CONSEIL AFRICAIN
ET MALGACHE POUR
L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR

AUF Agence Universitaire de la Francophonie
IFGU Institut de la Francophonie pour la Gouvernance Universitaire



GUIDE MÉTHODOLOGIQUE DE L'AUTO-ÉVALUATION SUR LA BASE DES RÉFÉRENTIELS DU CAMES

Professeur Isabelle Adolé GLITHO : Coordonnatrice
Professeur Raymond-Philippe GARRY
Professeur Geneviève BARRO
Professeur Bernard M'PASSI MABIALA

GUIDE MÉTHODOLOGIQUE
DE L'AUTO-ÉVALUATION SUR LA BASE DES RÉFÉRENTIELS DU CAMES

Auteurs
Isabelle Adolé GLITHO, Université de Lomé, Togo (coordinatrice)
Geneviève BARRO KABRE, Université Ouaga 1 Pr Joseph Ki-Zerbo, Burkina Faso
Raymond-Philippe GARRY, Université Clermont-Auvergne, France
Bernard M'PASSI MABIALA, Université Marien Ngouabi, République du Congo

Equipe éditoriale et coordination du projet d'appui à l'auto-évaluation des universités africaines
Jean-Philippe THOUARD (AUF), Kabirou MOHAMADOU (AUF), Zeinabou IDE (AUF), Zakari LIRE (CAMES)

Mars 2018

PRÉFACE

« Gnôthi seauton » disaient les anciens Grecs. Ce « connais-toi toi-même » que les philosophes proposent comme guide de vie aux individus est également un précepte utile aux établissements d'enseignement supérieur et de recherche. Poser un regard sur soi-même, s'autoévaluer donc, permet de mieux connaitre les forces et les faiblesses d'une institution et par là même, poser les bases qui permettront d'améliorer sa gouvernance, de s'engager sur la voie d'une démarche qualité, ou de planifier les évolutions stratégiques dans lesquelles elle devra s'engager pour mieux répondre aux attentes de la société.

C'est fort de cette conviction que l'Agence universitaire de la Francophonie (AUF), à travers son Institut pour la Gouvernance universitaire (IFGU) et le Conseil Africain et Malgache de l'Enseignement Supérieur (CAMES) ont proposé à des universités d'Afrique subsaharienne de les accompagner dans leur démarche d'autoévaluation dans le cadre d'un projet pilote qui s'est déroulé en 2015 et en 2016.

Dans ce cadre, des établissements d'Afrique de l'ouest, centrale et de Madagascar ont reçu un appui méthodologique pour réaliser avec succès leur autoévaluation sur la base des référentiels qualité du CAMES publiés en 2014. Un atelier bilan organisé par le CAMES et l'AUF, les 13 et 14 mars 2017 à Ouagadougou au Burkina Faso, a permis de valider les résultats de cette expérience. Cet atelier a également recommandé l'élaboration d'un guide méthodologique de l'autoévaluation suivant les référentiels du CAMES afin de partager le plus largement possible l'expérience acquise, lors de la phase pilote et ultimement de faciliter le passage à l'échelle de l'autoévaluation au sein des universités africaines et malgaches.

Ce travail a été confié par l'IFGU à un groupe d'experts reconnus ayant accompagné des établissements lors de la phase pilote. Ce groupe, coordonné par Professeur Isabelle GLITHO, incluait également les professeurs Geneviève BARRO KABRE, Raymond-Philippe GARRY et Bernard M'PASSI MABIALA. Qu'ils soient ici remerciés pour leur travail remarquable. Ils ont su distiller les leçons de la phase pilote pour produire un document à la fois clair, synthétique, et contextualisé au

cadre spécifique de l'Afrique et de l'Océan indien francophone.

C'est ce guide que nous avons plaisir à vous présenter aujourd'hui. Nous formulons le vœu que les établissements universitaires s'en emparent et qu'il devienne ainsi une pierre utile à la construction de l'espace africain et malgache de l'enseignement supérieur et au-delà de toute la francophonie universitaire.

Bernard Zuppinger
Directeur, IFGU/AUF

Bertrand Mbatchi
Secrétaire Général, CAMES

SOMMAIRE

Considérations communes et outils généraux 9
Conditions de réalisation d'une bonne auto-évaluation 11
Quelle démarche et quel contenu pour l'auto-évaluation ?.....12
La prise de décision par le responsable de l'institution en concertation avec son équipe de direction. 12
La nomination du président du Comité de pilotage pour guider l'auto-évaluation 13
La préparation de l'auto-évaluation 14
> *Le choix du périmètre de l'auto-évaluation 14*
> La sensibilisation de toutes les parties prenantes 15
> La mise en place du Comité de pilotage et de sa présidence . 16
> L'appui éventuel par une cellule d'analyse de la qualité 16
Le déroulement du processus d'auto-évaluation 18
> La composition et les attributions du Comité de pilotage 18
> Le calendrier de déroulement de l'auto-évaluation 23
Le recueil des informations et le suivi des activités 26
> Le recueil des informations 26
> Le suivi des activités de l'auto-évaluation 26
Le rapport d'auto-évaluation 27
> Sa préparation, son articulation, son contenu, sa rédaction .. 27
La validation du rapport d'auto-évaluation 28
La diffusion du rapport. 28

ANNEXE 1 : *Tableau codifié de collecte des preuves* **.....35**
ANNEXE 2 : *Exemple de plan d'un rapport d'auto-évaluation des programmes de recherche* **.....39**
ANNEXE 3 : *Exemple de plan d'un rapport d'auto-évaluation des offres de formation* **.....41**
ANNEXE 4 : *Exemple de plan d'un rapport d'auto-évaluation institutionnelle, des offres de formation et de la recherche* **.....45**
ANNEXE 5 : *Quelques éléments spécifiques de l'auto-évaluation des programmes de recherche* **.....51**
ANNEXE 6 : *Quelques éléments spécifiques de l'auto-évaluation des offres de formation* **.....59**
ANNEXE 7 : *Quelques éléments spécifiques de l'auto-évaluation institutionnelle* **.....65**

CONSIDÉRATIONS COMMUNES ET OUTILS GÉNÉRAUX

Les politiques et les procédures d'auto-évaluation offrent aux institutions d'enseignement supérieur un cadre pour mesurer, sur une période définie par elles, l'efficacité de leur système de gouvernance. 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 introduire 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.

Le contenu de ce guide méthodologique permet de faciliter l'exercice d'auto-évaluation par les institutions qui vont la susciter et la conduire sur la base des référentiels qualité du CAMES. Il doit permettre, à chaque membre de la communauté universitaire de s'impliquer pleinement dans la démarche d'auto-évaluation.

Toute institution d'enseignement supérieur (université, faculté, école, institut…public ou privé) se doit de s'interroger sur sa démarche au sein de la société et de favoriser l'émergence d'une culture de la responsabilité, l'obligation de reddition de comptes et de l'évaluation sans laquelle l'institution est vouée à stagner, voire même à régresser et à ne plus remplir ses missions fondamentales.

L'auto-évaluation d'une institution est une photographie de son fonctionnement à un instant donné, réalisée par l'ensemble de ses acteurs.

Le déclenchement du processus d'auto-évaluation dans une institution d'enseignement supérieur est donc une décision politique qui relève du responsable de l'institution. L'objectif ultime est l'amélioration continue et permanente du fonctionnement de l'institution dans tous ses compartiments. On peut dire qu'à terme, il s'agira de mettre en place dans l'institution une culture d'amélioration permanente de la gouvernance dont l'auto-évaluation constitue le premier palier.

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 champ 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, Ecole ou Entité ; un programme de recherche scientifique ; la valorisation ou la vie étudiante). Quelle que soit l'option choisie, on doit distinguer 3 démarches :

— l'auto-évaluation institutionnelle (de l'institution, de sa gestion et de sa stratégie)

— l'auto-évaluation des offres de formations (en présentiel, à distance…)

— l'auto-évaluation des programmes de recherches (ou de la politique de recherche)

L'auto-évaluation se fait dans un cadre allant du plus général au plus particulier. Ainsi, en respectant les référentiels qualité du CAMES, elle portera sur les items suivants :

> ***les domaines évalués*** (la formation, la recherche, l'institutionnel) ;

> ***les champs évalués*** qui sont une déclinaison des domaines (par exemple l'organisation pédagogique ou la justification de l'offre dans le domaine de la formation) pour l'ensemble de l'institution ou pour les Entités ou les parcours, y compris les Ecoles Doctorales et Collèges d'Ecoles Doctorales pris comme Entités ;

> ***les références évaluées*** qui déclinent chaque champ en plusieurs références (par exemple pour la justification de l'offre de formation, une des références est : celle-ci répond-elle à une demande de formation ?) ;

> ***Les critères pour chaque référence*** (nous pourrions dire, pour simplifier, les preuves ou les questionnements pour chaque critère).

Des précisions sont données dans chacune des parties de ce guide ainsi que dans ses annexes afin de faciliter la compréhension

des référentiels et le déroulement de cette procédure qui mène progressivement à la rédaction, la validation, la diffusion et l'exploitation du rapport d'auto-évaluation.

CONDITIONS DE RÉALISATION D'UNE BONNE AUTO-ÉVALUATION

L'auto-évaluation d'une institution d'Enseignement supérieur ou de recherche est son image à un instant donné, captée par l'ensemble de ses acteurs. C'est donc un travail qui ne peut être que collectif et qui implique :

- un choix volontaire des autorités faîtières et éventuellement décentralisées de l'institution ;
- une acceptation des composantes matérialisée par une lettre d'engagement ferme signée par la plus haute autorité ;
- l'adéquation du choix du moment de l'auto-évaluation ;
- la définition des objectifs immédiats et des résultats attendus ;
- la précision des champs concernés par le processus ;
- la mise en place d'un Comité de pilotage ;
- une vaste campagne d'information pour mobiliser tous les acteurs ;
- une identification et une planification rigoureuse des différentes activités ;
- le respect d'un chronogramme.

QUELLE DÉMARCHE ET QUEL CONTENU POUR L'AUTO-ÉVALUATION ?

- La prise de décision par le responsable de l'institution en concertation avec son équipe de direction.
- La nomination d'un président du Comité de pilotage qualifié pour guider l'auto-évaluation.
- La préparation de l'auto-évaluation.
- Le déroulement du processus.
- Le recueil des informations.
- L'analyse et la synthèse des informations.
- La rédaction du rapport d'auto-évaluation.
- La validation du rapport.
- La diffusion du rapport.

La prise de décision par le responsable de l'institution en concertation avec son équipe de direction.

Le responsable de l'institution, entouré de son équipe, se doit de mener une démarche réflexive sur les actions qu'il conduit afin d'améliorer, d'adapter ou de conforter la poursuite de sa stratégie dans les différents champs d'actions qui lui sont dévolus par son ministère de tutelle. C'est donc à lui de décider :

— la nécessité d'engager le processus d'auto-évaluation à un moment qu'il aura choisi pour la poursuite de la stratégie d'adaptation et d'amélioration de son établissement. Cette décision doit être matérialisée par une note officielle largement diffusée au sein de l'institution ;

— le périmètre de cette auto-évaluation pour la poursuite de la stratégie d'adaptation et d'amélioration de son institution face aux évolutions extérieures. Ceci fera l'objet de la rédaction des termes de références du processus qui seront largement diffusés dans les composantes de l'institution ;

— la mise en place du Comité de pilotage de l'auto-évaluation ;

— la nomination d'un président et des membres de ce comité ;

— la réception du rapport d'auto-évaluation et sa validation ;

— la diffusion du rapport au sein des différentes instances de son institution, notamment le conseil de gestion, le conseil scientifique, le conseil d'administration ;

— la mise en application des éléments de correction relevés par le rapport et/ou la décision d'aborder une évaluation externe, une demande d'accréditation/ certification ou de concevoir un plan stratégique.

Il appartient au responsable de l'institution de mettre à la disposition du Comité de pilotage les facilités logistiques et financières pour l'exécution de toutes les tâches liées au processus de l'auto-évaluation.

N.B. Dans le cas où le responsable de l'institution le souhaite pour des raisons propres, il peut faire appel à un expert extérieur dont le rôle sera d'accompagner le président du Comité de pilotage. La présence d'un expert externe peut avoir un impact « psychologique » pour une première auto-évaluation dans une institution.

La nomination du président du Comité de pilotage pour guider l'auto-évaluation

Le président du Comité de pilotage de l'auto-évaluation est la cheville ouvrière chargée de l'organisation de toutes les activités de l'auto-évaluation (convocation des réunions et des ateliers de formations, distribution des tâches, appui technique à la rédaction du rapport d'auto-évaluation …). Il est nommé, pour la durée de l'auto-évaluation, par le responsable de l'institution sur la base de sa proximité avec l'équipe dirigeante et de ses connaissances en Assurance Qualité des institutions d'enseignement supérieur et de

recherche. Son choix est donc essentiellement stratégique.

Ce rôle ne doit pas être confié, par choix technique, au responsable de la Cellule d'Assurance Qualité (dans le cas des institutions qui en possèdent).

Le président du Comité de pilotage doit disposer d'une véritable autonomie d'organisation du travail. C'est aussi à lui de vérifier que le responsable de l'institution a mis à disposition les moyens logistiques et financiers pour mener à bien cette auto-évaluation.

La préparation de l'auto-évaluation

◊ *Le choix du périmètre de l'auto-évaluation*

L'auto-évaluation consiste à comparer les pratiques en œuvre dans l'institution avec les « normes » définies par les référentiels qualité du CAMES. Le responsable doit préciser quelles actions (domaines, champs, etc.) de son institution il désire mesurer à l'aune des normes considérées comme repère d'un fonctionnement idéal.

Ce choix stratégique peut concerner les trois grands domaines globalement ou séparément :

— offres de formation ;

— programmes de recherche ;

— évaluation institutionnelle.

Le choix doit tenir compte des objectifs spécifiques suivants :

> avoir un cliché instantané du fonctionnement de l'institution par rapport aux critères des référentiels qualité du CAMES ;

> faire le point sur la qualité des offres de formation ou de la recherche ;

> préparer l'institution pour une évaluation externe ;

> préparer une accréditation/certification de sa gouvernance, de ses offres de formation ou de sa recherche, de ses écoles doctorales ou de ses masters ;

> préparer un dossier de réponse à un appel d'offre scientifique ;

> concevoir un plan d'actions ou un plan stratégique ;

> etc.

L'auto-évaluation peut donc porter sur toute l'université, sur une ou plusieurs facultés, sur une école voire un institut, une composante d'une entité. Par exemple, elle peut concerner simplement l'offre de formation de la faculté des lettres de l'université, un ou plusieurs masters de la faculté des sciences en vue d'une accréditation, le fonctionnement d'une école doctorale ou des services de la scolarité, etc.

En fonction de l'option choisie, tous ou seulement une partie des critères des référentiels seront appliqués. Le responsable de l'institution prendra donc appui sur les référentiels qualité du CAMES qui seront considérés comme une sorte de menu à la carte dans le choix du périmètre de l'auto-évaluation.

Mais il est important que le responsable d'institution exprime clairement ses objectifs afin de permettre au président du Comité de pilotage, coordonnateur de l'auto-évaluation, de faire, en collaboration avec les membres du Comité de pilotage, un choix judicieux des critères utilisables.

◊ ***La sensibilisation de toutes les parties prenantes***

C'est une démarche essentielle pour le bon déroulement de l'auto-évaluation. Elle peut commencer par une note officielle du responsable de l'institution dans celles habituées à cet exercice. Mais pour les autres elle pourra prendre la forme d'un atelier d'information d'une demi-journée au cours duquel le responsable accompagné de son équipe et de la cellule d'assurance qualité de l'institution lorsqu'elle existe explique les raisons qui le conduisent à organiser une auto-évaluation dont il précisera le périmètre, les objectifs et les attendus, la période, etc.

Il lèvera l'équivoque entre l'auto-évaluation décidée et une évaluation externe (accréditation/certification) afin d'éviter les suspicions et des blocages a priori et parfois des difficultés pour la constitution du Comité de pilotage. Il rappellera à tous qu'il s'agit d'une évaluation interne faite par tous les membres de la communauté et que chacun est partie prenante de cette démarche. Il insistera sur les différents organes qui seront créés pour la conduite du processus et la nécessité de sensibiliser les différents partenaires des composantes car ils seront amenés à participer à certaines phases du processus.

Une présentation publique du lancement du processus d'auto-évaluation en présence des autorités universitaires et des partenaires de l'institution est donc souhaitable avec un message fort du premier responsable de l'institution.

◊ *La mise en place du Comité de pilotage et de sa présidence*

Les membres du Comité de pilotage doivent être choisis parmi des personnes disponibles fortement impliquées dans le processus et représentatives des différentes composantes de l'institution. On optera dans la mesure du possible pour les membres du personnel ayant des compétences avérées en démarche qualité. Les membres choisis pour le Comité de pilotage doivent connaître parfaitement l'institution et surtout le périmètre choisi. Ils seront cooptés également sur la base de leur disponibilité habituelle à effectuer dans l'institution des tâches autres que l'enseignement et la recherche. Ils doivent enfin affirmer leur engagement formel si nécessaire par écrit.

Le Comité de pilotage sera présidé par une personnalité dont la notoriété est reconnue par toutes les composantes de l'institution et il est souhaitable qu'il ait une connaissance en assurance qualité. L'idéal serait qu'elle ait en plus une fonction qui lui donne autorité sur la communauté de l'institution (vice-président/recteur; directeur adjoint; vice-doyen, directeur d'un institut ou d'une école doctorale, ...). Cette position administrative augmentera son autorité et son efficacité pour toutes les activités du processus (convocation et gestion des réunions, distribution des tâches, ...).

Dans le cas d'une auto-évaluation de grande envergure (totalité d'un établissement d'enseignement supérieur ou de l'ensemble des formations ou de l'ensemble de la recherche...), le Comité de pilotage peut se subdiviser en sous-comités ou cellules d'auto-évaluation avec à leur tête un responsable.

Une formation doit être envisagée pour les membres du Comité de pilotage et pourra être assurée par un expert de l'auto-évaluation ou la cellule d'assurance-qualité de l'institution.

◊ *L'appui éventuel par une cellule d'analyse de la qualité*

Le Comité de pilotage peut s'appuyer dans sa démarche d'auto-évaluation sur une cellule d'assurance-qualité s'il en existe une dans l'établissement. Cependant, cette dernière ne peut être confondue

avec le Comité de pilotage.

Cette cellule peut jouer un rôle pour aider les participants à la démarche d'évaluation de l'assurance qualité, de la méthodologie des référentiels qualité du CAMES, des techniques de collecte des données permettant d'apporter des preuves à des critères et ce, préalablement à la mise en marche de l'auto-évaluation.

Si la cellule d'assurance-qualité n'existe pas dans l'institution, une réflexion doit être menée par le Comité de pilotage pour l'installation future d'une telle instance.

Il ne doit pas y avoir de confusion entre le travail d'une cellule assurance qualité, qui s'inscrit dans le temps, et celui d'un Comité de pilotage, qui doit avoir une dimension politique et stratégique pour une auto-évaluation à un moment donné.

Les responsabilités des acteurs pour une auto-évaluation réussie

- ***Le Responsable de l'institution***

Il décide de l'auto-évaluation, nomme le Comité de pilotage et met à disposition la logistique.

- ***Le Comité de pilotage***

Il gère toutes les activités de l'auto-évaluation, assure les formations techniques nécessaires, diffuse l'information, et produit le rapport d'auto-évaluation.

- ***Le Président du Comité de pilotage***

Il a la responsabilité de l'auto-évaluation et répartit les tâches entre les membres.

- ***Les Membres du Comité de pilotage***

Ils assurent chacun les tâches spécifiques qui leur sont confiées par le président sur des composantes précises de l'auto-évaluation et font le lien avec les cellules d'auto-évaluation des entités.

- ***Les Cellules d'auto-évaluation***

Elles réalisent toutes les activités programmées par le Comité de pilotage au sein de leurs entités respectives.

Le déroulement du processus d'auto-évaluation

◊ *La composition et les attributions du Comité de pilotage*

Le Comité de pilotage est l'organe essentiel du processus de l'auto-évaluation. Le nombre des membres du comité sera fonction du périmètre choisi pour l'auto-évaluation, de la taille de l'entité impliquée dans l'auto-évaluation ; mais il ne devrait pas dépasser une quinzaine de personnes. Il doit comprendre des représentants de toutes les composantes de l'institution en respectant si possible leur proportion dans le conseil d'institution. Il doit inclure également des membres de la cellule d'Assurance Qualité et des partenaires y compris ceux de la société civile.

Exemple d'une composition d'un Comité de pilotage pour une auto-évaluation institutionnelle

- Le Président du Comité de pilotage
- Le Vice-président
- 01 Représentant des services administratifs centraux (Secrétaire général ou Agent comptable)
- 01 Représentant du conseil d'administration ou du conseil scientifique et pédagogique
- 03 Représentants du corps enseignant (un par grade du CAMES)
- 02 Représentants du personnel administratif, technique et des services
- 03 Représentants des étudiants (un par niveau : Licence, Master et Doctorat)

- 02 Représentants de la cellule universitaire d'Assurance Qualité
- 01 Représentant des partenaires de la société civile

NB : les nombres doivent être ajustés en fonction de la nature de l'institution et du périmètre de l'auto-évaluation

— Le président du Comité de pilotage assure la coordination et le suivi du processus. Les membres assurent les tâches qui leur sont attribuées par le président du Comité de pilotage dans les moments-clés de l'auto-évaluation (démarrage du processus, ateliers d'information et de formation, séances de restitution, appui à la rédaction du rapport d'auto-évaluation, etc.). Pour exercer sa fonction à la satisfaction de tous, le président du Comité de pilotage, personnalité centrale du processus, doit avoir une excellente connaissance des référentiels qualité du CAMES, des outils d'analyse des résultats et de la rédaction d'un rapport d'auto-évaluation. En cas de nécessité, il doit suivre une formation préalable qu'il partagera avec les autres membres du Comité de pilotage.

C'est le président du Comité de pilotage, qui lance tout le programme des activités de l'auto-évaluation, donne les outils pour les différentes activités (processus, analyse et rapport) et vérifie que les différents acteurs du processus ont bien compris les termes de référence, le contenu des référentiels et le chronogramme des activités qu'il aura établi et fait amender par les autres membres du Comité de pilotage.

— Les outils disponibles :

- Le président du Comité de pilotage aura recours à :

> des réunions et ateliers d'information et de formation (distribution et explications sur la documentation fournie, imprégnation et réajustements éventuels du chronogramme et partage des tâches, ...) ;

- des séances de restitution qui seront organisées après chaque phase du processus (prise en main et exploitation des référentiels, mise à disposition des outils de recueil d'informations et des preuves, travaux avec les composantes, adoption du plan du rapport d'auto-évaluation, rédaction et partage institutionnel du rapport) ;
- de la documentation constituée essentiellement des TDRs définis par le plus haut responsable de l'institution, du texte des référentiels qualité du CAMES, un tableau codifié (les mêmes codes que dans les référentiels) de collecte des données (des preuves) construit sous forme de questionnements à partir des critères des référentiels. Au cours du processus il ajoutera à cette documentation de base, les outils d'analyse (SWOT ou en français FFOM : Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces.) et une proposition de plan harmonisé pour le rapport d'auto-évaluation.

Importance de la communication pour la réussite de l'auto-évaluation

Ne pas oublier de :

- sensibiliser les parties prenantes à cette démarche au tout début du processus
- faire une ouverture solennelle pour l'auto-évaluation (lancement officiel)
- multiplier les échanges en cours de processus (recueil des amendements)
- communiquer sur l'état d'avancement de l'auto-évaluation (restitution partielle)
- faire une diffusion interne commentée du rapport d'auto-évaluation
- envisager éventuellement une diffusion plus large (presse, partenaires, ...)

— La méthodologie d'accompagnement

Elle débutera par une réunion d'information pour tous les membres du Comité de pilotage de l'auto-évaluation. De cette façon, tous reçoivent des informations identiques aussi bien sur la forme que sur le contenu. Les échanges permettront au président du Comité de pilotage de fournir des compléments plus pratiques et en cas de besoin des études de cas. Au cours de cette réunion le président du comité distribuera les taches aux différents membres du Comité de pilotage en fonction de leur appartenance à une composante.

Pour une auto-évaluation complète et dans l'optique de gagner du temps, le Comité de pilotage pourra se diviser en deux ou trois sous-comités pour l'encadrement des cellules d'auto-évaluation décentralisées au sein des composantes de l'institution. La composition d'une cellule décentralisée reflétera au sein des entités celle du Comité de pilotage. Son responsable assurera la coordination locale sous la supervision du Comité de pilotage.

NB. Dans tous les cas, le président du Comité de pilotage réunira, autant de fois que de besoin, l'ensemble des membres du comité pour des séances de restitutions. Il rendra compte fréquemment de l'avancement des travaux au plus haut responsable de l'institution.

— A la suite de cette réunion initiale, la première tâche importante du Comité de pilotage sera la prise en main du guide de l'auto-évaluation et des référentiels et en particulier, des critères associés à la recherche des preuves. A partir d'une méthodologie définie par le président du Comité de pilotage, les membres du comité étudieront les référentiels qualité du CAMES et travailleront à transformer les critères en « questionnements codifiés ».

Cette activité a un triple objectif : 1- permettre l'appropriation du contenu des référentiels par l'ensemble des membres du Comité de pilotage ; 2- faciliter la compréhension des critères pour toutes les composantes impliquées dans le processus lorsqu'elles auront à utiliser les référentiels ; 3- aider à obtenir des preuves sur la base de questions bien précises.

— La seconde tâche sera de définir comment exploiter les réponses aux critères. Le président du Comité de pilotage peut proposer une notation liée à la qualité des preuves apportées en réponse

aux questions (par exemple : 2 pour une preuve précise, 1 pour une preuve acceptable et 0 pour une absence de preuve. Une notation A, B, C pourrait aussi être utilisée). Le Comité de pilotage doit statuer sur la formulation précise des questions et sur la formule de notation.

Comment apprécier un élément de preuve ?

Un exemple de questionnements pour apprécier et noter un élément de preuve :

- le document existe-t-il ?
- le document est-il pertinent, c'est- à-dire, répond-il réellement à la question posée ?
- le contenu du document est-il réellement mis en application ?
- l'application de ce document apporte-t-il de bons résultats, un plus, (une valeur ajoutée) dans la gestion de votre entité ?
- le personnel de l'institution en est-il informé ?
- partenaires, ...)

— La troisième tâche sera la constitution et la validation d'un « tableau codifié de collecte des preuves » qui sera exploité par les composantes. Sur le tableau, chaque question aura le même code que le critère correspondant dans les référentiels. Pour remplir ce tableau les acteurs seront amenés à regrouper comme preuves les documents et les informations disponibles dans les composantes, l'administration centrale et même dans les ministères de tutelle. Les notes accordées aux éléments de preuves apportés en réponse aux questions (critères) seront inscrites dans le tableau. Une analyse globale des notes permettra de faire des remarques générales sur l'état d'un domaine (Formation, Recherche, Gouvernance, ...). Un exemple de tableau est donné en Annexe n°1.

NB. Il s'agit ici d'un tableau construit sur la base d'un exemple de référentiels. S'il décide d'adopter la même présentation, le Comité de

pilotage devra l'adapter aux référentiels choisis pour l'auto-évaluation qu'il pilote.

Le mode d'exploitation des résultats

Il est de coutume de produire deux (2) documents à la fin de l'auto-évaluation :

- 1- le rapport d'auto-évaluation (RAE) incluant l'analyse SWOT
- 2- le recueil des « textes fondamentaux » de l'institution et des composantes comportant les décrets, arrêtés, manuels de procédure, procès-verbaux, etc., les régissant et constituant autant de preuves.

◊ ***Le calendrier de déroulement de l'auto-évaluation***

La période choisie pour l'auto-évaluation doit être décidée par l'autorité faîtière (Président, Recteur, Directeur) en concertation avec le Comité de pilotage du processus et en tenant compte des autres activités de l'institution.

NB. Il est déconseillé, dans la mesure du possible, de programmer une auto-évaluation si des élections ou nomination des responsables des composantes sont prévues dans l'institution avant la fin du processus.

Le calendrier doit bien intégrer les temps de collectes des informations, les temps de dialogues avec l'ensemble des personnels et des étudiants ainsi que des partenaires de l'institution, le temps des rédactions partielles et complètes du rapport.

Le chronogramme doit être impérativement respecté pour ne pas perturber la démarche et décourager les membres du Comité de pilotage.

La durée de l'auto-évaluation (de la première réunion d'information au dépôt du rapport) peut être estimée dans une fourchette de 3 à 6 mois selon son importance.

Chronogramme des activités

N°	Enoncé de l'activité	Responsable de l'organisation	Composantes/ personnes impliquées	Calendrier/ Durée	Résultat attendu
1	Prise de décision et périmètre choisi	Responsable de l'institution		Réunions préalables	Périmètre de l'auto-évaluation
2	Nomination du Comité de pilotage	Responsable de l'institution	Membres du comité	Réunions préalables	Disponibilité des moyens logistiques
3	Réunion d'information et installation du Comité de pilotage	Responsable de l'institution	Toute la communauté	Jour J Information et attribution	Acte de nomination, calendrier
4	Constitution des sous-comités/ cellules d'auto-évaluation	Président du Comité de pilotage	Membres désignés	J + 8	Adhésion de tous et mise à disposition des moyens logistiques et financiers
5	Atelier de formation en AQ éventuellement	Président du Comité de pilotage	Membres du Comité de pilotage et des cellules	Durée : 2 jours	Installation et information au sein des entités
6	Distribution des tâches et planification	Président du Comité de pilotage	Membre du Comité de pilotage et des cellules	Réunion	Compétence des acteurs et prise en main des référentiels
7	Début de l'auto-évaluation			Jour J Opérationnalisation	Engagement des membres sur un programme précis
8	Première Visite de sites	Comité de pilotage	Entités/Composantes	Réunion	Présentation des référentiels et du tableau codifié de collecte de preuves

N°	Enoncé de l'activité	Responsable de l'organisation	Composantes/ personnes impliquées	Calendrier/ Durée	Résultat attendu
9	Visites de sites	Sous-comités/cellules		4 semaines	Collecte des données/ preuves dans les Entités/composantes
10	Analyse du tableau de collecte	Président du Comité de pilotage	Sous-comités/cellules	4 semaines	Analyse SWOT par domaine et par Entité/ Composante
11	Synthèse institutionnelle des résultats	Président du Comité de pilotage	Quelques membres du Comité de pilotage	4 semaines	Analyse SWOT des activités de l'institution
12	Plan du rapport	Président du Comité de pilotage	Membres du Comité de pilotage		Validation du plan
13	Rédaction du rapport par Entité/ composante	Président du Comité de pilotage	Membres des sous-comités/cellules	4 semaines	Rapports par Entité/ Domaine
14	Synthèse des rapports	Président du Comité de pilotage	Quelques membres du Comité de pilotage	4 semaines	Version V0 du Rapport général de l'auto-évaluation
15	Phase d'amendement de la V0 du rapport	Président du Comité de pilotage	Communauté universitaire	4 semaines	V1 du rapport
16	Phase d'amendement de la V0 du rapport	Président du Comité de pilotage	Responsable de l'institution et son équipe directoriale		Communauté universitaire

NB. Comme on peut le voir, l'auto-évaluation est chronophage et demande un investissement humain non négligeable. Le responsable de l'institution pourra définir une rémunération sous forme soit d'une prime soit d'une décharge horaire temporaire pour les membres du Comité de pilotage.

Le recueil des informations et le suivi des activités

La recherche des preuves est une des tâches importantes de l'auto-évaluation. Le manque d'archivage s'illustre par une dispersion des informations et il est très souvent obligatoire de commencer lors de l'auto-évaluation par la demande des manuels de procédures, des livrets de textes fondamentaux de l'institution, … auprès des responsables administratifs. Le tableau de recueil des preuves, beaucoup plus compréhensibles et plus concrets pour les acteurs du processus, sera exploité à cet effet.

◊ *Le recueil des informations*

C'est une activité importante qui n'est pas aisée pour diverses raisons. La chasse aux preuves amènera le comité à solliciter les responsables administratifs des entités dont la disponibilité sera gage de succès du processus de collecte des données. Le Comité de pilotage se doit donc de planifier les visites d'entretien avec les responsables des entités et les composantes (enseignants, personnel technique et administratif, étudiants). C'est une des raisons pour lesquelles il est fondamental que le plus haut responsable de l'institution annonce officiellement le démarrage de l'auto-évaluation à toute la communauté universitaire.

Il est primordial de rappeler à tous les responsables administratifs de l'institution (doyens, directeurs, chefs de département, responsables administratifs et technique, …) qu'il est de leur responsabilité de mettre à la disposition du Comité de pilotage tous les documents nécessaires à une auto-évaluation dans le respect du calendrier opérationnel.

◊ *Le suivi des activités de l'auto-évaluation*

Toutes les activités liées à l'auto-évaluation sont identifiées, programmées et gérées par le président du Comité de pilotage. Les séances de restitution qu'il organisera à la fin de chaque phase lui en

faciliteront le suivi. Ces séances de restitution sont indispensables car elles permettent la mise en commun des résultats partiels lorsque plusieurs sous-comités œuvrent en parallèle. C'est le lieu pour évoquer les difficultés rencontrées dans certaines entités ou avec certaines composantes et de rechercher ensemble des solutions. C'est aussi et surtout un forum de stimulation pour les sous-comités. On peut prévoir également une phase intermédiaire au cours de laquelle le président du Comité de pilotage fait avec le comité et en présence du responsable de l'institution, la restitution de l'avancement de sa mission. Tous les acteurs de l'auto-évaluation font un bilan des activités finies et programment celles qui restent en tenant compte du chronogramme.

Le rapport d'auto-évaluation

◊ *Sa préparation, son articulation, son contenu, sa rédaction*

Son contenu doit être synchrone avec ce qui est demandé dans les référentiels du CAMES. Il doit donc être présenté selon les grands domaines et les champs.

Le choix des rapporteurs est important car une absence d'expérience dans ce domaine sera préjudiciable à la qualité et parfois à la sincérité du rapport. En cas de nécessité, les membres du Comité de pilotage doivent recevoir une formation efficiente sur la rédaction du rapport. Dans tous les cas, il est conseillé d'organiser pour l'ensemble des membres des organes de coordination de l'auto-évaluation, une séance sur la rédaction du rapport.

Le président du Comité de pilotage, proposera un plan qu'il soumettra à la validation de l'ensemble du comité. Un comité de rédaction sera mis en place avec des sous-comités chargés plus spécifiquement des différentes parties (les grands domaines par exemple) du rapport. Le Comité de pilotage pourra faire appel à cette occasion à quelques autres membres de la communauté en fonction de leurs compétences. La synthèse des rapports partiels est effectuée par un groupe restreint du Comité de pilotage.

Des modèles de plan du rapport d'auto-évaluation sont donnés en Annexe 2.

La validation du rapport d'auto-évaluation

Elle doit se faire à différents niveaux dans un souci de participation de tous les membres de la communauté d'où :

Une validation en sous-groupes des rapports partiels sur la base d'échanges avec un collège des enseignants, des personnels administratifs et des étudiants pour leur permettre de faire leurs remarques et observations.

> Une validation du rapport général par le Comité de pilotage

> Une présentation, avec remise du document, au responsable de l'institution qui est le seul habilité à valider le texte.

> Une présentation éventuelle au conseil d'administration si c'est la démarche souhaitée au départ de l'auto-évaluation.

La diffusion du rapport

Elle est de la responsabilité du responsable (président/recteur/directeur) de l'institution qui décide de le diffuser ou non. Dans tous les cas, il est responsable des décisions devant conduire à la mise en œuvre des conclusions du rapport d'auto-évaluation.

Quelques erreurs à éviter

- Un choix technique et non stratégique pour le président du Comité de pilotage
- Un engagement insuffisant des futurs membres du Comité de pilotage
- Une mauvaise évaluation du chronogramme
- Une mauvaise estimation des contraintes
- Une mauvaise répartition des tâches entre les membres du Comité de pilotage
- Une diffusion insuffisante de l'information au cours du processus
- Un délitement des bonnes volontés en cours de processus
- Un changement de gouvernance en cours de processus.

GLOSSAIRE

Comité de pilotage

C'est le comité ad hoc que le responsable de l'institution met en place pour gérer le processus d'auto-évaluation. En cas de besoin, il peut être divisé en Sous-comités.

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.

Domaines et champs

Ce sont les secteurs et types d'activités (on peut aussi utiliser la notion d'objet au sens large du terme) au sein de l'institution qui sont concernés par le référentiel. Ces activités sont évidemment souvent plus ou moins interdépendantes mais l'institution peut faire le choix de formaliser un référentiel portant sur seulement une partie de ses activités.

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 sera divisé en plusieurs champs ; le choix des champs sera fait de telle sorte qu'ils coïncident avec des priorités utiles à terme au développement de l'université.

Entités

Ce sont les subdivisions de l'institution : Facultés, Ecoles, Instituts, Ecoles doctorales …

GLOSSAIRE

Formation à distance

La formation à distance (FAD) est l'ensemble des dispositifs et des modèles d'organisation qui ont pour but de fournir un enseignement ou un apprentissage à des individus qui sont distants de l'organisme prestataire de service. Ce mode de formation requiert des technologies spéciales de formation, de conception de cours, et des moyens de communication reposant sur une technologie électronique ou autre.

La FAD a développé un modèle de transmission des connaissances bâti sur l'édition et la diffusion de documents imprimés, puis sur des technologies mass média avec la télévision, la radio et le téléphone et enfin, avec l'informatique.

La formation ouverte et à distance FOAD fait partie de la famille de la FAD mais se positionne sur l'intégration des technologies de l'information et de la communication, de l'adaptation à l'individu et de la modularité de la formation.

Formation continue en présentiel

La formation continue en présentiel concerne les adultes en formation qui peuvent se libérer de leurs responsabilités professionnelles et/ou obligations personnelles pour assister à des cours.

Formation en présentielle

L'adjectif présentiel qualifie une manière de fonctionner en situation réelle, dans le temps présent et sans intermédiaire ni média interposé. S'oppose à « virtuel » et à « à distance ».

Preuves

La preuve est l'élément qui permet de confirmer la réalisation effective d'un critère et son niveau éventuel de réalisation et de performance.

GLOSSAIRE

Référence (en anglais « Standard »)

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.

Référentiel qualité

C'est la définition explicite de la qualité adoptée par l'institution, l'ensemble de valeurs et/ou d'objectifs qu'elle se donne dans le cadre de ses missions pour répondre aux attentes légitimes de ses usagers et partenaires ainsi que de ses personnels. Le référentiel qualité peut se décliner en un ensemble de références et critères accompagnés de règles d'interprétation.

ANNEXES

ANNEXE 1

TABLEAU CODIFIÉ DE COLLECTE DES PREUVES

ANNEXE 1

N°	*Questions/Critères d'évaluation*	*Réponses (oui/ partiellement/non)*	*Documents justificatifs / Sources de vérification*	*Notation (2, 1 ou 0)*
1	LA POLITIQUE DE FORMATION			
1.01	L'institution a-t-elle des missions clairement définies ?			
1.02	L'institution se donne-t-elle les moyens de connaître son public et en apporte la preuve ?			
1.03	L'institution définit-elle ses grands domaines de formation ?			
1.04	L'institution a-t-elle une politique d'accueil des étudiants adaptée à son offre de formation ?			
1.05	L'institution associe-t-elle le secteur privé à l'élaboration de l'offre de formation ?			
1.06	L'offre de formation est-elle organisée de manière cohérente avec les recommandations du CPUQ ?			
1.07	Les demandes de création de programmes de formation sanctionnées par un diplôme sont-elles évaluées et classées par les Comités scientifiques et pédagogiques ?			
1.08	Les demandes de formations diplômantes s'inscrivent-elles dans les objectifs du projet d'établissement ?			

ANNEXE 1

N°	*Questions/Critères d'évaluation*	*Réponses (oui/ partiellement/non)*	*Documents justificatifs / Sources de vérification*	*Notation (2, 1 ou 0)*
1.09	L'offre de formation est-elle autorisée et suivie par la structure compétente hiérarchique ?			
1.10	Les structures de formation de l'institution sont-elles impliquées dans l'élaboration de l'offre de formation ?			
1.11	L'offre de formation de l'institution est-elle développée en lien avec l'offre de formation nationale et régionale ?			

ANNEXE 2

EXEMPLE DE PLAN D'UN RAPPORT D'AUTO-ÉVALUATION DES PROGRAMMES DE RECHERCHE

Deux exemples ont été donnés pour montrer la diversité des plans possibles

ANNEXE 2

Le plan pour le rapport sur l'auto-évaluation des programmes de recherche (Université X1)

LA POLITIQUE DE RECHERCHE ET D'INNOVATION

A. L'ORGANISATION ET LA GESTION DE LA RECHERCHE

A.1 – Dispositif et instruments de la recherche

A.2 – Mise en œuvre de la recherche

A.3 – Évolution et partage des connaissances

B – LES RESSOURCES HUMAINES

B.1 – Gestion des enseignants chercheurs

B.2 – Formation des chercheurs et relève

C – LES ACTIVITES DE RECHERCHE

C.1 – Respect de l'éthique de la recherche

C.2. Le développement de thématiques

D – L'EVALUATION DE LA RECHERCHE

D.1 – Évaluation de la politique de recherche

D.2 – Évaluation des enseignants chercheurs et des structures de recherche

E – LA DIFFUSION, LA VALORISATION ET LE TRANSFERT DES RESULTATS

F – LE FINANCEMENT DE LA RECHERCHE

CONCLUSION GENERALE

ANNEXES

ANNEXE 3

EXEMPLE DE PLAN D'UN RAPPORT D'AUTO-ÉVALUATION DES OFFRES DE FORMATION

ANNEXE 3

(Université X3)

SOMMAIRE

Acronymes, sigles et abréviations

PREAMBULE

Présentation de l'Université

I- fiche descriptive de l'offre de formation

II- synthèse de l'évaluation

II- 1- Points forts

II- 2- Points faibles

II- 3- Recommandations

III- appréciation des dimensions de la qualité suivant les critères du référentiel d'auto-évaluation

III- 1- Description du processus d'autoévaluation

III- 2- Présentation du comité d'auto-évaluation Superviseur

III- 3- Étapes réalisées pour l'autoévaluation et la préparation du rapport

III- 4- Sommaire des données utilisées pour l'autoévaluation

III- 5- Critères d'évaluation

IV- Synthèse de l'évaluation de l'offre de formation

IV- 1- Fondement et justification

IV- 1- 1- Points forts

IV- 1- 2- Points faibles

IV- 1- 3- Recommandations

IV- 1- 4- Notations Annexes

ANNEXE 3

(Université X3)

IV- 2- Définition et architecture

IV- 3- Qualité de l'organisation pédagogique du programme et des approches pédagogiques

IV- 4- Qualité de l'inscription de l'offre de formation dans un cadre national, régional et international

V- bilan des forces, faiblesses, opportunités et menaces du programme

V- 1- Synthèse des points forts et des aspects à améliorer identifiés durant l'analyse

V- 1- 1- Synthèse des points forts identifiés

V- 1- 2- Synthèse des points à améliorer identifiés

V- 1- 3- Opportunités

V- 1- 4- Menaces

V- 2- jugement porte en regard de la pertinence du programme

V- 2- 1- Évaluation de la pertinence académique du programme

V- 2- 2- Évaluation de la pertinence institutionnelle du programme

V- 2- 3- Évaluation de la pertinence interuniversitaire du programme

V- 2- 4- Évaluation de la pertinence sociale du programme

VI- Conclusions

ANNEXE 4

EXEMPLE DE PLAN D'UN RAPPORT D'AUTO-ÉVALUATION INSTITUTIONNELLE, DES OFFRES DE FORMATION ET DE LA RECHERCHE

ANNEXE 4

Rapport d'auto-évaluation
Université X4

TABLE DES MATIERES

SIGLES ET ABREVIATIONS	i
LISTE DES ANNEXES	ii
LE MOT DU PRESIDENT	1
INTRODUCTION	2
L'UNIVERSITE ET SES COMPOSANTES	4
Présentation de l'Université	
Présentation de la Faculté des Sciences et Techniques	5
Présentation de la Faculté de Médecine	6
Présentation de l'Institut Universitaire Professionnel	7
L'UNIVERSITE DANS SON CONTEXTE SOCIO ECONOMIQUE	9
CHAPITRE 1 L'AUTO-EVALUATION INSTITUTIONNELLE	11
A LA POLITIQUE DE FORMATION	11
A.1 L'offre de formation	11
A.2 L'évaluation et la révision des programmes	15
A.3 Le contrôle des connaissances et des apprentissages	18
A.4 Le soutien aux étudiants	19
B LA RECHERCHE	22
B.1 L'organisation, la structuration et le développement de la recherche	22
B.2 Les relations et les partenariats scientifiques	22

ANNEXE 4

Rapport d'auto-évaluation
Université X4

B.3 La valorisation de la recherche	24
C. LA GOUVERNANCE DE L'INSTITUTION AU SERVICE DE SES MISSIONS	
C.1 L'exercice de l'autonomie	26
C.2 l'institution et ses composantes	28
C.3 Les partenariats	28
C.4 La gestion des ressources humaines	30
C.5 La gestion financière	31
C.6 La gestion des systèmes d'information	33
C.7 La gestion des fonctions logistiques	33
D. LA VIE ETUDIANTE	
D.1 L'accueil et la prise en charge des étudiants et des personnels	34
D.2 Les activités culturelles, artistiques et sportives	35
D.3Les conditions de vie et de sécurité au travail	36
D.4 La responsabilité sociétale	37
CHAPITRE 2 LA POLITIQUE DE FORMATION DE L'UNIVERSITE	
A. OFFRE DE FORMATION INITIALE	39
A.1 Fondement/justification de l'offre de formation	39
A.2 La définition et l'architecture de l'offre de formation	41
A.3 L'organisation pédagogique	43

ANNEXE 4

Rapport d'auto-évaluation
Université X4

A.4 L'inscription de l'offre de formation dans un cadre national et international

B OFFRES DE FORMATION OUVERTE (FAD/FOAD) 46

C OFFRE DE FORMATION CONTINUE 47

D CONCLUSIONS ET PERSPECTIVES 47

CHAPITRE 3 LA POLITIQUE DE RECHERCHE ET D'INNOVATION

A L'ORGANISATION ET LA GESTION DE LA RECHERCHE 50

A.1 Dispositif et instruments de la recherche 50

A.2 Mise en œuvre de la recherche 51

A.3 Evolution et partage des connaissances 53

B LES RESSOURCES HUMAINES

B.1 Gestion des enseignants chercheurs 54

B.2 Formation des chercheurs et relève 54

C LES ACTIVITES DE RECHERCHE

C.1 Respect de l'éthique de la recherche 55

C.2 Le développement des thématiques 55

D L'EVALUATION DE LA RECHERCHE

D.1 Evaluation de la politique de recherche 56

D.2 Évaluation des enseignants chercheurs et des structures de recherche 57

ANNEXE 4

Rapport d'auto-évaluation
Université X4

E. LA DIFFUSION, LA VALORISATION ET LE TRANSFERT DES RESULTATS 57

F. LE FINANCEMENT DE LA RECHERCHE 58

CONCLUSION GENERALE 60

ANNEXES

Liste des annexes

Annexe 1	Liste des membres du Comité de Pilotage
Annexe 2	La Politique de Formation
Annexe 3	La Recherche
Annexe 4	La Gouvernance de l'institution au Service de ses Missions
Annexe 5	La Vie Étudiante
Annexe 6	La politique de Formation à l'USTM
Annexe 7	L'Organisation et la Gestion de Recherche
Annexe 8	Les Ressources Humaines
Annexe 9	Les Activités de Recherche
Annexe 10	L'Évaluation de la Recherche
Annexe 11	La Diffusion, La Valorisation et le Transfert des Résultats
Annexe 12	Le Financement de la Recherche
Annexe 13	Liste des équipes de recherche

ANNEXE 5

QUELQUES ÉLÉMENTS SPÉCIFIQUES DE L'AUTO-ÉVALUATION DES PROGRAMMES DE RECHERCHE

ANNEXE 5

1 - Quelques remarques préliminaires

1-1 Conformément à ce qui est précisé dans les référentiels qualité du CAMES, il convient de distinguer pour l'auto-évaluation des programmes de recherche, ce qui est :

- Le domaine de la politique de recherche comprenant :
  - organisation, structuration et développement de la recherche ;
  - relations et partenariats scientifiques ;
  - valorisation de la recherche qui doit être traité dans l'auto-évaluation institutionnelle ;
- Le domaine des programmes de recherche comprenant :
  - l'organisation et la gestion de la recherche ;
  - les ressources humaines ;
  - les programmes de recherche ;
  - l'évaluation de la recherche ;
  - la diffusion, la valorisation et le transfert des résultats ;
  - le financement de la recherche qui est traité dans cette annexe spécifique au guide méthodologique.

Il convient donc pour rédiger cette partie de l'auto-évaluation d'avoir connaissance de ce qui est mentionné dans le corps principal du guide ou d'envisager des échanges en cours du processus.

1-2 Dans les universités jeunes ou en réorganisation, il est possible qu'il soit difficile pour le Comité de pilotage de répondre à l'ensemble des critères annoncés dans le référentiel. Il convient alors d'expliciter les difficultés rencontrées.

1-3 Une introduction situant la recherche au sein de la structure étudiée est vivement recommandée.

1-4 Le Comité de pilotage peut désigner des sous-comités pour tel ou tel programme de recherche ou tel domaine du questionnaire. Il doit désigner les responsables en charge de faire remonter auprès

ANNEXE 5

du Comité de pilotage, les réponses argumentées pour chacun des domaines de la recherche.

Chaque membre de comité ou commission désignée doit être en possession des référentiels qualité du CAMES pour l'auto-évaluation de la recherche.

2 – Description de la démarche avec exemple

Nous rappelons qu'il y a 6 domaines à investiguer lors de l'auto-évaluation des programmes de recherche

A – L'organisation et la gestion de la recherche

B – Les ressources humaines

C – Les programmes de recherche

D – L'évaluation de la recherche

E – La diffusion, la valorisation et le transfert des résultats

F – Le financement de la recherche

Pour chacun d'eux, le comité ou le sous-comité, s'appuyant sur les référentiels qualité du CAMES collectera les réponses auprès des intéressés pour chaque champ, les références et les preuves en procédant, par exemple de la façon suivante :

A partir du référentiel qualité pour l'évaluation des programmes de recherche du CAMES, le Comité de pilotage mettra à la disposition des acteurs le tableau codifié de recueil des preuves spécifique pour la recherche avec une notation en fonction de la qualité des preuves apportées en réponse aux questions (par exemple : 3 pour une preuve satisfaisante; 2 pour une preuve à consolider, 1 pour une preuve insuffisante et 0 pour une absence de preuve). A partir de ce recueil des données, il est possible d'établir une performance pour une partie ou la totalité du domaine « programmes de recherche »

Nous donnons ci-dessous un exemple concret en prenant le domaine A (Organisation et Gestion de la recherche) de l'auto-évaluation des programmes de recherche.

ANNEXE 5

A. L'organisation et la gestion de la recherche

A.I. Dispositif et instruments de la recherche

Référence A.I.1 L'institution dispose d'organes externes indépendants, d'organes internes et de documents lui permettant d'orienter sa recherche.

NB. Nous avons choisi ici une notation différente de celle du corps du guide pour montrer que la notation n'est qu'un code sur lequel les acteurs doivent s'entendre au début de l'auto-évaluation

Critères	*preuves*	*Aucune (0)*	*Insuffisante (1)*	*A consolider (2)*	*Satisfaisante (3)*
L'institution dispose d'organes externes identifiés de façon transparente.	Procès-verbal de réunion de mise en place des organes externes de l'institution			**x**	
L'organe externe accompagne l'institution dans sa définition et dans ses orientations scientifiques	Document écrit sur la politique scientifique de l'institution		**x**	**x**	
L'institution dispose d'organes internes de publication et de pilotage de la recherche.	Procès-verbal de réunion de mise en place des organes internes de l'institution		**x**		

ANNEXE 5

Critères	*preuves*	*Aucune (0)*	*Insuffisante (1)*	*A consolider (2)*	*Satisfaisante (3)*
L'organe interne accompagne l'institution dans le suivi et l'amélioration de ses programmes de recherche.	Procès-verbal de réunion de mise en place des organes externes de l'institution		**x**		
L'institution dispose de services dédiés à la recherche	Document écrit sur la politique scientifique de l'institution			**x**	
L'institution dispose d'un manuel qualité décrivant les processus et procédures générales de la recherche. Le rôle des différents intervenants y est décrit.	Manuel qualité décrivant les processus et procédures générales de la recherche ainsi que le rôle des différents intervenants		**x**		
L'institution dispose d'un manuel qualité décrivant les processus et procédures générales de la recherche. Le rôle des différents intervenants y est décrit.	Politique de diffusion du manuel qualité de l'institution	**X**			

Performance calculée pour les 7 critères mentionnés ci-dessus :

- Nombre de points obtenus X 9
- Score maximum : 21

ANNEXE 5

- 0,333 donc 33,3% soit un score insuffisant. Cela indique qu'il y a lieu de mettre en œuvre des actions pour améliorer ce champ. La même démarche doit être répétée pour les autres champs du domaine A, à savoir :

– dispositif et instruments de la recherche ;

– mise en œuvre de la recherche ;

– dynamique et ouverture de la recherche.

Cela permettra de déterminer un score pour l'ensemble du domaine.

Il est aussi possible de concrétiser ce score par une analyse SWOT (ou FFOM) pour une référence, pour un champ ou un domaine.

En prenant l'exemple du domaine A, nous avons le tableau SWOT suivant :

A.1 – Dispositif et instruments de la recherche

Forces	*Faiblesses*
Existence d'un Dispositif et des instruments de la recherche à l'Université et ses composantes	Absence d'un manuel de procédures dédié à la recherche
	Insuffisance d'interface de la recherche pour les trois composantes de l'Université
	Insuffisance d'interface de la recherche pour les trois composantes de l'Université
Opportunités	*Menaces*
Existence d'un CNESRS au niveau du Ministère appelé à accompagner l'institution dans la définition de sa politique de recherche et dans ses orientations scientifiques.	Absence d'un cadre national fonctionnel de concertation pour la recherche
	Absence de revue nationale, de vulgarisation de la recherche.

NB. Une conclusion peut être donnée soit pour chaque domaine soit pour l'ensemble des domaines

ANNEXE 5

3- Considérations sur les différents domaines de l'auto-évaluation des programmes de recherche

3-1 l'organisation et la gestion de la recherche

Il s'agit ici de bien décrire la démarche politique et stratégique de l'établissement depuis la gouvernance au plus haut niveau jusqu'à la vie des laboratoires et les projets de recherche, ainsi que leur réel dynamisme.

3-2 Les ressources humaines

Une connaissance réelle de ce qui se fait ou non dans les laboratoires apparaît indispensable de même que la promotion et la relève des enseignants-chercheurs. Il est tout à fait compréhensible de décrire une situation en démarrage de recherche donc qui n'a pas atteint son état de fonctionnalité optimum.

3-3 Les programmes de recherche

Concernant l'éthique de la recherche, l'honnêteté, l'intégrité scientifique et la responsabilité des chercheurs sont particulièrement importantes.

Sur le développement des thèmes de recherche, insister sur les choix justifiés et la cohérence de ceux-ci avec la politique de l'établissement.

3-4 L'évaluation de la recherche

Cette évaluation est-elle effectivement faite et de façon régulière ? il convient de répondre, en toute sincérité, aux différents critères. S'agissant de l'évaluation des enseignants chercheurs et des structures de recherche, il est recevable, dans un établissement jeune ou en restructuration, qu'il ne soit pas possible de répondre avec précision, il convient alors d'expliquer cet état de fait.

3-5 La diffusion, la valorisation et le transfert des résultats

C'est un domaine qui pose souvent question notamment pour la valorisation et le transfert des résultats, si c'est le cas, justifier pourquoi cet aspect n'a pas été développé.

ANNEXE 5

3-6 Le financement de la recherche

Il est nécessaire d'apporter les preuves d'un financement le plus transparent de la recherche et de sa gestion en lien étroit avec un véritable politique de recherche pour l'établissement.

ANNEXE 6

QUELQUES ÉLÉMENTS SPÉCIFIQUES DE L'AUTO-ÉVALUATION DES OFFRES DE FORMATION

ANNEXE 6

1 - Quelques remarques préliminaires

L'auto-évaluation périodique des offres de formation est un moyen privilégié pour l'institution de s'assurer de la plus haute qualité et de la plus grande pertinence des programmes qu'elle offre.

Le référentiel d'évaluation des offres de formation du CAMES comporte trois domaines, qui couvrent chacun plusieurs champs. Chaque champ regroupe plusieurs références, qui sont elles-mêmes déclinées en critères.

Les trois domaines sont :

A – Les offres de formation en présentiel

B – Les offres de formation ouverte à distance et de formation à distance (FOAD/FAD)

C – Les offres de formation continue.

Si les champs des domaines A et C semblent facilement appréhendés lors d'une auto-évaluation, le domaine B a posé quelques problèmes lors de la phase pilote d'accompagnement des institutions. Il y a lieu de préciser ce qui suit :

On parle de FAD, formation à distance quand il s'agit d'une situation de formation structurée, suivant une certaine progression pédagogique et qui se déroule entièrement à distance, et ce, que l'on ait recours ou non aux TICs.

La FOAD ne se limite pas à une situation de formation à distance mais peut également s'organiser en présentiel (salle de cours ou de formation). A cet effet, il est bon de retenir les différents types de dispositifs de FOAD selon le degré de transposition de la formation à distance allant d'un présentiel enrichi à un présentiel quasi inexistant.

Cette clarification est indispensable pour évaluer ce type de formation.

ANNEXE 6

2 – Description de la démarche

Si l'on sait que tous les établissements d'enseignement supérieur ont développé plus ou moins largement des formations en présentiel, le paysage est très contrasté s'agissant des 2 autres domaines, ce que l'on peut comprendre dans le cas d'institutions jeunes ou en restructuration.

Au cours de la phase pilote de l'auto-évaluation accompagnée, où les universités étaient libres de choisir leurs thèmes, très peu d'entre-elles se sont orientées vers l'auto-évaluation des offres de formation et quasiment aucun en ce qui concerne les domaines B et C qui sont très prometteurs. Cela mérite réflexion.

Au cours de cette auto-évaluation, les éléments suivants sont à vérifier et à noter : Conditions d'admission des étudiants ; Objectifs et compétences visés ; Structure du programme de formation ; Compétences connexes ; Banque de cours.

La méthodologie appliquée pour l'auto-évaluation des offres de formation est celle décrite dans le corps de ce guide méthodologique. Pour chaque domaine, les critères sont transformés en questionnements permettant de rechercher les preuves. Un système de notation de la qualité des preuves permet ensuite une analyse chiffrée (Aucune preuve 0, preuve insuffisante 1, preuve suffisante 2, critère totalement respecté 3).

Un exemple de conclusion tirée à partir de l'analyse chiffrée pourrait être :

1. L'offre de formation est adaptée aux spécificités de l'environnement local, scientifique et socioprofessionnel et tient compte du contexte national et international.

2. Il y a pertinence des offres de formations et leur cohérence avec le projet de l'institution et ses ressources mais sans plan de développement institutionnel.

ANNEXE 6

3. L'offre de formation comporte une ouverture pluridisciplinaire mais sans possibilité de passerelles

Une analyse des résultats de l'auto-évaluation qualitativement en points forts et en points faibles, opportunités et menaces (analyse SWOT) est aussi conseillée :

- la satisfaction des acteurs et des cibles (les étudiants, les diplômés, le corps enseignant, le milieu socioéconomique, les partenaires) ;
- l'identification des forces des offres de formations et de leurs faiblesses ;
- les opportunités à saisir, pistes de développement ;
- les difficultés à surmonter, ou autre facteur influençant l'avenir des offres de formations.

ANNEXE 6

3 – Un exemple de résultat de l'analyse SWOT :

Forces	*Faiblesses*
Dimension des offres : Les formations sont à majorité à double dimension (académique et professionnelle) Inscription au système LMD : La plupart des formations de l'université s'inscrivent bien dans L'architecture LMD (maquettes, normes pédagogiques). Organisation des disciplines : Les domaines disciplinaires des formations sont globalement définis et organisés par niveau en fonction de la semestrialisation. Ouverture pluridisciplinaire de l'offre de formation	Conformité de l'offre de formation avec le plan de développement institutionnel : Offre non inscrite dans un plan de développement Manque de passerelles : l'organisation des offres de formation de l'Université ne prend pas en compte les passerelles pour le moment
Opportunités	*Menaces*
Adaptation de l'offre aux spécificités locales et sa conformité au choix stratégique national et international : l'environnement spécifique local est favorable à la plupart des formations qui sont conformes au choix stratégique national voire international.	Pas de menaces particulières

ANNEXE 6

En résumé et, comme indiqué dans les différents points de ce guide, à partir du référentiel transformé en questionnaire par domaine, le Comité de pilotage détermine comme indiqué une performance pour tout ou partie d'un champ avec les conclusions qui s'imposent notamment sur l'état des lieux et sur les ambitions.

Il peut renforcer ses considérations par une analyse SWOT (ou FFOM) puis faire une conclusion générale en suggérant soit une démarche vers une évaluation externe (toujours vivement recommandée car c'est un avis extérieur riche d'enseignement) soit vers une proposition de plan stratégique ou éventuellement une demande d'accréditation selon les choix stratégiques de responsable d'établissement.

ANNEXE 7

QUELQUES ÉLÉMENTS SPÉCIFIQUES DE L'AUTO-ÉVALUATION INSTITUTIONNELLE

ANNEXE 7

1 - Quelques remarques préliminaires

L'auto-évaluation institutionnelle des établissements d'enseignement supérieur apparait comme stratégique pour nombre de responsables d'établissements car elle décrit, au niveau de l'institution ce qui traite de sa politique de formation, de sa politique de recherche, de sa gouvernance et de la vie dans l'institution qui peut être une université, une faculté, une école, un institut.

Elle sera donc la description la plus fidèle d'un état des lieux au niveau stratégique pour l'établissement. Dans ce contexte, les éléments recueillis auprès des membres de la communauté qui sont en responsabilité de l'établissement (recteur, président, directeurs, doyens, secrétaires généraux, responsables techniques et administratifs ainsi que les représentants des étudiants) sont très précieux pour avoir une image la plus fidèle de ce qu'est et ce vers quoi va l'entité en auto-évaluation institutionnelle.

L'auto-évaluation institutionnelle comprend les quatre grands domaines suivants :

- la formation ;
- la politique de recherche ;
- la gouvernance de l'institution au service de ses missions ;
- la vie dans l'établissement.

Il va de soi que l'auto-évaluation institutionnelle pourra être de sensibilité différente en fonction de la nature de l'entité considérée.

Par exemple, cette auto-évaluation institutionnelle pour une faculté des lettres ou une école d'ingénieurs pourra se concrétiser par une importance accrue sur tel ou tel aspect des réponses aux questionnaires mais en justifiant cette différence éventuellement.

Exemple :

Si on se reporte au référentiel, en considérant la partie B du domaine : La politique de recherche, les réponses concernant le champs B.3 La valorisation de la recherche pourront être beaucoup

ANNEXE 7

plus conséquentes éventuellement avec une école d'ingénieurs ayant, par obligation, de nombreuses relations avec le monde de l'entreprise et donc une plus grande facilité à valoriser ses travaux qui peuvent être de recherche fondamentale ou appliquée.

Du point de vue opérationnel, l'auto-évaluation institutionnelle concernant les 4 domaines mentionnés précédemment, il est tout à fait envisageable que le Comité de pilotage décide de créer 4 sous-comités correspondant aux 4 domaines, chacun ayant l'initiative au sein de chaque entité concernée

Par exemple le sous-comité formation pourra décider avec l'accord du Comité de pilotage, de créer des cellules de remontées des données, sous son contrôle, pour chacune des facultés de l'université.

2- Description de la démarche (à partir des retours d'expériences)

Pour chacun des quatre domaines, le comité ou le sous-comité, s'appuyant sur le référentiel, collectera les réponses auprès des intéressés, comme décrit dans la première partie du guide méthodologique, en étudiant chaque fois le champ, les références et les preuves et en procédant de la façon suivante :

A partir du référentiel pour l'évaluation institutionnelle du CAMES, le Comité de pilotage met à la disposition des acteurs de l'auto-évaluation un questionnaire (tableau codifié de recueil des preuves) reprenant un domaine et ses champs. Dans le tableau, les critères sont dans la première colonne, les preuves dans la deuxième et la notation dans les 3 ou 4 colonnes suivantes avec comme mention : aucune preuves, preuve insuffisante, preuve suffisante, critère totalement respecté Un autre modèle recommandé de notation peut être choisi par le Comité de pilotage : aucune preuve = 0, à consolider = 1, suffisante = 2.

A partir du recueil de ces données, il est possible d'établir une performance pour une partie ou la totalité du domaine considéré.

Pour l'université X4, la méthode choisie a été la suivante :

ANNEXE 7

Les données ou preuves collectées par les sous-comités font l'objet de jugement de valeur. Les preuves permettant de déterminer les points forts et les points faibles selon un mode de pondération fixe le maximum à deux (2) points par critère, répartis de la façon suivante en fonction de l'état de ce dernier

Critère atteint : 2 ; Critère partiellement atteint : 1 ; Critère non atteint : 0.

Les points faibles sont accompagnés des propositions d'amélioration ou des recommandations. Le jugement de valeur qualitatif de l'équipe d'autoévaluation est exprimé sur une échelle à trois (3) niveaux :

A: Bon ; B : Moyen ; C : insuffisant

Le jugement de valeur du Comité de pilotage peut être également relatif, basé sur une notation allant de 0 à 100%. Chaque domaine est évalué sur la base d'un certain nombre de questions. La réponse à chaque question est notée entre 0 et 2 en valeur absolue, correspondant à 0 et 100% en valeur relative. L'addition des notes permet de déterminer la mention attribuée à chaque domaine, puis à l'institution. Une correspondance peut être établie entre les valeurs quantitatives et relatives de la manière suivante :

- Note inférieure à 50% = insuffisant ;
- Note égale à 50% = Passable ;
- Note comprise entre 50 et 69% = Moyen ;
- Note comprise entre 70 et 89% = Bon ;
- Note supérieure à 89% = Excellent.

Cela se traduit concrètement de la façon suivante :

A. La politique de formation

A.1. L'offre de formation

NOTE : A1 = 55/84 Points soit 65,48% ce qui correspond à « Moyen » dans l'échelle à 5 niveaux

ANNEXE 7

Ce mode de notation permet de tirer une conclusion sur la qualité du domaine ou du champ dans une institution.

Remarque : En auto-évaluation, il vaut mieux éviter les termes tels que propositions d'amélioration ou recommandations, il conviendrait de réserver ces termes pour une évaluation externe et ne parler que de conclusions dans l'auto-évaluation.

L'exemple ci-dessus est celui d'une démarche personnelle de l'Université X4 qui respecte parfaitement les référentiels qualité du CAMES.

3 - Considérations sur les différents domaines

3-1 La formation

Prenons, en deuxième exemple, une université X5.

Sa démarche est la suivante :

A- Politique de formation

L'université a choisi un autre mode de notation et construit son tableau en conséquence :

Critère totalement couvert = 2 ; Critère partiellement couvert = 1 ; critère pas du tout couvert = 0

A.I. L'offre de formation

Référence A.I.1. L'institution propose une offre de formation en adéquation avec ses missions, son environnement (politique, scientifique, socioprofessionnel) et le contexte international. »

ANNEXE 7

N°	Criteres/questions	Si oui : éléments de preuve	2	1	0	Commentaire
1	L'institution a des missions clairement définies. OUI NON	-Document écrit sur les missions de l'institution dans le domaine de la formation.	x			Éléments de preuves
2	L'institution se donne les moyens de connaître son public (sa clientèle) et en apporte la preuve. OUI NON	-Document écrit sur les fondements /justifications des programmes de formation. Indic1 Existence de dispositifs (physique, virtuel) de communication Indic 2 Existence de rapports d'études de marché des besoins d'emploi Indic 3 Existence de rapports d'études sur la satisfaction des clientèles	x			Éléments de preuves
3	L'institution définit ses grands domaines de formation. OUI NON	Catalogues des domaines des offres de formation Indic 1 Existence d'un document spécifiant les domaines de formation		x		Disposer d'un catalogue de formation
4	L'institution a une politique d'accueil des étudiants adaptée à son offre de formation (territoires couverts par type de formation, politique internationale de recrutement, formation à distance...). OUI NON	Indic 1 Existence d'un document de politique d'accueil des étudiants adapté à l'offre de formation Indic 2 Existence de moyens et systèmes (guichets spécifiques et site internet, etc.) pour l'accueil des étudiants en fonction de l'offre de formation Document écrit sur la politique de recrutement, d'accueil, d'information, de suivi et d'insertion des apprenants	x			

ANNEXE 7

N°	Criteres/questions	Si oui : éléments de preuve	2	1	0	Commentaire
5	L'institution associe le secteur privé à l'élaboration de l'offre de formation. ☐OUI ☐NON	Exemplaires de convention de partenariat en rapport avec la formation			x	Associer le milieu socioéconomique à l'élaboration des offres de formations - Créer les conventions de partenariat signées solennellement
6	L'offre de formation est organisée de manière cohérente dans les structures telles que les U.F.R., facultés, écoles ☐OUI ☐NON	Catalogues de diffusion des programmes de formation. Indic 1 Existence d'une planification de l'offre de formation dans les structures de formation de l'institution		x		Actualiser les livrets de formation et les consigner - Disposer d'un catalogue de formation
7	Les demandes de création de programmes de formation sanctionnées par un diplôme sont évaluées et classées par les Comités scientifiques et pédagogiques. ☐OUI ☐NON	Document écrit sur les procédures de création des programmes de formation diplômante. Indic 1 Existence de rapports d'examen des demandes de création Indic 2 Existence d'un document qui classe les demandes en fonction de critères arrêtés par les comités		x		Amélioration du document écrit sur les procédures de création des programmes de formation diplômante sous le canevas du CAMES ou l'UEMOA en associant le milieu socioprofessionnel pour la professionnalisation (Existence d'un CSP)

ANNEXE 7

- Score maximum pour cet exemple : 14
- Score obtenu : 9
- Soit un score de 64%, qui sera considéré comme « Moyen ».

On pourra procéder de la même manière pour la politique de recherche, la gouvernance de l'institution, la vie dans l'établissement.

CONSEIL AFRICAIN
ET MALGACHE POUR
L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR

AUF Agence Universitaire de la Francophonie
IFGU Institut de la Francophonie pour la Gouvernance Universitaire

CONTACTS

CAMES

Adresse postale:
01 BP 134
Ouagadougou- Burkina Faso
Numéro de téléphone:
(226) 25 36 81 46 / 25 30 66 61
Fax: (226) 25 36 85 73
Email: cames@lecames.org

http://www.lecames.org/

IFGU

Adresse postale:
Campus universitaire de
Ngoa-Ekellé
B.P. 8114 Yaoundé-Cameroun
Email: ifgu@auf.org

http://ifgu.auf.org