



Projet pilote d'auto-évaluation des Universités du  
Bureau Maghreb de l'AUF



Université du 20 aout 1955  
Skikda – Algérie

## RAPPORT D'EVALUATION EXTERNE

03-05 décembre 2016

Groupe d'experts:

Mme Anne Goudot

Mr. Béchir Allouch

Mr. Boumediene Tanouti (coordonnateur)

Le 26 décembre 2016

## Sommaire

<b>I. Introduction.....</b>	<b>3</b>
1.1. Le processus d'auto-évaluation.....	4
1.2. Remarques sur le rapport d'auto-évaluation.....	4
1.3. Evaluation externe.....	5
<b>II. L'Université de Skikda dans son environnement.....</b>	<b>5</b>
II.1. Le Campus.....	6
II.2. Les Ressources Humaines.....	6
II.3. Les Ressources financières.....	7
II.3.1. Dotation de l'Etat.....	7
II.3.2. Ressources propres.....	8
II.4. Contexte de restrictions de moyens.....	8
<b>III. La Gouvernance.....</b>	<b>9</b>
III.1.1. La démarche qualité.....	9
III.1.2. Equipe de Direction.....	10
III.1.3. Fonctionnement des instances.....	10
III.1.4. Organisation administrative.....	11
<b>IV. La mission de formation.....</b>	<b>12</b>
IV.1. Formation initiale.....	12
IV.2. Formation Continue.....	14
IV.3. Services aux étudiants.....	14
IV.4. Documentation.....	15
IV.5. Maison de l'Entrepreneuriat.....	15
IV.6. Soutiens aux activités estudiantines.....	15
<b>V. La mission de Recherche.....</b>	<b>16</b>
V.1. Pilotage.....	16
V.2. Structures de Recherche.....	17
V.3. Les équipements scientifiques.....	18
<b>VI. Le partenariat.....</b>	<b>18</b>
<b>VII. Les principaux atouts de l'Université.....</b>	<b>19</b>
<b>VIII. Les difficultés majeures.....</b>	<b>20</b>
<b>IX. Les recommandations.....</b>	<b>20</b>
IX.1. Ancrage dans le territoire.....	20
IX.2. Pilotage de l'établissement.....	21
IX.3. Attractivité de l'Université.....	23

## **I. Introduction**

Ce rapport fait la synthèse d'une mission d'évaluation effectuée à l'Université de Skikda par 3 experts désignés par l'AUF entre le 3 et le 5 décembre 2016 dans le cadre du projet d'évaluation des Universités du Maghreb. Le projet d'Auto-évaluation et d'évaluation externe est un projet innovant lancé par le Bureau Maghreb de l'AUF en 2013. Il a pour objectifs de soutenir les établissements de la région à engager la démarche qualité dans leur stratégie de développement en capitalisant sur les résultats obtenus dans le cadre du projet Tempus AqiUmed (Renforcement de la Garantie de la Qualité dans des Universités de la Méditerranée - Algérie, Maroc et Tunisie) qui avait abouti à la rédaction d'un référentiel maghrébin en matière de gouvernance des Universités.

Les traits caractéristiques du projet sont:

- Une phase d'auto-évaluation sanctionnée par la rédaction d'un rapport
- La mise en perspectives nationale et internationale des activités de l'Université
- Une évaluation par les pairs
- Des recommandations qui ont pour finalités de faire progresser l'Université pour atteindre ses objectifs.

Le rapport élaboré à la suite de la visite des experts s'appuie donc à la fois sur les données recueillies auprès des différents interlocuteurs rencontrés lors de la visite et sur celles contenues dans le rapport d'auto-évaluation réalisé par la Commission d'auto-évaluation de l'Université. Le Programme de la visite qui a eu lieu entre le 3 et le 5 décembre 2016 est le suivant:

- Rencontre avec l'équipe dirigeante (Recteur et Vice-Recteurs)
- Rencontre avec la Commission d'auto-évaluation
- Réunion avec les responsables institutionnels (Doyens, Vice-Recteurs)
- Réunion avec le Secrétaire Général et les responsables des Services administratifs de l'Université
- Visite de deux établissements de l'Université (La Faculté de Technologie et la Faculté de Droit et des Sciences Politiques)
- Visite du Laboratoire de Génie Chimique et Environnement
- Visite du Laboratoire de Physico-Chimie des surfaces
- Visite au Centre de Calcul de l'Université
- Visite au Centre d'Analyses (équipements lourds)
- Rencontre avec le représentant des Enseignants Chercheurs au Conseil d'Administration

- Réunion avec les représentants des étudiants dans les différentes instances représentatives
- Réunion avec les partenaires industriels de l'Université
- Réunion de restitution orale avec l'équipe dirigeante et la commission d'autoévaluation

### **I.1. Le Processus d'auto-évaluation.**

L'auto-évaluation a été menée par une cellule qualité active depuis 2008, et comportant des représentants de chaque faculté et des représentants de départements. Alors qu'elle avait déjà élaboré un référentiel qualité propre à l'établissement, la cellule qualité a choisi d'utiliser finalement le référentiel AqiUmed.

Malgré que les conditions pour réaliser l'auto-évaluation dans les temps n'aient pas été favorables, la cellule qualité a respecté les engagements pris, ce qui est à saluer. En effet, outre que les délais étaient très courts, les membres de la cellule n'ont pas pu bénéficier de l'intégralité du programme de formation prévu par l'AUF (seulement un jour au lieu de deux, pendant les vacances d'été).

Pour faire son rapport la Commission a élaboré un questionnaire catégoriel avec différents volets, qui ont fait l'objet de modalités spécifiques de diffusion :

- Vie universitaire : diffusion à tous les étudiants en amphi dans toutes les facultés ; taux de réponse de 60 à 110 étudiants par faculté ; analyse toutes facultés confondues sur environ 500 réponses.
- Formation : diffusion aux doyens, vice-doyens, chefs de département (une trentaine de personnes)
- Gouvernance : secrétaire général, vice-recteurs, bibliothèques, personnels (une dizaine de personnes)
- Recherche : directeurs de labos et vice-doyens en charge de la recherche (une douzaine de personnes)

Compte-tenu de ces modalités de diffusion et du nombre des réponses reçues seul le traitement statistique du volet Vie universitaire est significatif.

### **1.2. Remarques sur le rapport d'auto-évaluation**

Il apparaît très critique et sans concession : là aussi, ce constat traduit l'appropriation par l'institution de la démarche qualité. Il est clairement structuré et la plupart des difficultés qui ont été relevées au cours de l'évaluation externe sont mentionnées dans ce rapport.

Quelques améliorations toutefois pourront être apportées à l'exercice quand il se reproduira :

- Les points forts de l'établissement sont moins mis en avant que les points faibles. Le rapport donne ainsi une image sur-critique de l'Université.
- L'analyse de l'existant est parfois confondue avec les préconisations d'amélioration, ce qui nuit à la lisibilité du diagnostic.
- L'analyse est basée sur les données recueillies via la diffusion de questionnaires, avec des analyses statistiques qui ne sont significatives que pour le volet Vie universitaire. Les autres

volets auraient nécessité une analyse qualitative individuelle pour pouvoir être exploités et raisonnablement utilisés. Le bilan n'est pas étayé par des données chiffrées (indicateurs de développement). L'apport d'indicateurs augmenterait significativement le poids de l'analyse et sa fiabilité.

▪ Les forces et faiblesses données en conclusion gagneraient à être priorisées, de même que les recommandations, de manière à faire ressortir dans cet exercice les grandes lignes d'une esquisse de projet stratégique de développement.

### **1.3. L'Evaluation externe.**

Le rapport réalisé par la Commission d'autoévaluation a été remis aux experts de l'AUF le 1er décembre 2016. Il a constitué une source de données précieuses. Il a permis, en outre, d'appréhender la vision qu'ont les acteurs internes de l'Université, de leur établissement.

Le groupe d'experts était composé de:

Mme Anne Goudot, expert AUF (Université de Bordeaux, France)

Mr. Béchir Allouch, expert AUF (Université Virtuelle de Tunis, Tunisie)

MR. Boumediene Tanouti, expert AUF (Université Chouaib Doukkali, Maroc)

Le Groupe d'experts tient à exprimer ses vifs remerciements au Recteur de l'Université de Skikda Monsieur Salim Haddad et à tous ses Collaborateurs. Il tient à souligner l'accueil chaleureux et collaboratif qui lui a été réservé tout au long de son séjour. Il a particulièrement apprécié l'esprit de cordiale franchise qui a prévalu dans toutes les réunions et rencontres que le groupe a eues au cours des deux jours de travail. Les Membres de la Cellule Qualité ont fait preuve de beaucoup d'enthousiasme et de dynamisme. Le groupe tient à les féliciter pour le travail accompli et les encourage à redoubler d'efforts pour étendre le périmètre de leur intervention à toutes les activités de l'Université notamment aux activités de recherche. Son coordonnateur, Monsieur Messaoud Legouera a déployé des efforts louables pour la réussite de la mission d'évaluation externe; qu'il en soit chaleureusement remercié. Le groupe est par ailleurs conscient des limites de son travail eut égard au temps imparti à sa mission et aux outils mis à sa disposition. Il estime néanmoins que le bon accueil réservé à ses recommandations orales lors de la réunion de restitution témoigne de leur pertinence et de l'esprit d'ouverture qui anime l'équipe dirigeante pour en faire des leviers de développement.

## **II. L'Université de Skikda dans son environnement**

L'Université de Skikda est un établissement de l'Enseignement Supérieur en Algérie créé par décret exécutif n°01/272 du 18 septembre 2001. C'est un établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière. Le nombre et la vocation des Facultés composant l'Université tels qu'ils sont fixés dans le décret n°10/203 du 9 septembre 2010 sont comme suit:

- Faculté des Sciences
- Faculté de Technologie
- Faculté de Droit et des Sciences Politiques
- Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion
- Faculté des Lettres et des Langues
- Faculté des Sciences Sociales et des Sciences Humaines

L'Université a connu de profondes transformations depuis une vingtaine d'années.

Lancée en 1987 en tant qu'Ecole Normale Supérieure de l'Enseignement Technique, elle est devenue Centre Universitaire en 1998. Elle a pris le statut d'université à 3 facultés et 3 vice-Recteurs en 2001. En 2008, ses facultés sont passées au nombre de 6, par scission de deux d'entre elles. En 2010, elle est passée de 3 à 4 vice-rectorats. Ses effectifs étudiants ont connu une croissance rapide depuis la création, pour atteindre 27500 aujourd'hui, entraînant la construction d'une série de bâtiments. Ses premiers laboratoires ont été créés en 2001. Le campus s'est récemment agrandi avec l'intégration de 150 hectares de vergers et de terres d'expérimentation portant 2 serres vitrées.

## **II.1. Le Campus**

Le campus est concentré sur un seul site. Il comporte un patrimoine issu de la période coloniale (ancienne école d'agriculture), et de nombreux bâtiments récents. L'ensemble comporte de nombreux espaces verts, fournissant un cadre d'étude agréable. Il compte actuellement 21000 places pédagogiques, et 8000 places sont en cours d'aménagement. Un bâtiment en cours de construction fournira 200 logements de 140 m<sup>2</sup> au corps enseignant. L'université est dotée de 2 villas d'hôte pour les enseignants invités.

Gérées par Les Œuvres Universitaires, 5 résidences étudiantes de 2000 lits chacune offrent aux étudiants une capacité de 10 000 lits. Ces résidences sont équipées de connexion wifi dans les communs, et les salles de travail pour les étudiants. 38 communes participent au dispositif de transport assuré par Les Œuvres Universitaires.

A noter toutefois que le campus n'est pas utilisé après 17h, ce qui constitue une forme de sous-usage des locaux.

## **II.2. Les Ressources Humaines**

Le nombre d'Enseignants Chercheurs tous grades confondus est de 1063 encadrant plus de 27 000 étudiants. Le taux d'encadrement moyen à l'Université est de 25 Etudiants par Enseignant-Chercheur. Le taux d'encadrement administratif est 28 étudiants pour un administratif. Ces taux sont conformes aux moyennes nationales en la matière. Les procédures de recrutement des personnels pédagogiques sont très centralisées. L'état décide des recrutements à partir de demandes d'emplois remontées des facultés annuellement et consolidées sur tout l'établissement :

- Le recrutement des enseignants se fait essentiellement sur des critères de formation et non de recherche ;
- L'Etat met ensuite les recrutements en œuvre au niveau national, via un dispositif de concours.

Ce fonctionnement limite les possibilités de recrutement par l'université de candidats du sérail ; il s'en suit une certaine « volatilité » des enseignants dans l'université, du fait de leur aspiration à être mutés dans leur région d'origine dès que possible. Le personnel pédagogique bénéficie d'une prime de rendement allouée sur la base d'une grille de critères arrêtée dans la décision ministérielle n° 735/2010 et modifiée par la décision ministérielle 904/2013. Les coefficients de pondération de cette grille sont arrêtés par le Conseil Scientifique de l'Université.

Le personnel administratif est recruté sur la base de concours organisés localement après avoir défini les profils et les niveaux souhaités. Les chefs de services administrent des notes de rendements aux personnels sous leur responsabilité. Ces notes sont utilisées, notamment, pour les promotions et pour la participation aux formations continues. Celles-ci sont de 2 types: des formations périodiques thématiques organisées à l'échelle locale et nationale ou des stages de perfectionnement à l'étranger.

### **II.3. Les Ressources Financières**

#### **II.3.1. Dotation de l'Etat**

L'Université reçoit chaque année une dotation de l'état couvrant jusqu'à maintenant, suffisamment les besoins pour qu'elle n'ait pas à chercher de ressources propres.

Les fonds pour l'équipement et le fonctionnement des différentes composantes de l'université sont alloués à l'université annuellement, sur la base d'un projet de budget soumis par l'Université en appui sur un projet d'établissement. 80% environ de cette dotation concerne la masse salariale.

L'état alloue les fonds de manière "fléchée", c'est-à-dire que l'université est contrainte d'utiliser les fonds alloués sur les postes fléchés par le ministère.

Ce budget comporte des enveloppes budgétaires pour le versement de primes de rendement ; l'université distribue ces primes, qui peuvent représenter jusqu'à 40% du salaire, sur la base de notes attribuées par les responsables hiérarchiques en appui sur une grille d'évaluation fixée au plan national (critères : assiduité ; réalisation du programme pédagogique -incluant encadrement des thésards ; participation au développement de l'institution ; activité scientifique ; utilisation des TICE)

Le projet de budget et de demande d'emplois est établi à partir des demandes émises par les facultés (sous la gouvernance des conseils scientifiques de faculté), établis sur la base de projets de faculté annuels. La direction des moyens et celle des personnels consolident ces demandes. Le conseil d'Université réalise ensuite les arbitrages et valide le projet final qui est remonté au ministère.

L'allocation des fonds pour la recherche (fonctionnement et équipement) s'effectue au travers de 2 instruments :

- PNR : allocation sur appel à projet ;
- CNEPRU : instrument dotant chaque laboratoire en fonction du nombre de ses doctorants.

Les labos ne peuvent financer eux-mêmes les missions de recherche : le financement des missions est décidé et mis en œuvre par les facultés, qui ont une enveloppe dédiée.

### **II.3.2. Ressources propres**

L'université a la possibilité de collecter des ressources propres via :

- La formation continue: si la formation continue diplômante est la prérogative de l'Université de la Formation Continue, organisme d'état au plan national, l'université peut vendre des formations certifiantes.

- Des prestations de service assurées par les laboratoires de recherche.

Force est de constater que ces mécanismes ne sont pas mis en œuvre de façon conséquente (presque 100% du budget de l'Université provient de la tutelle). Cette dépendance totale du budget de l'Etat est, à l'évidence, un frein à l'autonomie de l'Université et constitue un risque potentiel si les restrictions budgétaires survenues ces dernières années perdurent.

### **II.4. Contexte de restriction de moyens**

Si la dotation en fonctionnement de l'université est restée stable ces dernières années (environ 3,5 Milliards de dinars) la dotation en équipement a été en grande partie gelée. Ainsi, plusieurs projets de construction dont les concours d'architecture avaient déjà été réalisés et les entreprises choisies ont été suspendus :

- 1 bibliothèque centrale
- 1 complexe sportif
- 3 blocs salles de tutorat
- 1 centre médico-social culturel

Un projet d'aménagement du site a également été gelé.

Ont également été évoqués lors des entretiens les deux restrictions suivantes :

- Quand l'année passée 16 postes avaient été obtenus pour recruter des enseignants étrangers, aucun poste de cette nature n'a été obtenu cette année ;
- Le budget de soutien aux manifestations scientifiques a été diminué.

L'équipe dirigeante a pris conscience de ces nouvelles difficultés qui nécessitent de déployer une stratégie de recherche de moyens propres par l'intermédiaire de partenariats avec le milieu socio-économique. Elle se mobilise pour tirer profit du dynamisme que connaît le



secteur industriel de la ville de Skikda. En effet la ville abrite une plate-forme importante de l'industrie pétrochimique et électrique en Algérie. Cette plate-forme se compose de deux raffineries de pétrole, deux centrales électriques, deux unités de liquéfaction de gaz, une unité chimique de polymère et des terminaux de transport de pétrole et de gaz. Actuellement, l'Université ne dispose pas de structures dédiées au renforcement de liens de coopération gagnant-gagnant avec cette plate-forme. La rencontre avec les représentants de quelques unités industrielles a permis de comprendre que ce n'est pas la volonté de collaborer avec l'Université qui fait défaut mais plutôt l'absence de structures et d'interlocuteurs pouvant assurer la pérennité des relations et le suivi des actions communes.

### **III. Gouvernance**

#### **III.1. La démarche qualité**

L'université n'a pas attendu les incitations ministérielles (l'état a mis en place il y a 2 ans une agence interministérielle chargée de la qualité) ou le projet de l'AUF sur l'évaluation des universités du Maghreb pour entrer dans une démarche qualité. Elle a ainsi développé une politique « maison » de la qualité, et vraisemblablement ce qui pourrait être qualifié de « culture de la qualité ». Comme mentionné au début de ce rapport, la posture pro-active de l'université dans la démarche d'évaluation AUF abonde dans ce sens.

Cette assurance qualité interne se déploie avec les facettes suivantes :

- Une cellule qualité active depuis au moins 4 ans. Constituée de 2 représentants par faculté et de représentants des départements et animée par un responsable nommé par le recteur, elle se réunit chaque semaine depuis 4 ans. La plupart de ses membres ont d'autres responsabilités sur l'université, ce qui permet à cette cellule d'avoir des relais à différents niveaux de l'établissement : elle en constitue un « maillage ». La mise à disposition de locaux à situés à proximité de ceux du recteur confèrent une forme de légitimité à cette cellule sur le registre de la gouvernance.

Ses travaux ont porté essentiellement jusqu'ici sur le domaine de la formation, de la pédagogie et de la vie universitaire (par exemple sur la problématique de l'accueil des nouveaux étudiants). Elle a établi un référentiel interne pour l'évaluation des activités de l'établissement, ainsi qu'un projet de charte qualité qui a été approuvé par le conseil d'université. Elle réalise des enquêtes, qui sont menées par des membres de la commission en coopération avec des membres des départements. Elle établit chaque année un bilan annuel de l'université, avec un diagnostic, qui est utilisé par le conseil d'université pour élaborer le projet d'établissement. Elle organise annuellement un séminaire thématique portant sur une problématique de qualité, ouvert à tous les enseignants de l'établissement.

Les interviews réalisées ont fait ressortir une acceptation du rôle et des travaux de la cellule qualité, plus perçue comme un dispositif de support que de contrôle.

- Des relais dans les facultés : si les facultés sont représentées dans la cellule qualité, elles mettent également des locaux à disposition des enseignants impliqués dans la démarche, qui reçoivent par ailleurs une indemnité pour cette implication.

- Une valorisation de la démarche sur le site Web de l'Université : un onglet Assurance qualité dans le menu principal du site Web, très visible, met en avant les activités de la cellule qualité. Les programmes de formation y sont présentés (un par an avec un intervenant extérieur).

Il est à noter que les incitations externes à l'assurance qualité, de l'AUF ou de la tutelle algérienne, pourraient paradoxalement contrarier la dynamique interne de l'Université de Skikda en matière de qualité, par exemple en imposant des référentiels normatifs externes alors qu'un référentiel interne a déjà été établi par un processus de concertation.

Trois points d'amélioration ont été identifiés :

- Le processus qualité n'a pas jusqu'ici bénéficié des compétences internes en matière de recherche : les compétences disponibles en psychologie de l'apprentissage ne sont par exemple pas mobilisées pour réfléchir sur les grilles d'évaluation en matière de formation.
- Le processus d'assurance qualité gagnerait à s'appuyer sur une recherche en didactique.
- Les rapports d'activité des facultés ne remontent pas à la cellule qualité, qui n'utilise pas ce matériau dans ses diagnostics.

### **III.2. Equipe de direction**

L'université de Skikda relève du modèle national à 4 vice-recteurs. Le recteur peut donc s'appuyer sur, outre les vice-recteurs formation, recherche et prospective et développement, sur un vice-rectorat Relations externes et partenariats. La nomination récente d'une Vice-Recteur en charge des relations externes et des partenariats est un élément concret de mobilisation de l'équipe dirigeante pour densifier et pérenniser les relations avec le secteur socio-économique de l'Université et augmenter sa visibilité. Le recteur a élaboré un projet d'établissement dont les objectifs viennent apporter des réponses aux difficultés identifiées. Ce projet mérite d'être étoffé de façon collective et diffusé très largement au niveau des composantes de l'Université et de ses partenaires. C'est au prix de cet effort qu'une synergie de changement et de progrès pourra émerger.

### **III.3. Fonctionnement des instances**

Organisées selon les directives réglementaires, les principales instances actives dans le pilotage de l'établissement sont le conseil d'université et les conseils scientifiques de facultés. Ces instances apparaissent fonctionner en tant que lieux de débat et de concertation. Les décisions se prennent par consensus, le vote n'étant que rarement utilisé. Le conseil d'administration, qui se réunit deux fois par an, ne revient qu'à la marge sur les propositions qui lui sont présentées et qui ont auparavant été approuvées par le conseil d'université. Cette instance ne comporte pas de personnalités extérieures (autorisées par la loi), hormis les représentants de l'état pour les différents secteurs usagers.

Deux points faibles sont apparus :

- l'absence d'une instance de concertation pour la recherche ;

- la sous-représentation des femmes dans les instances, alors qu'elles représentent plus de 50% des étudiants ; une sous-représentation semble aussi se manifester dans les postes de responsabilité institutionnelle bien que la plus grande Faculté de l'Université celle de la technologie est dirigée par une femme depuis 8 ans et le vice-rectorat chargé des affaires externes et des partenariats a à sa tête une femme aussi; à noter que dans une réunion organisée avec les représentants étudiants, aucune femme n'était présente sur les 9 étudiants présents.

#### **III.4. Organisation administrative**

L'organisation administrative de l'université de Skikda est structurée selon le cadre imposé par le ministère : une administration centrale (rectorat) organisée en conformité avec l'organigramme générique national et une administration décentralisée dans chaque faculté, avec un mode de structuration en miroir par rapport à l'administration centrale, qui est placée de facto sous l'autorité du Doyen de faculté.

A l'université de Skikda, 120 personnels administratifs (ATS) travaillent dans le rectorat et 743 dans les facultés, ce qui constitue un taux d'appui administratif satisfaisant en regard des statistiques à l'international.

L'administration est dirigée par un Secrétaire Général, assisté de 4 sous-directeurs (budget, personnels, moyens généraux et affaires culturelles et sportives) et de 4 responsables de services communs (une bibliothèque centrale, un centre de calcul, un centre de formation intensif des langues, un service audiovisuel).

Des interviews réalisées est ressorti une satisfaction de l'appui amené par l'administration, jugée suffisamment dotée en moyens humains et matériels.

Organisé selon les dispositions réglementaires, le processus interne d'allocation des moyens apparaît fonctionner sur un mode de concertation et de recherche de consensus qui permet aux individus d'exprimer ouvertement leurs positions sur les décisions à prendre et de participer au débat, dans la limite des marges de manœuvre existantes. Il semble que ce processus fonctionne avec équité, sans préjudice significatif pour les petites facultés face aux plus grosses.

Tout au long de la visite cependant est apparu un déficit de données de suivi des activités de l'Université (indicateurs), qui résulte vraisemblablement à la fois d'une insuffisance de l'infrastructure SI mobilisées en appui des activités de l'université et d'autre part d'usages installés en matière d'outils et de pratiques de pilotage (autrement dit les données qui existent en matière de suivi sont insuffisamment utilisées dans le pilotage de l'établissement). Ainsi par exemple, si un suivi semble effectué sur le plan pédagogique, dans le cadre du vice-rectorat à la prospective et au développement, en appui sur une cellule statistique, les rapports d'activité établis par les départements et les facultés ne sont pas collectés et consolidés dans un rapport global et il ne semble pas exister de tableau de bord du pilotage de l'université.

L'Université s'attache toutefois à progresser sur cette question du pilotage, en portant l'effort sur l'amélioration continue de son ossature administrative, en termes de procédures,

d'organisation des compétences et de système d'information. Des activités de transformation de l'existant sont en cours tant au niveau du SI que des procédures, notamment RH et financières. A noter par exemple la participation de l'université de Skikda au projet pilote de déploiement d'une infrastructure de cartes multiservices numériques, avec 6 autres universités algériennes. Une attention portée au plan de formation (et l'investissement de moyens en conséquence), avec le déploiement de formations à la conduite du changement et au management vient soutenir cet effort.

Compte-tenu des enjeux de progression en matière de système d'information, le positionnement de cette activité SI dans le centre de calcul intensif serait à questionner. Le SI de l'institution ne nécessiterait-il pas une structure dédiée avec un responsable se consacrant entièrement à cette question ?

Il est ainsi apparu que l'université de Skikda a à faire face à un enjeu de renforcement de sa capacité de gestion administrative, en regard de ses ambitions de développement, et qu'elle dispose pour cela des compétences internes déjà mobilisées sur cette question importante. Cette transformation va nécessiter un appui constant et déterminé de l'équipe de direction sur la durée.

#### **IV. La Mission de formation**

##### **IV.1.1 Formation Initiale**

La carte de formation de l'Université de Skikda couvre l'ensemble du spectre disciplinaire, hormis la médecine et l'Ingénierie. Elle bénéficie de bons taux d'encadrement, y compris sur les SHS, qui se situent au-dessus des tendances nationales.

science : 1/21

lettres et langues : 1/24

SHS : 1/32

technologie : 1/22

droit et sciences politiques : 1/20

Cette carte de formation est essentiellement composée de formations académiques (fondamentales). La formation professionnelle y est peu développée. Elle bénéficie d'une bonne visibilité sur le site Web de l'Université, avec une description de la carte par faculté, les volumes horaires correspondants et les crédits ECTS, voire les emplois du temps et les règlements des études.

La mise en œuvre de l'offre académique apparaît fournir de bonnes conditions d'apprentissage aux étudiants, ce qui est d'autant plus à saluer que l'université a connu une augmentation importante de ses effectifs étudiants depuis sa création.

Elle présente néanmoins des faiblesses importantes à considérer pour que l'Université de Skikda se maintienne sur une trajectoire positive de développement :

- Sa dimension professionnalisante, c'est-à-dire sa capacité à former des jeunes aptes à trouver leur place dans le marché de l'emploi, apparaît insuffisante. L'université gagnerait à prendre en considération les mutations professionnelles. La mise en place d'un observatoire chargé, entre autres, de l'identification des besoins du monde socio-économique (à travers des enquêtes,...), de l'estimation de la demande d'emploi dans les spécialités proposées à l'université et du suivi de l'insertion des diplômés de l'université favoriserait le montage d'une offre de formation initiale et continue en adéquation avec les besoins exprimés par les partenaires socio-économiques de l'Université.

- La gestion des stages: il serait pertinent que l'université procède à une évaluation urgente du dispositif de gestion des stages. L'efficacité des stages devrait être régulièrement évaluée. Les entretiens avec des représentants des partenaires économiques de l'université étaient unanimes concernant la nécessité de mise en place d'un système favorisant une meilleure coordination avec l'université (concernant les affectations des stagiaires, concernant les thèmes,...) et surtout un co-encadrement effectif par les enseignants. Etant livrés à eux-mêmes sans un encadrement effectif du côté de l'université, les stagiaires risquent de ne pas profiter pleinement des stages surtout que les entreprises d'accueil seules ne peuvent leur fournir un encadrement suffisant.

- L'employabilité: l'université devrait accorder une importance accrue au suivi de l'employabilité des diplômés. Un dispositif adéquat devrait être mis en place. L'université ne dispose pas d'un observatoire de l'insertion professionnelle de ses diplômés. Il serait important de suivre l'évolution d'indicateurs comme le taux d'embauche par filière, le taux de chômage, la durée de chômage des diplômés d'une filière, le taux de satisfaction des employeurs des diplômés de certaines filières, la durée moyenne pour qu'une nouvelle recrue issue d'une filière donnée devienne opérationnelle,... Il est important également d'analyser les débouchés de chaque filière. L'appui à la création et aux activités d'une association d'alumni de l'université et/ou de ses composantes permettra de faciliter le suivi professionnel et permettra aussi d'aider dans l'insertion des futurs diplômés.

- Son insuffisante connexion à la recherche : l'offre de formation est peu irriguée par l'activité de recherche, ce qui limite nécessairement la qualité et l'attractivité de la formation en master

- la lourdeur des initiatives d'amélioration de la mission formation : à plusieurs reprises ont été évoquées des inerties et des lourdeurs importantes pour faire évoluer l'existant, par exemple pour le recrutement d'enseignants, le développement de filières innovantes, ou l'organisation interne des facultés.

- La relative « volatilité » du corps académique : le fait que plus de 50% du corps enseignant ne soient pas résidents à Skikda et aspirent à être mutés sur d'autres régions ne peut qu'avoir des conséquences négatives sur le développement de l'université. Comment s'investir sur la durée, prendre des responsabilités institutionnelles, quand on ne se projette pas dans l'avenir dans l'institution ?

En termes de développement de la mission formation, les initiatives suivantes ont été relevées :

■ A partir de cette année, tous les nouveaux enseignants recrutés ont une année de formation à la pédagogie et aux nouvelles approches.

- Devant la difficulté de suivre l'insertion professionnelle de manière quantitative, l'Université tente d'adresser cette question au travers de la création d'une association d'alumni ; elle encourage les enseignants à suivre leurs étudiants, et à garder le contact avec eux après la fin de leurs études.
- Des tentatives ont été faites pour développer le tutorat, mais n'ont pas abouti.
- L'implantation d'un Institut de Technologie est en cours

Le développement et la gestion de l'activité de formation est coordonnée par un vice-rectorat de la pédagogie, avec des facultés bénéficiant d'une forte autonomie et se consacrant essentiellement à la mission Formation, avec peu d'attention à son articulation avec l'activité de recherche. Le fonctionnement de la gouvernance en matière de formation, au travers des conseils scientifiques de faculté et du vice-rectorat, semble ne pas poser de difficultés majeures et procéder d'un attachement à la qualité de la formation proposée aux étudiants et d'un état d'esprit de concertation. La capacité de changement de l'Université sur ce secteur apparaît toutefois à questionner, compte-tenu des enjeux en matière de professionnalisation des formations et d'insertion professionnelle des étudiants.

#### **IV.2. Formation continue**

La formation continue est très peu développée à l'Université de Skikda, alors qu'elle pourrait constituer un levier de valorisation de ses compétences auprès du monde socio-économique et donc de rapprochement avec celui-ci. Elle n'a aucune visibilité sur le site internet de l'Université.

L'université n'a pas la possibilité de développer de formation continue diplômante, qui est la prérogative de l'université de la formation continue, mais elle peut par contre délivrer des prestations de service et des formations certifiantes. Elle le fait d'ailleurs pour les langues étrangères, via son Centre de formation intensive aux langues, avec une vingtaine d'ES mobilisés. Au cours des entretiens, il est apparu que cette possibilité, et les modalités afférentes, étaient en général méconnues.

#### **IV.3. Service aux étudiants**

A l'Université de Skikda, les étudiants bénéficient de soutien pour l'intégration et l'orientation initiales. Ils ont accès à un dispositif documentaire qui semble bien adapté. Ils sont suivis par leurs enseignants tout au long de leur parcours.

L'université a une politique d'accueil de ses nouveaux étudiants. Un vice-rectorat assure annuellement l'accueil des nouveaux étudiants. La mobilisation des anciens étudiants, avec l'encadrement de l'équipe de l'université, pour l'accueil des nouveaux étudiants est une pratique exemplaire.

Les étudiants en échec font l'objet d'une attention particulière. Un service de médecine préventive recueille le satisfecit des étudiants (réponses au questionnaire). Ils ont la possibilité d'être soutenus dans une démarche d'entrepreneuriat, mais semblent peu se saisir de cette possibilité. L'état d'esprit « d'assistantat » a été évoqué dans les entretiens pour expliquer cette

forme de passivité, en soulignant que cet état d'esprit était en train de changer. Les étudiants ne bénéficient pas d'aide pour leur insertion professionnelle, non plus que pour la construction ou l'évolution dans leur projet professionnel.

A noter que les services fournis aux étudiants sont peu visibles sur le site Web de l'Université, et donc peu valorisés. Les étudiants sont-ils bien informés de ces appuis ? Les faiblesses indiquées ci-dessus ont été pour la plupart pointées dans le rapport d'auto-évaluation, avec l'évocation de différentes mesures envisagées. Cette question du service aux étudiants semble faire l'objet d'une attention effective de la part de l'institution, disposée à y engager des moyens. Par contre, l'Université ne met pas en œuvre un dispositif pour répondre aux profils et besoins spécifiques des étudiants et des personnels, comme les sportifs de haut niveau, ou bien les étudiants handicapés. L'Université n'offre pas non plus d'aide à l'insertion professionnelle.

#### **IV.4. Documentation**

Les étudiants bénéficient d'une bibliothèque centrale (2 salles avec capacité de 250 places chacune) et de bibliothèques au sein des facultés : celles-ci gèrent leurs achats de ressources documentaires en toute autonomie, la bibliothèque centrale se concentrant plutôt sur les ressources communes aux facultés. Les heures d'ouverture sont plutôt restreintes (8h-17h et samedi) et alignées sur les horaires de cours, mais cela ne semble pas poser un problème majeur car les étudiants ont accès à des salles de travail dans les résidences étudiantes.

#### **IV.5. Maison de l'entrepreneuriat**

Elle a été créée en 2013 en partenariat avec l'ANSEJ, le dispositif national de soutien à l'emploi des jeunes, ce qui facilite le financement des projets des étudiants. Avec un programme d'activité maintenu dans le temps (formations, journées d'information, sensibilisation, outils, etc) et bien documenté sur le site Web de ce dispositif, la maison de l'entrepreneuriat apparaît assez active et visible pour les étudiants. Cependant au cours de la réunion avec les étudiants aucun projet effectif de création d'entreprise n'a pu être identifié.

#### **IV.6. Soutiens aux activités estudiantines**

Le soutien aux manifestations étudiantes est plutôt du registre des Œuvres universitaires, qui ont des moyens dédiés que n'a pas l'Université. Hormis une pièce de théâtre annuelle et quelques manifestations religieuses, l'Université soutient plutôt la vie universitaire via les clubs scientifiques d'étudiants, qu'elle soutient fortement depuis un an, en fournissant des locaux et un peu de moyens. 6 clubs existent ainsi à l'Université de Skikda, dont 5 sur l'année écoulée. L'absence d'une instance de gouvernance dédiée à ce volet important pour l'identité de l'institution constitue un point faible pour son développement.

## **V. La mission Recherche**

La mission Recherche de l'université et la formation doctorale, conformément à la réglementation nationale, est sous la compétence d'un vice-rectorat Post-graduation ; l'organisation de ce vice-rectorat n'est pas décrite sur le site Web de l'Université, contrairement aux autres vice-rectorats.

L'université affiche l'existence de 13 laboratoires de recherche agréés, avec une moyenne de 60 à 70 nouveaux doctorants intégrés chaque année. Deux de ces laboratoires ont été visités pendant l'évaluation externe. L'Université ne semble pas disposer de données consolidées sur le nombre de chercheurs actifs au niveau de l'Université, le nombre de publications, le nombre d'Enseignants-chercheurs impliqués dans des structures de recherche agréés (Nous avons compris que le nombre de chercheurs permanents dans un laboratoire agréés avait moins d'importance que le nombre de doctorants qui détermine le niveau de financement).

En l'absence de données tangibles sur l'activité de recherche, nous ne pouvons analyser cette activité sur des bases objectives. Le rapport d'auto-évaluation attribue ce manque de visibilité à la jeunesse de l'activité de recherche à l'Université de Skikda. Un débat a, semble-t-il, animé la Commission d'auto-évaluation sur l'opportunité d'inclure le volet recherche dans le périmètre de l'auto-évaluation. Finalement, il a été décidé de l'inclure, dans l'optique de se servir de la démarche comme levier d'amélioration de ses difficultés. Cette décision est révélatrice d'une appropriation de la démarche qualité.

Ces remarques générales étant posées, il ressort de notre travail les points saillants suivants classés sous trois rubriques:

### **V.1. Le Pilotage:**

- Un vice rectorat chargé de la recherche scientifique est dédié au suivi de la recherche et il veille au développement et est au service du développement de la recherche, des laboratoires ainsi que des écoles doctorales. Cependant l'université ne dispose pas d'instance de concertation sur la recherche ; les enseignants qui font de la recherche procèdent de dynamique individuelle. Ils apparaissent relativement isolés dans leurs démarches de recherche ;

- L'Université semble avoir peu de prise sur l'activité de recherche (orientation vers des sujets locaux, évaluation, financement, recrutement des chercheurs...) étant donné le système de gestion et de financement centralisé au niveau de la tutelle en Algérie. Cette situation ne permet pas un véritable pilotage des activités de recherche au niveau de l'Université. Celle-ci gagnerait à lancer des projets de recherche développement financés dans le cadre de partenariat. Ce serait une première étape vers l'émergence d'une véritable stratégie de recherche universitaire.

- Une évaluation en matière de recherche est conduite à l'occasion des bilans d'activités des laboratoires régulièrement transmis au ministère de tutelle. L'université gagnerait à mobiliser les instances universitaires chargées de la recherche (vice rectorat, Conseil Scientifique, cellule de l'assurance qualité...) dans l'élaboration et le suivi de ces bilans qui



pourront ainsi servir à constituer des bases données fiables pour la définition d'un projet de développement de la recherche au niveau de l'Université.

- La capacité de réponse aux besoins des laboratoires et des chercheurs en termes de disponibilité, de maintenance ou de renouvellement des équipements, des produits requis pour la recherche, des pièces de rechange,... semble être affectée par des rigidités structurelles (capacité du marché local à fournir les commandes, rigidités liées à la passation des marchés publics,...). Il est important pour l'université de mener une réflexion sur les moyens d'assouplir ces rigidités.

## **V.2. Les Structures de Recherche**

- S'il est mentionné sur le site Web que l'université compte 13 laboratoires, seuls 9 sont explicitement listés. Sur ces 9, 4 seulement sont présentés (alors que la carte des formations est présentée de manière assez détaillée), dont deux en Arabe sans traduction en anglais ou en français ; aucun des laboratoires ne cite de publications scientifiques en français ou en anglais.

- Les laboratoires n'ont que très peu d'autonomie. Ils doivent s'inscrire dans des axes définis au plan national, au possible détriment des besoins locaux. Ils ne disposent pas de budget pour financer leurs missions (l'octroi des financements pour les mobilités, participation à des colloques ou mission de recherche est effectué par les facultés, qui ont un budget dédié). Ils n'ont pas la possibilité de recruter comme doctorants les étudiants de master qui apparaissent motivés par leurs thématiques de recherche (le recrutement des doctorants est assujéti au concours national). Ils n'ont pas la possibilité de développer certaines de leurs compétences par le recrutement de collègues chercheurs (le corps académique est recruté sur ses compétences de formation). Ils sont assujettis à la validation du conseil d'université pour financer et organiser des manifestations scientifiques.

- Les structures de recherche ne disposent pas d'une instance de concertation et de coordination. Une telle instance pourrait constituer le lieu d'échange sur les bonnes pratiques en matière de conduite des projets de recherche, sur la mutualisation des moyens et équipements, sur les moyens d'éviter les redondances et les chevauchements des sujets de recherche, sur la coopération transdisciplinaire....

- Les structures de recherche doivent faire face à des lourdeurs dans la régulation du système de gestion financière (procédures de marché) qui entravent leur fonctionnement et l'avancée des recherches (accès aux matières premières parfois difficile).

- Les personnels académiques n'ont pas d'incitation à s'investir dans la recherche, leur carrière progressant surtout au travers de leur investissement dans la formation et dans la vie de l'institution.

- Nos interlocuteurs ont évoqué des difficultés pour se lancer dans des projets de thèses industrielles. Il semble qu'il n'y ait pas de dispositif adapté pour favoriser ce type de thèse. L'Université gagnerait à réfléchir à l'élaboration avec ses futurs partenaires d'un cadre dans lequel ce type de recherche pourrait être menée.

- Nous n'avons pas pu avoir accès aux données sur l'utilisation de la prime de recherche: quel pourcentage d'enseignants la perçoivent, selon quels critères ?
- Il a été mentionné l'existence d'une direction de la publication avec trois revues, mais le site Web de l'Université n'en porte pas la trace ;
- Les relations avec le monde socio-économique des structures de recherche en matière de recherche sont embryonnaires.
- Les échanges que nous avons eus avec des partenaires du monde socio-économiques ont révélé chez ces derniers une méconnaissance des compétences de recherche de l'université.

### **V.3. Les Equipements Scientifiques**

La visite effectuée au Centre d'Analyses où sont installés les équipements lourds de recherche a permis de constater les difficultés rencontrées pour leur renouvellement et leur maintenance. C'est pourtant une véritable opportunité pour l'Université d'investir dans ce type d'équipement et en faire une plate-forme reconnue ouverte au secteur industriel qui pourrait profiter de l'expertise des enseignant-chercheurs en matière d'analyse et de caractérisation. Les financements de l'état pour la maintenance des équipements lourds est insuffisant. Les restrictions budgétaires des dernières années a lourdement impacté le programme d'équipement arrêté par les laboratoires.

En définitive, le développement de la jeune activité de recherche se heurte à diverses difficultés. Certaines de ces difficultés relèvent de l'organisation de l'ESR en Algérie mais l'Université peut utiliser les marges de manœuvres que permet le système pour lancer des opérations innovantes qui pourraient avoir un grand impact sur la dynamique de recherche et notamment la recherche développement.

### **VI. Le partenariat de l'Université.**

En optant pour un modèle à 4 vice-rectorats, l'université de Skikda a montré l'attention portée au développement de ses relations avec l'extérieur. Ce vice-rectorat, outre les 3 services prévus par la réglementation (bourses et stages à l'étranger, manifestations scientifiques et collaborations et partenariats), a dans son périmètre le suivi de la "Maison de l'entrepreneuriat". Dans son rapport d'auto-évaluation, l'université pointe l'insuffisance de ses interactions avec ses différents environnements (régionaux, national et international) et formule des objectifs pour avancer sur cette question.

Les manifestations les plus significatives de cette faiblesse nous semblent être les suivantes :

- Le monde socio-économique connaît mal l'université, et à fortiori son projet de développement actuel. Des postures de méfiance ont été évoquées de part et d'autre.
- Les instances ne comportent pas de représentants du monde socio-économique.

- Les formations académiques sont peu professionnalisantes (pas de participation d'extérieurs au design des formations, pas d'intervenants professionnels, insuffisance du dispositif et une gestion des stages qui donne une image négative de l'université).
- La formation professionnalisante est très peu développée.
- La formation continue est quasiment inexistante, alors que les besoins de la région, et notamment de l'entreprise d'Etat Sonatrach, sont importants et ne trouvent pas forcément réponse dans le privé.
- L'université n'a pas établi de partenariats avec le monde socio-économique pour faciliter le recrutement de ses diplômés (par exemple sur la filière d'excellence en pétrochimie).
- Les compétences de recherche de l'université ne sont pas valorisées dans le monde socio-économique ni même connues.
- Les besoins éventuels de recherche appliquée du monde socio-économique ne sont pas pris en compte dans le développement de l'activité de recherche.
- Les laboratoires ne font que très peu de prestations de service vers le monde socio-économique.
- L'université n'a pas de stratégie institutionnelle pour le développement de partenariats internationaux.

Le projet d'établissement fait de l'ancrage de l'université sur son territoire l'objectif majeur à moyen terme, avec une stratégie cohérente pour progresser. Cette question est un défi, car elle touche à la culture de l'établissement et implique de rehausser l'image de l'université sur son territoire.

## **VII. Les principaux atouts de l'Université de Skikda**

Les principaux atouts de l'Université qui ont pu être identifiés sont:

- Une conscience des faiblesses de l'établissement et des enjeux auxquels il est confronté.
- Une "culture" de projet de développement à moyen et long terme qui est en train de rentrer dans les mœurs de l'Université.
  - Un environnement à fortes potentialités démographique, industrielle et agricole
  - La jeunesse de l'Université et de ses personnels constituent des atouts pour conduire le changement
- Une cohésion dans la gouvernance de l'établissement et un esprit d'appartenance aigu.
- Un campus offrant de bonnes conditions de travail pour les enseignants et les étudiants, avec un fort potentiel pour permettre le développement de l'université ;
- Une bonne organisation des activités et notamment de la gouvernance, avec une culture de la concertation et un souci de gestion efficace et sécurisée de l'établissement ;

- Une offre de formation académique développée et mise en œuvre dans un souci de la réussite des étudiants ;
- Une culture de la qualité, utilisée comme instrument de gouvernance (amélioration continue) avec l'adhésion de la communauté académique.

### **VIII. Les difficultés majeures**

Elles sont pour partie contingentes au contexte dans lequel évolue l'université :

- Des interactions très faibles de l'université avec son environnement local ;
  - Une activité de recherche trop peu développée en regard des enjeux sur la formation au niveau master et sur l'ancrage territorial ;
  - Une volatilité importante des enseignants, plus de 50% ne résidant pas sur le wilayat de Skikda ;
  - Une faible autonomie rendant difficile la remédiation des difficultés rencontrées et l'adaptation aux évolutions et aux besoins de l'environnement ;
- lourdeur des procédures qui sont centralisées ou gérées au niveau national
- difficulté à soutenir les potentialités détectées dans l'établissement et qui constituent les leviers de développement et d'attractivité de l'établissement ;
- état d'esprit d'assistanat ;
- Un possible maintien sur la durée des restrictions de financements publics.

### **IX. Les recommandations**

Si son autonomie est relative, l'Université de Skikda a des marges de manœuvre sur lesquelles elle peut jouer pour se positionner au cœur des projets de développement de sa région et du pays. Sa dynamique de changement, que ce soit dans la pertinence du projet stratégique à moyen terme, dans le développement d'une culture qualité, ou dans les diverses activités d'amélioration de la gestion de l'établissement, montre qu'elle s'en saisit.

Nos recommandations visent à soutenir cet effort. Nous les formulons en 3 objectifs.

#### **IX.1. Ancrage dans le territoire**

L'Université devrait faire du développement de l'ancrage sur le territoire et des liens avec le monde socio-économique un axe transformant majeur de l'ensemble des activités de l'université, sur le long terme. Pour cela, l'université devrait aborder cette question avec une approche systémique, en adressant de concert les différentes facettes :

#### **Quant à la formation:**

- Améliorer la capacité professionnalisante de l'offre de formation académique :
  - améliorer la qualité du dispositif de stage, sur tout le processus, de la préparation à la validation, en coopération avec des partenaires du monde socio-économique pour tenir compte

de leurs besoins (en particulier, porter attention à l'établissement de procédures claires et à la définition de sujets de stage en coopération avec les partenaires du monde socio-économique) ;

- faire intervenir des professionnels dans les formations ; ce qui pourra en corolaire sensibiliser les étudiants aux possibilités de l'entrepreneuriat ;

- Développer les compétences transversales utiles au monde socio-économique (langues, formation au management, à la conduite de projets, etc).

- Développer une offre de formation professionnelle en coopération avec le monde socio-économique (masters professionnels co-construits ; thèses industrielles) ;

- Suivre l'insertion professionnelle des étudiants, et s'appuyer sur ces données de suivi pour piloter le développement de la formation ; la création d'un observatoire dédié l'étude des besoins de l'environnement socio-économique, à l'insertion et au suivi des lauréats de l'Université est préconisée.

- Etablir une coopération avec le monde socio-économique pour favoriser le recrutement des diplômés ;

- Développer une offre de formation continue répondant aux besoins du monde socio-économique.

### **Quant à la recherche**

- Soutenir en priorité les thématiques porteuses pour la région, en se donnant des priorités (à noter le potentiel de la recherche en SHS sur les problématiques de développement local, qui peut être soutenue sans besoin en équipements lourds) ;

- Mieux communiquer vers l'extérieur sur les travaux et compétences de recherche de l'université (sur le site Web présentation de tous les laboratoires avec une page web par chercheur ; rendre visible les publications et les participations aux manifestations scientifiques) ;

- Développer des espaces et des temps de rencontre entre le monde socio-économique et les chercheurs ;

- Soutenir le développement de prestations de service pour le monde socio-économique, y compris sur les SHS.

### **IX.2. Le pilotage de l'Université**

L'Université devrait travailler, dans les années à venir, à étayer le pilotage de l'établissement:

- En créant les conditions d'un suivi quantitatif des activités :

- soutenir en priorité le développement du SI, en articulation avec l'amélioration des procédures de gestion, avec comme objectif de renforcer la capacité de pilotage de l'établissement (orienter le développement pour permettre la mesure d'indicateurs de développement stratégique) ;

- envisager un renforcement de la compétence SI de l'établissement, au travers de la mise en place d'une structure dédiée ;
  - identifier les indicateurs clés permettant de suivre la progression dans l'atteinte des objectifs stratégiques (en réduisant le nombre d'indicateurs au maximum) ;
  - élaborer des tableaux de bord annuels à partir de ces indicateurs ; les maintenir à jour et les utiliser dans le pilotage de l'établissement ;
  - s'appuyer pour cela sur les compétences de la cellule qualité et sur son implantation dans les facultés (établir les outils de pilotage en concertation avec les facultés et les laboratoires) ;
  - définir des procédures pour faire remonter les données existantes (par exemple les rapports d'activité) vers la cellule qualité.
- En investissant plus encore dans la conduite du changement
- créer les conditions de l'appropriation du projet stratégique de l'université pour en faire un instrument effectif de conduite du changement : communiquer sur le projet (par exemple le présenter sur le site Web), le présenter dans les composantes et auprès des partenaires socio-économiques et solliciter des réactions ; évaluer l'inscription des projets des facultés et des laboratoires dans le projet d'établissement ;
  - consacrer une enveloppe budgétaire à l'incitation au changement : organiser la consommation de cette enveloppe au travers d'appels à projet du rectorat, notamment sur le volet recherche et pour développer la formation professionnalisante et la formation continue ;
  - compte-tenu des enjeux d'adaptation et de transformation de l'université, la conduite du changement pourrait gagner à s'appuyer plus systématiquement sur les approches et outils de conduite du changement et de projet : traduire les objectifs stratégiques en objectifs opérationnels ; traduire ces derniers en un portefeuille de projets avec des responsables identifiés et formés ; établir des plans d'action pour chaque projet en évaluant la faisabilité (budgétisation) ; faire un suivi de la réalisation et une coordination des projets entre eux au travers d'une instance dédiée (comité de pilotage qui pourrait par exemple comporter des membres de la cellule qualité)
  - une telle « montée en puissance » en capacité de changement, dont l'efficacité serait étroitement liée au degré de son déploiement dans les composantes de l'université, pourrait constituer une prochaine étape dans l'appropriation de la démarche qualité. La cellule qualité, renforcée par des personnels pérennes compétents en conduite de projet et en appui au pilotage, pourrait accompagner le processus.
- Créer une instance de concertation pour la mission Recherche : elle pourrait être chargée d'élaborer la politique recherche de l'établissement, de proposer au Conseil d'Université des arbitrages sur les choix concernant la recherche et sur les allocations de moyens ;
- Renforcer la participation des femmes à la gouvernance de l'établissement, pour avoir une gouvernance représentative des publics accueillis ;

- Maintenir l'effort de communication en poursuivant la mise en ligne sur le site Web des forces de l'Université et de ses activités

### **IX. 3. Attractivité de l'Université**

L'université devrait travailler à renforcer l'attractivité de l'établissement pour les enseignants en:

- Valoriser le patrimoine et la disposition du site, pour en augmenter l'attractivité vis-à-vis des enseignants, mais également pour renforcer l'image de l'université dans le monde socio-économique ;
- Améliorer la qualité de la vie universitaire (activités culturelles ; restauration pour les personnels), etc.