

Implémentation de l'Assurance Qualité dans les Etablissements d'Enseignement Supérieur

GUIDE DE L'AUTO-EVALUATION

SELON LE REFERENTIEL NATIONAL

SOMMAIRE

Résumé	03
1. L'auto-évaluation : quoi, comment, pourquoi ?	03
2. Le comité d'auto-évaluation	04
2.1 Composition du comité	04
2.2 Quelques traits des membres du comité	04
2.3 Le président du comité	04
3. Les tâches du comité	04
3.1 Elaborer les questionnaires	04
3.2 Planifier les rencontres avec les acteurs préalablement identifiés	05
3.3 Effectuer les visites et les entretiens afin de recueillir les informations et les traiter	05
3.4 Analyser les informations et données collectées et synthétiser les résultats	05
4. Le périmètre de l'auto-évaluation	05
5. Une organisation en "domaines"	05
6. Le rapport d'auto-évaluation	06
7. Du plan d'action au projet d'établissement	07
8. Planification de l'opération	07
Annexe : Planning de déroulement de l'auto-évaluation	08

GUIDE DE L'AUTO-EVALUATION

SELON LE REFERENTIEL NATIONAL (RNAQES)

Résumé :

Ce document décrit les étapes successives d'une opération d'auto-évaluation. Il peut constituer un guide pour les établissements et les comités créés à cet effet qui conduisent pour la première fois un processus d'auto-évaluation. Il a été établi spécialement dans la perspective de la campagne d'auto-évaluation que les établissements d'enseignement supérieur s'apprêtent à lancer sous l'égide de la CIAQES.

Le guide tient compte de l'expérience récente du secteur de l'enseignement supérieur algérien en matière d'assurance qualité. Il s'appuie sur le référentiel national (RNAQES) de sorte à favoriser sa vulgarisation, son appropriation et son utilisation et, partant, son amélioration découlant de la pratique des institutions universitaires pour lesquelles il est destiné.

1- L'auto-évaluation

Quoi ?

Le référentiel national est constitué d'un ensemble d'objectifs et de valeurs (**références**) définissant un état "*idéal*" que chaque établissement devrait s'efforcer d'atteindre ou du moins s'en rapprocher pour atteindre un niveau d'efficacité acceptable dans ces diverses activités.

L'auto-évaluation consiste à comparer les références du RNAQES aux pratiques effectives de l'établissement, et ce, pour toutes les activités considérées (**domaines et champs**). Cela revient à évaluer le niveau de couverture (satisfaction) par l'établissement de chacune des références du référentiel applicable à l'établissement.

Comment ?

La satisfaction d'une référence exige souvent la mise en œuvre de plusieurs actions (**critères**). Aussi, c'est en évaluant ses critères qu'on apprécie le niveau de concrétisation d'une référence. La matérialisation d'un critère peut être étayée par plusieurs éléments ou **preuves**. Par conséquent, c'est sur ces dernières que les évaluateurs vont porter leur attention en définitive.

Pourquoi ?

En plus de montrer les écarts éventuels entre la situation réelle et celle visée telle que décrite par le référentiel, l'auto-évaluation a surtout pour finalité d'aider l'établissement à dégager des pistes d'amélioration de ses performances dans ses activités et qui seront traduites par des **plans d'action**.

2- Le comité d'auto-évaluation

L'opération d'auto-évaluation est menée par un comité ad hoc de 10 à 12 membres que l'institution crée à cet effet. Le président et les membres du comité sont nommés par décision du 1^{er} responsable de l'institution.

2.1. Composition du comité

Le comité doit comprendre des représentants de l'ensemble des parties prenantes de l'établissement et des membres, voire tous les membres, de la cellule assurance qualité (CAQ).

Dans ce sens, il doit comprendre :

- des représentants de la haute direction
- des enseignants
- des administratifs
- des étudiants

Par ailleurs, il serait intéressant d'avoir dans le comité des représentants :

- du conseil d'administration (CA)
- des enseignants associés et vacataires
- des anciens élèves

Voici, à titre indicatif, une composition du comité d'auto-évaluation :

- Un président du comité remplissant les critères ci-dessous (voir §1.2 et 1.3)
- 01 représentant du conseil de direction (CD)
- Des (ou les membres) de la CAQ
- 03 représentants du corps enseignant
- 01 représentant des enseignants associés/vacataires, s'il y a lieu
- 01 représentant du personnel non enseignant (niveau cadre)
- 01 représentant des étudiants
- 01 représentant des anciens de l'établissement éventuellement

Cette configuration peut être utilisée pour un sous-comité de domaine si l'institution opte pour une organisation selon les domaines du RNAQES pour mener l'opération (voir § 5).

2.2. Quelques traits des membres du comité

Les membres du comité sont choisis parmi ceux qui :

- croient en l'assurance qualité,
- connaissent bien l'institution,
- sont prêts à donner de leur temps et consacrer des efforts pour réussir l'opération.

2.3. Le président du comité

Additivement aux critères ci-dessus, le président du comité que le chef d'établissement désignera sera quelqu'un qui jouit de respect et de confiance au sein de l'institution et qui a des qualités certaines en matière de communication et de gestion de réunions.

3- Les tâches du comité

3.1. Elaborer les questionnaires

Le travail consiste à transformer les "critères" en "questions" qui formeront les questionnaires relatifs aux différentes "références" du RNAQES. Avant de préparer les questions (critères), les membres se donneront le temps de lire tout ce qui se rapporte à la référence considérée à savoir : son énoncé, sa règle d'interprétation, son ou ses critères, sa ou ses preuves. Un

examen en profondeur chaque référence aidera à comprendre ses objectifs ; ce qui facilitera ensuite l'identification des questions à poser et contribuera à l'appropriation du référentiel.

Le comité peut ajouter d'autres critères s'il juge que les critères du référentiel ne cernent pas entièrement la référence examinée. Dans ce cas, chaque critère ajouté devra être complété par une ou des preuves. Le comité doit faire attention à ne pas éliminer des questions pertinentes (critères) sous prétexte qu'il connaît déjà les réponses.

Afin de favoriser l'émergence de pistes d'amélioration, on s'efforcera de formuler les questions de manière à éviter que la réponse soit « oui » ou « non ».

3.2. Planifier les rencontres avec les acteurs préalablement identifiés

Le président du comité, aidé par d'autres membres éventuellement (les pilotes de domaine notamment ; voir § 5), prend contact avec les acteurs concernés pour fixer les dates des visites et des entretiens. Les questionnaires seront remis à cette occasion aux intéressés de sorte à leur laisser suffisamment de temps pour préparer les réponses et réunir les preuves.

3.3. Effectuer les visites et les entretiens afin de recueillir les informations et les traiter

Ces rencontres seront mises à profit pour procéder à la collecte des documents jugés utiles ou les commander s'ils ne sont pas disponibles. Les visites sont effectuées par des groupes de deux voire trois membres si c'est nécessaire. La constitution des sous-groupes de visiteurs et les rencontres que doit effectuer chacun d'eux sont décidées à l'avance.

3.4. Analyser les informations et données collectées et synthétiser les résultats

La synthétisation des résultats de l'auto-évaluation vise à faire ressortir les enseignements globaux et à montrer les tendances générales. Elle doit montrer le niveau de couverture des références. Les annexes 2, 3 et 4 aident à mener progressivement l'analyse des références aux domaines en passant par les champs.

L'analyse des données peut aussi mettre en évidence des compléments à apporter pour compléter l'état des lieux. Des tableaux et autres graphes établis peuvent être annexés au rapport de l'auto-évaluation (voir § 6).

4- Le périmètre de l'auto-évaluation

Pour une première auto-évaluation, il serait préférable de considérer l'ensemble des domaines du RNAQES de sorte à avoir une idée générale quant aux pratiques de l'établissement par rapport aux préconisations du RNAQES. Les institutions de grande dimension peuvent constituer un comité d'auto-évaluation par structure (faculté ou département) et un conseil qui réunit les présidents pour veiller à l'harmonisation et l'uniformisation de la démarche.

Autrement, il peut être envisagé de réduire le nombre de domaines à considérer et/ou de limiter l'opération à une structure de l'institution (faculté ou département).

5- Une organisation en "domaines"

Une manière de répartir le travail pour, d'une part, réduire la durée de l'opération et, d'autre part, gagner en efficacité et pertinence des résultats serait de confier chacun des sept domaines du RNAQES à un groupe de membres du comité. On aura ainsi un sous-comité par domaine. Chaque sous-comité sera placé sous la direction d'un "pilote de domaine" qui représentera le président du comité d'évaluation.

Le président du comité d'évaluation sera amené à travailler avec les sept (7) sous-comités de manière à :

- s'assurer de l'avancement général de l'opération
- veiller à l'homogénéisation du travail
- partager les bonnes pratiques relevées dans les différents sous-comités

6- Le rapport d'auto-évaluation

La structure du rapport sera comparable à celle du référentiel, conformément au schéma d'organisation adopté (§ 5). La première partie du rapport devrait comporter une présentation de l'institution, une description du processus d'auto-évaluation et les résultats globaux. Il est important de souligner les problèmes rencontrés dans le déroulement de l'opération et de noter les suggestions pour son amélioration en vue des futures éditions.

Ensuite, le rapport consacrera un chapitre à chacun des sept domaines du référentiel. Chaque chapitre sera décliné en sous-chapitres renvoyant aux champs du RNAQES.

Pour chaque chapitre, voire chaque champ, les rédacteurs s'efforceront d'indiquer ce que l'institution devrait faire pour satisfaire les références les plus marquantes à défaut de le faire pour toutes les références où des insuffisances ont été relevées. Dans le même ordre d'idée, il convient de souligner les réussites importantes.

Dans le cas de l'organisation en domaines adoptée (voir § 5), chaque sous-comité rédigera sa partie. Le rapport global sera finalisé par le président du comité, le RAQ et les pilotes de domaine. Le rapport final sera examiné et adopté par l'ensemble du comité. Il est important de remettre le rapport ainsi arrêté aux personnes avec lesquelles les membres des sous-comités se sont entretenus et de recueillir leurs commentaires pour les intégrer dans la version finale du rapport.

Le rapport d'auto-évaluation constitue le document de base aussi bien pour une évaluation externe que pour l'élaboration d'un plan d'amélioration, voire du projet d'établissement (voir § 7).

Plan général du rapport :

Résumé : *petite synthèse de l'opération et ses principaux enseignements*

1. Présentation de l'établissement

Historique – Chiffres clés – Place dans le système national d'ES - Vision de l'établissement (et lien avec l'auto-évaluation)

2. Le processus d'auto-évaluation

Contexte de l'auto-évaluation – Comment l'établissement a vécu l'expérience - Description du processus – Moyens mobilisés – Attentes

3. Résultat global de l'auto-évaluation

Appréciation globale quant aux pratiques de l'établissement par rapport au RNAQES et résumé pour l'ensemble des domaines sous forme de tableau récapitulatif et de graphe éventuellement.

4. Formation

- *Brève description du domaine*
- *Résultat global du domaine*
- *Analyse par champs*
- *Recommandations*

5. Recherche

- *Idem pour chacun des domaines*

6. Gouvernance

7. Vie à l'Université

8. Relations avec l'environnement socio-économique
9. Coopération internationale
10. Infrastructures
11. Conclusion

Conclusions et Recommandations majeures

Annexes :

- Composition du comité (sous-comités par domaines)
- Planning de déroulement de l'auto-évaluation avec les noms des personnes interviewées
- Liste des documents recueillis et/ou consultés par domaine
- Questionnaires utilisés (renseignés)

7- Du plan d'action au projet d'établissement

Par un heureux hasard de calendrier, le lancement de l'auto-évaluation dans les établissements universitaires survient au moment où la tutelle s'apprête à généraliser l'utilisation de cet outil de travail qu'est le projet d'établissement. Cette coïncidence doit constituer une motivation supplémentaire pour le top management des établissements afin d'apporter tout le soutien qu'il faut au processus d'auto-évaluation. C'est aussi l'occasion d'insister pour que le référentiel soit utilisé comme instrument structurant du projet d'établissement. La matérialisation de cette imbrication entre le projet d'établissement et le RNAQES donnera une impulsion décisive à l'assurance qualité dans l'enseignement supérieur.

A partir du rapport d'auto-évaluation, le comité de rédaction rédige un plan d'action ou projet d'établissement, pour une période choisie de 3, 4 voire 5 ans, visant à :

- renforcer les **forces** de l'établissement
- remédier à ses **faiblesses** ou les atténuer
- exploiter les **opportunités** relevées
- faire face aux **menaces** recensées ou redoutées

Pour que le plan d'action soit un projet d'établissement au sens plein du terme, le comité doit prévoir des actions qui renforcent ou forment l'identité de l'institution et tiennent compte de sa vision et de ses valeurs préalablement explicitées.

Le plan ou projet présente des propositions concrètes d'amélioration et indique les responsables des différentes actions, les résultats attendus, les ressources à mobiliser, les indicateurs, les mécanismes de suivi et les échéances.

8- Planification de l'opération

Un planning d'exécution de l'opération d'auto-évaluation, s'étalant sur seize (16) semaines, est donné à titre indicatif en annexe. Le cas considéré est celui d'une auto-évaluation institutionnelle avec une organisation en domaines comme expliqué dans le paragraphe 5. Le processus est divisé en dix-neuf (19) actions.

ANNEXE 00

PLANNING DE DEROULEMENT DE L'AUTO-EVALUATION

N°	Actions	Finalité / Objectif	Responsable	Acteurs	M ₁ ¹	M ₂	M ₃	M ₄	M ₅	M ₆	Réalisée le	Commentaires
0	Décision de lancer une auto-évaluation											
0.1	Débat et Décision de mener une auto-évaluation et choix du périmètre	Convaincre et fédérer les responsables autour des objectifs de l'auto-évaluation	Directeur (Recteur)	-Conseil de Direction - RAQ	S ₁ ²							- Identification des candidats potentiels pour présider le comité d'auto-évaluation (voir critères)
0.2	Annnonce de l'opération	Informar les parties prenantes de l'établissement	Directeur (Recteur)	Toutes les parties prenantes	S ₂							- Lettre à communiquer par : affichage, mailing, site web - Informer de la mise en place prochaine d'un comité d'auto-évaluation
1	Mise en place du comité d'auto-évaluation											
1.1	Désignation du Président du comité	Permettre le démarrage effectif de l'opération	Directeur (Recteur)	- Président du comité	S ₂							- Formalisation par une décision de nomination - Informer la communauté
1.2	Désignation des pilotes de domaine	Mette en place l'équipe en charge de l'opération d'auto-évaluation	Directeur (Recteur)	- Président du comité - RAQ	S ₃							- Informer la communauté
1.3	Désignation des membres des sous-comités	Mette en place l'équipe en charge de l'opération d'auto-évaluation	Directeur (Recteur)	- Président du comité - RAQ - Pilotes de domaine	S ₃							- Informer la communauté
1.4	Affecter un local au comité et le doter des moyens nécessaires	Permettre aux membres d'avoir un lieu de travail et de conservation des documents	Directeur (Recteur)	- Direction - SG - Comité	S ₄							- Si la CAQ dispose d'un local adéquat, il peut servir au comité.
1.5	Installation officielle du comité	Marquer un soutien fort à l'opération	Directeur (Recteur)	-Conseil de Direction - Comité	S ₄							
2	Information des membres du comité (sous-comités)											
2.1	Présentation et distribution du RNAQES	Expliquer le RNAQES et anticiper sur les velléités de tout remettre en cause et débat	- RAQ	- Comité - CAQ		S ₅						- Une séance de travail ne dépasse pas 1h 30.
2.2	Présentation du processus d'auto-évaluation et débat	S'assurer de la bonne compréhension des objectifs de l'auto-évaluation	- Président du comité - RAQ	- Comité (dont les membres de la CAQ)		S ₅						

¹ Indique le numéro du mois.

² Indique le numéro de la semaine.

	(auto-évaluation et RNAQES)											
3	Réalisation de l'auto-évaluation											
3.1	Arrêter la liste des critères à évaluer par domaines (par l'ajout éventuel de critères en plus de ceux du RNAQES)	Préciser les éléments (critères et preuves) sur lesquels sera apprécié la couverture des références.	- Président du comité - Pilotes de domaine	Membres du conseil		S ₅						- Cette étape permet à l'institution d'avoir la première version de son référentiel institutionnel, obtenu en retirant les éléments du RNAQES non applicables à l'établissement et en considérant les ajouts (critères et preuves) introduits.
3.2	Préparer les questionnaires et arrêter le mode de notation	S'assurer que les questions sont claires, identifier les documents à voir ou recueillir et uniformiser la manière du juger (notation)	- Président du comité - Pilotes de domaine	Membres du conseil		S ₆						
3.3	Planifier les visites et rencontres pour recueillir les informations et remettre aux personnes concernées les questionnaires.	Perturber le moins possible les structures et les personnes concernées et s'assurer ainsi de leur collaboration.	- Président du comité - Pilotes de domaine	Personnes à rencontrer pour collecter les informations et données		S ₇						
3.4	Effectuer les visites et rencontres programmées	Recueillir les informations et données montrant le niveau de couverture des références	- Président du comité - Pilotes de domaine	Personnes à rencontrer pour la collecte des données		S ₈						
3.5	Analyser les informations et données collectées et synthétiser les résultats		- Président du comité - Pilotes de domaines			S ₉	S ₁₀					
4	Rédaction du rapport de l'auto-évaluation											
4.1	Rédaction des rapports par domaines	Obtenir pour chaque domaine un document descriptif et évaluatif de la situation	- Pilotes de domaine	- Membres des sous-comités			S ₁₁ S ₁₂					
4.2	Confection du rapport global	Obtenir un rapport cohérent	- Président du comité	- RAQ - Pilotes de domaine				S ₁₃				
4.3	Lecture et approbation du rapport par l'ensemble des membres du comité	Associer tous les membres à la validation du rapport	- Président du comité	- Membres du comité				S ₁₃				
4.4	Remise du rapport global aux acteurs rencontrés	Recueillir les remarques des personnes rencontrées et les introduire dans la version finale	- Président du comité	- Acteurs ayant fourni des informations				S ₁₄ S ₁₅				
4.3	Remise de la version finale au 1 ^{er} au recteur (directeur)	Fournir un rapport ayant eu l'adhésion des évaluateurs et des audités	- Président du comité	Directeur (Recteur)				S ₁₆				