASSANE SY

alassane.sy@uadb.edu.sn

MISE EN PLACE DE L'ANAQ-SUP

L'Autorité Nationale d'Assurance Qualité de l'Enseignement Supérieur (ANAQ-Sup) a été mise en place à la suite d'une analyse du contexte national en termes de l'enseignement supérieur et des pratiques institutionnelles d'assurance qualité en cours dans les établissements. Les dynamiques régionales et mondiales ont été prises en compte ainsi que les documents d'orientation sur l'assurance qualité (AQ) élaborés par les organismes dont elle est membre (UEMOA, CAMES, UNESCO, BM, ISESCO). Et enfin la prise de conscience du rôle fondamental de la qualité des ressources humaines dans l'atteinte des objectifs de développement économique et social du Sénégal (PSE).

Cette mise en place a été faite en plusieurs étapes (1) 2009 et 2012: accompagnement technique et financier du BREDA-UNESCO (enquête sur les pratiques institutionnelles d'AQ, renforcement de capacités des acteurs par des ateliers) (2) 2010-2016 : accompagnement technique et financier de la Banque Mondiale pour la mise en place de l'ANAQ-Sup dans le cadre du projet PGF-SUP (assistance technique, formation, équipements, prise en charge des honoraires des experts pour les premières années de fonctionnement) (3) 2011-2012 : appui du PAES-UEMOA par le financement d'une série de séminaires dans les universités (sensibilisation sur le LMD, sur le mécanisme d'assurance qualité qui doit accompagner la réforme et sur la mise en place de cellules internes d'AQ).

STATUT, ORGANISATION ET GOUVERNANCE

Créée par décret le 07 août 2012, l'ANAQ-Sup est une personne morale de droit public, dotée de la personnalité juridique et de l'autonomie financière. Elle a aussi un statut d'agence d'exécution comme « une autorité de régulation, d'évaluation, d'accréditation et d'assurance qualité » dans le sous-secteur de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation, (Article premier du décret: 2018-1956 du 07 novembre 2018) qui élargit ses missions.

L'ANAQ est placée sous la tutelle technique du ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche (MESR) et sous la tutelle financière du ministère de l'économie, des finances et du plan (MEFP).

- **Financement** : budget de transfert de l'Etat, frais de dossiers versés par les établissements (publics et privés) bénéficiaires des procédures, contribution des partenaires techniques et financiers (BM, UNESCO, UEMOA).
- **Organes de gouvernance** :
  - Un **Conseil d'administration (CA)** : 12 membres désignés par le MESR et représentants : présidence de la République, gouvernement, établissements, société civile, parents d'étudiant et d'élèves, et personnalités à l'expertise reconnue dans l'Enseignement supérieur.
  - Un **Conseil scientifique (CS)** : 7 membres dont le Secrétaire Exécutif, nommés par arrêtés du MESR sur proposition du Secrétaire exécutif (liste restreinte). Ce sont des personnalités neutres choisies pour leur expertise et leur expérience dans les domaines de l'Enseignement supérieur, de la Recherche, de l'Innovation et de l'assurance qualité.

- Un **Secrétariat exécutif (SE) :** un Secrétaire exécutif et une équipe technique et administrative de 15 personnes (dont 2 chauffeurs), recrutées par le SE à partir de fiches de poste et par appel à candidature internationale et par compétition, dont la présélection a été effectuée par un comité de sélection autonome.
- **Organigramme** : léger et flexible (interchangeabilité des postes de travail et des occupants).

– **CIAQ, Formations, benchmarks et voyages d'études :**

- Constitution des cellules internes d'assurance qualité (CIAQ) au sein des établissements publics et privés avec l'appui de l'ANAQ-Sup : tous les établissements publics en disposent et environ 60% pour le privé.
- Formations et voyages d'études pour le personnel recruté de l'ANAQ-Sup et pour les membres des organes de gouvernance (CA et CS).
- Formation en AQ pour les responsables des établissements publics et privés.
- Formation des responsables et membres des CIAQ.
- Organisations de rencontres avec les parents, les organisations des employeurs, les partenaires techniques et financiers et avec les étudiants sur les enjeux et les bénéfices du système d'AQ à travers des « Beforeworks ».

Developpements en AQ Externe par l'ANAQ-Sup

Plusieurs référentiels ont été développés pour différentes évaluations des établissements d'enseignement supérieur (institutionnelle, programmes, écoles doctorales, établissements FOAD/FAD et leurs programmes).

Des outils sont mis à disposition comme les guides pour les différents types d'évaluation, une charte d'éthique de l'agence et de ses collaborateurs.

Depuis 2013, date de démarrage des évaluations, l'ANAQ-Sup a mené des évaluations externes en utilisant ses référentiels et ses propres outils dans le respect des bonnes pratiques internationales.

Une banque d'experts (188), sélectionnés et formés, est mise en place et une communication nationale est menée pour faire connaitre les missions et les résultats de l'ANAQ-Sup.

Developpements en AQ Interne au sein des etablissements d'enseignement superieur

L'autoévaluation institutionnelle et des programmes est réalisée au sein des établissements publics et privés. De même l'autoévaluation des programmes de médecine et de pharmacie, comme ceux des centres d'excellences est mise en œuvre.

Par ailleurs, un certain nombre de pratiques comme l'évaluation des enseignements, la mise en place des cahiers de textes, la confection des syllabi, harmonisation des programmes d'informatique, … ont été généralisées.

Developpements legislatifs et reglementaires actes par le gouvernement

Un décret récent (2015-582 du 11 mai 2015) fixe de nouvelles conditions et modalités de reconnaissance fondées sur :

– **La qualité** : accréditation du diplômé par l'ANAQ-sup ou sa reconnaissance par le CAMES.
– **La légalité** : établissement délivrant habilité ou agréé par le ministre de l'enseignement supérieur.

L'habilitation et l'Agrément sont désormais délivrés par le MESR après avis favorable de l'ANAQ-Sup, à la suite d'une évaluation institutionnelle (loi et décrets sur le LMD).

La loi sur les universités publiques (2015-26 du 28 décembre 2015) modifie le système de gouvernance des universités en instaurant un Conseil d'Administration, dont le Président et le Vice-Président sont issus des milieux socio-professionnels, à la place des assemblées d'université et instaure l'obligation pour les instances de gouvernance (CA et Conseil Académique) d'examiner les rapports de l'ANAQ-Sup sur l'université et d'assurer la mise en œuvre des recommandations pour l'amélioration continue de la qualité.

Les établissements d'enseignement supérieur ont désormais l'obligation de ne soumettre à la reconnaissance du CAMES que les diplômes accrédités par l'ANAQ-Sup.

DEVELOPPEMENTS DU PARTENARIAT ET DES ACTIVITES INTERNATIONALES

- **Évaluation externe internationale** de l'ANAQ-Sup, effectuée en décembre 2018 après dépôt d'un rapport d'autoévaluation recevable, dans le cadre du projet UE-UA, HAQAA, par des experts internationaux commis par l'ENQA; le rapport final attendu sera publié.
- **Développement du réseautage** : le Sénégal comme membre fondateur de FrAQ-Sup (Réseau des agences francophones) avec la France, le Québec, la Belgique et la Suisse).
- **FrAQ-Sup** : un travail de comparaison des ESG avec les standards de HCERES, CEEC, AEQES, AAQ, ANAQ-Sup.
- **Partenariat** : CAMES, DAAD, AUF, etc.
- **Participation de l'ANAQ-Sup aux projets internationaux** : HAQAA (2016), Tuning, Comité de rédaction de la Convention Mondiale de Reconnaissance des diplômes de l'UNESCO dont elle assure la présidence du Comité de rédaction (2018), projet Shenzhen UNESCO-Chine (2016-2017), etc.

CONCLUSION

- **Défis :**

  La pérennisation et la soutenabilité du financement. L'augmentation des ressources financières et humaines ne suit plus le rythme de croissance des missions et des activités de l'ANAQ-Sup. La perception (à partir de 2019) de frais de dossiers versés par les établissements pour les procédures va renforcer la soutenabilité financière des charges techniques.

- **Perspectives :**

  - Communication directe avec les bénéficiaires et les utilisateurs (parents, étudiants, futurs étudiants, employeurs) sur les résultats des accréditations et des habilitations.
  - Mise en œuvre des nouveaux référentiels développés (écoles doctorales, FAD/FOAD).
  - Intégration de standards sur le service à la communauté dans les référentiels.

LE REFERENTIEL D'EVALUATION INSTITUTIONNELLE DU CAMES

JOSEPH AKA

PRESENTE PAR ESSETCHI PAUL KOUAMELAN

Maître de Conférences Agrégé

kessetch2012@gmail.com

ORGANISATION DU REFERENTIEL

Le référentiel CAMES comprend **5 Domaines** :

- La politique de la formation,
- La politique de la recherche,
- La gouvernance de l'institution au service de ses missions,
- La vie à l'université/école/institut,
- La responsabilité sociétale

Dans chaque **Domaine**, il existe plusieurs **Champs.** Dans chaque **Champs**, on trouve plusieurs **références.** Chaque **référence**, comprend plusieurs **critères.**

L'exercice de l'évaluation consiste à formuler **des questions** pouvant permettre de vérifier si l'institution évaluée satisfait aux critères indiqués, en fournissant **une ou des preuves**.

LE REFERENTIEL D'EVALUATION INSTITUTIONNELLE EN RESUME

Domaines	Champs		Références		Critères		Preuves	
	2014	2018	2014	2018	2014	2018	2014	2018
La politique de formation	04	07	20	32	45	90	64	180
La politique de recherche	03	03	05	10	11	34	17	62
La gouvernance de l'institution au service de ses missions	07	07	16	23	41	85	62	150
La vie à l'université/école/institut	04	03	09	09	17	23	18	40
La responsabilité sociétale		04		04		08		17
04 / 05	**18**	**24**	**50**	**78**	**114**	**240**	**161**	**449**

ORGANISATION EN DOMAINES ET CHAMPS

– La politique de formation

Elle est structurée en 7 champs :

(1) **l'offre de formation** ; (2) l**a mise en œuvre de l'offre de formation,** (3) l'évaluation et la révision des programmes de formation, (4) le contrôle des connaissances et des apprentissages des étudiants, (5) la formation doctorale, (6) la formation continue et (7) les étudiants : de l'accueil à l'insertion professionnelle.

– La politique de recherche

Elle est structurée en 3 champs : (1) l'organisation, la structuration de la recherche, (2) les relations et partenariats scientifiques et (3) la valorisation de la recherche.

- **La gouvernance de l'institution au service de ses missions**

Elle est structurée en 7 champs : (1) l'exercice de l'autonomie, (2) l'institution et ses composantes , (3) les partenariats, (4) la gestion des ressources humaines, (5) la gestion financière, (6) la gestion des systèmes d'information et (7) gestion des fonctions logistiques.

- **La vie à l'université/école/institut**

Elle est structurée en 3 champs : (1) L'accueil et la prise en charge des étudiants et des personnels, (2) les activités sportives, culturelles et artistiques et (3) les conditions de vie favorisant l'épanouissement personnel et psychosocial de tous les acteurs.

- **La responsabilité sociétale**

Elle est structurée en 4 champs : (1) la citoyenneté, (2) l'égalité des chances, (3) l'éthique et déontologie et (4) le développement durable.

Dans la présentation, pour illustrer le contenu du référentiel, on développe comme exemple, le **domaine C** en déclinant certains champs avec les références qui les composent et les critères et preuves associées à certaines références.

EVALUATION DES FORMATIONS PAR LE HCERES

JEAN-MARC GEIB

Directeur
Département d'évaluation des formations
Hcéres – Paris
jean-marc.geib@hceres.fr

INTRODUCTION

Le Haut Conseil de l'Évaluation de la Recherche et de l'Enseignement Supérieur (Hcéres) est une structure nationale d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur créée par la loi de Juillet 2013 sur l'ESR et mise en place en novembre 2014. C'est une **Autorité Administrative Indépendante (AAI)**, c'est à dire qu'elle reçoit ses missions de l'État mais qu'elle garde toute indépendance dans les procédures mises en œuvre pour assurer ses missions et dans la publication de ses résultats. Ses principes fondamentaux sont ainsi l'évaluation par les pairs (dans le respect de règles déontologiques strictes), la transparence, l'impartialité et l'égalité de traitement.
Ses missions sont larges : évaluation des organismes de recherche, des établissements du supérieur et de leurs regroupements, évaluation des structures de recherche, évaluation des formations du supérieur. Il intègre l'Observatoire des Sciences et Techniques (OST) et l'Office Français sur l'Intégrité Scientifique (OFIS). Il peut être amené à valider les procédures d'autres instances d'évaluation agissant sur le territoire français.
Ses missions peuvent s'étendre à l'international. Il est membre du réseau européen des agences d'assurance qualité (ENQA) et est inscrit au registre européen des agences d'assurance qualité (EQAR).
En ce qui concerne l'évaluation des formations, le Hcéres n'est pas la seule structure nationale d'évaluation puisque la Commission des Titres d'Ingénieur (Cti) et la Commission d'Évaluation des Formations et Diplômes de Gestion (CEFDG) ont des monopoles d'évaluation dans leurs domaines respectifs. De même les IUT et leurs formations sont évalués par la Commission Consultative Nationale des IUT (CCN) et par les Commissions Pédagogiques Nationales des IUT (CPN). Le Hcéres est donc positionné sur l'évaluation des formations délivrant un diplôme national de licence, licence professionnelle, master et doctorat et sur l'évaluation des formations (hormis celle relevant de la Cti et de la CEFDG) conférant le grade de licence ou de master à leurs diplômés.

L'EVALUATION DES FORMATIONS

Le contexte

Les formations du supérieur en France sont régies par le cadre national des formations qui définit les grandes caractéristiques qui doivent être assumées et mises en œuvre par chaque formation. Les éléments déterminants de ce cadre sont décrits dans **l'encadré 1** :

Encadré 1 : éléments déterminants du cadre national des formations

- Lisibilité du diplôme comprenant :
- une dénomination claire: domaine + mention,
- un supplément au diplôme et des crédits européens (ECTS).
- Projet de formation cohérent et global de la mention porté par une équipe pédagogique, incluant :
- une spécialisation progressive (licence) et des parcours type, une dimension recherche (master), une ouverture internationale (langues),
- une évaluation des connaissances et des compétences acquises.
- Logique d'apprentissage favorisant la mise en situation et l'autonomie des étudiants :
- pédagogies actives, numérique, projets, stages, international
- Pilotage :
- une évaluation par les étudiants, un conseil de perfectionnement.
- Liens formation-recherche, liens formation-monde socioprofessionnel.

Dans le cadre européen du Processus de Bologne visant à la création d'un espace européen de l'enseignement supérieur, les formations doivent mettre en place des dispositifs d'assurance qualité. Ces dispositifs doivent être la cible principale de l'évaluation de la formation par une agence d'assurance qualité inscrite au registre EQAR. Le Hcéres, qui est inscrit au registre EQAR, suit donc, dans sa démarche, les « European Standards and Guidelines (ESG) » qui concrétisent cette approche (voir **encadré 2** et http://www.enqa.eu/index.php/home/esg/ pour le texte complet).

Encadré 2 : références et lignes directrices pour l'assurance qualité dans l'espace européen de l'enseignement supérieur (ESG)

Assurance qualité interne (réalisée par les institutions)

- L'assurance qualité fait partie du pilotage stratégique de l'institution. Les institutions suivent et évaluent périodiquement leurs formations.
- Le processus d'élaboration et d'approbation des formations est formalisé, impliquant toutes les parties prenantes. Les étudiants ont un rôle actif dans la formation et dans sa conception. Les règles d'admission, de progression et de validation des études sont prédéfinies et publiques.
- Les institutions publient de façon claire les informations sur leur activité.

Assurance qualité externe (réalisée par les agences)

- L'assurance qualité externe se focalise sur l'efficacité des processus d'assurance qualité interne.
- L'assurance qualité externe comprend une évaluation, une visite sur site, un rapport et un suivi. Elle est réalisée par un groupe d'experts incluant un ou plusieurs étudiants. Les critères d'évaluation sont explicites et publiés.
- Les rapports sont publiés dans leur intégralité ; les procédures de plaintes et recours sont clairement définies.

L'evaluation du Hceres

Face à ce double contexte institutionnel, à la fois national et européen, à la fois évaluation de la qualité et de l'assurance qualité, le Hcéres, fort de son expérience, a établi plusieurs grands principes :

– **L'évaluation externe du Hcéres** se fonde sur une autoévaluation de la formation par l'établissement.

Cette autoévaluation, qui doit être formalisée au niveau de l'établissement, conduit à un dossier d'évaluation déposé au Hcéres par l'établissement. Ce dossier comprend des éléments contextuels, stratégiques et organisationnels, concernant la formation, une synthèse de l'autoévaluation réalisée, des données quantitatives relatives à la formation (effectifs, taux de réussites, insertions, …) et des éléments de prospectives en matière d'améliorations et d'évolutions.

– **Le travail d'évaluation par les experts** s'appuie sur un « référentiel d'évaluation externe d'une formation par le Hcéres »

Le Hcéres a construit son processus d'évaluation sur la base d'un ensemble d'objectifs dont doit se doter une formation de premier et deuxième cycles d'un établissement du supérieur. Cet ensemble, appelé « référentiel d'évaluation externe d'une formation par le Hcéres », est présenté sous la forme de références (objectifs à atteindre) et de faits observable qui permettent à un établissement de se construire un référentiel propre. Ces objectifs et critères correspondent à autant de questions qu'un responsable de formation ou d'établissement devrait se poser face à une autoanalyse de formation. En ce sens ils ne correspondent pas à des obligations de résultats que demanderait le Hcéres. Les items de ce référentiel sont bien sûr à considérer différemment selon le niveau et les objectifs de la formation.

– **Les documents régissant l'évaluation externe par le Hcéres**, ainsi que les rapports d'évaluation des formations sont rendus publics.

Dans un souci de transparence, le référentiel du Hcéres est public et disponible sur le site du Haut Conseil. Les établissements peuvent s'en inspirer pour réaliser l'autoévaluation de leurs formations. Les fiches d'évaluation rédigées par les chargés d'expertise suivent, dans leur forme, le même plan que le référentiel. Ces contributions à l'évaluation d'un établissement sont intégrées, après validation par un comité d'experts, dans des rapports rendus eux aussi publics (et accompagnés des observations de l'établissement sur la phase d'évaluation).

Le référentiel

Le « référentiel d'évaluation externe d'une formation par le Hcéres », qui est fourni en annexe de ce document, est présenté en quatre grands domaines caractérisant la qualité dans une formation du supérieur : sa finalité, son positionnement dans son environnement, son organisation pédagogique et son pilotage (voir **encadré 3**).

Encadré 3 : les grands domaines caractérisant la qualité d'une formation

- Le domaine de la finalité d'une formation vise à évaluer si les objectifs scientifiques et professionnels, les débouchés et les poursuites d'études possibles sont clairement identifiés et rendus publics.
- Le domaine du positionnement dans l'environnement vise à évaluer la pertinence de la formation dans son établissement, son espace régional national et/ou international selon les cas. Il vise à identifier l'environnement en matière de recherche, de partenaires académiques et du monde socio-économique ou culturel.
- Le domaine de l'organisation pédagogique vise à évaluer la structure de la formation en fonction de ses objectifs et des attendus du cadre national des formations.
- Le domaine du pilotage vise à évaluer d'un part le fonctionnement de la formation et son équipe pédagogique et d'autre part la capacité de la formation à réfléchir sur elle-même au moyen de dispositifs tels qu'un conseil de perfectionnement, une participation des étudiants à l'évaluation, une analyse des résultats de la formation (réussite, insertion, suivi des diplômés), …

Le processus d'évaluation des offres de formations

Cette partie décrit le dispositif global d'évaluation de l'offre de formation d'un établissement.

L'établissement structure sa dimension formation en champs de formations. Chaque champ de formations (voir **encadré 4**) présenté par l'établissement fait l'objet d'un dossier spécifique déposé au Hcéres. Un tel dossier doit :

- **Fournir les éléments de contexte** expliquant la présence de ce champ et, si cela est possible, le bilan sur la dernière période de ce champ en matière d'affichage externe et d'organisation interne.
- **Fournir le bilan en matière d'autoévaluation** des formations actuelles regroupées dans le champ.

Le Hcéres mobilise aussi un comité pour chaque champ. Celui-ci, réuni au Hcéres, a pour mission de réaliser une évaluation transversale du champ. Cette évaluation transversale du champ vise à analyser la pertinence, la cohérence et le potentiel du champ ainsi que la qualité globale des formations qui le composent. Le comité produit un rapport d'évaluation sur le champ contenant en sus des fiches d'évaluation pour chacune des formations du champ. Le comité a l'entière responsabilité de la production de ce rapport qui est publié avec les observations de l'établissement. Dans un deuxième temps, le comité est amené à se prononcer sur le projet d'offre de formations de l'établissement pour la prochaine période.

Encadré 4 : champ de formations

- Un champ de formations joue un rôle d'affichage stratégique pour l'établissement. La présentation en champs représente la volonté institutionnelle de structuration du potentiel de l'établissement en matière de formation. Un champ n'est pas obligatoirement le reflet de l'organisation interne de l'établissement en composantes, départements ou facultés, ni n'est cloisonné aux disciplines traditionnelles ; il représente le potentiel de l'établissement en matière de formation dans une thématique donnée, stratégique pour l'établissement.
- La structuration d'une offre de formation en champs de formations est définie par l'établissement, à sa convenance. Un champ peut être présenté par un seul établissement, co-présenté par plusieurs établissements, ou encore présenté au niveau du site. Un champ doit être compris de manière extensive, c'est-à-dire décrivant toutes les formations et diplômes (évalués ou non par le Hcéres) qui participent à l'émergence de l'axe stratégique qui lui correspond.

REFERENTIEL ET AGENCE D'EVALUATION DES ETABLISSEMENTS DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR AU MAROC

AHMED IRAQI

Doyen Honoraire
Université Sidi Mohamed Ben Abdellah
Fès – Maroc

REFERENTIEL D'EVALUATION

L'élaboration du référentiel

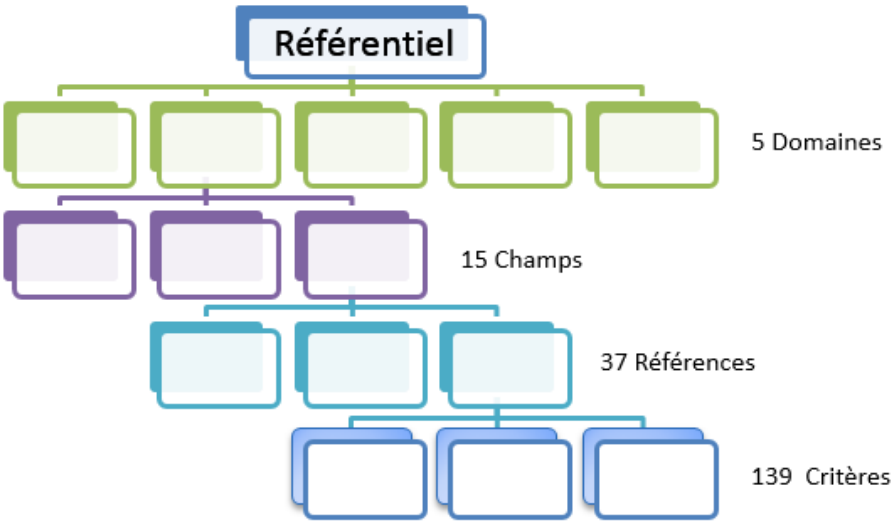
C'est une exigence législative (Article 5 de la loi n°80-12 relative à l'ANEAQ) :

« L'évaluation effectuée par l'Agence consiste en un audit des performances académiques et institutionnelles sur la base de critères de qualité fixés par voie réglementaire, sur proposition de l'Agence ».

Le processus d'élaboration s'est appuyé sur, d'une part, une consultation générale participative à l'échelle nationale de toutes les parties prenantes *(avril/novembre 2017)* et, d'autre part, une mission d'appui et d'assistance à l'opérationnalisation de l'ANEAQ dans le cadre du programme RSA *(Réussir le Statut Avancé),* Projet européen d'assistance technique de 12 mois *(novembre 2017/novembre 2018).* Cette mission a accompagné le démarrage des activités de l'ANEAQ et l'élaboration d'un référentiel d'évaluation des établissements.

Structure et contenu du référentiel

Le référentiel est un ensemble de valeurs et/ou d'objectifs que l'institution se donne dans le cadre de ses missions pour répondre aux attentes légitimes de ses usagers et partenaires ainsi que de son personnel. Le référentiel peut se décliner en un ensemble de références et critères accompagné de règles d'interprétation.



Les domaines

Ce sont les secteurs et types d'activités au sein de l'institution qui sont concernés par le référentiel. D'un point de vue pratique, et de manière à rendre le référentiel lisible, on le divise en plusieurs grands domaines (formation, recherche, gouvernance…). Chaque domaine se divise en plusieurs champs.

Les champs

Les champs représentent des priorités relatives au plan de développement de l'institution. Le choix des champs se fera de telle sorte qu'ils coïncident avec des priorités utiles à terme au développement de l'institution pour l'un des domaines.

Les références

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

Les critères

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

Mise en œuvre du référentiel

- Révision finale du projet de référentiel par l'ANEAQ ;
- Traduction du français à l'arabe (soumis au conseil de gouvernent en langue arabe) ;
- Adoption par le CA de l'ANEAQ (novembre 2018) ;
- Adoption par le conseil de gouvernement (par décret, en cours) et publication du référentiel au Bulletin officiel ;
- Vague d'évaluation des établissements prévue pour cette année 2019 …

Conclusion

Ce référentiel qui se veut opérationnel permettra aux institutions marocaines d'apprécier leur degré d'interaction avec les aspects :

- auto-connaissance de l'institution et sa position dans sa région, son pays et au niveau international ;
- processus de décision, structures institutionnelles et efficacité de la gestion stratégique ;
- pertinence d'une démarche qualité et dans quelles mesures dans ses résultats sont utilisés dans la prise de décision et des futures planifications;
- recherche des niches d'amélioration pour augmenter le rendement interne et externe de l'institution et pour assurer ses performances durables.

« Les établissements de l'enseignement supérieur sont les premiers responsables de la produire la qualité »

ANEAQ : Agence nationale d'evaluation et d'assurance qualite

Création et missions de l'Agence

La création de l'ANEAQ (agence nationale d'évaluation et d'assurance qualité de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique) était prévue par la loi 01-00 relative à l'organisation de l'enseignement supérieur, promulguée par Dahir n° 1-00-199 du 19 mai 2000 *(B.O. N° 4800 du 1er juin 2000).* La mise en service était actée par la loi n° 80-12 relative à l'Agence promulguée par Dahir du 31 juillet 2014 *(B.O. Nº 6284 du 21 Août 2014).* Elle a le statut d'établissement public doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière.

Les missions de l'agence peuvent être pour le compte du département de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique du ministère et ce pour :

- L'examen et l'évaluation des filières de formation en vue de l'obtention ou du renouvellement de l'accréditation ;

- L'évaluation des établissements d'enseignement supérieur public et privé et les établissements de recherche ;
- L'évaluation des activités des centres d'études doctorales (CEDOC) ;
- L'évaluation de la recherche scientifique et l'efficacité de ses structures ;
- L'évaluation des programmes et des projets de coopération universitaire dans le domaine de la formation et de la recherche scientifique;
- Études et évaluation des dossiers des équivalences.

Les missions pour être pour des demandes à l'échelle nationale et qui viennent des départements ministériels ; du conseil supérieur de l'éducation, de la formation et de la recherche scientifique (CNEFRS) ; de l'Académie Hassan II des sciences et technique ; du centre national de la recherche scientifique et technique (CNRST) ; des universités ou des établissements d'enseignement supérieur et de recherche.

Les missions peuvent également être au niveau international pour l'évaluation des établissements de formation et de recherche scientifique étrangers dans un cadre de convention de coopération conclu par le Maroc.

Administration de l'Agence

L'agence est dotée des organes de gouvernance suivants :

- **Conseil d'administration**
  - présidé par le chef de Gouvernement ou l'autorité gouvernementale déléguée par lui ;
  - dispose de tous les pouvoirs et attributions nécessaires à l'administration de l'Agence;
- **Gestion de l'Agence**
  - **dirigée** par un Directeur nommé conformément aux dispositions de l'article 92 de la constitution (nommé en conseil de gouvernement) ;
  - Le Directeur dispose de tous les pouvoirs et attributions nécessaires à la gestion de l'Agence
- **Commissions spéciales Prévues par la loi**
  - Commission d'évaluation des établissements;
  - Commission d'évaluation des formations;
  - Commission d'évaluation de la recherche scientifique.

Quelques éléments et contexte

Pour l'évaluation des filières de formation, le référentiel existe il s'agit des cahiers des normes pédagogiques relatives à chaque diplôme, et est déjà appliqué par l'agence depuis sa première vague d'évaluation des filières de formation en 2017.

- **Évaluation des filières de formation**
  - 400 à 2000 filières des établissements publics ;
  - 250 à 400 filières des établissements privés.

Concernant la mise en place d'un référentiel L'évaluation des établissements d'enseignement, l'agence a bénéficié d'une assistance technique de la part de l'union européenne d'une année, ce projet de référentiel est en cours de publication par décret au bulletin officiel marocain, suite à cela l'ANEAQ procédera à l'évaluation des établissements.

Ce référentiel couvre cinq Domaines : La gouvernance, la formation, la recherche, la vie étudiante et les services de l'institution envers la société. Chaque domaine est réparti en références et critères.

- **Évaluation (institutionnelle) des établissements**
  - 125 établissements universitaires ;
  - 33 établissements ne relevant pas des universités ;
  - 220 établissements d'enseignement supérieur privé.
- **Évaluation des CEDOC**
  - 59 CEDOC.
- **Évaluation de la recherche**
  - 1400 structures de recherche (équipes, laboratoires, centres…)

INSTANCE NATIONALE DE L'ÉVALUATION, DE L'ASSURANCE-QUALITE ET DE L'ACCREDITATION (IAEQA) DE TUNISIE

HAMADI ATTIA

Président de l'IEAQA

(RESUME PAR HAMADI KHEMAKHEM, UNIVERSITE DE SFAX, TUNISIE)

L'IEAQA

L'IEAQA est l'Instance nationale de l'Évaluation, de l'Assurance-Qualité et de l'Accréditation de Tunisie (https://www.ieaqa.com/index.php/fr/).

L'agence opère dans le respect de la loi n°2008-19 du 25 février 2008 relative à l'enseignement supérieur et du décret n° 2012-1719 du 14 septembre 2012, sur la base de critères pertinents et de procédures objectives garantissant la transparence et l'équité.

MISSIONS ET ACTIVITES DE L'IEAQA

- **Mission de l'instance :**

  Soutenir les institutions universitaires publiques et privées pour développer la culture de la qualité dans le monde académique tunisien et pour assurer la confiance internationale dans le système d'enseignement supérieur tunisien.

- **Activités de l'instance :**
  - Évaluation des établissements d'enseignement supérieur (secteur public et secteur privé) conformément au référentiel de l'IEAQA (PE-REF-03).
  - Évaluation des programmes et parcours de formation (secteur public et secteur privé) conformément au référentiel de l'IEAQA (PE-REF-01).
  - Accréditation des programmes et des parcours de formation.
  - Évaluation de la transformation du statut des universités et des établissements d'enseignement supérieur en établissements publics à caractère scientifique et technologique "EPST" conformément au texte réglementaire (Décret n° 2008-3581 du 21 novembre 2008)

UN APERÇU DES NORMES D'AGRÉMENT DU BUREAU CANADIEN D'AGRÉMENT DES PROGRAMMES DE GÉNIE

PIERRE BOURQUE

Doyen des études
École de technologie supérieure
1100, rue Notre-Dame Ouest
Montréal, Québec, Canada H3C 1K3
Pierre.Bourque@etsmtl.ca

L'AGREMENT ET LE BUREAU D'AGREMENT

L'agrément s'applique uniquement aux programmes (pas aux départements ni aux facultés). L'évaluation n'est entreprise qu'à la demande de l'établissement d'enseignement et avec le consentement de l'ordre compétent. L'agrément constitue : (1) une évaluation quantitative et qualitative du programme d'études et (2) une évaluation qualitative du cadre de prestation du programme. Il est accordé pour une période maximale de **six ans.**

Le bureau d'agrément (BA) a été mis en place en 1965. So rôle est d'agréer les programmes de génie de premier cycle. Ses membres sont bénévoles. Il est composé de doyens, d'anciens doyens, de professeurs d'expérience et représentants de l'industrie.

La plupart des membres du BA provenant du milieu universitaire ont aussi travaillé dans le secteur de l'industrie. De ces membres; 35% sont des femmes et 40% sont bilingues.

Les objectifs du BA

Les programmes de génie offerts par les établissements canadiens respectent les normes de formation minimales acceptables pour l'admission à l'exercice du génie au Canada.

La qualité et la pertinence de la formation en génie ne cessent de s'améliorer.

Le conseil d'administration d'Ingénieurs Canada reçoit des conseils et des recommandations sur les questions internationales relatives à l'agrément et à la formation en génie.

Que fait le BA ?

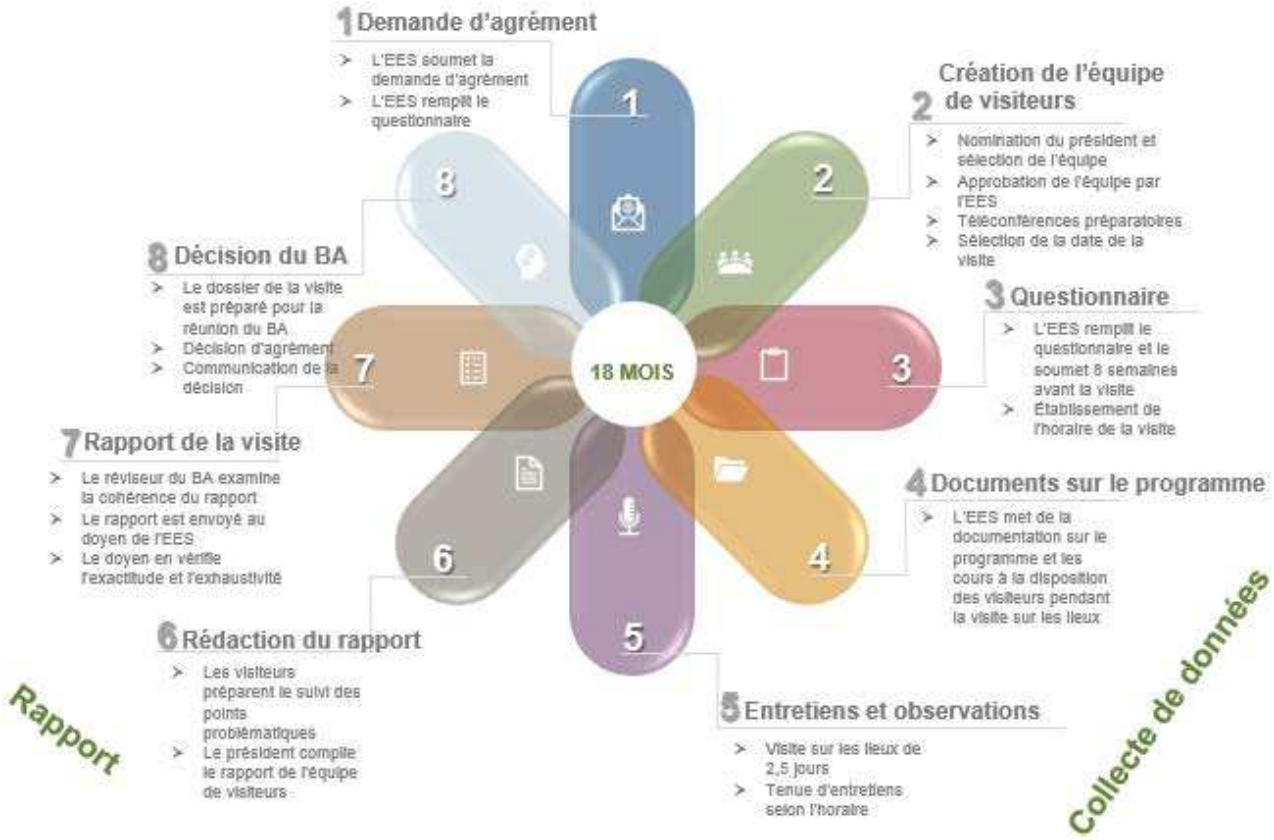
Des équipes d'experts examinent l'information sur les programmes, à la fois sur papier et sur les lieux, puis colligent cette information dans un rapport

Le BA se fonde sur ce rapport et sur tous les autres renseignements pertinents, ainsi que sur son expérience collective pour prendre des décisions d'agrément.

L'équipe de visiteurs n'est pas chargée de prendre les décisions d'agrément.

Processus d'agrément

Le processus d'agrément s'organise en 8 étapes : (1) demande d'agrément formulée par l'établissement, (2) création de l'équipe de visiteurs et approbation de celle-ci par l'établissement, (3) l'établissement remplit le questionnaire et propose l'horaire de la visite (4) l'établissement met la documentation à la disposition de l'équipe de visiteurs, (5) l'EV fait les entretiens et observations, (6) l'EV rédige les rapports qui sont compilés par le président en un seul rapport (7) le réviseur du BA examine la cohérence du rapport qui est ensuite envoyé au doyen qui en vérifie la conformité et (8) le BA prend sa décision d'agrément.



Agrément et amélioration continue

- L'agrément est basé sur une vue d'ensemble ponctuelle d'un programme donné. Il se base donc sur l'état du programme au moment où l'évaluation est faite en vue de décider de l'accord ou non de l'agrément.
- Le processus d'agrément a un début et une fin définis. Comme l'indice l'image ci-contre, on collecte les données sur le programme et on les évalue. Ensuite, on examine les résultats du programme et les changements envisagés. Enfin, on évalue la mise en œuvre des changements.
- Les établissements doivent continuer d'améliorer les programmes pendant toute la durée de leur période d'agrément

Les normes et procedures

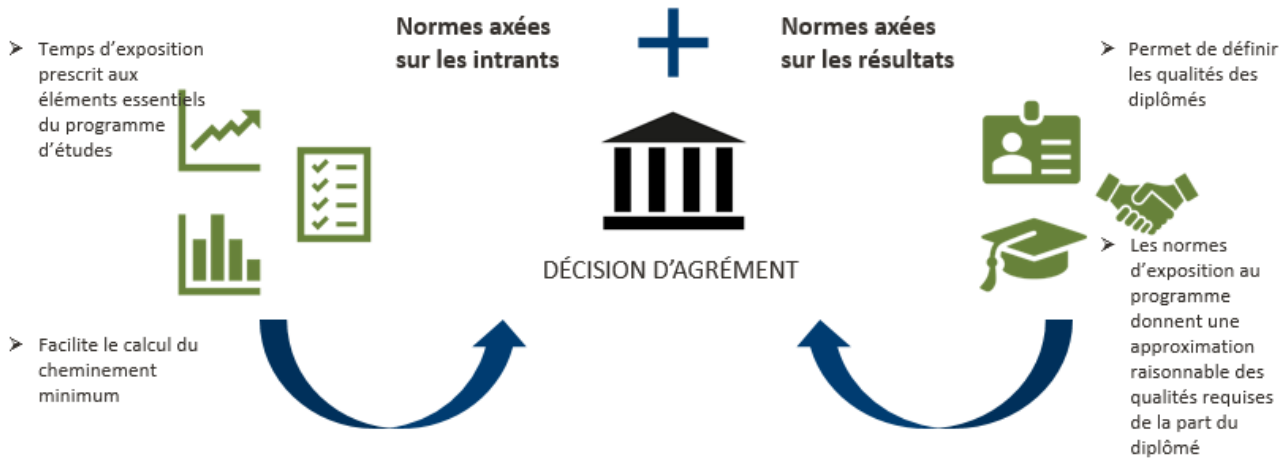
Les processus d'agrément mettent l'accent sur la qualité : (1) des étudiants, (2) du programme d'études, (3) du corps professoral et du personnel de soutien et (4) des installations et des ressources.

Il incombe à l'établissement de prouver sa conformité aux normes.

Les normes décrivent les éléments de mesure utilisés par le BA pour évaluer les programmes de génie canadiens à des fins d'agrément.

Tous les membres de l'équipe de visiteurs devraient se familiariser avec les normes et prendre note de l'évolution des normes et des énoncés d'interprétation (qui pourraient avoir changé depuis la dernière fois que vous avez été visiteur de programme !).

Chaque membre de l'équipe doit suivre la formation en ligne. Les données de connexion sont fournies par le secrétariat du BA. Vue d'ensemble du processus d'agrément, rôles et responsabilités, conseils, etc.



La visite

La visite dure 2,5 à 3 jours et a trois objectifs : (1) **valider** les détails du programme et **obtenir des précisions** en se basant sur un examen du Questionnaire rempli par l'établissement, (2)**recueillir de l'information** sur le(s) programme(s) et évaluer les preuves de conformité aux normes et (3) **évaluer** les mesures prises pour **résoudre** les points soulevés précédemment par le BA au sujet du ou des programmes (le cas échéant).

Les objectifs de l'équipe de visiteurs sont au nombre de trois : (1) constater les faits pour le compte du BA (examiner, valider et/ou compléter les informations fournies par l'établissement ; examiner la documentation fournie (dans le questionnaire et sur les lieux), rencontrer les responsables du programme, visiter les installations), (2) corroborer les points forts et les points faibles du programme (trianguler les preuves) et (3) aider à dresser le rapport des constatations de l'équipe de visiteurs (pour soumettre au BA les points à considérer).

L'équipe de visiteurs ne fait aucune recommandation. Les décisions d'agrément sont prises par le BA.

Le rapport

- Les rapports précis des équipes de visiteurs constituent un élément essentiel du système global canadien d'amélioration des programmes de génie agréés. Lorsque des points à considérer sont cernés et signalés au cours d'une visite, l'établissement est motivé à apporter les modifications nécessaires. Le cycle d'amélioration comprend la possibilité pour l'établissement de résoudre les points à considérer afin d'éviter de perdre l'agrément. Tous les aspects de la situation doivent être cernés et décrits dans le rapport.
- Le rapport doit être rédigé avant la fin de la visite et on doit être disponible pour répondre aux questions au sujet du rapport après la visite.
- Le président du BA compile le rapport de l'équipe de visiteurs. Celui-ci est passé en revue et envoyé au doyen de l'établissement qui le vérifie. Le BA se base sur le rapport pour prendre sa décision d'agrément.

ATELIERS PAR REGION AUTOUR DE 3 THEMES (GOUVERNANCE, FORMATION, RECHERCHE)

Cette partie de partage de connaissances et d'expériences est organisée sous la forme de trois ateliers régionaux (Afrique, Europe de l'Ouest et Maghreb). Elle a pour objectif d'amener les doyens francophones à s'approprier différents référentiels de compétences et leur guide d'évaluation mis en place. Pour chaque atelier, nous avons conçu trois niveaux d'animation, le niveau agence d'accréditation, le niveau établissement ou faculté, et le niveau enseignant, responsable de formation.

Le déroulement de l'atelier a été envisagé en deux temps :

- Appropriation des référentiels d'évaluation élaborés par l'agence/autorité indépendante concernant principalement les facultés/UFR

  Dans cette partie, un diaporama présentera les points importants du référentiel et les points de vigilance en expliquant les attendus de chaque point. Une discussion permettra alors aux participants de mieux comprendre la philosophie de l'évaluation et comment l'aborder. Les échanges devront permettre aussi de pointer les difficultés que les doyens pourraient rencontrer sur certains points et essayer de leur apporter des réponses selon les expériences des uns et des autres.

- Organisation de l'autoévaluation au niveau de l'établissement, faculté/UFR ou laboratoire

  Cette seconde partie, qui nécessite que la première partie soit bien comprise et intégrée, sera centrée sur la présentation de la méthodologie d'organisation de l'autoévaluation dans l'établissement, la faculté ou le laboratoire. Un diaporama proposera la procédure pour mener une autoévaluation, de la mise en place d'un comité de pilotage jusqu'à la rédaction du rapport d'autoévaluation final en passant par la formation de groupes de travail (avec un animateur/pilote) et l'organisation des réunions de ceux-ci.

Une participation active des collègues est attendue en vue d'enrichir les échanges et les réflexions.

L'intérêt sera de confronter les solutions proposées par les différentes « régions » et de s'enrichir mutuellement et de les partager lors de la synthèse en plénière.

Animateurs des ateliers :

- **Joseph AKA**, CAMES
- **Isabelle GLITHO**, Vice-présidente CIRUISEF, CAMES
- **Jean-Marc GEIB** : HCERES, Europe de l'Ouest
- **Jean-Marc PLANEIX**, CDUS, Europe de l'Ouest
- **Lamine BOUBAKAR**, Figure, Europe de l'Ouest
- **Hamadi ATTIA**, IAEQA, Maghreb
- **Ahmed IRAQI,** ANEAQ, Maghreb

ATELIER CAMES

ISABELLE GLITHO

Doyenne honoraire Faculté des Sciences Lomé, TOGO
iglitho@yahoo.fr

CONTEXTE

L'AUF à travers son Institut pour la Gouvernance Universitaire (IFGU) et le CAMES ont proposé à des Universités d'Afrique Sub-Saharienne de les accompagner dans leur démarche d'auto-évaluation dans le cadre d'un projet pilote qui s'est déroulé en 2015 et 2016. Dans ce cadre, les universités ont reçu un appui méthodologique pour réaliser leur auto-évaluation sur la base des référentiels qualité du CAMES publiés en 2014. Un atelier bilan, organisé par le CAMES et l'AUF en 2017 au Burkina-Faso, a permis de valider les résultats de cette expérience. Cet atelier a préconisé **l'élaboration d'un guide méthodologique de l'autoévaluation suivant les référentiels du CAMES** qui a été élaboré par un groupe d'experts en mars 2018 et publié en juillet 2018.

L'atelier de formation des doyens francophones en Tunisie en avril 2019 avait pour but d'amener les doyens à s'approprier les référentiels qualité du CAMES et à prendre en main le contenu du guide méthodologique conçu pour les aider à réaliser l'auto-évaluation des formations et de la recherche de leurs institutions.

OBJECTIFS DU GUIDE METHODOLOGIQUE DE L'AUTO-EVALUATION

- L'objectif est de faciliter le passage à l'échelle de l'auto-évaluation au sein des Universités. L'auto-évaluation est une évaluation formative qui permet de positionner le fonctionnement des institutions par rapport à leurs stratégies et qui les oriente sur les moyens à mettre en œuvre pour produire des correctifs et atteindre les objectifs. L'objectif initial peut être de préparer l'institution à une évaluation externe, un plan stratégique, une réponse à un appel d'offre ou à une certification/accréditation. L'auto-évaluation d'une institution est une photographie de son fonctionnement à un instant donné, réalisée par l'ensemble de ses acteurs. Le guide décrit les étapes successives du processus d'auto-évaluation d'une institution d'enseignement supérieur et de recherche en indiquant les organes à mettre en place, les procédures à respecter et les conditions environnementales indispensables ? Il définit les acteurs du processus et précise le rôle de chacun pour aboutir à des conclusions exploitables par le responsable de l'institution qui la commandite.
- Le guide attire l'attention sur la définition préalable du champ de l'auto-évaluation qui peut être très vaste (une université dans sa totalité ; l'ensemble des formations ; l'ensemble de la recherche) ou à l'opposé très resserré (une Faculté ; École ou Entité ; un programme de recherche scientifique ; la valorisation ou la vie étudiante).
- Le guide définit également trois types d'auto-évaluation : (1) **l'auto-évaluation institutionnelle** (de l'institution, de sa gestion et de sa stratégie), (2) **l'auto-évaluation des offres de formations** (en présentiel, à distance,…) et (3) **l'auto-évaluation des programmes de recherche** (ou de la politique recherche).
- Il précise que l'auto-évaluation se fait dans un cadre allant du plus général au plus particulier. Ainsi en respectant, les référentiels de qualité du CAMES, elle portera sur les items suivants (1) **les domaines évalués** (la formation, la recherche, l'institutionnel), (2) **les champs évalués** qui sont une déclinaison des domaines et (3) **les critères pour chaque référence. Cette méthodologie conduit à la recherche et à la cotation des preuves**

Au cours de la formation, l'accent a été mis sur les deux points suivants :

1/ Le plan, le contenu du guide décrivant les différentes phases de l'auto-évaluation

L'attention des doyens a été attirée sur le rôle du responsable de l'institution et de son équipe de direction, l'implication des différents acteurs de l'institution (Enseignants-chercheurs, Chercheurs, personnel technique et administratif, …).

Une partie de la formation a été consacrée à l'importance de **la préparation de l'auto-évaluation qui se fait en plusieurs temps** : (1) définir le périmètre de l'auto-évaluation ; (2) sensibiliser toutes les parties prenantes et préciser les tâches de chacun ; (3) mettre en place le comité de pilotage et sa présidence et en cas de besoin, créer des sous-comités de pilotage ou des cellules d'autoévaluation décentrées dans les entités de l'institution et prévoir éventuellement une cellule d'analyse de la qualité ; (4) établir un chronogramme précis pour le déroulement de tout le processus.

Le recueil des informations et la recherche des preuves en réponse aux critères des référentiels a fait l'objet d'un exercice particulier qui a permis aux doyens de prendre en mains les référentiels qualité du CAMES en traduisant les critères en questionnements précis et plus facilement exploitables.

Des exemples ont été donnés pour la construction du tableau de l'analyse SWOT et la rédaction d'un rapport d'auto-évaluation en conformité avec les différents champs des référentiels qualité du CAMES.

Le rapport d'auto-évaluation étant le fruit d'un travail collectif de toutes les parties prenantes de l'institution coordonné par le comité de pilotage, la formation a mis l'accent sur la nécessité de le faire amender par l'ensemble de la communauté de l'institution lors d'une réunion générale de restitution. A la fin du processus, le rapport sera validé par le responsable de l'institution qui en décidera le périmètre de diffusion.

2/ La démarche pédagogique durant l'atelier de formation

En fin d'atelier et à la suite d'un débat fructueux sur le contenu du guide, les doyens ont été répartis en 3 groupes pour travailler sur un domaine précis des référentiels et établir des tableaux de questionnement à partir des critères liés aux 4 grands domaines (formation, recherche, gouvernance et vie de l'établissement) des référentiels qualité du CAMES. Chaque groupe a élaboré **le tableau codifié de recueil de preuves indispensable pour** (1) formuler les critères d'évaluation sous forme de questions, (2) lister les preuves c'est-à-dire les documents à fournir et les sources d'informations en vue (3) anticiper une notation (critère couvert, partiellement couvert ou pas du tout couvert).

Au cours de cet atelier, les doyens présents ayant déjà une expérience de l'autoévaluation ont participé à la formation de leurs collègues moins informés. Tous les doyens ont affirmé que le guide méthodologique de l'autoévaluation leur apporte suffisamment d'information pour conduire dans leur faculté des autoévaluations sur la base des référentiels qualité du CAMES. C'est à cette fin que le guide méthodologique a été produit et diffusé.

ATELIER EUROPE DE L'OUEST

LAMINE BOUBAKAR

Président du réseau FIGURE
Professeur au Département de mécanique appliquée
Université de Franche-Comté – Besançon
lamine.boubakar@univ-fcomte.fr

CONTEXTE EUROPEEN

Dans un contexte international marqué par une intensification de la compétition entre les systèmes de recherche et de formation supérieure, les établissements d'enseignement supérieur français ont connu, ces dix dernières années, un vent de réformes visant à renforcer l'efficacité, la visibilité et l'attractivité du système d'enseignement supérieur et de recherche national, notamment à l'étranger :

- création des Pôles de recherche et d'enseignement supérieur (Loi de programme pour la recherche, 2006) ;
- création de l'Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (Loi de programme pour la recherche, 2006) ;
- loi relative aux libertés et responsabilités des universités (Loi LRU ou loi Pécresse, 2007) ;
- regroupements d'établissements par fusion, association ou communauté d'universités et d'établissements (Loi relative à l'enseignement supérieur et à la recherche, 2013) ;
- mise en place du principe d'accréditation d'établissements d'enseignement supérieur (Loi relative à l'enseignement supérieur et à la recherche, 2013) ;
- **création du Haut conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur** (Décret, 2014).

L'EVALUATION PAR L'HCERES

Le HCERES est chargé notamment de l'évaluation des établissements d'enseignement supérieur et leurs regroupements, des équipes de recherche et de la formation.

L'évaluation des établissements s'articule autour de 5 domaines

- **Le positionnement institutionnel** : l'établissement identifie son positionnement au regard de ses missions et de ses valeurs dans l'espace de l'enseignement supérieur, de la recherche et l'innovation ;
- **La stratégie institutionnelle** : l'établissement porte une stratégie institutionnelle au regard de ses missions, de son positionnement et de ses engagements ;
- **L'organisation** : elle correspond aux choix structurels d'organisation interne faits par l'établissement pour assurer ses missions et la mise en œuvre de sa stratégie ;
- **La gouvernance** : elle inclut l'ensemble des instances, des mesures, des règles et circuits de décision au service de l'élaboration et de la conduite de la stratégie de l'établissement. La gouvernance de l'établissement articule la sphère politique et la sphère administrative et mobilise la politique de la qualité ;
- **Le pilotage** : il se traduit par les méthodes et outils de management utilisés par l'établissement pour la mise en œuvre opérationnelle de sa stratégie. Cela inclut le système d'information utilisé pour assurer le suivi des activités et l'aide au pilotage, la mobilisation pluriannuelle des ressources humaines et matérielles dans toutes les activités.

L'évaluation des équipes de recherche s'articule autour de 3 domaines

- **La qualité** des produits et activités de recherche, incluant (1) la production de connaissance, le rayonnement et l'attractivité, (2) les interactions avec l'environnement économique, social, culturel, sanitaire et (3) l'implication dans la formation par la recherche.
- **L'organisation et la vie de l'entité** de recherche ;
- **La stratégie et le projet à cinq ans**.

L'évaluation des champs de formation concerne 3 domaines

- **La finalité et positionnement du champ de formations :** cette partie analyse la cohérence du champ en matière de formations, son articulation avec la stratégie de développement de l'établissement et du site, sa place parmi les autres champs du site, ses liens avec les autres institutions, le monde socio-économique ou culturel, la recherche et l'international.
- **Le pilotage du champ de formations :** cette partie évalue la coordination du champ aux niveaux institutionnel et opérationnel, sa stratégie propre de développement, ses outils de cohérence et de coordination du développement de ses formations.
- **Les dispositifs opérationnels du champ de formations :** cette partie étudie comment le champ de formations s'appuie sur un ensemble de dispositifs opérationnels et comment il en évalue les résultats.

L'évaluation de la formation concerne 4 domaines

- **Finalité de la formation :** les objectifs scientifiques et professionnels, les débouchés et les poursuites d'études.
- **Positionnement de la formation :** positionnement dans l'espace local, régional, national ou international selon les cas. Articulation entre la formation et la recherche, relations avec les entreprises, associations et autres partenaires industriels ou culturels, les partenariats avec des établissements d'enseignement supérieur étrangers.
- **Organisation pédagogique de la formation :** structure de la formation, cohérence avec le cadre national des formations, présence de projets et stages, compétences additionnelles apportées, utilisation du numérique et autres innovations pédagogiques, aide à la réussite, dimension internationale, utilisation de la validation d'acquis totale ou partielle.
- **Pilotage de la formation :** équipe pédagogique, modalités de pilotage et participation des étudiants, évaluation des connaissances, suivi de l'acquisition de compétences, effectifs, devenir des diplômés et qualité de l'insertion, démarche qualité.

L'évaluation des écoles doctorales s'articule autour de 3 domaines

- **Fonctionnement et adossement scientifique de l'école :** positionnement de l'école doctorale au sein des institutions d'enseignement supérieur et de recherche, organisation et gouvernance, politique de recrutement et d'accueil des doctorants, politique scientifique de l'école doctorale.
- **Encadrement et formation des doctorants :** politique d'encadrement des doctorants, dispositifs de suivi des doctorants, offre de formations et animations proposées aux doctorants, politique relative aux soutenances et la durée des thèses.
- **Suivi du parcours professionnel des docteurs :** actions menées pour favoriser la poursuite de carrière des docteurs et valoriser le doctorat, dispositifs de suivi de la carrière des docteurs, analyse, communication et exploitation des données.

Stratégies de l'Hcéres

- L'évaluation HCERES a permis jusque-là d'inscrire les entités évaluées dans un cercle vertueux. Les critères d'évaluation deviennent des critères d'autoévaluation dans le cadre d'une démarche d'amélioration continue. Ceci ne doit pas occulter le fait que l'évaluation encadre (emprisonne) le développement de l'entité évaluée.
- Organisée en silos étanches, avec des référentiels différents, l'évaluation HCERES identifie à chaque fois des interlocuteurs privilégiés (1) l'équipe de gouvernance pour l'évaluation de l'établissement, (2) les directeurs d'unité pour l'évaluation des équipes de recherche, (3) les coordonnateurs de champ, en fonction de la nature des champs, (4) les responsables de formation pour l'évaluation de la formation et (5) les directeurs pour l'évaluation des ED.
- À ce stade, quelle place pour les doyens ? Les doyens semblent s'être parfois approprié les champs.
- En favorisant d'une part la structuration de la recherche au-delà des composantes traditionnelles et même de la tutelle et d'autre part son développement grâce à l'évaluation et des financements directs (CGI, Région), il est devenu difficile (et c'est un euphémisme) de rendre cohérentes entre elles les politiques de recherche, de formation et de transfert au sein de l'établissement.

- Or, aujourd'hui, les grandes universités doivent relever 2 défis majeurs (1) avoir une visibilité internationale fondée sur l'excellence de leur recherche et de leur enseignement, (2) tout en contribuant au développement de leur territoire et de leur pays. Pour répondre à cette ambition, les universités françaises se restructurent et/ou se regroupent en essayant de mettre en place le bon niveau de subsidiarité. L'établissement stratège a besoin de définir le niveau intermédiaire qui va conduire sa stratégie. Une analyse intégrée des différentes évaluations permettrait de confronter la stratégie de l'établissement avec le développement de sa recherche et de sa formation. On peut quand même se poser la question : à quand une autonomie assumée des établissements qui leur permettra de développer leur propres critères d'évaluation ?

INSTANCE NATIONALE DE L'ÉVALUATION, DE L'ASSURANCE-QUALITE ET DE L'ACCREDITATION (IAEQA) DE TUNISIE

RAJA ZAGHDEN

Secrétaire générale de la Faculté des Sciences
Université de SFAX, Tunisie
rajazaghden911@gmail.com

LECTURE SIMPLIFIEE DU REFERENTIEL DE L'IEAQA ET DE SES RECOMMANDATIONS

Les institutions universitaires doivent avoir leur propre vision stratégique à moyen et long termes. Actuellement, l'objectif est de chercher à se positionner sur le marché international.

- L'établissement doit être assujetti à l'accréditation de ses diplômes : il doit tout d'abord définir les objectifs de chaque formation, définir les enseignements, les rendre professionnalisant.
- Élaborer les fiches modules pour les plans d'études des différentes disciplines.
- Insister sur la mobilité des étudiants surtout vers les institutions étrangères (signature des conventions de co-diplomation) et imposer les stages en entreprise dans les cursus.
- Diffuser les offres d'emplois et de stages et faire le suivi des diplômés qui seront les vecteurs de l'école envers l'industrie.
- Formaliser clairement les procédures (emploi du temps semestriel, déroulement des contrôles de connaissance, établissement des critères de réussite).
- Impliquer l'étudiant dans l'évaluation de la formation.
- Encourager la création de clubs qui permettent de forger la personnalité des étudiants et développer leurs compétences dans les soft-skills (leadership, communication…).
- Restructurer l'administration avec l'élaboration d'un organigramme qui tient compte des compétences pré-requises du personnel.
- Assurer la diffusion de l'information à travers des moyens numériques développés.
- Impliquer des partenaires socioéconomiques dans les conseils des formations et le conseil d'administration afin de garantir l'efficience professionnelle.
- Renforcer le degré d'implication des industriels à travers des contrats experts et orienter la recherche vers la résolution des problèmes industriels, via les sujets de thèse.
- Définir les risques au travail afin de les minimiser et garantir la sécurité malgré l'investissement relativement lourd.
- Instaurer une culture d'autoévaluation dans les établissements universitaires.
- Une amélioration des conditions d'employabilité dans les cursus entraine une augmentation de l'efficience externe. L'accréditation en tiendra compte.

CONCLUSION

JEAN-MARC BROTO

Président de l'Université Toulouse 3 Paul Sabatier
Président de la CIRUISEF
118 route de Narbonne
31062 Toulouse Cedex 09
jean-marc.broto@ciruisef.com

La fonction de doyen de faculté (directeur d'UFR) est assumée par des enseignant(e)s chercheurs, (parfois par des enseignant(e)s) qui ont été élus ou parfois nommés. Cette fonction nécessite bien sûr une bonne connaissance des questions de formation et de recherche, mais le doyen est aussi un gestionnaire, un responsable de personnel, un négociateur, … et il n'a pas été formé pour l'ensemble de ces missions.

La question de la gouvernance des universités est un sujet prioritaire pour l'Agence Universitaire de la Francophonie qui a mis en place l'Institut francophone pour la gouvernance des universités (IFGU) avec la mission de travailler sur ce thème. C'est tout naturellement en collaboration avec cet institut que la CIRUISEF, réseau de l'AUF s'est emparé de ce sujet extrêmement important en proposant aux doyens francophones une formation qui a abordé les diverses questions comme le positionnement de la faculté dans l'université, le montage de projets à l'international, la gestion du personnel, la gestion de la recherche, les questions financières…

Faire se déplacer une centaine de doyens de tous les coins de la francophonie n'est pas une mince affaire et nous en avons profité pour organiser une série d'atelier sur la démarche qualité de nos institutions, plus précisément sur l'utilisation et l'appropriation des différents guides d'évaluation qui ont été mis en place dans les différentes régions, Europe de l'Ouest, Maghreb, région couverte par le CAMES.

Nous avons rassemblé dans le document que vous avez entre les mains l'essentiel des interventions qui ont été proposées pendant cette semaine d'avril 2019 à Hammamet (Tunisie) ; les collègues qui sont intervenus ont réalisé un travail de grande qualité et nous avons pensé qu'il serait intéressant de les rassembler sous la forme de ce document.

Nous avons le projet de renouveler ces formations, en effet les doyens tournent sur des mandats de quelques années, nous le proposerons donc périodiquement aux nouveaux doyens francophones, en collaboration avec l'IFGU.

Nom	Prénom	Fonction	e-mail	Numéro GSM	Pays
BENGUELLA	Belkacem	Doyen	belkacem_71@yahoo.fr	+213555558266	Algeria
DJARBI	Larbi		djabri_larbi@yahoo.fr		Algeria
SOUMANOU	Mohamed Mansourou	Doyen	msoumanoufr@yahoo.fr, mohamed.soumanou@epac.uac.bj	+22997877870/+22995813241	Benin
Einloft	Sandra	Doyen	einloft@pucrs.br	+5551981002907	Brazil
MBATCHI	Bertrand	Président Université	mbatchibertrand@yahoo.fr		Burkina Faso
THOUARD	Jean-Philippe	Directeur technique IFGU	ifgu@auf.org		Cameroun
ZUPPINGER	Bernard	Directeur IFGU	ifgu@auf.org		Cameroun
BOURQUE	Pierre	Doyen	pierre.bourque@etsmtl.ca		Canada
SAMSON	Claire	Doyen	calire.samson@etsmtl.ca		Canada
GABYI SEWORE	-	Doyen	gabyisewore@yahoo.fr	+23566464053	Chad
BOSSOTO	Basile Guy Richard	Doyen	bossotob@yahoo.fr		Congo
OUAMBA	Jean-Maurille	Vice-Président Université	jean-maurille.ouamba@umng.ce		Congo
ADJE	Assohoun	Doyen	v.assohoun@gmail.com	+22501238522	Côte d'Ivoire
ADJOU	Anne	Doyen	adjouane@hotmail.com		Côte d'Ivoire
ANGAMA	DJEDOUX Maxime	Vice-Doyen	angamanmaxine@yahoo.fr		Côte d'Ivoire
ASSEMAND Epouse KOFFI	Emma	Doyen	emmakauphy@gmail.com	+22509454547	Côte d'Ivoire
DIARRASSOUBA	Nafan	Doyen	dnafan29@gmail.com	+22507624002	Côte d'Ivoire
KOUAMELAN	Essetchi Paul	Doyen	kessetch2012@gmail.com	+22508333390	Côte d'Ivoire
KOUASSI	Kouakou Lazare	Doyen	k_lazare@yahoo.fr	+22509560570	Côte d'Ivoire
KRE	N'guessan Raymond	Doyen	kre.nguessan@gmail.com	+22547030228	Côte d'Ivoire
KROU Ep ADOHI	Viviane Adjo	Doyen	vkrou@yahoo.fr		Côte d'Ivoire
SORO	Nagnin	Doyen	soro_nagnin@yahoo.fr	+22507882767	Côte d'Ivoire
TRAORE	Karidia	Doyen	kadytrao@yahoo.fr		Côte d'Ivoire
BOUBAKAR	Lamine	Président de FIGURE	lamine.boubakar@univ-fcomte.fr		France
BROTO	Jean-Marc	Président de la CIRUISEF	jean-marc.broto@ciruisef.com	+33685757053	France
CALLIER	Valérie	Ingénieur de formation IH2EF	valerie.caillier@education.gouv.fr		France
GARNIER-ZARLI	Evelyne	Doyen	famillezarli@orange.fr	+33685137726	France
GEIB	Jean-Marc	Directeur Département HCER	jean-marc.geib@hceres.fr		France
LACÔME	Sylvie	Secrétaire CIRUISEF	sylvie.lacome@ciruisef.com		France
LICHTENBERGER	Yves	Président Université	il@u-pem.fr		France
OUSSOUS	Nour-Eddine	Vice-Président d'Université	nour-eddine.oussous@univ-lille.fr	+33645873581	France
PONS	Jean-Marc	Doyen honoraire	jean-marc.pons@univ-amu.fr	+33684057668	France
RANDRIANANTOANDRO	Nirina	Vice-Doyen	nirina@univ-le-mans.fr		France
THEZE	Nadine	Doyen	nadine.theze-thiebaud@u-bordeaux.fr	+33781396408	France
TOUMI	Hechmi	Doyen	directeur.cost@univ-orleans.fr	+33683483268	France
SOUZA	Alain	Doyen	al_souza@univ-masuku.ga	+24107727754	Gabon

BADRAN	Bassam	Doyen	bassam.badran@ul.edu.lb		Lebanon
BEYDOUN	Bilal	Autre	bilbey@ul.edu.lb		Lebanon
HAJJ MOUSSA	Elie	Resp diplôme	ehajjmoussa@ul.edu.lb		Lebanon
KAZPARD	Véronique	Resp diplôme	kveronique@ul.edu.lb		Lebanon
ZEINEDDINE	Hassan	Doyen honoraire	Hassan.zeineddine@ul.edu.lb	+9613777488	Lebanon
ACHIBAT	Taoufiq	Vice-doyen	taachibat@yahoo.fr	+212660146148/+212668163530	Morocco
BENBASSOU	Ali	Doyen	ali.benbassou@usmba.ac.ma		Morocco
CHILASSE	Lahcen	Doyen	chilasse@yahoo.fr		Morocco
EL ABBADI	Abderrazzak	Doyen	ellabadi.abd@gmail.com		Morocco
EL AMRAOUI	Youssef	Doyen	yelamraoui@hotmail.com		Morocco
EL HASSOUNI	Mohammed	Vice-Doyen	mohammed.elhassouni@usmba.ac.ma		Morocco
HBID	Moulay Lhassan	Doyen	hbid@uca.ma	+212670099108	Morocco
IJJAALI	Mustapha	Doyen	ijjaali@yahoo.com		Morocco
IRAQI	Ahmed	Doyen	ahmed.iraqi@usmba.ac.ma		Morocco
MASMOUR	Rachid	Chef de département	rachidmasrour@hotmail.com		Morocco
MOUKRIM	Abdellatif	Doyen	moukrim@uae.ac.ma	+212661283325	Morocco
BA	Bassirou	Resp de diplôme	bassirou.ba@ucad.edu.sn		Senegal
BARRY	Mamadou	Chef de département	mamadou.barry@ucad.edu.sn	+221775240656	Senegal
CAMARA	Magatte	Resp de Diplôme	mcamara@univ-zig.sn	+221776080301	Senegal
CAMARA	Moctar	Doyen	moctar.camara@univ-zig.sn		Senegal
CAMARA	Awa Ba	Autre	abasn2001@yahoo.fr		Senegal
CISSE Ep FAYE	Seynabou	Chef de département	seynaboucissefay@gmail.com		Senegal
DIOUF	ousmane	Chef de département	ousmanediouf37@yahoo.fr		Senegal
FAYE	Mbaye	Président d'Université	fayemb571@gmail.com	+221775557983	Senegal
FAYE	Ngor	Chef de département	nfaye2002@yahoo.fr		Senegal
GASSAMA	Abdoulaye	Vice-doyen	agassama@univ-zig.sn	+221771083285	Senegal
GUEYE	Papa	Autre	secretariat@anaqsup.sn		Senegal
LO	Bassirou	Chef de département	bassirou.lo@ucad.edu.sn		Senegal
MANGA	Clément	Chef de département	cmanga@univ-zig.sn	+221775739485	Senegal
MBAYE	MBaye Diagne	Chef de département	mmbaye@univ-zig.sn	+221776097420	Senegal
MBOW	Babacar	Resp de Diplôme	secretariat--pcstui@ucad.edu.sn		Senegal
NDIAYE	Lat Grand	Chef de département	lgndiaye@univ-zig.sn	+221777880445	Senegal
SAMB	Issa	Chef de département	issa.samb@uadb.edu.sn	+221775683478	Senegal
SARR	Joseph	Doyen	joseph.sarr@ucad.edu.sn		Senegal
SENE	Cheikh	Autre	secretariat--pcstui@ucad.edu.sn		Senegal
SY	Alassane	Doyen	alassane.sy@uadb.edu.sn	+221775675809	Senegal
GEYE	Mame Samba	Chef de département	masmbaye@yahoo.fr		Senegal

GLITHO	ADOLE ISABELLE	Doyen	IGLITHO@YAHOO.FR	+22890102059	Togo
ABDELKAFI	SLIM	Doyen	slim.abdelkafi@enis.tn	+21697458923	Tunisia
AMMAR	Houcine	Autre	houcine_fss@yahoo.fr	+21623636009	Tunisia
BADRI	Yazid	Doyen	badriyazid@yahoo.fr		Tunisia
BASDOURI	Imed	Doyen	basdourimed@yahoo.fr		Tunisia
BEN AYADI	Zouhaier	Doyen	mail@fsg.mu.tn		Tunisia
BEN AYED	Mohamed	Doyen	mohbayed@yahoo.fr		Tunisia
CHAABANE	Mabrouk	Vice-doyen	mabrouk.chaabane@fss.mu.tn		Tunisia
ELLEUCH	Slim	Autre	slimlpa@yahoo.fr	+21622808979	Tunisia
ELLOUZE	Mohamed	Resp de Diplôme	mohamed.ellouze@fss.usf.tn	+21698414707	Tunisia
GARGOURI	Mohamed	Doyen honoraire	mohamed.gargouri@fss.usf.tn	+21698667546	Tunisia
GARGOURI	Faiez	Doyen	faiez.gargopuri@isims.usf.tn	+21698624611	Tunisia
GARGOURI	Faiez	Doyen	faiez.gargouri@isims.usf.tn		Tunisia
GUERMAZI	Samir	Responsable de Diplôme	samir.guemazi@gmail.com		Tunisia
HADJ KACEM	Ahmed	Doyen	ahmed.hadjkacem@fsegs.usf.tn		Tunisia
HBAIB	Mohamed	Chef de département	mmmhbaib@gmail.com		Tunisia
JARRAYA	Mohamed	Doyen	jarrayam@yahoo.fr		Tunisia
JERRIBI	Aref	Autre	aref.jeribi@fss.mu.tn		Tunisia
KHEMAKHEM	Hamadii	Doyen	khemakhemh@gmail.com	+21698644912	Tunisia
MADDOURI	Hanene	Autre	hanenemaddouri.dgru@gmail.com	+21622442088	Tunisia
MONDHER	Damak	Chef de département	mondher_damak@yahoo.com	+21698656380	Tunisia
NJEH	Anouar	Chef de département	fss@fss.rnu.tn		Tunisia
OUESLATI	Abderrazek	Autre	oueslatiabderrazek@yahoo.fr		Tunisia
SALHI	Slim	Autre	slim_sahli@hotmail.fr		Tunisia
WALHA	Khaled	Autre	walha.khaled@yahoo.com		Tunisia
SABOURIN	Hervé	Autre	moyen-orient@auf.org		

REPUBLIQUE TUNISIENNE
MESRS
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
AUF Agence UNIVERSITAIRE DE LA FRANCOPHONIE
CIRUISEF
La Faculté des Sciences de Sfax
en collaboration avec
La Conférence Internationale des Responsables des Universités et Institutions à dominante Scientifique et Technique d'Expression Française (CIRUISEF)
Organisent un Colloque International sur la
Formation des Doyens Francophones Experts des évaluations en Sciences et Technologies
CIRUISEF - Sfax 2019
Du 8 au 12 avril 2019, Hammamet- Tunisie