

Préambule

Par le passé, la transmission du savoir à l'université était l'apanage du professeur mais le développement et la modernisation de la société exigent de l'institution une transformation continuellement renouvelée. D'autres compétences viennent s'ajouter aux enseignants et aux étudiants pour former une communauté universitaire plus large capable de gérer efficacement les ressources et répondre aux attentes aussi bien internes qu'externes.

Les textes fondamentaux et les règlements internes reconnaissent et incitent toutes les parties prenantes à jouer pleinement leur rôle pour accomplir la mission de l'université de Skikda qui est d'assurer une formation de qualité par l'enseignement et la recherche, une formation et une recherche compétitives, ouvertes sur l'environnement socio-économique et culturel et fondées sur les hautes valeurs qui doivent être celles de toute institution universitaire respectable.

L'Université 20 Aout 1955 Skikda revendique un modèle de l'enseignement supérieur basé sur les valeurs du service public, de la coopération, de la gouvernance de proximité et de la collaboration de l'ensemble de la communauté universitaire, et qui vise à assurer la réussite des étudiants.

Les missions et valeurs de l'institution exigent de l'université de développer la culture qualité et de mettre en place des démarches qualité adaptées.

1. Introduction

En s'engageant volontairement, dans le processus d'autoévaluation, en coopération avec le bureau Maghreb de l'AUF, l'Université 20 Aout 1955 Skikda cherche à faire un diagnostic pertinent, sans jugement, et à relever les points forts pour les conforter et les difficultés pour les surmonter pour une meilleure organisation de nos missions et activités dans la perspective d'un pilotage stratégique. Elle va aussi permettre à l'université à se situer par rapport aux références partagées par nos partenaires maghrébins et européens. Forte d'une expérience réalisée sur l'évaluation du LMD en 2012, elle aborde sereinement cette tâche d'une autre dimension en impliquant l'ensemble de la communauté universitaire (enseignants, administratifs, étudiants).

2. Description du processus d'auto-évaluation

L'autoévaluation ou évaluation interne représente la première phase de l'évaluation institutionnelle. Elle va permettre à l'université de faire le bilan le plus complet de sa situation qui permettra d'élaborer un rapport d'autoévaluation. Ce dernier constituera un élément de base de l'évaluation externe ou seconde phase de l'évaluation institutionnelle qui sera menée par une équipe d'experts avec un regard extérieur sur ce diagnostic.

L'autoévaluation que nous aurons à mener concerne toutes les composantes de l'université (les 06 facultés, les services communs, administratifs, financiers) et les principaux domaines : recherche, formation, gouvernance, vie à l'université.

Décidée par le président et partagée par l'ensemble des institutions de l'université, l'auto-évaluation entra dans sa phase de préparation avec l'élaboration d'une stratégie de travail et sa validation par le comité de coordination préalablement établi.

Les domaines ont été définis et spécifiés hormis la controverse autour de l'activité de recherche. Pour certains il était prématuré de l'inclure dans l'opération d'auto-évaluation mais nous avons fini par le faire considérant qu'il est toujours bénéfique de faire un premier état des lieux dans le domaine de la recherche. L'auto-évaluation sera orientée par les 04 questions stratégiques qui permettent une meilleure connaissance de l'état des lieux de l'université et l'amélioration de sa gestion.

Le comité d'évaluateurs, plus opérationnel, comprend le chargé du suivi du projet d'auto-évaluation, le RAQ, les représentants des facultés dans la cellule AQ, 03 étudiants et 02 enseignants volontaires. La mise en œuvre de AE incombe au comité d'évaluateurs qui élabore les questionnaires, contacte directement les personnes ressources concernés et lance l'action de collecte de données dont le traitement est assuré par un statisticien en utilisant Logiciel SPSS.

Une fois le rapport préliminaire rédigé, un agencement et des corrections ont été introduits par le comité. Le rapport est l'occasion de saisir ce que l'université est dans le présent et ce qu'elle souhaite devenir dans un esprit de croissance et de développement de la qualité – tout en s'appuyant sur l'ensemble des références proposées par AqiUmed et l'analyse SWOT.

3. Présentation de l'Université du 20 Aout 1955 Skikda

L'université de Skikda a été créée par décret exécutif n° 01/272 du 18 septembre 2001. Son existence effective date de l'année 1987 avec le statut d'école normale supérieure de l'enseignement technique, elle deviendra centre universitaire en 1998. Le 20 août 2005 elle sera officiellement inaugurée par son excellence le Président Abdelaziz Bouteflika et baptisée université 20 août 1955.

	Facultés	Nombre d'étudiants
Organisation pédagogique	Faculté des sciences	5715
	Faculté de technologie	6830
	Faculté des lettres et des langues	4114
	Faculté de Droit et des sciences juridiques	2183
	Faculté des sciences sociales et des sciences humaines	4769
	Faculté des sciences économiques, commerciales et de gestion	2183
	Désignation	Capacité
Services communs	Bibliothèque universitaire d'une capacité	500 places
	Hall de technologie avec pédagogiques	33 laboratoires
	Centre de calcul avec réseau intranet/ internet en fibre optique	≈ 500 prises
	Centre d'enseignement intensif des langues (CEIL)	
	Unité des calculs intensifs (cluster)	
	Imprimerie centrale	
	Type	Nombre
Encadrement	Encadrement pédagogique :	
	- enseignants titulaires	1009
	- enseignants en phase de titularisation	35
	- enseignants en cours de recrutement	19
	Encadrement administratif :	
	- employés permanents	898
- en cours de recrutement	64	

Recherche scientifique	Désignation	Nombre
	Laboratoires de recherche	13
Projets de recherche en cours (regroupant plus de 300 enseignants) :	78	
- CNEPRU	14	
- PNR		
Installation et mise en service d'une plate-forme de calcul intensif		
Post-graduation	Type de formation	Nombre
	Inscrits en Magister :	70 étudiants
Inscrits en Doctorat :	398 doctorants	
Places pédagogiques		Nombre
	L'université 20 Aout 1955 Skikda comporte un seul site	20300

4. Normes et valeurs, missions et buts : Que cherche à faire l'université ?

4.1. Gouvernance et gestion

4.1.1. Centralisation et décentralisation à l'université

L'Université de Skikda s'est développée dans un contexte assez similaire à d'autres universités algériennes répondant à une politique de décentralisation prônée au début des années 1980 dans le cadre de la carte universitaire. Bien qu'issue de l'Ecole d'Agriculture, elle a plutôt connu un développement technologique lors de la première décennie de son existence. Plus tard, avec la massification et sans doute pour d'autres raisons spécifiques, les filières littéraires, sciences humaines et sociales ont été encouragées pour absorber un maximum d'étudiants aux dépens de la particularité de la région qui vit un dualisme agriculture/industrie lié aux hydrocarbures. Avec l'avènement du LMD, une politique

volontariste de formation s'est imposée et des dizaines de parcours tous azimuts ont vu le jour. L'implication de l'ensemble des organes de l'université (CSD, CSF, CSU) dans l'élaboration de la politique de formation et de recherche a été effective et elle continue de l'être dans les démarches initiées par le ministère pour une plus grande rationalisation et harmonisation des programmes. L'implication des organes directeurs de l'université (CSU et CA) ne se limite pas à l'aspect académique elle définit également la politique de gouvernance de l'université. La composition de ces structures et les modalités de leur fonctionnement sont bien déterminées et régies par un règlement interne élaboré en concertation avec les parties concernées. Ces structures organisent régulièrement des réunions et rédigent des rapports d'activité mais paradoxalement les réponses sont dans leur majorité évasives. Il est notoire que depuis leur création les facultés sont autonomes dans leur gestion interne avec des instances scientifiques (CSD et CSF) élues. Si les décisions des CSF sont exécutoires, il en est autrement de celles des CSD qui ont quasiment un caractère consultatif.

Sur le plan pédagogique, les enseignants font usage de leur autonomie en ayant recours à des approches et modèles pertinents notamment par le recours aux nouvelles technologies d'information et de communication (TIC). En l'absence de mécanismes de concertation interne pour l'élaboration d'une politique de recherche locale, ils élaborent quasi individuellement leurs offres de formation et leurs projets de recherche.

L'université est autonome quant à la gestion de ses ressources, elle définit les critères de recrutement, de promotion, de mobilité interne ou externe de ses personnels, de la paye et de la retraite. Ces actions sont menées en liaison avec les instances, facultés et services de toute l'institution. Un plan de recrutement annuel est élaboré et une demande de postes budgétaires est communiquée par voie de presse et sur le site de l'université.

A l'instar des établissements publics de l'enseignement supérieur, la source de financement principale de l'université de Skikda demeure le budget alloué par le ministère des finances (budget total et budget complémentaire). Les ressources financières hors budget générées par l'institution (inscription, cahiers de charge, opérations hors budget) en conformité avec les lois et règlements restent négligeables.

Outre les lois et textes réglementaires (code du travail et de la sécurité au travail, textes de la fonction publique, textes du MESRS), l'institution a mis en place des dispositions internes de gestion et de développement (plan de recrutement et critères établis pour la gestion des carrières) des ressources humaines pour assurer ses missions.

Malgré la disparité dans les avis, le personnel pédagogique participe fortement au processus de recrutement des nouveaux enseignants. Quant à La promotion des personnels, elle est basée sur une grille d'évaluation élaborée à partir de critères qui garantissent l'équité en adéquation avec les missions de l'université.

4.1.2. Politique des ressources humaine

Bien que l'institution dispose d'un organigramme qui définit les tâches et les responsabilités (du reste de manière assez approximative), elle ne possède pas de référentiel de compétences et seuls les textes de la fonction publique sont en vigueur. L'institution délimite les responsabilités et veille au respect des tâches mais l'absence de fiches de poste et parfois de décisions de nominations génèrent des interférences et des conflits d'intérêts.

Le budget est géré et réparti par le recteur en fonction des objectifs définis et des besoins exprimés, avec l'approbation des conseils d'université. Le recteur procède au contrôle interne de la gestion financière sur la base d'un audit interne, du bilan comptable et du rapport du contrôleur financier.

Les exigences de formation des personnels ne cessent d'augmenter à commencer par le personnel garantissant la sécurisation des données. Le personnel est formé à l'utilisation des logiciels métiers et pas moins de 22 formations ont eu lieu durant l'année 2015-2016. Il est évident que le savoir acquis par l'un des agents est transmis à l'ensemble du service concerné. Le soutien des personnels techniques et administratifs dans la progression de leur carrière grâce à de nombreuses formations à l'étranger n'a pas toujours eu l'effet escompté, le choix des stages n'a pas toujours été pertinent. L'université a initié, depuis quelques années déjà, des démarches d'accompagnement de tous les cadres et agents en poste (anciens comme nouveaux) par des formations de sensibilisation au management, de gestion des ressources humaines ou de la finance et de la comptabilité (en lien avec le nouveau code comptable).

Depuis deux années l'Université organise un accompagnement pédagogique des enseignants chercheurs nouvellement recrutés ayant pour objectif de leur faciliter, durant la période d'essai, l'acquisition de connaissances et de compétences dans les différentes tâches de l'enseignement universitaire.

L'institution dispose d'une plateforme d'enseignement et de recherche et de 07 salles d'internet à accès libre comme elle dispose d'une politique de communication interne

assurée par un service de communication opérationnel. A ce jour, aucune enquête n'est menée pour vérifier l'impact réel de la communication de l'université.

4.1.3. Politique de la qualité institutionnelle

Par souci d'amélioration de sa gestion, l'université de Skikda a été pionnière en matière de la qualité en créant, en 2008, une Cellule A Q. Une démarche qualité a été initiée et diffusée dans le but de la faire accepter et partager dans l'institution. Bien que les questions liées à l'enseignement et l'amélioration de la qualité pédagogique fussent au centre de ses préoccupations, elle s'intéresse aux des cadres de vie des étudiants des enseignants, l'évaluation des étudiants, la qualité de la recherche, les systèmes d'information, la gouvernance et la gestion. En touchant tous les domaines, cette démarche consiste responsabiliser tous les acteurs de l'établissement.

4.2. Profil académique

4.2.1. Formation

Les structures de concertation (CA, CD, CS, CSD, CP, ...) mises en place participent pleinement à l'élaboration et au suivi de la politique de formation mais leur contribution dans l'orientation de la recherche au niveau local reste faible et les projets et programmes de recherche dépendent essentiellement de l'initiative personnelle des enseignants.

L'institution met en œuvre beaucoup de moyens pour prendre en charge ses étudiants dans le cadre de leurs orientations. Elle organise des journées de sensibilisation autour de la thématique de la vie universitaire en vue de faciliter leur insertion dans le milieu universitaire. Elle a instauré les bonnes pratiques en leur offrant la possibilité d'une mobilité interne (passerelles) et externe (nationale, voire même internationale).

Les offres de formation sont élaborées selon les normes internationales (système LMD) de manière à faciliter la poursuite des études à l'étranger dont les résultats seront évalués et capitalisés au profit de l'étudiant dès son retour. Les résultats des étudiants qui partent à l'étranger (qui restent peu nombreux) témoignent de la stratégie d'émulation et d'encouragement à l'excellence prônée par l'université mais qui reste encore peu efficace pour drainer un plus grand nombre d'étudiants.

L'excellence n'est pas un vain mot, elle est assujettie à des programmes d'excellence et des

partenariats universitaires pour la mobilité. Jusqu'à maintenant, l'université de Skikda n'a pas mis à profit les cadres classiques de la mobilité : ERASMUS, EMMAG, ... et aucune politique d'accords internationaux n'a été développée, notamment dans le cadre d'échanges avec les pays de l'Union Européenne. De tels accords permettent d'envoyer et d'accueillir des étudiants internationaux, ce qui participe à l'intégration de notre université au sein de l'Éducation Supérieure internationale.

Pour garantir une meilleure politique d'accueil, de suivi et d'aide à la réussite de ses étudiants, l'institution dispose de structures d'accueil, d'information, de communication et d'orientation.

Le tutorat reste le talon d'Achille dans l'accompagnement de l'étudiant : absence d'une structure qui prend en charge le recueil des besoins des composantes, de l'identification des tuteurs et de l'évaluation du dispositif.

L'institution développe une stratégie de lutte contre l'échec pédagogique étudiant par une prise en charge spécifique des étudiants concernés.

L'Université attache une grande importance à la mobilité (interne et externe) et à la flexibilité qui sont les innovations les plus avantageuses du système LMD, et qui permettent de réduire le taux d'échec pédagogique et les déperditions.

Bien que des stages, intégrés aux parcours de formation, sont proposés à l'étudiant, ils ne sont pas obligatoires en licence et mal encadrés en master en raison de la masse d'étudiants et /ou des places offertes en entreprise.

Par ailleurs, L'institution ne dispose pas d'une cellule d'aide à la construction PPPE et n'assure aucun accompagnement aux étudiants dans leurs démarches de recherche d'emploi.

Par contre, l'institution met à la disposition des étudiants divers supports pédagogiques (la bibliothèque centrale, les bibliothèques des facultés, E-learning, photocopiés, ...) ainsi que les conditions favorables à la recherche documentaire. Toutefois, la durée d'utilisation et les horaires d'ouverture et de fermeture doivent être plus adaptées.

La politique de l'université en matière de numérisation est mise en œuvre par un service commun chargé des technologies de l'information et de la communication dont la mission est d'impulser, de coordonner et de mettre en œuvre les actions dans ce domaine.

4.2.2. Recherche

En s'engageant dans le processus d'auto-évaluation, en coopération avec le bureau Maghreb

de l'AUF, les avis étaient partagés sur la question de l'intégration du domaine "recherche" dans l'opération d'auto-évaluation de l'Université du 20 Aout 1955 Skikda. Certains pensaient qu'il était prématuré de le faire, le dispositif de recherche n'étant pas doté des moyens humains, instrumentaux et infrastructurels nécessaires au fonctionnement et à la production scientifique. En outre, cette action étant la première du genre risquait d'être mal comprise voire même source de discorde. D'un autre côté, elle est bénéfique car elle va permettre de faire l'état des lieux, de connaître les forces et les faiblesses et d'apprécier le lien formation/recherche.

La gestion de la recherche est confiée au VR/CR qui se compose de deux services assez distincts dédiés à la recherche : les laboratoires et les projets de recherche. Au sein des laboratoires, les réunions du conseil sont régulières (au nombre de deux), consignées sur PV mais non publiées voire même pas transmis au VR/CR.

La recherche fondamentale développée par l'institution touche l'ensemble des disciplines, la recherche appliquée et les expertises sont du domaine technologique, malheureusement, la production scientifique reste en-deçà des capacités en place.

L'institution veille en interne à la mutualisation des activités de recherche mais ne dispose pas d'un conseil multidisciplinaire des activités.

Les équipes de recherche collaborent entre-elles en utilisant 50% de leurs équipements en commun sans réaliser de projets de recherche en commun.

L'institution n'a pas pour le moment de stratégie de partenariats privilégiés en matière de recherche aux niveaux régional, national et international et aucun laboratoire n'est associé à des réseaux thématiques nationaux. Par contre, elle participe à 3 projets internationaux avec des universités étrangères.

L'institution assure peu de rencontre (2-3) entre chercheurs de la région et du pays .

Malgré un nombre conséquent de travaux scientifiques, L'institution ne dispose ni d'une politique de communication et de diffusion de sa production scientifique, ni d'un service chargé de son recensement. Les productions scientifiques ne sont pas consultables sur le site de l'établissement.

L'institution n'a pas de politique de stimulation et d'encouragement à la production scientifique. Il n'y a aucune récompense pour les auteurs des productions scientifiques.

4.2.3. Une approche centrée sur l'étudiant

La participation des étudiants à la vie à l'université est encouragée par l'établissement pour dépasser les questions de vie estudiantine et s'interroger sur des questions pédagogiques ou de déontologie mais cela ne peut être efficient qu'à travers leur intégration dans les CS et CA. Bien que l'institution ait mis en place des dispositifs d'accueil et d'orientation des étudiants, ils sont jugés insuffisants pour les étudiants et presque inexistantes pour les personnels. Moins de 30% jugent que l'institution dispose de structures qui optimisent la gestion des besoins spécifiques des étudiants et des personnels.

L'institution développe une politique d'activités sportives et offre à l'ensemble de la communauté universitaire un accès aux activités physiques et sportives sous toutes leurs formes. Une dynamisation des associations sportives à travers la pratique sportive compétitive de masse en investissant davantage dans les installations sportives et en établissant des conventions avec les instances locales, reste à faire.

L'institution aspire au rayonnement de l'université en encourageant les étudiants à la pratique sportive de haut niveau.

Les raisons de la faiblesse de l'action culturelle n'incombent pas seulement à l'institution qui doit installer et manager un service culturel ambitieux, planifier ses activités et suivre ses projets. Les responsables de ce secteur doivent imaginer et concevoir une programmation et une offre variées et attractives d'activités culturelles et artistiques sur le campus et une diffusion des savoirs et de la culture scientifique et offrir le cadre nécessaire aux actions culturelles (accueil, lieux, équipements, qualité et confort). L'activité culturelle doit s'adresser non seulement aux étudiants mais à toute la communauté universitaire, des ateliers de pratique artistique et des projets culturels doivent être encouragés et accompagnés. Le service culturel a élaboré une politique d'action culturelle interuniversitaire ouverte sur la cité.

Si les conditions d'hygiène et de sécurité des étudiants et des personnels sur l'ensemble de ses sites sont satisfaisantes, il en est autrement des dispositifs d'accompagnement pour un cadre de vie convivial.

A cet effet, l'installation de structures de consultation et de mise en œuvre d'une politique en matière de vie estudiantine de l'établissement est importante. Elles vont contribuer à dynamiser la vie des campus et à améliorer la qualité de vie des étudiants à l'Université. Elles seront chargées de l'accompagnement des étudiants et des associations sur des projets individuels ou collectifs.

Une structure chargée de la médecine préventive accueille, écoute, et oriente les étudiants et les personnels. Des consultations préventives et de médecine générale et d'autres avec un psychologue peuvent être proposées à tous les étudiants. Par ailleurs, des soins infirmiers et des secours à la personne et alertes sanitaires sont disponibles.

4.3. Domaines reliés

4.3.1. Rapport à la société

L'Université de Skikda ambitionne de développer un partenariat structuré avec les collectivités, les organismes de la ville et de la région et les acteurs du monde économique en faveur de ses étudiants et de ses personnels. Elle cherche à établir des conventions qui englobent un large champ d'activité : insertion professionnelle des étudiants (formation par apprentissage, stages, jobs étudiants), formation continue des salariés, financements de contrats, soutien à des projets étudiants... Les conventions cadres établies jusqu'à maintenant et dont le nombre échappe à la quasi-totalité de personnes ressources sont inefficaces et souvent remises en cause.

L'insertion professionnelle des étudiants rencontre des difficultés majeures à cause d'un secteur public assez limité et un secteur privé générant peu d'emplois de techniciens et de cadres. En outre, la petite taille des entreprises (microentreprises) offre très peu d'opportunités pour les stages et les offres disponibles sont rarement compatibles avec le niveau de licence et de master.

Pour remédier à cet état des choses, l'établissement doit mettre en place une direction de stage et d'aide à l'insertion professionnelle qui assiste les étudiants dans la formulation du projet professionnel (intégrée aux cursus licence et master) et favorise leur rapprochement avec le monde de l'entreprise.

4.3.2. Visibilité de l'institution

La visibilité de l'Université dépend, d'un côté, de sa production scientifique (articles, brevets) et de la classification des revues. Il est évident que la publication d'articles dans des revues à fort facteur d'impact, rend l'université plus visible. D'un autre côté, elle dépend de la recherche en collaboration avec les laboratoires les plus importants au plan mondial. Durant les 5 dernières années, le nombre de publications dans Reuters et Scopus a connu un saut important qui s'est traduit positivement sur le classement de l'Université de Skikda ; Il est

impératif d'encourager les enseignants chercheurs à publier dans ces catégories de revues. Comme on peut le constater, la majorité de ces publications ont été réalisées en collaboration avec des chercheurs étrangers, ce qui avantage le nombre de citations.

4.3.3. Choix stratégiques

- ✓ Adopter le principe de l'autonomie de l'Université
- ✓ Adopter le principe de la responsabilisation de tous les acteurs à tous les niveaux
- ✓ Privilégier une démarche qualité pour l'accomplissement des missions
- ✓ Procéder à une auto-évaluation périodique
- ✓ Offrir les moyens nécessaires pour l'application du LMD dans sa nouvelle formule (offres harmonisées)
- ✓ Veiller à l'ouverture sur le monde socio-professionnel
- ✓ Veiller à une amélioration de la gestion dans les affaires estudiantines
- ✓ Encourager des pratiques pédagogiques adaptées et innovantes,
- ✓ Restructurer et encourager la production scientifique, sa valorisation et son transfert

5. Gouvernance et activité : Comment l'institution cherche-t-elle à procéder ?

5.1. Gouvernance et gestion

5.1.1. Pratique de gestion

À l'échelle de l'administration générale, le Secrétaire Général a un rôle prépondérant, il veille d'un côté, aux procédures touchant aux grands domaines de gestion administrative tels que les missions, la commande publique (Règlement Intérieur de l'Achat Public), les services des enseignants, le recrutement des agents non titulaires.

D'un autre côté, il centralise une série de procédures servant de base aux acteurs de pilotage en matière de stratégie (allocation et gestion des ressources, stratégie de communication, gestion du projet d'établissement), d'outils (d'aide au pilotage, de gestion du système d'informations, de définition des missions et des fonctions) et d'indicateurs (enquêtes, gestion des observations, gestion des indicateurs et tableaux de bords).

La maîtrise financière et comptable demeure une préoccupation majeure de l'université

depuis plusieurs années. Tous les efforts sont déployés pour le passage aux responsabilités élargies en donnant plus d'autonomie aux facultés. Pour y parvenir, elle s'emploie à utiliser tous les leviers à sa disposition : ressources humaines, structuration des services et des outils, pilotage et recrutement. Malgré ces efforts, la situation doit encore être améliorée par le renforcement des structures aux niveaux des facultés par des agents aux compétences requises.

L'université a procédé à de nombreuses nominations afin de renforcer le pôle « finances » mais elle trouve des difficultés pour stabiliser les agents sur certaines fonctions, notamment sur les fonctions d'exécution et un recours trop important à des personnels contractuels et DAIP. L'établissement devra donc continuer son effort et renforcer l'attractivité de ces fonctions.

La réorganisation des services et des outils de pilotage financier et comptable répond à la stratégie de l'établissement qui est de donner plus d'autonomie aux facultés et un allègement du service financier central. Notons que plusieurs chapitres ont été décentralisés et gérés par des services financiers rattachés aux facultés, dotés de logiciel.

5.1.2. Implication de l'étudiant dans la gouvernance de l'institution

En flagrant contraste avec ses aînés des années 60 et 70 l'étudiant algérien actuel participe très peu à la vie réelle de l'université. Il est considéré, et se considère souvent lui-même, comme un administré et un éternel mineur. D'énormes énergies pourront être mobilisées et améliorer ainsi la gouvernance à l'université si on pouvait changer cette situation.

En instituant une gouvernance participative, par une implication forte des étudiants dans les conseils et autres comités qui les concernent directement (pédagogie, mouvements associatifs, ...), ils deviennent partenaires dans l'orientation et la prise de décision à l'université. On doit octroyer une parité aux différents membres dans les conseils y compris au représentant étudiant et mettre fin à certaines pratiques où ce dernier est souvent prié de quitter l'assemblée après avoir exposé le point de vue de ses camarades, pour débattre et prendre des décisions en son absence. Pour accomplir leurs tâches de représentants, les étudiants élus et associatifs ont besoin de formations spécifiques et d'un cadre légal pour bien les mener. Un collectif d'étudiants doit être une partie prenante des structures d'information et doit faire de l'accueil de tous les étudiants une priorité. Dans les cités universitaires, le partenariat avec la DOU doit être matérialisé par une convention d'objectifs,

qui englobe l'hébergement, la restauration, le transport, la vie culturelle et sportive. En faisant de l'étudiant un acteur à part entière, et en renforçant les partenariats avec les collectivités territoriales, on pourra promouvoir la vie culturelle et sportive qui accuse un grand retard. Certaines tâches peuvent être accomplies par des étudiants notamment dans les bibliothèques pour l'extension des horaires d'ouverture et l'accompagnement des étudiants handicapés.

Enfin, le mouvement associatif peut grandement contribuer à faire connaître l'université en usant de sa propre communication (journaux d'étudiant, sites, blog, agenda, affiches, ...).

5.1.3. Le classement de l'université

Une plus grande visibilité et un classement honorable sont le fruit d'un travail de longue haleine mené avec persévérance et motivation. Ils nécessitent une solide coopération et des partenaires régionaux, nationaux et internationaux motivés. Les axes stratégiques de recherche doivent être bien définis et supportés par des budgets conséquents et un accompagnement dans le suivi de l'exécution des projets. La politique et la stratégie de recherche doivent changer en redéfinissant les missions, et les actions et par le montage et le lancement de projets innovants et prioritaires avec des partenaires nationaux et étrangers.

5.2. Profil académique

En attendant l'élaboration du projet global de l'université, un programme de renforcement de compétences en ingénierie pédagogique dans le domaine des technologies de l'information et de la communication (TICE) est d'ores et déjà envisageable car nous faisons partie des 06 universités pilotes (dans le cadre du PAPS). Des ateliers de formation s'adressent dans un premier temps aux enseignants (individuellement ou en groupe) qui souhaitent intégrer l'outil numérique dans leurs pratiques pédagogiques. Ils portent sur la maîtrise des ingénieries visées dans le cadre de projets, des activités hors présentiel, valorisation des ressources numérique.

5.2.1. Recherche

Durant les six dernières années, la recherche a connu une évolution remarquable puisque le nombre de laboratoires a plus que doublé. Certes, ils connaissent de sérieux problèmes de gestion, de locaux, d'acquisition de matériels scientifiques, de rémunération des directeurs

mais ils contribuent à mieux organiser la recherche et donner une plus grande visibilité à l'université. D'autres indices confirment cette progression notamment les projets CNEPRU et les soutenances de doctorat.

Si les priorités nationales en matière de recherche sont identifiées par des instances universitaire (Conseil d'administration, Conseils Scientifique, ...), et visibles sur les différents supports d'information, il en est autrement des priorités locales.

Les moyens de recherche diffèrent d'un laboratoire à un autre et de manière générale, les anciens laboratoires (agréés avant 2010) disposent de plus d'espace et meilleures commodités (ameublement, téléphone, internet, matériels informatiques et de reproduction). Des agents administratifs et/ou techniques assistent les directeurs dans l'organisation et la gestion du laboratoire. Par conséquent, on constate certaines disparités entre les anciens et les nouveaux laboratoires. Ces derniers sont temporairement hébergés, (dans le meilleur des cas) dans des locaux vétustes de l'ex-Ecole d'agriculture.

Les moyens financiers sont de deux types : un budget de fonctionnement et un budget d'équipement. Leur gestion demeure lourde, en particulier, le budget d'équipement qui doit être soumis et approuvé par la tutelle.

Dans son ensemble, l'institution dispose d'une stratégie de dynamisation de la recherche et de structures de pilotage. L'institution est renseignée sur les projets de ses laboratoires, mais en aval, une fois arrivés à terme, d'où l'impossibilité de suivi alors que l'évaluation de la recherche est du ressort de la tutelle. Les modalités d'évaluation des thèmes de recherche réalisés dans le cadre de projets CNEPRU ou de doctorats par les différentes instances scientifiques sont de pure forme. Les thèmes de recherche dans chaque équipe relèvent de la compétence du seul chef d'équipe.

5.2.1.1. Perspectives

La nécessité de donner plus d'autonomie et d'outils aux directeurs de laboratoires pour mieux assurer la gestion de leur équipe notamment des ressources financières.

La détermination du budget de chaque équipe doit tenir compte d'une première estimation liée aux effectifs de l'équipe et de la spécificité du laboratoire.

Aller vers le financement sur ressources propres des laboratoires notamment les financements sur projets.

Si la mutualisation répond à une logique d'économie, elle permet aussi d'inscrire les travaux

scientifiques dans des perspectives de thèmes privilégiés et pluridisciplinaires et de mobiliser les chercheurs de disciplines différentes. Le rassemblement des moyens (humains et matériels), peut faire émerger des domaines scientifiques originaux et/ou spécifiques à la région, qui peuvent stimuler son développement.

Impliquer davantage les laboratoires par l'intermédiaire de leurs conseils dans la campagne de recrutement lors de la formulation des besoins ainsi que dans la rédaction des fiches de fonctions.

Les laboratoires doivent s'investir plus dans la formation à la recherche notamment en master.

Encourager le travail commun avec les partenaires locaux et territoriaux en visant des pôles scientifiques de renommée

Mettre en œuvre une politique de valorisation (production scientifique publiée) et de transfert (brevets, logiciels innovants), en mobilisant ses moyens sur la détection des résultats innovants et en s'appuyant sur les compétences de ses partenaires pour les opérations de protection et de valorisation.

Assurer un accompagnement logistique de la recherche sous la forme d'une structure d'appui qui intervient sur l'élaboration et le suivi des projets.

5.3. Les activités reliées sur le plan académique

5.3.1. Valorisation et transfert

Dans le domaine Recherche, Réf. 3 : **“L’institution valorise sa recherche scientifique”**, nous avons omis une question principale se rapportant au “ nombre de brevets” car habituellement, la principale valorisation transférable se mesure avec ce critère. Mais en l’absence d’une politique sur la propriété intellectuelle, il est certain que les brevets ne peuvent pas constituer une priorité. D’autres indicateurs témoignent de la quasi absence de transfert puisqu’une seule expertise a été effectuée au bénéfice de l’extérieur et 1-2 produits de la recherche appliquée ont été transférés au monde socioéconomique.

La valorisation de la recherche, c’est aussi une meilleure valorisation des productions scientifiques et des thèses sous format électronique mais ni les unes ni les autres ne sont pas consultables sur le site de l’établissement. Un nombre restreint (2-3) rencontres scientifiques organisées par année sont loin de donner une visibilité même locale pour

attirer des entreprises économiques ou recevoir des demandes sociales. L'absence de rémunération et autres récompenses ne motivent que peu de chercheurs pour se lancer dans cette "aventure". Il est à noter que des initiatives de partenariat émanant d'entreprises n'ont pas toujours pu déboucher sur des projets collaboratifs ou très peu fructifiées.

De son côté, l'entreprise a des besoins qui évoluent d'où la nécessité de développer la formation continue à l'université, une formation adaptée à la situation socio-économique actuelle. Développer la formation continue c'est donner une chance à ceux qui souhaitent évoluer ou changer de métiers.

5.3.2. Formation continue

L'université peut assurer une formation continue basée sur des offres de diplômes nationaux habilités ou sur la base de l'expertise de l'université. Dans le second cas, l'expertise sert à assurer une partie des enseignements dans le cadre des diplômes en partenariat, voire même des socles des formations non diplômantes.

Une dynamique de partenariat université/secteur privé est à inventer en réorganisant le dispositif de formation continue, en allégeant les démarches administratives et tenant compte des spécificités des demandeurs.

A l'instar des autres universités les politiques de recherche et de formation ne sont que partiellement articulées. Le Lien formation-recherche bien marqué au niveau master, reste peu palpable dans les formations doctorales. Cette nouvelle situation permet en effet de contribuer à l'émergence de connaissances, de cas d'études et de partenariats qui seront ensuite mobilisables dans les formations. La politique de formation qui prend en compte le développement des connaissances, est nettement dépendante du marché de l'emploi dont les demandes peuvent être en décalage avec les apports de la recherche locale.

5.4. Les services d'appui à l'étudiant

L'accompagnement de l'étudiant est une tâche primordiale, une politique de lutte contre l'échec, tant au niveau central que dans les facultés est exigée en préconisant des structures d'accueil et des dispositifs de lutte contre l'échec. Les étudiants peuvent s'appuyer tout au long de leur parcours sur les structures destinées à cette finalité qui les accueillent, les informent et les orientent dès leur réussite au bac. Des « étudiants pilotes » peuvent participer à la prise en charge des nouveaux entrants

Par ailleurs, les partenariats avec les lycées sont à encourager afin d'organiser des actions de promotion des formations universitaires, des échanges d'expérience et de pratiques pédagogiques entre enseignants du secondaire et du supérieur.

L'institution met en œuvre des dispositifs pour répondre aux besoins spécifiques des étudiants et des personnels

Un accueil spécifique doit être réservé aux sportifs de haut niveau notamment par des aménagements d'études (durée flexible).

Il est recommandé de Créer un service qui se consacre aux étudiants à besoins spécifiques nécessitant une adaptation de leur scolarité : étudiants en situation de handicap et/ou de longue maladie, étudiants artistes confirmés, étudiants sportifs de haut niveau, et qui offre un accompagnement personnalisé favorisant la réalisation du projet professionnel de l'étudiant. Il aura pour missions : l'accueil, l'accompagnement personnalisé, l'orientation, l'organisation et l'information des étudiants et des différents partenaires.

Les dispositifs d'accompagnement seront : l'aide à la communication, la mise à disposition de contenus de cours, l'accompagnement pédagogique, les aides techniques et accessibilité, l'aménagement d'examens.

Lutter contre l'échec au niveau Licence par le renforcement de l'information et l'orientation des lycéens en mettant en place un dispositif pour les nouveaux bacheliers. Ces dispositifs permettront d'accompagner, de façon quasi-individuelle, l'étudiant dans ses choix d'orientation.

Définir le rôle des enseignants référents accompagnateurs et des équipes pédagogiques.

Créer de nouveau mécanisme de contrôle (exemple du contrôle continu).

Anticiper la réorientation des étudiants décrocheurs.

Organiser des journées pédagogiques dans les facultés à l'intention des enseignants notamment sur les thèmes : la réussite en licence.

5.5. Financement

1. Budget alloué : 3.436.000.000,00 DA (exercice 2015)
2. Pourcentage alloué par l'état : 100%. Les recettes réalisées par l'institution (frais d'inscription, frais des cahiers des charges, opérations hors budget (formation et des examens) sont très faibles environ 0.2%

3. La contribution de l'état n'est pas forfaitaire. Elle est calculée en fonction des effectifs des étudiants, du personnel et des infrastructures ainsi que le programme d'action de l'établissement en termes des travaux de maintenance des bâtiments, des manifestations scientifiques projetées, des conventions conclues, du nombre des étudiants concernés par l'immersion en milieux professionnels...etc.
4. Les montants alloués aux facultés s'effectuent selon l'envergure, les spécialités de la faculté et les infrastructures dont elle dispose.
5. La gestion du budget n'est pas tributaire des initiatives qui bénéficient généralement d'un financement à part (opération centralisée).
6. Oui l'institution est en mesure de calculer les coûts totaux des activités de recherche et d'enseignement
7. Les restrictions budgétaires annoncées cette année peuvent causer certaines difficultés.

6. Les pratiques de mesure de la qualité : *Comment l'institution se sait-elle engagée dans la bonne voie ?*

L'université de Skikda est l'un des premiers établissements en Algérie à comprendre l'importance de la mise en place d'un système qualité pour relever les défis liés à la mondialisation, à la masse d'étudiants, à la diversification des financements, à l'employabilité, etc. La démarche s'apparente au " kaisen" ou « amélioration continue » qui nécessite l'implication de tous les acteurs de l'université où chacun contribue à l'amélioration du périmètre où il travaille dans le respect des valeurs et missions nationales. En parlant de mondialisation, la qualité dans l'enseignement supérieur (ES) sous toutes ses définitions n'y n'échappe pas comme le stipule la Déclaration de Bologne qui souligne que "conformément au principe de l'autonomie des établissements, la responsabilité première en matière d'assurance de la qualité dans l'enseignement supérieur incombe à chaque établissement de l'enseignement supérieur, ce qui fonde les bases d'une réelle responsabilisation du système universitaire dans un cadre national de qualité ". Renforcer les échanges entre universités du Nord et du Sud de la Méditerranée ainsi qu'entre les universités des trois pays maghrébins partenaires

Il y a eu d'abord la désignation d'une responsable qualité à la tête d'un noyau (qui va devenir par la suite la cellule qualité) qui s'est attelée à mettre les premiers jalons de la démarche qualité dans l'institution (plans qualité, grilles d'évaluation, élaboration d'un référentiel), de programmes de formation et d'accompagnement au profit des personnes impliquées particulièrement des Responsables Assurance - Qualité (RAQ) tels AqiUmed (Tempus), AUF.

Un grand débat et beaucoup de confusions marquent cette période, en raison de la multitude de référentiels : AqiUmed, maghrébin, d'établissement, simples grilles d'autoévaluation selon la nécessité.

Le processus qualité se déclenche, les premières actions commencent par la sensibilisation de l'encadrement de l'université du bien-fondé de la qualité, la formation des intéressés aux principes de la qualité, l'organisation et la participation aux séminaires "Assurance Qualité" notamment sur l'employabilité. A ce stade, on ne peut pas parler d'engouement en raison des manques d'imprégnation de la communauté universitaire du sujet et d'un système d'information efficace.

Les besoins et exigences du LMD ont nécessité une reconfiguration des organes et structures universitaires notamment les départements et facultés suivant les domaines et filières et ont précisé les rôles des structures composant la faculté et l'établissement universitaire.

Les besoins et exigences du LMD engagèrent une reconfiguration des organes et structures universitaires notamment les départements et facultés suivant les domaines et filières et précisèrent les rôles des structures composant la faculté et l'établissement universitaire. En 2012, la cellule Assurance Qualité a mis en place des grilles d'évaluation du système LMD. Une enquête a été réalisée dans des différentes facultés sur la base d'un questionnaire relatif au système LMD et portant notamment sur l'accueil des étudiants, leur mobilité, les enseignements, l'intérêt du tutorat, le rôle des comités pédagogiques, l'évaluation, l'emploi du temps, les supports pédagogiques, les activités culturelles et sportives, etc.

Plusieurs séminaires et rencontres sur la qualité ont été organisés à l'université de Skikda :

- L'Approche Par Compétence dans l'enseignement : octobre 2015
- Mission d'accompagnement pour la construction d'un dispositif d'évaluation des enseignements suite : 14-17 avril 2014
- Séminaire sur l'accompagnement méthodologique : 09-10 mars 2014

- Deuxième mission d'accompagnement pour la construction d'un dispositif d'évaluation des enseignements : 22-24 avril 2014
- L'assurance qualité dans l'enseignement supérieur : 10-11 novembre 2011
- Les enjeux de l'assurance qualité dans l'enseignement supérieur : 20-21 octobre 2010.

Depuis moins d'une année, suite au départ ou à la défection de certains représentants, la cellule s'est consolidée par d'autres membres, presque tous des enseignants. Deux fonctionnaires femmes ont dernièrement rejoint la cellule mais les grands absents sont évidemment les étudiants. Un vrai travail de sensibilisation en direction des étudiants n'a pas eu lieu, exception faite lors de la formation du comité de pilotage de l'auto-évaluation qui a monopolisé tout le potentiel de la cellule AQ.

Durant cette période, la cellule a élaboré son règlement intérieur et une charte qualité.

Pour plus d'efficacité, de visibilité et de pérennité des résultats cumulés par la cellule, la mission des membres doit être institutionnalisée et définie dans l'organigramme de l'université.

7. La gestion stratégique et la capacité de changement : *Comment l'institution change-t-elle en vue de progresser ?*

7.1. Capacité de l'institution à changer : analyse SWOT

Avec l'harmonisation des offres de formation de licence et master, le ministère de l'enseignement supérieur et de recherche scientifique a donné un coup d'arrêt à une dérive qui a commencé le jour même du lancement du système LMD. Son redressement n'est possible qu'avec l'application de ses textes fondateurs. Théoriquement, ces deux niveaux de formation sont plus lisibles et statutairement plus compatibles avec les lois et réglementation du pays.

Avec le flux d'étudiants qui ne cesse d'augmenter année après année, l'extension et la rénovation du campus restent des problèmes récurrents. L'université de Skikda qui demeure une

université de masse, continuera à vivre ce dilemme tant que la base d'attribution du budget annuel n'a pas changé.

Un des points cruciaux inscrits dans l'agenda de la tutelle est sans doute le TICE, il concerne l'ensemble des acteurs et des services de l'université. Il est vrai que des Centres de ressources pédagogiques et de développement des TICE existent depuis plusieurs, il s'agit ici de les développer et de les renforcer. Ces derniers permettent de renforcer les capacités des enseignants dans le domaine des pratiques pédagogiques innovantes et des TICE, des capacités des gestionnaires universitaires en gestion prévisionnelle des ressources humaines et des compétences.

Malgré l'intérêt porté par les autorités politiques locales et régionales à l'enseignement supérieur, les conditions de vie des étudiants ne connaissent pas d'amélioration sur le terrain. Le transport qui dépend d'un système archaïque, dépourvu de tout confort, d'organismes privés donne une triste image du cadre de demain. Les conditions d'hébergement des étudiants qui sont inégales en fonction des campus ne sont guère mieux à cause du déficit en chambre. Les filles souffrent encore plus car leur éloignement (campus Azzaba) exige des déplacements qui ne sont pas toujours aisés. Pour améliorer cette situation, la tutelle comme les responsables à l'université ne ménagent aucun effort mais en raison du flux d'étudiants et du manque d'anticipation, la situation demeure presque en l'état.

Les freins à la mobilité internationale sont essentiellement dus au retard accusé par l'université pour devenir un vrai partenaire d'instances internationales notamment l'union européenne qui multiplie les programmes dans de cadre Erasmus + et autres. Des opportunités sont à saisir avec les futurs programmes interafricains, européens, etc. Nos étudiants sont appelés à plus d'autonomie et de travail personnel pour relever le défi.

L'université de Skikda est située dans une région attractive. La raffinerie est un pôle de compétitivité régional qui selon le jargon en vogue : le futur territoire spécialisé est sans doute une aubaine pour l'université qui depuis 03 années dispense des formations en pétrochimie. L'université de Skikda est un établissement jeune dont l'ambition est d'être en symbiose avec son environnement et ouvert sur le monde et qui cherche à Lier formation, recherche et valorisation. Son potentiel en croissance continue offre les compétences nécessaires aux besoins des entreprises où beaucoup d'anciens étudiants occupent des postes de responsabilité.

Avec l'appui des collectivités, la mutualisation des moyens, la recherche interdisciplinaire et le savoir-faire développé à l'entreprise, l'innovation et l'entrepreneuriat sont aujourd'hui possibles. Le financement des projets et l'acquisition de matériels (matériaux) sont supportés par les entreprises impliquées. Des contrats entre les parties prenantes doivent être signés pour aplanir tout risque de désengagement.

Les opportunités de structurations et de collaborations au niveau local et régional vont favoriser la diversification et la professionnalisation de l'offre de formation en s'ouvrant sur l'environnement socio-économique.

L'université, centre de rayonnement par excellence a l'obligation d'ouvrir sa bibliothèque à de nouveaux publics (lycée, entreprises, grand public) et partager son système de documentation en amont et en aval avec ses partenaires.

La qualité et l'intensité des activités culturelles et sportives reposent sur les associations étudiantes dont les activités ne doivent pas se limiter au seul campus. Leur dynamisme dépend grandement du soutien des structures locales chargées de ces questions qui font bénéficier les étudiants (et les personnels) de la vie culturelle et la pratique du sport de la ville qui participent à leur tour au rayonnement de l'établissement.

7.2. Changements attendus

Les 06 résultats obtenus dans le cadre du programme PAPS/ESRS vont, sans doute, constituer la base des projets des universités. Des feuilles de route vont être élaborées et mise en œuvre avec des fiches de thématiques où seront définis les objectifs. Comme il a été expérimenté ailleurs, un outil de suivi du projet d'établissement pourra être mis en place et disponible pour tous les responsables d'actions. Le but recherché est de suivre de très près l'état d'avancement, l'ajustement et la réorientation réalisées, le rattachement à des indicateurs, l'exécution financière.

Aujourd'hui, l'Université de Skikda fixe comme principales missions un enseignement de masse ayant des compétences requises et la valorisation économique des connaissances et les services à la communauté. Avec la mondialisation, le concept du service public perdra de son acuité au profit du " territoire". Comment et avec quoi sera gérée l'université algérienne de demain ?

L'implication des collectivités territoriales dans la gestion stratégique de l'institution sous forme de contrats pluriannuels avec le MESRS, traduira à la fois la reconnaissance du rôle qu'elle va jouer dans le développement local et la garantie d'un accompagnement de son évolution.

8. Conclusion

8.1. Forces

- Une gouvernance de proximité où tous les acteurs sont appelés à participer selon leurs prérogatives dans le pilotage des différentes instances de l'établissement,
- Le tableau de bord d'une nouvelle stratégie de l'université, élaboré par le Président, et présenté et adopté au conseil (CA) donne une plus grande autonomie aux facultés,
- Depuis l'avènement du système LMD, La réorganisation des services hiérarchise rend plus lisible le fonctionnement et les missions des instances au niveau de toute l'université,
- L'extension et l'aménagement du site permettent de bien gérer le flux d'étudiants et les accueillir dans le plus "bel espace vert" de l'enseignement supérieur,
- Une structure dédiée à l'information ne cesse de se développer et d'améliorer ses services pour renforcer les capacités des enseignants et des gestionnaires universitaires,
- Une meilleure lisibilité des offres de formation en licence et en master a été possible grâce à l'harmonisation et leur généralisation par la tutelle,
- La mobilité interne et externe est dorénavant possible grâce à l'harmonisation des offres de formation,
- Nos étudiants et enseignants peuvent bénéficier d'une mobilité internationale dans le cadre des futurs programmes européens,
- Disponibilités d'offres de formation continue adaptée aux partenaires

- Avec un partenariat renforcé avec les collectivités locales (territoriales) et les acteurs économiques notamment la raffinerie, l'université de Skikda pourra devenir un pôle d'excellence en pétrochimie et un leader dans la recherche et développement, l'innovation et l'entrepreneuriat, dans le domaine énergétique, des matériaux polymères, recyclage, etc.,
- Proposer des offres de formations professionnelles grâce opportunités de structurations et de collaborations au niveau local et régional,
- Ouvrir le système de documentation numérique aux différents partenaires,
- Mise en commun du matériel.

8.2. Faiblesses

- Système informatique non interconnecté,
- Absence de numérisation des travaux scientifiques et pédagogiques : thèses, mémoires et autres supports pédagogiques,
- L'absence d'évaluation des résultats de recherche par l'université,
- Faibles concertation et coordination entre les équipes d'un même laboratoire de recherche,
- Faible ouverture à l'internationale et inexistence de projets en partenariat,
- Absence de planification de la recherche locale,
- Valorisation et transfert limités de la recherche et des activités scientifiques,
- Démotivation des chercheurs en l'absence de contrats et prestations de service,
- L'insuffisance des budgets (d'équipements et de fonctionnement) alloués à la recherche,
- Le déséquilibre entre les flux d'étudiants entrants et sortants (massification), engendre des demandes toujours croissantes en infrastructures, encadrements, matériels, etc.
- Offres de formation professionnalisantes très limitées
- Intérêt limité manifesté par les enseignants lors de l'harmonisation des programmes
- Des associations culturelles et sportives étudiantes peu dynamiques
- La vie estudiantine au campus reste très peu reluisante

8.3. Recommandations

- L'université a besoin d'un projet global qui définit toutes les thématiques sur la base de valeurs avec un dispositif de contrôle pour atteindre ses objectifs
- Mise en place d'un système intranet pour faciliter et fiabiliser la circulation des données
- Numérisation du système documentaire
- Elaborer des fiches de postes suivant un référentiel qualité
- Renforcer la cellule AQ par du personnel permanents et locaux
- Plus d'autonomie aux directeurs de laboratoires
- Changer de mode d'attributions du budget de laboratoire
- Plus de mutualisation des moyens matériels
- Une plus grande implication des laboratoires dans le recrutement des enseignants-chercheurs
- Création d'un service qui s'adresse aux étudiants à besoins spécifiques
- Mise en place de dispositifs du suivi de l'insertion des diplômés

Annexes

