

*« Amélioration de la gouvernance dans le système de l'Enseignement Supérieur en
Tunisie :
Vers une autonomie des universités et vers de nouveaux mécanismes d'Assurance
Qualité »*

**Proposition d'une méthodologie de mise en
place de l'Assurance Qualité dans les
Universités Tunisiennes
du WP4**

Sommaire

1. Quelle méthodologie faut-il adopter pour créer un système d'Assurance Qualité (AQ) adapté aux exigences et aux besoins des universités tunisiennes et leurs parties prenantes, susceptible d'évoluer vers un Système de Management Qualité (SMQ)?	3
2. Quels objectifs doit servir le système d'assurance qualité ?	4
3. Un nouveau système d'AQ interne et externe	5
3.1. Rôles et missions des CpQ	5
3.2. Rôle du CpQ dans l'évaluation :	6
3.3. Composition du CpQ.....	6
4. Documents du système AQ	6
5. Organisation au sein de l'université	7
6. Les caractéristiques, tâches, rôles et autorités d'une nouvelle agence d'AQ externe	8

Méthodologie de Mise en place de l'AQ

1. *Quelle méthodologie faut-il adopter pour créer un système d'Assurance Qualité (AQ) adapté aux exigences et aux besoins des universités tunisiennes et leurs parties prenantes, susceptible d'évoluer vers un Système de Management Qualité (SMQ)?*

La transition d'un système d'enseignement supérieur et de recherche scientifique traditionnel, basé sur la réputation et la qualité présumée, à un système qui prévoit un véritable processus d'AQ doit tenir compte de la situation de départ (l'état réel des choses) ainsi que de la tradition culturelle et politique du pays concerné.

Comme tous les autres systèmes universitaires avancés, le système universitaire tunisien est très complexe. En effet, ses composantes universitaires présentent des différences structurelles importantes (nombre d'étudiants, d'enseignants, de personnel, de facultés et / ou de départements ou d'écoles), elles-mêmes comportant divers pôles d'excellence.

Cette diversité nécessite des efforts, des méthodes, des calendriers et des délais différents pour mener à bien des dispositifs d'Assurance Qualité efficaces.

L'évolution des systèmes d'AQ devrait se faire graduellement afin de permettre à chacune des universités d'harmoniser les pratiques et de garantir le respect des engagements vis-à-vis des parties intéressées, notamment en matière de qualité, dans les activités éducatives et scientifiques, mais aussi d'optimisation des fonctionnements administratifs. L'objectif est d'atteindre des niveaux de service harmonisés et partagés, avec la possibilité de développer les systèmes existants dans la voie de l'excellence.

1. La première étape consiste à faire connaître à toutes les universités les principes fondamentaux de l'AQ et à les doter des mécanismes de leur appropriation.
2. La deuxième étape consiste à définir une feuille de route, ainsi qu'à entériner la création d'une agence nationale conformément aux standards européens et africains (*European Standard and Guidelines ESG, African Standards and Guidelines for Quality Assurance in Higher Education ASG-QA*) pour l'Espace Européen de l'Enseignement Supérieur (EHEA) et pour l'Harmonisation de l'Assurance Qualité et de l'Accréditation en Afrique (HAQAA). Cette Agence serait en charge de l'évaluation et du respect des exigences communes et des exigences propres à chaque établissement selon les orientations stratégiques nationales, régionales et locales.
3. La troisième étape prévoit l'engagement des universités à se conformer aux indications dictées par l'Agence d'Assurance Qualité.
4. La quatrième étape est celle de la clôture du projet et du passage à un fonctionnement récurrent constituée par l'évaluation initiale de chaque université.

2. *Quels objectifs doit servir le système d'assurance qualité ?*

Les objectifs de la démarche s'inscrivent dans la stratégie du Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique, qui vise à une reconnaissance internationale des universités et de leurs établissements. En parallèle, le système d'AQ vise à instaurer la confiance vis-à-vis du MESRS et de potentiels financeurs. La redevabilité et l'amélioration sont au cœur de toutes les activités des universités en fournissant les informations et les recommandations utiles pour mieux faire.

Il convient d'ajouter que la démarche d'assurance qualité doit prendre en compte les attentes de toutes les parties prenantes de manière exhaustive, à savoir :

- Le Ministère de tutelle
- Les établissements
- Les étudiants
- Les personnels enseignants, administratifs et ouvriers
- Les familles des étudiants
- Les entreprises
- Les collectivités locales et territoriales
- Les associations
- Les universités partenaires et concurrentes
- Les bailleurs de fonds : UE, Banque Mondiale, ...
- Les autres ministères
- Les commissions sectorielles
- Les structures élus institutionnelles et universitaires
- Centres de médiation

Cette liste ne prétend pas l'exhaustivité et elle reste à compléter si besoin, bien entendu, selon les spécificités de chaque université.

Il faudrait définir pour chaque partie prenante les besoins et les attentes ainsi que la manière de les prendre en compte dans le système d'assurance qualité.

Les références et lignes directrices européennes ESG et africaines ASG-QA intègrent le fait que l'enseignement supérieur vise plusieurs objectifs au-delà de son rôle purement académique. Outre la transmission des connaissances et compétences disciplinaires avancées, l'enseignement supérieur doit atteindre d'autres objectifs importants tels que :

- Préparer les étudiants à la citoyenneté active et à leur future carrière professionnelle (par exemple, contribuer à leur employabilité) ;
- Soutenir leur développement personnel ;
- Stimuler la recherche, l'innovation et l'engagement envers la communauté.

La qualité de la formation et l'éducation à la citoyenneté qui doivent être assurées par chaque des universités sont le résultat de l'interaction entre les étudiants, les enseignants et le système administratif et technique (personnel et structures) qui les soutient, et en particulier de la possibilité pour les enseignants d'encourager l'apprentissage de la manière la plus efficace possible.

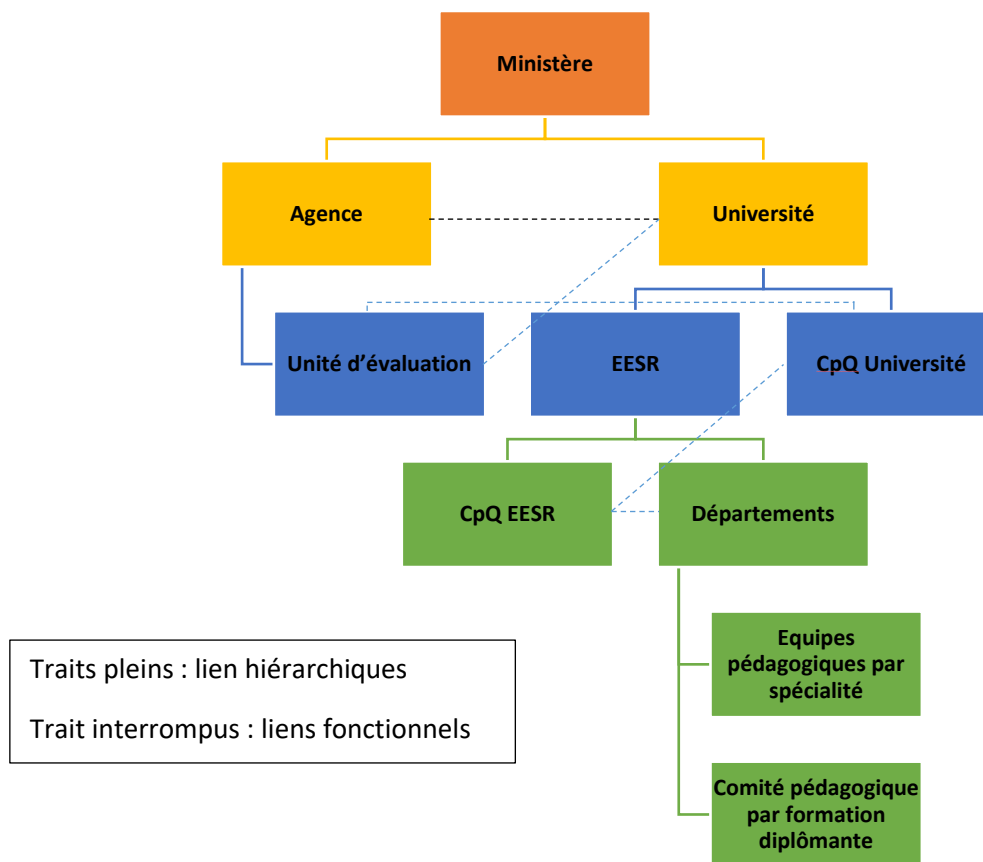
Le système d'assurance qualité devrait être conforme aux exigences des référentiels africains et européens (annexe 1 Tab.1).

D'autres exigences importantes qui ne sont pas dans ces référentiels devraient être prises en compte par exemple : la prise en compte des risques et opportunités et la gestion des modifications.

3. Un nouveau système d'AQ interne et externe

Pour mettre en œuvre un système d'AQ pour les universités tunisiennes, il convient de **repenser** l'ensemble du système d'AQ **interne et externe**.

Il faudrait définir une seule agence d'assurance qualité externe en fusionnant l'IAEQA et le CNEAR, sur le modèle italien (ANVUR), idéalement indépendante, mais qui serait initialement coordonnée par le Ministère. L'organigramme serait dans un premier temps comme suit :



3.1. Rôles et missions des CpQ

Les comités pour la Qualité existent en vertu de la loi n°2008-19 du 25 février 2008 relative à l'enseignement supérieur.

Ils exercent les fonctions suivantes de manière autonome :

- Le comité pour la qualité est l'instance de l'université qui a la charge d'aider les organes de gouvernance et la présidence à proposer une politique institutionnelle de la qualité et de veiller à sa mise en œuvre.

- Conseiller sur les choix des indicateurs¹, veiller à la collecte des données, leur suivi, leur analyse et de porter les résultats à la connaissance de la gouvernance, comme base pour la prise de décision.
- Donner des indications pour la bonne exécution des procédures d'assurance qualité au sein de l'Université, sur la base des directives des organes directeurs, et superviser leur application.
- Lancer des initiatives utiles pour promouvoir la qualité de l'enseignement.
- Sensibiliser la communauté universitaire aux enjeux relatifs à la qualité et à l'accréditation institutionnelle, et chercher à générer un engagement collectif en faveur de l'amélioration continue de la qualité de l'institution.
- Contribuer à l'écoute et l'analyse des besoins des parties prenantes.
- Assurer la gestion documentaire
- Effectuer régulièrement le suivi de l'avancement du plan d'action.
-

3.2. Rôle du CpQ dans l'évaluation :

L'autoévaluation est une phase cruciale et précède l'évaluation externe. Ce processus aura comme output / livrable un rapport d'auto-évaluation qui sera une pièce essentielle dans le processus d'évaluation externe.

Le CpQ aura la charge de :

- Assurer la responsabilité de la planification et de la mise en œuvre de l'ensemble du processus d'évaluation interne et externe.
- Assurer la circulation de l'information avec l'agence.
- Initialiser les séances d'introduction et de clôture du processus d'évaluation et assure les échanges d'information et de documentation.
- Suivre la mise en œuvre du processus de suivi suite aux visites d'accréditation.
- Préparer toutes les activités, les documents et la logistique pour la préparation de la visite d'accréditation.
- Recueillir les impressions et recommandations des personnes impliquées en vue d'améliorer le processus, une fois l'évaluation terminée.

3.3. Composition du CpQ

Le CpQ sera composé d'enseignants-chercheurs universitaires et de personnels internes ayant des compétences et une expérience dans le domaine de l'AQ et de l'évaluation ainsi que des représentants des étudiants et de l'environnement socio-économique. Ils répondent conjointement aux besoins d'AQ externe et d'AQ interne.

4. Documents du système AQ

Au sein de l'Université, le système d'AQ sera décrit à travers des documents de planification spécifiques (**Plan Stratégique** et **Documents descriptifs des Politiques de Qualité**).

Ces documents doivent être accessibles aux parties prenantes internes et externes, contenir des objectifs clairement définis et réalisables, tenir compte du contexte socioculturel, du potentiel de développement scientifique de l'Université, de la programmation ministérielle et des ressources

¹ Des indicateurs nationaux à publication obligatoire peuvent éventuellement être choisis par le ministère et alors diffusés

nécessaires et disponibles. Ces documents doivent être en phase avec les processus de l'université et les responsables de ses derniers doivent être identifiés (rédaction, gestion, approbation, ...)

Les principales informations documentées selon les ASG-QA sont résumées dans l'annexe 1 dans le tableau 2.

5. Organisation au sein de l'université

Pour que le système d'AQ fonctionne correctement, **l'Université doit avoir une organisation transversale pour la mise en œuvre de son plan stratégique, de la gestion de l'AQ et de l'amélioration continue.** L'organisation doit être basée sur une définition et répartition claires des tâches, des acteurs, des responsabilités et des autorités ainsi que prévoir des flux de communication réguliers entre les instances dirigeantes (gouvernance universitaire) et les structures chargées de l'enseignement et de la recherche, sans oublier le rôle stratégique des étudiants, qui doivent participer activement aux activités de l'institution.

Pour y parvenir, il faut :

- Un contrôle et une évaluation périodique interne du fonctionnement du système d'AQ.
- Prévoir des activités visant à la revue des tâches, des rôles et des responsabilités dans le cadre de l'AQ pour en évaluer la pertinence et l'efficacité. Ces activités seront organisées grâce à la coordination entre le Comité d'Évaluation, le CpQ et les départements, facultés ou écoles.
- Les enseignants, le personnel administratif technique et les étudiants sont à même de transmettre leurs observations sur le fonctionnement du système et de proposer des améliorations aux organes directeurs et aux structures responsables de l'AQ, pour cela on mettra en place un processus documenté de collecte et d'analyse des observations et suggestions d'amélioration. Les résultats devront être partagés.

Chaque université devrait élargir les modalités d'écoute et de participation des étudiants afin qu'ils puissent contribuer aux décisions des organes directeurs et avoir un rôle actif et participatif dans les processus d'AQ à tous les niveaux. Ceci doit notamment se traduire par un dispositif permettant d'élire leurs représentants.

Ici devrait figurer un paragraphe décrivant les rôles et autorités respectifs entre la Présidence (direction centrale) et les composantes de l'établissement en matière d'AQ. Ce paragraphe pourrait contenir un organigramme fonctionnel pour plus de clarté.

Pour avoir un **système efficace d'AQ**, l'Université devrait **adopter des processus adéquats** de :

- Planification
- Déploiement dans les composantes
- Mise à jour et révision des Programmes d'études (PdE)
- Réponse aux besoins des étudiants et autres parties intéressées
- Développement de l'offre et réalisation des programmes

6. *Les caractéristiques, tâches, rôles et autorités d'une nouvelle agence d'AQ externe*

Une nouvelle agence nationale devrait respecter les normes internationales / paramètres internationaux des agences d'accréditation, en remplissant deux critères :

1. Être en harmonie avec la tradition académique nationale tunisienne
2. Être conforme aux standards internationaux (cf. indications de l'ESG / ASG-QA) pour l'AQ des agences.

N.B : cette agence doit être autonome, notamment vis-à-vis du ministère.

Pour ce faire, il est essentiel que le ministère puisse aider à définir les tâches, rôles, responsabilités et autorités de l'agence, en accompagnant pendant les 24 premiers mois les fonctionnaires, le personnel et les enseignants experts. Cela doit amener à la formation d'une agence nationale capable de :

- Évaluer la qualité des processus, les résultats et les produits des activités de gestion, formation, recherche et transfert technologique au sein des universités et des organismes de recherche.
- Définir les critères et les méthodologies d'évaluation des structures et des cursus, y compris les écoles doctorales de recherche, pour l'accréditation périodique.
- Évaluer l'efficacité et l'efficacités des financements publics et des programmes d'incitation pour les activités d'enseignement, de recherche et d'innovation.

Les résultats des évaluations et leur analyse transversale doit amener le ministère à :

- Élaborer et proposer les exigences quantitatives et qualitatives pour la création, la fusion, la fédération ou la suppression d'universités.
- Proposer à l'agence de nouvelles activités d'évaluation ainsi que la définition de paramètres standards.

Des pistes de réflexion à mener avec le ministère :

- Les évaluations de l'agence sont-elles contraignantes (évaluations obligatoires ?)
- Est ce qu'elles conduisent à des conséquences (fermeture d'une formation ou d'un établissement), ou est-ce que c'est uniquement de l'évaluation, puis le ministère prend le relais
- Est-ce que l'agence s'auto finance (y inclus ses personnels) et dans ce cas, comment ?
- Les évaluations sont prises en charge par qui ?
- Est-ce que l'agence prend en charge l'évaluation, la certification ou l'accréditation

Plus en détail

Les universités et les programmes d'études sont soumis à des accréditations initiales et périodiques, qui ont lieu conformément aux critères et procédures définis par l'Agence AQ.

L'Agence AQ définit les indicateurs d'accréditation des programmes d'études, les évalue et communique les résultats au ministère.

Les indicateurs, élaborés conformément aux normes et lignes directrices établies par l'ESG ou ASG-QA, tiennent compte des objectifs que chaque université a programmés au cours d'une période de temps donnée. Cette période peut être convenue avec l'Agence elle-même.

L'Agence informe le Ministère et accorde ou refuse l'accréditation des universités et des programmes aboutissant à la délivrance d'un diplôme.

Note finale :

Ce document n'est qu'une première ébauche qui définit de manière générale les principes d'un système d'AQ.

Les tâches de chaque organe, les actions et l'ensemble du processus d'accréditation peuvent être définis de manière spécifique à travers des documents supplémentaires et plus complets.

Annexe 1

Tableau 1 : Les références et lignes directrices pour l'AQ dans l'espace Africain Vs Européen

ASG	ESG
1. Vision, Mission et Objectifs Stratégiques	1.1 Politique d'AQ
2. Gouvernance et Gestion	
3. Ressources humaines	1.5 Personnel enseignant
4. Gestion des ressources financières	
5. Infrastructures et installations	
6. Recrutement, Admission et Certification des étudiants et des Services Soutien aux étudiants,	1.4 Admission, progression, reconnaissance et certification 1.6 Ressources éducatives et soutien aux étudiants
7. Élaboration, Approbation, Suivi et Évaluation des Programmes	1.2 Élaboration et approbation des Programmes 1.9 Suivi continu et évaluation périodique des programmes
8. Enseignement, Apprentissage et Évaluation	1.3 Apprentissage, enseignement et évaluation des acquis centrés sur l'étudiant
9. Recherche et Innovation	
10. Engagement envers la Communauté	
11. Gestion de l'information	1.7 Gestion des informations
12. Information du public	1.8 Information du public
13. Collaboration, Mobilité du personnel et des Étudiants	1.4 et 1.6

Tableau 2 : Guide ASG-QA Chapitres et informations documentées

Chapitres	Information documentée
Références et lignes directrices de l'AQI	
Vision, mission et objectifs stratégiques	<ul style="list-style-type: none"> • vision, mission, objectifs clairement définis et communiqués aux différentes parties prenantes • Planification collégiale des différents plans (stratégique, académique, financier, de recherche) • Plans institutionnels (reflétant les programmes de formation et les axes de recherches) • Suivi, Évaluation et Benchmarking continu et périodique des processus <ul style="list-style-type: none"> ○ Auto-évaluation (des programmes académiques et de recherche, des établissements et de la gouvernance)
Gouvernance et gestion	<ul style="list-style-type: none"> • Organigramme soutenant les missions de l'Université, avec les différents conseils (d'université, scientifique, d'administration, pédagogique) et divers comités (qualité, ...), avec des responsabilités, pouvoirs, prérogatives et attributions clairement définis • Politique AQI • Système et réseau de communication (diffusion des informations en interne et externe) • Politique et procédures de délégation d'autorité • Participation des étudiants aux processus décisionnels dans les organes décisionnels pertinents • Comptes rendus des consultations avec les parties prenantes • Informations qualitatives et quantitatives sur les programmes proposés, les recherches menées et les services communautaires • Processus de dissuasion, de détection et de gestion de la mauvaise conduite (personnel et étudiants) (Charte) • Politique et procédures de gestion de conflits d'intérêt • Processus d'examen des plaintes et réclamations (des étudiants, du personnel et des parties prenantes)
Ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> • Politique et procédures pour garantir l'égalité des chances des personnels (recrutement, rétention et la promotion) • Registre du personnel permanent avec leurs qualifications, taux de rotation • Politique et procédures pour le développement continu du personnel • Accords contractuels avec le personnel qui décrivent les conditions de travail en respect de la législation du pays • Rapport d'évaluation et de monitoring périodiques du personnel • Ratios étudiants-professeur • Cv des intervenants vacataires (à minima)
Gestion des ressources financières	<ul style="list-style-type: none"> • Politiques et procédures de gestion des ressources financières (budgétisation, allocation des ressources, entretien des infrastructures, gestion des actifs et des dettes, et comptes rendus financiers) • Fichier indiquant les risques, lacunes et défis identifiés, et leur analyse • Comptes rendus d'audits financiers

<p>Infrastructure et installations</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Documents de conformité des installations administratives et récréatives /PV de contrôle/vérification périodique des équipements et installations(salles de conférence, salles de séminaire, salles de cours, bureaux pour le personnel, laboratoires, ateliers, bibliothèque, matériel informatique, débit wifi, installation sécurité et santé, installations accessibles pour personnes non valides (adaptés au nombre d'étudiants et des membres du personnel) • Bilan d'activité de la Bibliothèque (organisation, équipements, ressources (physiques et/ou en ligne) • Ressources pour le développement des compétences/connaissances des professionnels TIC • Plan informatique (maintenance, mise à niveau des technologies, fiabilité et respect de la vie privée, la sécurité et la sureté) <p>Dans le cas l'e-learning</p> <ul style="list-style-type: none"> • Attentes techniques pour l'e-learning formulées • PV de vérifications (espace serveur, équilibrage des charges) • Compte rendu du helpdesk technique • Procédures de sécurisation, de sauvegarde des données et services à distance • Système de FAQ avec feedback des étudiants • Procédure de changements de programmes/logiciels • Programme/processus de formation (pour étudiants et personnel) pour adopter un nouveau logiciel/programme • Politique d'apprentissage en cas de changement de logiciels/programmes
<p>Recrutement, admission et certification des étudiants et service de soutien aux étudiants</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Politique et procédures de recrutement/d'admission (garantissant la diversité : genre, groupes défavorisés et personnes handicapées)/de sélection/ d'inscription/ d'information/de certification des étudiants • Exigences minimales d'admission (à inscrire dans la procédure); • Évaluation de la gestion des inscriptions; • Bilans et analyse des Données d'admission, progrès et performances des étudiants (évaluations, notes, taux d'obtention de diplôme...); • Indicateurs nationaux et spécifiques à l'établissements (taux d'abandon, nombre d'adultes en reprise d'études, nombre d'étudiants à mi-temps; nombre d'étudiants internationaux, nombre de travailleurs; nombre d'étudiants aux besoins spécifiques); • Processus de délivrance et stockage des certificats ; • Registres et dossiers indiquant la liste des cours, les points de crédits et les notes ; • Ressources d'apprentissage ; • Planification des études
<p>Élaboration, approbation, suivi et évaluation des programmes</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Politique et processus d'élaboration, de développement, de suivi et d'évaluation des programmes ; • Besoins des parties prenantes et leur implication dans la conception, l'évaluation et la validation des programmes ; • Feedback des étudiants, des anciens étudiants et des employeurs (enquêtes);

	<ul style="list-style-type: none"> • Programmes de formations conformes aux normes internationales et approuvés par l'AAQ nationale; • Procédures/Processus/Politique pour l'introduction de nouveaux programmes ; • Rapports d'Évaluations internes et externes des programmes ; • Procédure d'approbation des programmes ; • Matrice Programmes enseignés / qualification enseignants • Accords officiels pour les programmes en partenariat avec d'autres établissements ; • Formulation de la définition et la documentation des acquis d'apprentissage conformes aux descripteurs nationaux, et information de toutes les parties prenantes ; • Dispositif permettant le pré-test du matériel utilisé dans le cadre de la FOAD ;
Enseignement, apprentissage et évaluation	<ul style="list-style-type: none"> • Stratégie d'enseignement, d'apprentissage et d'évaluation centrée sur l'étudiant • Évaluations des approches d'enseignement • Dispositif permettant de recueillir le feedback des étudiants sur leur apprentissage ; • Procédures d'évaluation des étudiants: <ul style="list-style-type: none"> ○ Méthodes d'évaluation ; ○ Procédure de surveillance des examens ; ○ Enregistrements de suivi des étudiants ; ○ Enregistrements des résultats des évaluations ; ○ Enregistrements des différends rencontrés ; • Procédures garantissant l'intégrité des examens • Processus disciplinaire et de recours pour les étudiants lésés ; • Spécification de l'évaluation pour chaque programme • Qualification des évaluateurs • Manuel AQ reconnu par les étudiants et le personnel
Recherche et innovation	<ul style="list-style-type: none"> • Politique de recherche institutionnelle • Procédures/processus pour l'approbation des propositions et thèses de recherche et pour la réalisation et la supervision des recherches ; • Publications de recherche ; • Politiques, systèmes et stratégies de gestion de la recherche pour aider le personnel à mener des recherches innovantes et à publier les résultats des recherches • Processus/références pour l'approbation des propositions de projets de recherche • Processus de gestion des partenariats et contrats de recherche • Processus de gestion de la propriété intellectuelle • Processus de commercialisation des fruits des recherches et de la gestion des informations recueillies dans le cadre des recherches • Charte pour l'intégrité académique et éthique • Comités et Conseils de recherche pour le recours (intégrité et éthique) • CR d'évaluation et de suivi du système de recherche
Engagement envers la communauté	<ul style="list-style-type: none"> • Programmes de bourses d'études

	<ul style="list-style-type: none"> • Dispositif permettant d'établir des partenariats avec d'autres parties prenantes au sein de la communauté • Politique RSU ?
Gestion de l'information	<ul style="list-style-type: none"> • Dispositif de gestion de l'information • Processus de gestion de collecte et d'analyse des informations sur les programmes académiques • Programmes de recherche et activités de l'établissement • Indicateurs clés de performances (tableau de bord) • Enquêtes de satisfaction des étudiants et des diplômés • Fichier regroupant des informations sur le profil des étudiants • Ressources pédagogiques
Information du public	<ul style="list-style-type: none"> • Publications (internes et externes) englobant : <ul style="list-style-type: none"> ○ Programmes académiques ○ Critères de sélection ○ Acquis d'apprentissage ○ Qualifications décernées ○ Pratiques pédagogiques ○ Taux d'obtention de diplôme ○ Opportunités de carrières ○ Frais • Calendrier de la formation, des examens, de soumission des devoirs et de délivrance des certificats
Collaboration, mobilité du personnel et des étudiants	<ul style="list-style-type: none"> • Politique sur la mobilité internationale du personnel, des chercheurs et des étudiants • Programmes collaboratifs (entre EES) • CR d'audits qualité des établissements • Approbation des établissements par l'AAQ/l'organisme professionnel • Accords entre les établissements (droits et responsabilités, caractéristiques légales, statut d'accréditation du programme et ressources disponibles sur le programme)