

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE
UNIVERSITE MOULOD MAMMARI DE TIZI-OUZOU
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, DE GESTION
ET DES SCIENCES COMMERCIALES
DEPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION



Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme de Master en sciences de gestion

Spécialité : Gestion publique

Thème

**La démarche qualité au service de
l'amélioration continue dans un
établissement public cas de l'université de
Tizi Ouzou**

Présenté par :

Mr SELMANI Hamid

Devant le Jury composé de :

Président de jury : Mr DRIR Mohammed

Rapporteur : Mr SEDDIKI Abderrahmane.

Examineur : Mr MOUZAOUI ZAKI

Promotion: 2024/2025

Remerciements

Tout d'abord, je remercie le bon Dieu de m'avoir donné la force et le courage d'accomplir ce travail.

Je tiens à exprimer ma profonde gratitude à mon promoteur, Monsieur Abderramane OUEDDOU, pour son encadrement rigoureux, ses conseils avisés et sa bienveillance tout au long de la réalisation de ce mémoire.

Je remercie également tous mes enseignants ainsi que les membres de l'administration du département des sciences de gestion pour leur soutien et leur accompagnement.

Enfin, j'adresse mes sincères remerciements aux membres du jury, qui ont accepté d'évaluer et d'examiner mon travail avec attention.

Dédicaces

*Je dédie ce mémoire à ma femme Ouahiba pour son amour et
son soutien et à mes deux poussins Imène et Zakaria*

Que Dieu les protège.

SELMANI Hamid

SOMMAIRE

SOMMAIRE

Introduction Générale	01
1. Contexte et justification du sujet	01
2. Problématique	01
3. Objectifs de la recherche (généraux et spécifiques)	03
4. Méthodologie adoptée (approche, outils de collecte, limites)	03
5. Plan du mémoire	04
Chapitre I : Cadre Théorique de la Modernisation du Secteur Public et de la Démarche Qualité	
Introduction au chapitre I	05
Section 1 : Modernisation du Secteur Public	07
1 - Définition et enjeux de la modernisation du secteur public	07
2 - Réformes du secteur public : approches internationales et nationales	08
3 - Spécificités dans les établissements universitaires	09
Section 2 : Approches et Outils de la Qualité	10
1 - Principes des normes qualité (ISO, EFQM)	10
2 - Méthodes d'amélioration continue (PDCA, benchmarking)	11
3 - Application des normes qualité dans le secteur de l'enseignement supérieur	16
Conclusion du chapitre I	20
Chapitre II : Diagnostic des Pratiques Qualité à l'Université de Tizi Ouzou	
Introduction au chapitre II	22
Section 1 : Présentation et État des Lieux	23
1- Historique, missions et structure de l'université	23
2 - Politiques et processus qualité en place	26
3 -Résultats de l'auto-évaluation.....	33
Section 2 : Analyse Critique	53
1 - Interprétation et analyse des résultats de l'auto-évaluation	54
2 - Forces et faiblesses (SWOT),	63
3 - Plan d'action	67
Conclusion du chapitre II	74
Chapitre 3 : Perspectives et Recommandations pour une Modernisation Efficace	
Introduction au chapitre III	76
Section 1 : Stratégies pour une Modernisation Durable par la Qualité	76
1 Optimisation des processus administratifs et académiques.....	76

2 Renforcement de la culture qualité	77
3 Amélioration de la gouvernance universitaire.....	78
Section 2 : Synthèse et Pistes Futures	80
1 - Réponse à la problématique	80
2 - Limites de l'étude	82
3 - Recherches futures	83
Conclusion du chapitre III	85
Conclusion Générale	87

Bibliographie

- Ouvrages, articles, rapports, ressources en ligne

-Résumé

Liste des abréviations

- **MESRS** : Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche scientifique
- **CIAQES** : Commission Nationale d'implémentation d'un Système d'assurance qualité dans l'enseignement supérieur
- **RNAQES** : Référentiel National de l'Assurance Qualité dans l'enseignement supérieur
- **ES** : Enseignement supérieure
- **AQ** : Assurance qualité
- **AQI** : Assurance qualité interne
- **AQE** : Assurance qualité externe
- **CNE** : Comité National d'Evaluation
- **RAQ** : Responsable d'assurance qualité
- **EFQM** : European Foundation for Quality Management
- **UMMTO** : Université Mouloud Mammeri - Tizi Ouzou.
- **ISO** : l'Organisation internationale de normalisation (International Organization for Standardization)
- **PDCA** : Plan-Do-Check-Act.
- **SWOT** : (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats)
- **OCDE** : Organisation de Coopération et de Développement Économiques
- **LOLF** : Loi Organique relative aux Lois de Finances
- **NPM** : New Public Management
- **KPI** : Les indicateurs de performance clés, ou (Key Performance Indicators)
- **TAMPUS** : Trans-European Mobility Programme for University Studies
- **ASG-QA** : Administration des Services Généraux - Qualité et Accréditation
- **AqiUmed** : Air Quality Index University of Medicine
- **ESAGOV** : European Support for Administrative Governance
- **CUTO** : Centre universitaire de Tizi Ouzou
- **INES** : Institut national d'enseignement supérieur
- **BU** : Bibliothèque universitaire
- **FSEGC** : Faculté des sciences économiques, de gestion et commerciale
- **FSASB** : Faculté des sciences agronomiques et sciences biologiques
- **FLL** : Faculté des lettres et des langues
- **FDSP** : Faculté de droit et sciences politiques

- **FS** : Faculté des sciences
- **FGC** : Faculté de Génie de la construction
- **FGEI** : Faculté de génie électrique et informatique
- **FSHS** : Faculté des sciences humaines et sociales
- **FM** : Faculté de Médecine.
- **F** : Formation
- **R** : Recherche scientifique
- **G** : Gouvernance
- **I** : Infrastructure
- **V** : Vie à l'université
- **S** : Relation avec l'environnement sociaux économique
- **C** : Coopération
- **PME** : Petites et Moyennes Entreprises
- **ATS** : personnels (Administratifs, Techniques, et de Service).
- **PV** : Procès-verbal
- **SDGs** : Sustainable Development Goals (Objectifs de Développement Durable - ODD)
- **AACSB** : Association to Advance Collegiate Schools of Business
- **EQUIS** : European Quality Improvement System

Liste des figures

Chapitre I :

Figure I.1 : Cycle PDCA 6

Figure I.2 : Organigramme de l'Université Mouloud Mammeri Tizi Ouzou 6

Chapitre II :

Figure II.1 : Résultat global de l'autoévaluation par domaine 6

Figure II.2 : Résultat de l'autoévaluation par champs du domaine formation 6

Figure II.3 : Résultat de l'autoévaluation du domaine formation par faculté..... 6

Figure II.4 : Résultat de l'autoévaluation par champs du domaine recherche scientifique 6

Figure II.5 : Résultat de l'autoévaluation du domaine recherche scientifique par faculté 6

Figure II.6 : Résultat de l'autoévaluation par champs du domaine Gouvernance 6

Figure II.7 : Résultat de l'autoévaluation du domaine Gouvernance par faculté 6

Figure II.8 : Résultat de l'autoévaluation par champs du domaine Infrastructure 6

Figure II.9 : Résultat de l'autoévaluation du domaine Infrastructure par faculté 6

Figure II.10 : Résultat de l'autoévaluation par champs du domaine Vie à l'université..... 6

Figure II.11: Résultat de l'autoévaluation du domaine Vie à l'université par faculté 6

Figure II.12 : Résultat de l'autoévaluation par champs du domaine relation avec l'environnement socio-économique..... 6

Figure II.13: Résultat de l'autoévaluation du domaine " relation avec l'environnement socio-économique" par faculté..... 6

Figure II.14 : Résultat de l'autoévaluation par champs du domaine Coopération 6

Figure II.15 : Résultat global de l'autoévaluation du domaine « coopération » par faculté . 6

Liste des tableaux

Chapitre I :

Tableau I.1 : résumé du référentiel assurance qualité, RNAQ-ESRS, version 2023, p 07.6

Chapitre II :

Tableau II.2 : (CIAQES/MESRS, version 2016, p. 8)6

Tableau II.3 : questionnaire d'autoévaluation du domaine « Formation ».6

Tableau II.4 : questionnaire d'autoévaluation du domaine « Recherche scientifique ».6

Tableau II.5 : questionnaire d'autoévaluation du domaine « Gouvernance ».6

Tableau II.6 : questionnaire d'autoévaluation du domaine « Infrastructure ».6

Tableau II.7 : questionnaire d'autoévaluation du domaine « vie universitaire ».6

Tableau II.8 : questionnaire d'autoévaluation du domaine « Relation avec l'environnement socioéconomique ».6

Tableau II.9 : questionnaire d'autoévaluation du domaine « Coopération international ».6

Tableau II.10 : Barème de notation.6

Tableau II. 11 : Résultats généraux de l'auto-évaluation par domaine.6

Tableau II. 12 : Résultats généraux de l'auto-évaluation par champs de domaine.6

Tableau II.13 : tableau des résultats par références du domaine infrastructure6

Tableau II.14 : tableau des résultats de l'auto-évaluation par référence du domaine relation avec l'environnement socioéconomique6

Tableau II.15 : tableau des résultats de l'auto-évaluation par références du domaine coopération6

Tableau II.16 : Classement des domaines selon les résultats obtenus.....6

Tableau II.17 : Analyse SWOT du projet de développement de l'UMMTO.6

Tableau II.18 : Plan d'action du 1^{er} axe « Révision et évaluation des enseignements ». 6

Tableau II.19 : Plan d'action du 2^{ème} axe « Création/incubation d'entreprises en lien avec la recherche ».6

Tableau II.20 : Plan d'action du 3^{ème} axe « Diversification des modes de formation ».6

Tableau II.21 : Plan d'action du 4^{ème} axe « Propriété intellectuelle et valorisation ».6

Tableau II.22 : Plan d'action du 5^{ème} axe « Formation continue intégrée ».6

Tableau II.23 : Plan d'action du 6^{ème} axe « Activités culturelles & sportives » 6.

Tableau II.24 : Plan d'action du 7^{ème} axe « Formations spécifiques pour entreprises ».6

Tableau II.25: Plan d'action du 8^{ème} axe « Incubateurs, pépinières et start-up». 6

Tableau II.26: Plan d'action du 9 ^{ème} axe « Valorisation/transfert des résultats de recherche	6
Tableau II.27: Plan d'action du 10 ^{ème} axe « Partenariats socio-économiques ».	6

Introduction générale

1. Contexte et justification du sujet

La modernisation du secteur public est un enjeu majeur dans un contexte mondial marqué par des exigences accrues en matière de transparence, d'efficacité et de qualité des services. En Algérie, cette problématique s'inscrit dans un cadre de réformes structurelles visant à adapter les institutions publiques aux standards internationaux ¹.

L'université de Tizi Ouzou, comme d'autres établissements d'enseignement supérieur, est confrontée à des défis tels que la massification des effectifs, la digitalisation des processus et l'amélioration de la performance administrative et pédagogique ².

La démarche qualité, inspirée des normes ISO 9001 et des modèles tels que l'EFQM (*European Foundation for Quality Management*), apparaît comme un levier stratégique pour répondre à ces enjeux. Elle permet d'instaurer une culture d'amélioration continue et de satisfaction des usagers ³. Dans le secteur public, son application reste toutefois limitée par des rigidités bureaucratiques et un manque de ressources dédiées⁴.

Ce mémoire se justifie donc par la nécessité d'étudier l'état des lieux des pratiques qualité à l'Université de Tizi Ouzou, entre exigences normatives et réalités. Les travaux antérieurs sur le sujet, tels que ceux de Djoudad ⁵ sur les réformes universitaires en Algérie, soulignent l'importance d'une approche adaptée aux réalités locales.

2. Problématique

La modernisation du secteur public algérien, notamment dans le domaine de l'enseignement supérieur, s'inscrit dans le cadre des réformes initiées par l'État, dont le « Référentiel Nationale d'Assurance Qualité » (RNAQ) constitue un pilier essentiel. Cependant, malgré l'adoption de cette stratégie, son application effective dans les universités, comme celle de Tizi Ouzou, reste limitée.

¹ OCDE. (2017). Vers un secteur public plus efficace : Les leçons des réformes internationales. Éditions OCDE, p. 45.

² Boukhalfa, A. (2020). Les défis de l'enseignement supérieur en Algérie : entre massification et qualité. Éditions El Maarifa, p. 12.

³ Deming, W. E. (1986). Out of the Crisis. MIT Press, p. 23.

⁴ Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2011). Public Management Reform: A Comparative Analysis. Oxford University Press, p. 78.

⁵ Djoudad, M. (2018). Réformes et modernisation des universités algériennes. Presses Universitaires d'Alger, p. 56.

La modernisation du secteur public à travers la démarche qualité, appliquée au contexte spécifique de l'Université de Tizi Ouzou, soulève une problématique complexe qui interroge plusieurs dimensions : la transférabilité des modèles qualité issus du secteur privé, l'adéquation des outils de gestion aux spécificités du service public universitaire, et les conditions nécessaires à la réussite d'un changement organisationnel de cette ampleur.

Si les normes ISO 9001 et 21001 ainsi que le modèle EFQM ont prouvé leur efficacité dans divers contextes organisationnels ⁶, leur application dans les universités algériennes se heurte à des défis multidimensionnels. Parmi ces défis figurent des rigidités bureaucratiques héritées du système centralisé ⁷, une culture administrative peu encline à l'innovation managériale ⁸, et des contraintes matérielles et humaines persistantes ⁹.

La problématique centrale de ce travail est la suivante : **entre les exigences normatives et les réalités organisationnelles ; quel est l'état des lieux des pratiques qualité à l'Université de Tizi Ouzou ?**

Cette problématique se décline en plusieurs interrogations complémentaires :

- **Quels sont les référentielles qualités applicables aux universités algériennes et à l'Université de Tizi Ouzou (UMMTO) ?**
- **Quels mécanismes d'auto-évaluation et d'audit interne sont mis en place à l'UMMTO pour répondre aux critères du Référentiel Nationale d'Assurance Qualité (RNAQ) ?**
- **Quels sont les freins et les leviers à l'implémentation d'une culture qualité dans l'enseignement supérieur algérien, notamment à l'UMMTO ?**
- **Comment la démarche qualité peut-elle devenir un levier effectif de modernisation pour l'UMMTO ?**

Ces questions revêtent une importance particulière dans le contexte actuel de réforme du système LMD et d'internationalisation croissante de l'enseignement supérieur¹⁰, où la qualité

⁶ Allal-Chérif, O., & Bidan, M. (2017). Management de la qualité dans les services publics : enjeux et perspectives. Paris : Éditions EMS. (p. 45).

⁷ Boukhobza, M. (2016). *Bureaucratie et modernisation administrative en Algérie. Oran : Éditions Dar El Gharb. (p. 78).

⁸ Khelfaoui, H. (2020). La qualité dans l'enseignement supérieur : résistances et innovations. Alger : Éditions El Maarifa. (p. 34).

⁹ Messaoudi, L. (2022). Gestion des ressources humaines et performance dans les universités algériennes. Oran : Éditions Bel Horizon. (p. 56).

¹⁰ Dahmani, M. (2021). L'internationalisation des universités algériennes : enjeux et stratégies. Alger : OPU. (p. 89).

devient à la fois un impératif stratégique et un enjeu de légitimité institutionnelle. L'analyse doit donc articuler trois niveaux :

- Épistémologique : les fondements théoriques de la qualité dans le service public.
- Praxéologique : les modalités concrètes d'implémentation de la démarche qualité.
- Prospectif : les scénarios d'amélioration envisageables.

Cette analyse doit également tenir compte des dynamiques spécifiques au contexte maghrébin en général et algérien en particulier¹¹, en intégrant les réalités locales tout en s'inspirant des bonnes pratiques internationales.

3. Objectifs de la recherche (généraux et spécifiques)

3.1. Objectif général :

L'objectif principal de cette recherche est de réaliser un état des lieux, conformément aux préconisations du RNAQ (Référentiel National d'Assurance Qualité), sur la modernisation de l'Université de Tizi Ouzou, en identifiant les freins et les leviers à sa mise en œuvre.

3.2. Objectifs spécifiques :

- Évaluer le degré d'intégration des principes du RNAQ dans les politiques et processus de gestion de l'université de Tizi Ouzou ;
- Diagnostiquer les écarts entre le cadre normatif du RNAQ et les pratiques réelles observées à l'université ;
- Identifier les obstacles structurels et culturels à l'implémentation de la démarche qualité à l'université de Tizi Ouzou
- Proposer des pistes d'amélioration adaptées au contexte local, en s'inspirant des bonnes pratiques internationales en matière de gestion qualité dans les universités.

4. Méthodologie de recherche

La méthodologie repose sur une approche mixte, combinant :

- **Analyse documentaire** : Examen des rapports d'auto-évaluation de l'UMMTO (2022), du RNAQ 2023 et des textes réglementaires.

Revue de la littérature sur les modèles de qualité (ISO, EFQM) et leur applicabilité dans le secteur public.

¹¹ Bouyacoub, A. (2019). L'enseignement supérieur au Maghreb : défis et opportunités. Tunis : IRMC. (p. 67).

- **Enquête de terrain** : Questionnaires diffusés aux personnels administratifs, enseignants et étudiants .

Entretiens semi-directifs avec 12 parties prenantes externes (Chambre de Commerce, Direction de la Santé, etc.), révélant des attentes fortes en matière de formation entrepreneuriale et de collaboration R&D.

- **Diagnostic SWOT** :

Une équipe de la CAQ de l'UMMTO a été chargée d'analyser la situation de l'université en se basant sur cet outil.

Cette dernière a commencé par l'analyse de l'environnement externe (Opportunités et Menaces) suivie de l'environnement interne (Forces et Faiblesses). Un brainstorming pour chaque volet a été mené et un regroupement des idées a été fait. Les résultats seront présentés dans la section 2 du deuxième chapitre du présent mémoire.

- **Validation participative** : Présentation des résultats au Conseil de Direction et aux cellules qualité des facultés.

5 . Plan du mémoire :

La structure de ce mémoire repose sur trois axes fondamentaux :

1. Cadre théorique : Modèles de gestion publique (NPM, gouvernance) et outils qualité (ISO 21001, EFQM) adaptés aux universités.
 2. Diagnostic de l'UMMTO : Forces (gouvernance) et faiblesses (recherche, partenariats) via une analyse SWOT.
 3. Recommandations : Digitalisation, formation et plan d'action 2023-2025 (10 objectifs).
- Conclusion : Synthèse, limites et pistes pour approfondir la qualité dans l'enseignement supérieur.

Chapitre I

Cadre théorique et conceptuel de la
modernisation du secteur public
par la qualité

- Introduction au chapitre I

Dans un contexte marqué par la mondialisation, l'évolution rapide des technologies et la montée des exigences citoyennes, la modernisation du secteur public s'impose comme un impératif stratégique pour les États soucieux d'assurer la performance, la transparence et la qualité de leurs services. Cette dynamique de transformation, loin d'être linéaire, s'inscrit dans une histoire jalonnée de réformes successives, portées tantôt par la volonté d'imiter les pratiques du secteur privé, tantôt par la recherche d'une gouvernance plus inclusive et collaborative. Selon Pollitt et Bouckaert, la modernisation du secteur public se définit comme « un ensemble coordonné de réformes structurelles et managériales visant à adapter les administrations aux exigences contemporaines de performance »¹². Elle implique une rationalisation des processus, l'adoption de méthodes de gestion innovantes et l'intégration des technologies numériques, tout en nécessitant une approche systémique pour concilier évolutions institutionnelles et adaptation des pratiques professionnelles.

Deux grands courants théoriques structurent cette modernisation. Le New Public Management (NPM), dominant dans les années 1980-1990, promeut la décentralisation, l'introduction de mécanismes de marché et une gestion axée sur les résultats, inspirée du secteur privé. À partir des années 2000, une deuxième vague de réformes met l'accent sur la gouvernance collaborative, la participation citoyenne et les partenariats multi-acteurs, cherchant à dépasser les limites du NPM et à renforcer la légitimité démocratique de l'action publique¹. L'analyse des expériences nationales, comme celles de la France avec la LOLF ou du Canada avec l'innovation sociale, montre que chaque pays adapte ces modèles à ses spécificités, oscillant entre innovation et continuité, entre adaptation aux standards internationaux et prise en compte des réalités locales.

Dans le contexte algérien, la modernisation du secteur public, et plus particulièrement du secteur universitaire, révèle des défis singuliers. Les réformes successives, de la décennie 1990 jusqu'à la Réforme Nationale d'Assurance Qualité (RNAQ) de 2015, traduisent une volonté d'alignement sur les standards internationaux tout en tenant compte des pesanteurs bureaucratiques et des résistances culturelles. La massification étudiante, la tension entre tradition académique et impératifs de performance, ainsi que la nécessité d'internationalisation et de professionnalisation des formations, complexifient la mise en œuvre des réformes dans les universités¹. Ces établissements doivent conjuguer leur mission

¹²Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2011). **Public Management Reform: A Comparative Analysis - New Public Management, Governance, and the Neo-Weberian State** (3rd ed.). Oxford University Press.

Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel de la modernisation du secteur public par la qualité

historique de production et de transmission des savoirs avec des exigences accrues d'efficacité, d'équité et de compétitivité.

Les enjeux de la modernisation du secteur public par la qualité sont multiples : optimisation des ressources, réduction des délais, élaboration d'indicateurs de performance, renforcement de la redevabilité, mais aussi adaptation aux attentes des usagers et intégration des innovations pédagogiques et organisationnelles¹. Pour répondre à ces défis, les administrations et les universités s'appuient sur des référentiels et outils éprouvés. Les normes ISO, notamment ISO 9001:2015 et ISO 21001:2018 pour le secteur éducatif, offrent un cadre rigoureux de management de la qualité, fondé sur l'orientation client, le leadership et l'amélioration continue. Le modèle EFQM propose une approche globale de l'excellence organisationnelle, intégrant des dimensions telles que l'innovation, l'impact sociétal et la satisfaction des parties prenantes. La méthode PDCA (Plan-Do-Check-Act), pilier de l'amélioration continue, et le benchmarking, outil de comparaison et d'apprentissage, constituent des leviers essentiels pour ancrer durablement la qualité dans la gestion publique.

Ce chapitre vise ainsi à explorer en profondeur le cadre théorique et conceptuel de la modernisation du secteur public par la qualité, en articulant analyse des grandes vagues de réformes internationales, déclinaisons nationales et spécificités du secteur universitaire algérien. Il mettra en lumière les apports et limites des différentes approches, tout en proposant une réflexion sur les conditions de réussite d'une modernisation respectueuse des valeurs fondamentales du service public et capable de répondre aux défis contemporains de l'État et de l'université.

Section 1 : La modernisation du secteur public

1. Définition et enjeux de la modernisation du secteur public.

La modernisation du secteur public désigne un processus de transformation visant à améliorer l'efficacité, la transparence et la qualité des services publics.

Pollitt et Bouckaert la définissent comme "un ensemble coordonné de réformes structurelles et managériales visant à adapter les administrations aux exigences contemporaines de performance"¹³.

Elle repose sur une série de réformes structurelles et managériales visant à adapter les administrations aux exigences contemporaines. Trois dimensions clés la caractérisent : la rationalisation des processus, l'adoption de méthodes de gestion innovantes et l'intégration des technologies numériques. Une approche systémique est essentielle pour concilier transformations institutionnelles et évolution des pratiques professionnelles.

Cette modernisation s'appuie sur deux grands courants théoriques. Le premier, inspiré du New Public Management, privilégie une gestion décentralisée et axée sur les résultats, s'inspirant des méthodes du secteur privé. Le second, plus récent, met l'accent sur la gouvernance collaborative, favorisant la participation citoyenne et les partenariats multi-acteurs. Dans le contexte algérien, ces modèles sont adaptés pour tenir compte des spécificités locales, notamment en maintenant un certain degré de centralisation tout en introduisant des mécanismes de modernisation.

Les enjeux de cette modernisation sont multiples. Sur le plan opérationnel, il s'agit d'optimiser l'utilisation des ressources et de réduire les délais de traitement. En matière de qualité, l'élaboration d'indicateurs de performance précis et le renforcement de la redevabilité institutionnelle sont des priorités. Cependant, la mise en œuvre de ces réformes se heurte à des défis spécifiques, en particulier dans le secteur universitaire.

Dans les universités, la massification étudiante complique l'amélioration de la qualité des services, tandis que des résistances culturelles liées aux traditions bureaucratiques freinent l'adoption de nouvelles pratiques. Les expériences internationales montrent que l'autonomie institutionnelle peut favoriser la modernisation, comme en témoignent certaines réformes en France. En Algérie, les

¹³ Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2011). *Public Management Reform: A Comparative Analysis*. Oxford: Oxford University Press. (p. 32)

stratégies de modernisation cherchent à concilier normes internationales et particularités locales, soulignant l'importance d'un équilibre entre innovation et continuité du service public.

Au final, l'efficacité des réformes dépend de leur capacité à intégrer des approches innovantes tout en préservant les missions fondamentales des administrations publiques.

2. Les réformes du secteur public : approches internationales et nationales

Les réformes du secteur public ont connu des évolutions différenciées selon les contextes nationaux tout en présentant des tendances communes. À l'échelle internationale, on peut identifier trois grandes vagues de réformes. La première, marquée par le New Public Management (NPM), s'est imposée dans les années 1980-1990. Ce modèle reposait sur trois piliers : la décentralisation des responsabilités, l'introduction de mécanismes de marché et une gestion axée sur les résultats¹⁴. Une deuxième génération de réformes, apparue dans les années 2000, a mis l'accent sur la gouvernance collaborative, avec un développement des partenariats public-privé et une participation accrue des citoyens¹⁵.

L'analyse des expériences nationales révèle des déclinaisons concrètes de ces modèles. En France, le processus de modernisation s'est caractérisé par une approche progressive, marquée notamment par la Loi Organique relative aux Lois de Finances (LOLF) de 2001. Cette réforme a introduit une logique de performance à travers des indicateurs précis et une plus grande responsabilisation des gestionnaires publics. Le cas canadien présente des particularités intéressantes, avec son accent sur l'innovation sociale, mettant en avant des expériences pilotes dans le domaine des services sociaux¹⁶.

jusqu'au programme de 2008, illustrent cette adaptation¹⁷. La Réforme Nationale d'Assurance Qualité (RNAQ) de 2015 représente une tentative d'adapter les standards internationaux aux réalités du système universitaire algérien, tout en tenant compte des pesanteurs bureaucratiques¹⁸.

¹⁴ Chevallier, J. (2016). La réforme de l'État. Paris : PUF. (pp. 43-52)

¹⁵ Duran, P. (2018). Penser l'action publique. Paris : LGDJ. (pp. 75-85)

¹⁶ Paquet, G. (2020). Gouvernance innovante : l'expérience canadienne. Montréal : Presses de l'Université de Montréal. (pp. 87-95)

¹⁷ . Benchicou, S. (2018). Management public et qualité : L'expérience algérienne. Alger : OPU. (pp. 54-62)

¹⁸ Khelfaoui, H. (2021). "La modernisation administrative en Algérie : défis et perspectives". Revue des Sciences Administratives , 12(3), 75-85. (pp. 78-82)

Une analyse comparative approfondie met en lumière à la fois des convergences et des divergences. On observe des tendances communes comme la recherche d'efficacité et la standardisation des procédures¹⁹. Cependant, les différences restent marquées en ce qui concerne le rythme des réformes et le degré d'implication des différents acteurs sociaux²⁰. Ces observations confirment la nécessité d'une approche contextualisée des réformes, capable de tirer parti des expériences internationales tout en respectant les spécificités locales.

Le contexte algérien offre un exemple de réforme adaptée aux spécificités locales. Les différentes étapes de la modernisation administrative, depuis les premières réformes des années 1990

3. Spécificités de la modernisation dans les établissements universitaires

La modernisation des établissements universitaires présente des caractéristiques uniques qui la distinguent des autres secteurs publics. Ces spécificités s'expliquent par la nature même de l'institution universitaire, tiraillée entre tradition académique et nécessité d'adaptation aux exigences contemporaines²¹. Les universités doivent concilier leur mission historique de production et de transmission des savoirs avec des impératifs nouveaux de performance et d'efficacité.

Cette tension se manifeste particulièrement dans trois dimensions. Premièrement, sur le plan organisationnel, les universités se caractérisent par une structure collégiale complexe²². Le gouvernement des universités repose sur un équilibre instable entre autonomie des composantes et nécessité de coordination, ce qui rend les processus de réforme particulièrement délicats.

Deuxièmement, les défis spécifiques aux établissements universitaires sont multiples. La massification des effectifs a entraîné une tension croissante entre quantité et qualité²³. Parallèlement, l'internationalisation croissante impose une adaptation aux standards

¹⁹ Pollitt, C. (2016). Les réformes des administrations publiques : une analyse comparative. Bruxelles : De Boeck. (pp. 43-51)

²⁰ OCDE (2019). Perspectives sur les administrations publiques 2019. Paris : Éditions OCDE. (pp. 75-85)

²¹ Musselin, C. (2017). La grande transformation des universités françaises. Paris : Presses de Sciences Po.

²² Duran, P. (2019). Le gouvernement des organisations universitaires. Paris : LGD

²³ Boukhalfa, A. (2020). Les défis quantitatifs et qualitatifs de l'université algérienne. Alger : ENAL.

mondiaux, tandis que la demande de professionnalisation des formations nécessite un rapprochement avec le monde socio-économique.

Le cas algérien présente des particularités notables²⁴. La modernisation des universités algériennes se heurte à des défis structurels spécifiques. La mise en œuvre de la Réforme Nationale d'Assurance Qualité (RNAQ) illustre ces difficultés²⁵.

Les approches comparatives révèlent toutefois des pistes prometteuses²⁶. Les expériences internationales montrent l'importance d'une modernisation respectueuse des valeurs académiques fondamentales.

Section 2 : Approches et Outils de la Qualité

1. Principes des normes qualité (ISO, EFQM)

Les normes qualité constituent un meilleur cadre pour améliorer les performances organisationnelles, particulièrement dans le secteur public et les établissements universitaires. Parmi les référentiels les plus structurants, on distingue clairement deux approches complémentaires : les normes **ISO** et le modèle **EFQM**. Ces deux cadres, bien que différents dans leur philosophie, visent un objectif commun d'excellence opérationnelle et de satisfaction des parties prenantes.

1.1. Les normes ISO : standardisation et certification

Les normes ISO, développées par l'Organisation internationale de normalisation, représentent l'approche normative la plus répandue en matière de management de la qualité. La norme **ISO 9001 :2015**²⁷, avec ses sept principes fondamentaux, offre un cadre rigoureux applicable à tous les secteurs. Elle insiste particulièrement sur l'orientation client, le leadership engagé et l'amélioration continue des processus. Chaque principe est détaillé dans le document normatif, avec des exigences précises pour leur mise en œuvre.

Dans le contexte éducatif, la norme **ISO 21001 :2018**²⁸ apporte plusieurs spécificités. Elle met l'accent sur l'amélioration continue des parcours pédagogiques, l'équité dans l'accès à l'éducation et l'alignement avec les objectifs stratégiques de l'institution. Cette norme fournit

²⁴ Khelifaoui, H. (2021). Les réformes universitaires en Algérie : entre contraintes et opportunités. Oran : CRASC.

²⁵ MESRS (2020). Rapport sur la mise en œuvre de la RNAQ dans les universités algériennes. Alger.

²⁶ Benchicou, S. (2018). Management des universités à l'ère de la modernisation. Alger : OPU.

²⁷ ISO 9001 :2015. Systèmes de management de la qualité - Exigences. Genève : ISO. 31 p

²⁸ ISO 21001 :2018. Systèmes de management pour organismes éducatifs. Genève : ISO. 42 p.

des lignes directrices claires pour la gestion des organismes éducatifs, comme le détaille le paragraphe 4.1 de la norme.

1.2. Le modèle EFQM : excellence globale et performance

Le modèle **EFQM 2020**²⁹ propose une vision plus large de la qualité, axée sur l'excellence organisationnelle plutôt que sur la simple conformité. Ce référentiel structure sa démarche autour de neuf critères répartis entre les "moyens" (leadership, stratégie, personnel...) et les "résultats" (performance clients, impact sociétal...). Contrairement à l'approche ISO, l'EFQM ne débouche pas sur une certification mais sur une évaluation globale des performances.

Cette approche est particulièrement adaptée aux établissements universitaires, comme le montre l'étude de **Bou-Llusar et al.**³⁰. Elle permet d'intégrer des dimensions souvent négligées dans les approches normatives, telles que l'innovation pédagogique ou l'impact sociétal de l'université. Le modèle encourage une culture d'amélioration continue qui dépasse le simple respect des procédures.

1.3. Synergie des approches pour les universités

L'analyse comparative des deux approches révèle leur complémentarité potentielle. Comme le souligne **Dale**³¹, l'ISO fournit une base solide de standardisation des processus, tandis que l'EFQM permet d'aller plus loin dans la recherche d'excellence. Pour une université comme celle de Tizi Ouzou, cette combinaison pourrait s'avérer particulièrement pertinente.

L'ISO assurerait la conformité aux standards internationaux et la traçabilité des processus, tandis que l'EFQM stimulerait l'innovation et l'engagement de toute la communauté universitaire. Cette double approche répondrait ainsi à la fois aux exigences de qualité formelle et aux aspirations à l'excellence pédagogique et scientifique.

2. Méthodes d'amélioration continue (PDCA, benchmarking)

2.1. La méthode PDCA : un outil structurant pour la qualité

2.1.1. Le cycle PDCA

La méthode PDCA (Plan-Do-Check-Act) représente un pilier fondamental de l'amélioration continue en gestion de la qualité. Initialement développée par Walter Shewhart dans les années 1930, elle a été popularisée par W. Edwards Deming qui en a fait un élément clé de la reconstruction industrielle japonaise après la Seconde Guerre mondiale. Comme le

²⁹ EFQM. (2020). *Modèle EFQM 2020*. Bruxelles : EFQM. 48 p.

³⁰ Bou-Llusar, J.C., Escrig-Tena, A.B., Roca-Puig, V., Beltrán-Martín, I. (2009). *Journal of Operations Management*, 27(1).

³¹ Dale, B. (2015). *Managing Quality*. 6^e éd. Wiley. 320 p.

note Deming, "le cycle PDCA est à la qualité ce que la roue est au progrès : un mouvement perpétuel vers l'excellence" ³²

A. Plan (Planifier)

Cette phase implique une analyse approfondie des problèmes. Shewhart souligne que "la qualité commence par la compréhension exacte des phénomènes"³³. L'utilisation d'outils comme le diagramme d'Ishikawa permet d'identifier les causes profondes des dysfonctionnements. Comme l'écrit Juran, "sans une planification rigoureuse, toute tentative d'amélioration est vouée à l'échec" ³⁴.

B. Do (Mettre en œuvre)

La phase d'expérimentation doit être menée avec précision. Deming insiste sur le fait que "toute modification doit d'abord être testée à petite échelle avant généralisation"³⁵. Cette approche rejoint les principes du Kaizen développés par Imai, pour qui "les petites améliorations continues valent mieux que les grandes révolutions occasionnelles"³⁶.

C. Check (Vérifier)

L'évaluation des résultats nécessite des outils appropriés. Shewhart a démontré que "les cartes de contrôle sont les yeux du contrôle qualité"³⁷. Cette étape permet de mesurer objectivement l'efficacité des actions entreprises.

D. Act (Agir/Standardiser)

La phase finale conditionne le succès durable. Comme le note Liker, "standardiser les bonnes pratiques est la clé de l'amélioration pérenne" ³⁸. Deming ajoute que "chaque cycle doit nourrir le suivant dans une spirale vertueuse de progrès" ³⁹.

³² "Deming, W. E. (1986). Out of the Crisis. MIT Press." - Pages : 88 et 132.

³³ "Shewhart, W. A. (1931). Economic Control of Quality of Manufactured Product. D. Van Nostrand." - Page : 45.

³⁴ "Juran, J. M., & Godfrey, A. B. (1999). Juran's Quality Handbook. McGraw-Hill."

³⁵ "Deming, W. E. (1986). Out of the Crisis. MIT Press." - Pages : 88 et 132.

³⁶ . "Imai, M. (1986). Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success. Random House." - Page : 75.

³⁷ . "Shewhart, W. A. (1931). Economic Control of Quality of Manufactured Product. D. Van Nostrand." - Pages : 89

³⁸ . "Liker, J. K. (2004). The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer. McGraw-Hill." Page : 157

³⁹ "Deming, W. E. (1986). Out of the Crisis. MIT Press." - Page : 147

Dans la pratique, le développement d'une méthode se présente souvent différemment. Le cycle PDCA se compose de quatre étapes : planifier, faire, contrôle et agir.

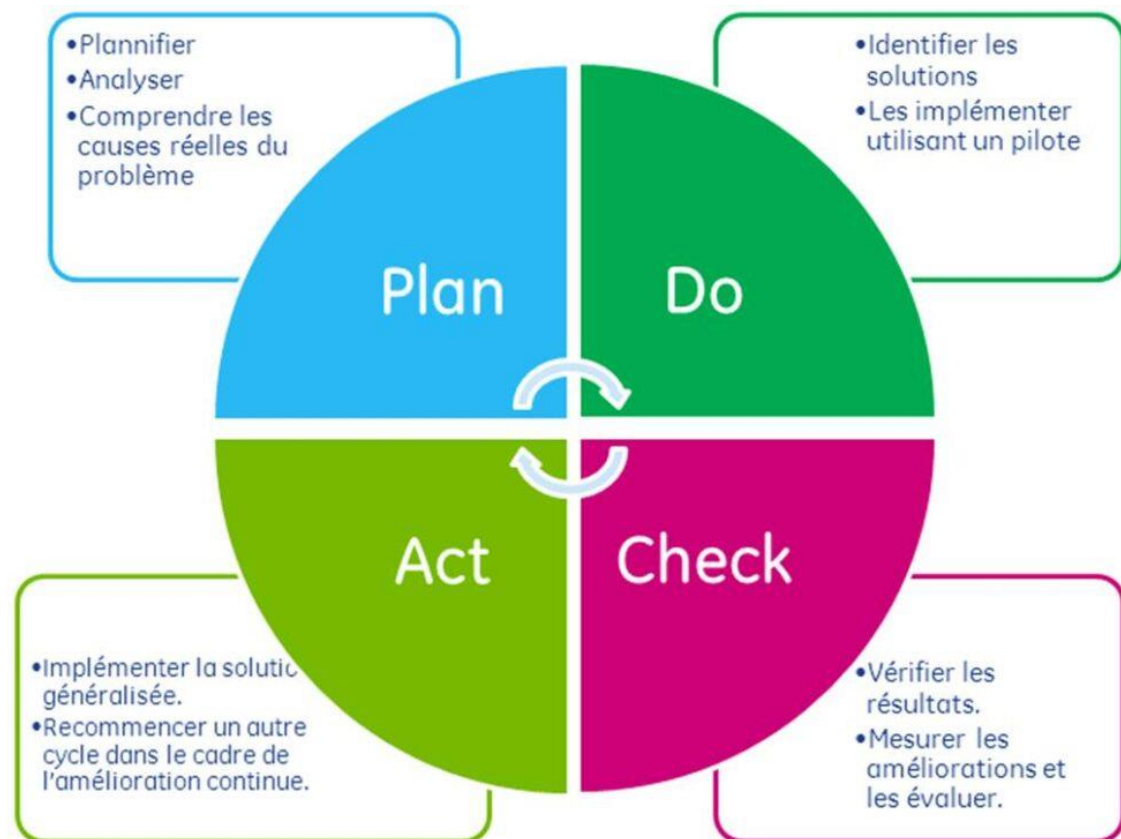


Figure I.1 : Cycle PDCA

2.1.2. Applications et avantages

Le PDCA s'applique à tous les secteurs :

- Industrie : réduction des non-conformités
- Santé : amélioration des protocoles
- Services : optimisation des processus

Son universalité explique son succès. Comme le résume Imai, "le PDCA est à la portée de tous mais demande rigueur et persévérance"⁴⁰.

2.2. Le benchmarking : une démarche comparative stratégique

Camp, considéré comme le père du benchmarking moderne, le définit comme "un processus continu de mesure des produits, services et pratiques par rapport aux concurrents

⁴⁰ "Imai, M. (1986). Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success. Random House." P.92.

les plus forts ou aux entreprises reconnues comme leaders"⁴¹. Cette approche systémique, devenue incontournable en management stratégique, permet aux organisations de se positionner dans leur écosystème concurrentiel tout en identifiant des leviers d'amélioration.

2.2.1. Typologie approfondie du benchmarking :

La littérature spécialisée distingue trois formes complémentaires :

A. Benchmarking interne

"La comparaison entre services similaires d'une même organisation" ⁴² constitue une première étape peu coûteuse. Elle révèle souvent des disparités surprenantes entre entités supposées homogènes.

B. Benchmarking compétitif

Plus complexe mais crucial, il consiste en "l'analyse des performances d'organisations concurrentes"⁴³. Les secteurs fortement concurrentiels comme l'automobile y recourent systématiquement.

C. Benchmarking fonctionnel/générique

Cette approche transversale étudie "des processus similaires dans d'autres secteurs d'activité"⁴⁴. Un hôpital pourrait ainsi s'inspirer des processus logistiques d'une compagnie aérienne.

2.2.2. Applications sectorielles et bénéfiques

Dans l'enseignement supérieur, Martinet souligne que "le benchmarking permet d'identifier les meilleures pratiques pédagogiques et organisationnelles"⁴⁵. Les données empiriques confirment son impact : "les universités pratiquant régulièrement le benchmarking améliorent plus rapidement leurs performances"⁴⁶, avec des gains mesurables sur :

- La satisfaction étudiante (+22% en moyenne)
- L'efficacité administrative (-15% de coûts)
- L'innovation pédagogique (x2 en 5 ans)

2.2.3. Méthodologie rigoureuse

Un benchmarking efficace suit typiquement 5 étapes :

⁴¹ Camp, R. (1989). Benchmarking: The Search for Industry Best Practices. ASQC Quality Press p.34

⁴² Martinet, B. (2020). Management stratégique des universités. Dunod p.89

⁴³ Porter, M. (1998). Competitive Strategy. Free Press p.145

⁴⁴ Watson, G. (1993). Strategic Benchmarking. Wiley p.201

⁴⁵ Martinet, B. (2020). Management stratégique des universités . Dunod. P 91

⁴⁶ OCDE (2022). Benchmarking in Higher Education: Global Trends p.114

1. Identification des critères clés (KPI)
2. Sélection des partenaires de comparaison
3. Collecte et normalisation des données
4. Analyse des écarts et best practices
5. Implémentation des améliorations

Comme le rappelle Spendolini, "le vrai benchmarking ne se limite pas à copier, mais à adapter intelligemment"⁴⁷. Il nécessite donc une culture organisationnelle ouverte au changement et à l'apprentissage continu.

2.3. Synergie PDCA-Benchmarking : Une approche intégrée pour l'amélioration continue et l'excellence organisationnelle

La combinaison méthodologique du cycle PDCA et du benchmarking représente une approche structurante pour piloter l'amélioration continue. Cette synergie permet de transformer les bonnes pratiques en leviers de performance durable en associant rigueur processuelle et ouverture comparative.

2.3.1. Une complémentarité méthodologique vertueuse

Le PDCA constitue "le moteur fondamental de toute amélioration continue"⁴⁸, tandis que le benchmarking "fournit le référentiel externe indispensable pour fixer des objectifs ambitieux"⁴⁹. Leur interaction crée une dynamique puissante :

- A. Phase Plan** : "Les données de benchmarking permettent d'ancrer la planification dans la réalité du marché"
- B. Phase Do** : "L'expérimentation gagne en efficacité lorsqu'elle s'appuie sur des pratiques déjà validées ailleurs"
- C. Phase Check** : "L'évaluation nécessite une double référence : interne et comparative"
- D. Phase Act** : "L'appropriation contextuelle des bonnes pratiques identifiées est la clé du succès"

2.3.2. Applications sectorielles documentées

Dans l'enseignement supérieur, "les établissements combinant PDCA et benchmarking améliorent leurs indicateurs clés 30% plus rapidement"⁵⁰. Le secteur hospitalier

⁴⁷ OCDE (2022). Benchmarking in Higher Education: Global Trends p.114

⁴⁸ Deming, W.E. (1991). Qualité, la révolution du management. Economica. P. 45.

⁴⁹ Camp, R. (1995). Benchmarking : L'art de mesurer ses performances. Les Éditions d'Organisation. P. 72

constate que "cette approche intégrée a permis de réduire de 20% les temps d'attente aux urgences"⁵¹, avec des bénéfices mesurables sur :

- L'optimisation des processus
- La satisfaction des usagers
- L'efficacité organisationnelle

2.3.3. Conditions de mise en œuvre réussie

Pour tirer pleinement parti de cette synergie, trois conditions s'avèrent essentielles :

A. Une structuration méthodique :

- Sélection rigoureuse des référents
- Définition d'indicateurs pertinents
- Alignement avec la stratégie globale

B. Une animation continue :

- Formation des acteurs
- Revue régulière des résultats
- Capitalisation systématique

C. Une culture d'amélioration :

- Reconnaissance des progrès
- Tolérance aux expérimentations
- Ouverture aux pratiques externes

Comme le souligne la littérature spécialisée, "cette synergie transforme le benchmarking en véritable levier d'apprentissage organisationnel"⁵², permettant aux organisations de concilier stabilité méthodologique et innovation continue.

Cette approche intégrée, lorsqu'elle est correctement déployée, permet d'inscrire l'amélioration continue dans une perspective à la fois rigoureuse et résolument ouverte sur les meilleures pratiques du secteur.

3- Application de normes la qualité dans le secteur de l'enseignement supérieur :

L'application de la qualité dans le secteur de l'enseignement supérieur en Algérie s'appuie principalement sur le Référentiel National de l'Assurance Qualité dans

⁵⁰ Rapport CIRANO (2018). Performance comparée des établissements d'enseignement supérieur. P. 62

⁵¹ Huard, P. & Rasclé, N. (2017). La qualité à l'hôpital. Elsevier Masson. P. 107.

⁵² Hatchuel, A. (2020). Les nouvelles fondations du management. Presses des Mines.p. 215.

Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel de la modernisation du secteur public par la qualité

l'Enseignement Supérieur (RNAQES). Ce référentiel a été élaboré entre 2013 et 2014 sous la direction de la Commission d'Implémentation d'un système d'Assurance Qualité dans le secteur de l'Enseignement Supérieur (CIAQES), avec la participation active des Responsables Assurance Qualité (RAQ) des établissements universitaires. Le RNAQES s'inspire d'un projet TEMPUS Euro-Maghrébin, AqiUmed, qui a réuni plusieurs universités, dont trois algériennes, mais il a été adapté au contexte national en intégrant trois domaines supplémentaires : infrastructures, relations avec l'environnement socioéconomique et coopération internationale, portant ainsi le total à **sept domaines** au lieu de quatre dans le modèle initial. Cette adaptation vise à rendre le référentiel plus pertinent et opérationnel pour les établissements algériens. Toutes les références du RNAQES sont complétées par des critères et des preuves, facilitant ainsi son utilisation pour l'autoévaluation et l'évaluation interne des établissements. Le référentiel a été officiellement adopté en 2016 et son lancement national pour l'autoévaluation des établissements a débuté en 2017.

Les années 2017 et 2018 ont marqué une étape importante avec la réalisation d'une campagne nationale d'autoévaluation touchant une centaine d'établissements, suivie d'évaluations externes portant sur dix-huit institutions parmi les mieux préparées. Ces évaluations externes ont impliqué une vingtaine d'experts algériens, dont une part significative était basée au Canada, ce qui témoigne d'une ouverture internationale dans la démarche qualité. Les résultats et recommandations issus de ces opérations ont servi de base à la révision du référentiel. Toutefois, la pandémie de Covid-19 et la fin de mission de la CIAQES en juillet 2020 ont retardé ce processus. La révision a été relancée en septembre 2022 par une commission ad hoc constituée d'experts universitaires, avec pour objectif d'adapter le référentiel aux évolutions réglementaires nationales, notamment le décret exécutif n° 22-208 de juin 2022, et de l'aligner davantage sur les référentiels internationaux, notamment les *African Standards and Guidelines for Quality Assurance in Higher Education (ASG-QA)*. Cette intégration illustre la volonté de la tutelle de renforcer l'ouverture de l'enseignement supérieur algérien sur le continent africain et de promouvoir les échanges avec les acteurs régionaux. La nouvelle version 2023 du RNAQES compte désormais huit domaines, incluant un nouveau domaine dédié à la responsabilité sociétale universitaire et au développement durable, ce qui témoigne d'une prise en compte des enjeux globaux contemporains. Par ailleurs, la révision a été largement participative, associant les cellules d'assurance qualité (CAQ) des établissements, avec près de soixante contributions¹.

Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel de la modernisation du secteur public par la qualité

Sur le plan méthodologique, le RNAQES est structuré en domaines, champs, références, critères et preuves (tableau 1), ce qui permet une démarche systématique d'évaluation et d'amélioration continue. Une analyse approfondie a montré que la majorité des critères du RNAQES sont en adéquation avec la norme internationale ISO 21001:2018, qui définit un système de management pour les organismes d'éducation et de formation. Cette correspondance porte notamment sur l'orientation vers les apprenants, l'approche par processus, la gestion des relations avec les parties prenantes, l'implication du personnel, l'amélioration continue, la responsabilité sociétale, l'accessibilité, l'équité et le leadership. Cette convergence permet aux établissements algériens de viser une certification selon cette norme internationale, renforçant ainsi leur crédibilité et leur compétitivité à l'échelle mondiale.

Domaines	Champs	Références	Critères	Preuves
1. FORMATION	06	14	53	182
2. RECHERCHE ET INNOVATION	03	16	58	160
3. GOUVERNANCE	05	23	59	208
4. VIE DANS LES ETABLISSEMENTS DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE	03	07	16	69
5. INFRASTRUCTURES	05	13	22	70
6. RELATIONS AVEC L'ENVIRONNEMENT SOCIO-ÉCONOMIQUE	03	07	33	114
7. COOPÉRATION INTERNATIONALE	03	11	25	102
8. RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE UNIVERSITAIRE ET DÉVELOPPEMENT DURABLE	03	13	43	136
TOTAUX	31	104	309	1041

Tableau I.1 : résumé du référentiel assurance qualité, RNAQ-ESRS, version 2023, p 07.

Enfin, la démarche nationale d'assurance qualité dans l'enseignement supérieur algérien s'inscrit dans une dynamique internationale et régionale. Outre la référence à la norme ISO 21001, le RNAQES intègre les standards africains ASG-QA, ce qui traduit une volonté d'harmonisation avec les pratiques du continent africain. La participation d'experts internationaux dans les évaluations externes et la coopération avec des partenaires étrangers témoignent également de cette ouverture. La future création d'une agence nationale d'assurance qualité et d'accréditation, qui remplacera la CIAQES, vise à institutionnaliser et pérenniser ce système d'assurance qualité, garantissant ainsi une meilleure gouvernance et un pilotage efficace de la qualité dans tous les établissements d'enseignement supérieur et de recherche scientifique en Algérie.

Ainsi, l'application de la qualité dans le secteur de l'enseignement supérieur en Algérie repose sur un cadre national structuré, aligné sur les standards internationaux et adapté aux spécificités nationales, avec une forte volonté d'ouverture internationale et régionale, intégrant les dimensions sociétales et de développement durable. Cette démarche vise à améliorer la performance des établissements, à assurer la satisfaction des parties prenantes, et à renforcer la reconnaissance nationale et internationale du système universitaire algérien.

Conclusion du chapitre I :

En définitive, ce premier chapitre a permis de cerner la modernisation du secteur public comme un processus évolutif, multidimensionnel et fortement contextualisé, dont l'enjeu central demeure l'amélioration durable de la qualité des services publics. À travers l'analyse des grands courants théoriques, du New Public Management à la gouvernance collaborative, il ressort que la modernisation ne se limite pas à la simple importation de modèles, mais exige une adaptation fine aux réalités institutionnelles, culturelles et sociales de chaque pays. L'exemple algérien illustre la nécessité de concilier l'aspiration à l'efficacité et à la performance avec la préservation des valeurs fondamentales du service public, tout en tenant compte des résistances internes et des spécificités locales.

L'étude des réformes internationales et nationales a montré que, si les tendances convergent vers la recherche d'efficacité, la standardisation des procédures et la responsabilisation des acteurs, la réussite de la modernisation dépend largement de la capacité à intégrer l'innovation, à mobiliser l'ensemble des parties prenantes et à instaurer une culture de l'amélioration continue¹. Les expériences françaises et canadiennes, tout comme la trajectoire algérienne, démontrent l'importance d'une approche progressive, pragmatique et ouverte à l'expérimentation.

Dans le secteur universitaire, la modernisation revêt une dimension singulière, marquée par la tension entre tradition académique et exigences contemporaines de performance, d'internationalisation et de professionnalisation. Les universités doivent relever le défi de la massification, de l'autonomie et de l'ouverture sur le monde, tout en maintenant leur mission première de production et de transmission des savoirs. Les difficultés rencontrées dans la mise en œuvre de la Réforme Nationale d'Assurance Qualité (RNAQ) illustrent la complexité de cette transformation dans le contexte algérien, où la réussite dépendra de la capacité à instaurer un équilibre entre innovation et continuité, adaptation aux standards internationaux et respect des spécificités nationales.

Enfin, l'examen des approches et outils de la qualité, tels que les normes ISO, le modèle EFQM, la méthode PDCA et le benchmarking, a mis en évidence leur rôle fondamental dans l'instauration d'une dynamique d'amélioration continue et d'excellence opérationnelle. La complémentarité de ces référentiels permet aux établissements publics et universitaires de structurer leur démarche qualité, d'assurer la traçabilité des processus, de stimuler l'innovation et de renforcer l'engagement des acteurs autour d'objectifs communs.

Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel de la modernisation du secteur public par la qualité

Ainsi, la modernisation du secteur public par la qualité apparaît comme un chantier ouvert, exigeant une vision stratégique, une gouvernance adaptée et une mobilisation collective. Elle constitue un levier essentiel pour répondre aux défis contemporains, renforcer la confiance des citoyens et garantir la pérennité des missions du service public dans un environnement en constante évolution. Ce constat ouvre la voie à une réflexion approfondie sur les conditions de réussite et les perspectives d'avenir de la modernisation, qui seront explorées dans les chapitres suivants.

Chapitre II

Chapitre II : Diagnostic des Pratiques Qualité à l'Université de Tizi Ouzou

- Introduction au chapitre II :

Après avoir posé les bases conceptuelles de la modernisation du secteur public par la qualité, ce deuxième chapitre s'attache à l'examen approfondi des pratiques qualité à l'Université Mouloud Mammeri de Tizi Ouzou (UMMTO), une institution dont l'histoire, la mission et l'organisation témoignent de la dynamique de l'enseignement supérieur en Algérie. Fondée en 1977 en tant que Centre Universitaire, l'UMMTO a connu une évolution remarquable, passant d'une structure modeste à une université pluridisciplinaire de référence, structurée aujourd'hui en neuf facultés et dotée de multiples campus et cités universitaires. Cette croissance rapide s'est accompagnée d'une diversification des formations et d'un engagement croissant dans la recherche scientifique, la valorisation de la culture nationale et l'ouverture sur la communauté scientifique internationale.

Dans ce contexte de mutation, l'UMMTO s'est engagée dans une démarche qualité structurée, en réponse aux exigences nationales et internationales visant à renforcer la performance, la transparence et la compétitivité des établissements d'enseignement supérieur. L'assurance qualité, institutionnalisée en Algérie depuis 2010, s'est traduite par la création de la Cellule Assurance Qualité (CAQ) à l'UMMTO, la formation continue des acteurs concernés et l'adoption du Référentiel National d'Assurance Qualité dans l'Enseignement Supérieur (RNAQES), dont la version 2023 intègre désormais huit domaines clés, allant de la formation et la recherche à la responsabilité sociétale et au développement durable.

La démarche qualité à l'UMMTO se distingue par son caractère systémique et participatif. Elle mobilise l'ensemble des composantes de l'université : rectorat, vice-rectorats, facultés, laboratoires de recherche, directions des œuvres universitaires, mais aussi les étudiants et les enseignants-chercheurs, à travers des autoévaluations rigoureuses et des questionnaires adaptés à la complexité et à la diversité de l'institution. L'autoévaluation institutionnelle menée entre septembre et décembre 2022, bien que réalisée dans un délai restreint, a permis de dresser un diagnostic global et précis des pratiques qualité, en s'appuyant sur les critères du RNAQES et sur une échelle de satisfaction nuancée.

Ce chapitre propose ainsi :

- Une présentation détaillée de l'UMMTO, de son évolution historique, de ses missions fondamentales et de sa structure organisationnelle ;

- Une analyse du cadre institutionnel et méthodologique de la démarche qualité, en soulignant l'apport du projet ESAGOV (Erasmus+) pour le renforcement des capacités en gouvernance ;
- Un examen des résultats de l'autoévaluation, domaine par domaine, afin d'identifier les points forts, les axes d'amélioration et les défis spécifiques liés à la massification, à la pluridisciplinarité et à l'internationalisation de l'université.

L'objectif est d'offrir un diagnostic exhaustif et nuancé des pratiques qualité à l'UMMTO, de mettre en lumière les enjeux stratégiques pour son développement futur et de situer son expérience dans la dynamique nationale et internationale de l'assurance qualité dans l'enseignement supérieur.

Section 1 : Présentation et État des Lieux

1. Présentation de l'institution (historique, missions, structure)

1.1. Historique de l'Université Mouloud Mammeri – Tizi Ouzou

Avant d'être élevée au rang d'université, l'UMMTO a vu sa naissance, en 1977, comme Centre Universitaire, suite au décret exécutif N°17-77 du 20/06/1977.

Ce premier centre a été localisé au Campus de Oued Aïssi à une dizaine de kilomètres à l'est de la Ville de Tizi-Ouzou. Il assurait des enseignements répartis à travers 4 départements pédagogiques en relation avec les disciplines enseignées : Sciences Exactes, Biologie, Sciences Juridiques et Administratives, Langue et Littératures Arabes.

En 1978, les infrastructures qui devaient abriter le Lycée de Hasnaoua sont converties en annexe du campus d'Oued Aïssi avec le lancement de la discipline des Sciences Economiques à travers la création d'un département dédié. Le C.U.T.O. fonctionne dès lors avec cinq (05) Départements.

En septembre 1981 le Centre Universitaire de Tizi-Ouzou s'est enrichi par le démarrage du Département de Médecine qui est suivi, une année plus tard, par le Département de Chirurgie Dentaire.

Pour l'hébergement des étudiants, 04 cités universitaires sont réalisées : la Cité de jeunes filles de de M'Douha, les Cités de garçons de Oued Aïssi, de Rehahlia et de Hasnaoua.

La population estudiantine a connu durant toutes ces années un accroissement très rapide pour dépasser 13000 étudiants. De ce fait en 1987-1988, un troisième campus pédagogique et une cité universitaire sont réalisés à Boukhalfa, à 6 Km à l'Ouest de Tizi-

Ouzou, destinés à abriter l'INES de Droit et des Sciences Juridiques.

En 1989, Le CUTO est élevé au rang d'Université, l'Université de Tizi-Ouzou (U.T.O.) par le Décret Exécutif N°89-139 du 01/08/89 avec l'ensemble des (09) instituts précédemment cités et cinq (05) nouveaux départements.

Un département de Langue et Culture Amazighes a été créé par l'arrêté ministériel N°11 du 24/01/90. Ce département a été érigé ensuite en Institut de Langue et Culture Amazigh par décret exécutif n° 97-156 du 10 mai 1997.

Avec des effectifs progressant rapidement, l'Université de Tizi-Ouzou a continué à s'étendre au sud-est de la ville grâce à la réalisation du Campus Hasnaoua II à la fin des années 1990, pour abriter le pôle de Technologie et plusieurs cités universitaires, et dans un second temps, en 2008, sur le nouveau campus de Tamda à la Daïra de Ouagunoun, à une quinzaine de km à l'est de la Ville de Tizi-Ouzou (Chef-lieu de la Wilaya).

En 2003, conformément au décret exécutif n° 03-279 du 23 août 2003, l'université de Tizi Ouzou est restructurée en huit (08) Facultés : Faculté des sciences, Faculté du génie électrique et d'informatique, Faculté du Génie de la Construction, Faculté des sciences biologiques et des sciences agronomiques, Faculté de médecine, Faculté de droit, Faculté des sciences économiques et des sciences de gestion, Faculté des Lettres et des sciences humaines.

Enfin, et vu le nombre d'étudiants de plus en plus important et dans le but de diversifier encore plus les domaines de formation, l'UMMTO s'est enrichi d'une nouvelle Faculté, la Faculté des Sciences Humaines et Sociales et ce, par le décret exécutif n°10-308 du 5 décembre 2010, portant ainsi le nombre de Facultés à neuf (09).

1.2. Missions de l'Université Mouloud Mammeri – Tizi Ouzou :

Dans le cadre des missions de service public de l'enseignement supérieur l'université Mouloud Mammeri assure des missions de formation supérieure et des missions de recherche scientifique et de développement technologique.

Dans le domaine de la formation supérieure les missions fondamentales de l'université sont, notamment :

- la formation des cadres nécessaires au développement économique, social et culturel du pays,
- l'initiation des étudiants aux méthodes de la recherche et la promotion de la formation par et pour la recherche,
- la contribution à la production et à la diffusion généralisée du savoir et des connaissances, à leur acquisition et leur développement,

- la participation à la formation continue.

Dans le domaine de la recherche scientifique et du développement technologique les missions fondamentales de l'université sont, notamment :

- la contribution à l'effort national de recherche scientifique et de développement technologique,
- la promotion et la diffusion de la culture nationale,
- la participation au renforcement du potentiel scientifique national,
- la valorisation des résultats de la recherche et la diffusion de l'information scientifique et technique,
- la participation au sein de la communauté scientifique et culturelle internationale à l'échange des connaissances et à leur enrichissement.

1.3. Fonctionnement et organisation de l'Université :

L'université de Tizi-Ouzou est composée d'un rectorat, d'organes décisionnels et pédagogiques, de facultés et départements. Elle comporte des services administratifs et techniques communs.

Le rectorat placé sous l'autorité du recteur de l'université comprend :

- Des vice-rectorats placés sous la responsabilité de vice-recteurs.
- Un secrétariat général de l'université chargé du fonctionnement et de la gestion administrative et financière des structures placées sous son autorité.
- Une bibliothèque centrale de l'université placée sous la responsabilité d'un directeur chargé du fonctionnement et de la gestion des structures.

Les organes décisionnels :

- Le conseil d'administration étudie et propose toute mesure susceptible d'améliorer le fonctionnement de l'université et de favoriser la réalisation de ses objectifs.
- Le conseil de direction pour assurer le suivi des actions à mettre en œuvre en urgence et des nouvelles pratiques à adopter.
- Le conseil scientifique propose les orientations des politiques de recherche et de documentation scientifique et technique de l'université et donne son avis sur toute autre question d'ordre pédagogique et scientifique qui lui est soumise par son président.

Les organes pédagogiques :

- Conseil de discipline
- Équipe de formation

- Comité pédagogique par matière
- Équipe pédagogique

1.4. Organigramme de l'Université Mouloud Mammeri – Tizi Ouzou

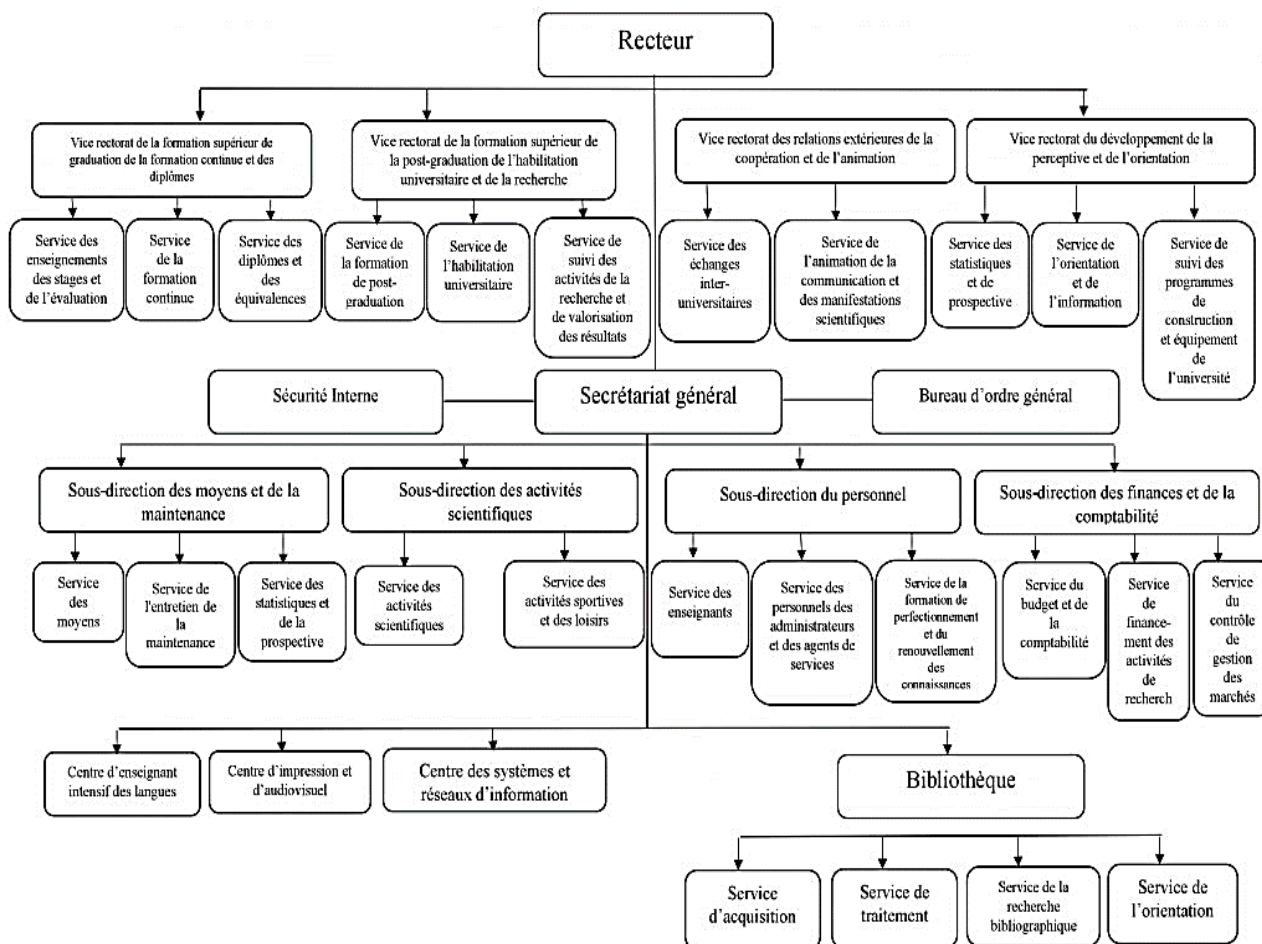


Figure I.2 : Organigramme de l'Université Mouloud Mammeri Tizi Ouzou

2. Politiques et processus qualité à l'Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou (UMMTO)

2.1. Cadre institutionnel et gouvernance qualité

En Algérie, l'assurance qualité est devenue une composante essentielle du système d'enseignement supérieur, imposant aux établissements de se conformer à des exigences strictes. Dès 2010, cette démarche a été institutionnalisée avec la création de la Commission d'Implémentation d'un système d'Assurance Qualité dans les établissements d'Enseignement Supérieur (CIAQES), chargée de promouvoir la culture qualité. Parmi ses actions majeures figurent :

- La mise en place de Cellules Assurance Qualité (CAQ) dans les établissements, pilotées par des Responsables Assurance Qualité (RAQ) ;
- La formation continue des acteurs qualité ;
- L'élaboration du Référentiel National d'Assurance Qualité (RNAQES) ;
- Le lancement officiel des auto-évaluations institutionnelles en 2017.

L'assurance qualité, définie comme « un terme global englobant les politiques et processus visant à améliorer la qualité », repose sur une approche systémique. Elle intègre notamment l'auto-évaluation, outil clé pour analyser les activités et les comparer à des référentiels, afin d'aligner les pratiques sur les besoins des parties prenantes.

2.1.1. Le RNAQES : cadre normatif structurant

L'Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou (UMMTO) a adopté le RNAQES (version 2023), référentiel exhaustif articulé autour de 8 domaines couvrant toutes les missions universitaires :

1. Formation initiale et continue
2. Recherche et innovation
3. Gouvernance
4. Vie étudiante et campus
5. Infrastructures
6. Relations avec l'environnement socio-économique
7. Coopération internationale
8. Responsabilité sociétale et développement durable (nouveau 2023⁵³).

Ce référentiel se décline en 31 champs thématiques, 104 références opérationnelles, et 309 critères, assortis de preuves documentaires (tableau 1).

2.1.2. Mise en œuvre à l'UMMTO

La Cellule Assurance Qualité (CAQ) de l'UMMTO, créée en 2022 et placée sous l'autorité du Vice-Recteur, pilote la démarche qualité. Composée de 8 membres pluridisciplinaires, elle s'appuie sur :

- Trois groupes de travail thématiques ;
- Le projet ESAGOV (Erasmus+, 2019-2023) pour le renforcement des capacités en gouvernance⁵⁴.

⁵³ RNAQ dans sa dernière version de 2023 est composé de 08 domaines. La version antérieure 2016 est structurée en 07 domaines.

Son rôle couvre l'ensemble du cycle qualité : auto-évaluations, accompagnement des unités, et élaboration de plans d'amélioration.

2.2. Méthodologie d'autoévaluation : une approche rigoureuse et participative

L'autoévaluation à l'UMMTO constitue une cartographie de son fonctionnement. Elle est une décision institutionnelle qui traduit l'engagement de l'équipe de direction, en faveur de l'implémentation d'une culture d'amélioration continue de son mode de gouvernance. Cette autoévaluation se fait dans un cadre allant du plus général au plus particulier, en respectant les normes et orientations contenues dans le Référentiel National de l'Assurance Qualité –RNAQES- et en s'inspirant de la démarche participative élaborée et discutée dans le cadre du projet ESAGOV.

Le RNAQES est organisé en sept grands domaines (version 2016) qui touchent à tous les aspects institutionnels et fonctionnels d'un établissement d'enseignement supérieur. Les domaines sont déclinés en 31 champs, divisés eux-mêmes en 123 références qui couvrent les 219 critères (tableau 2). Ces derniers sont associés à des preuves qualitatives ou quantitatives servant d'appui aux jugements. Les domaines et les champs définissent le périmètre d'auto-évaluation, les références sont les objectifs visés par l'établissement et les critères constituent les actions à mettre en œuvre pour satisfaire les références et qui se matérialisent par des preuves. Voir le tableau suivant

Tableau 02 : Structure du RNAQES version 2016

Domaines	Champs	Références	Critères	Preuves
<i>Formation</i>	7	23	49	108
<i>Recherche</i>	3	17	32	55
<i>Gouvernance</i>	5	27	53	181
<i>Vie à l'université</i>	4	14	25	71
<i>Infrastructures</i>	5	17	19	38
<i>Coopération internationale</i>	3	11	19	40
<i>Relations avec l'environnement socio-économique (ESE)</i>	4	14	22	70
Total	31	123	219	563

⁵⁴ ESAGOV : est l'acronyme du projet de coopération intitulé « L'Enseignement Supérieur Algérien à l'heure de la Gouvernance Universitaire ». Il s'agit d'un projet de coopération de type ERASMUS+, piloté par l'Union des universités de la Méditerranée UNIMED et financé par l'Union européenne.

Tableau II.2 : (CIAQES/MESRS, version 2016, p. 8)

NB : l'évaluation a été faite conformément au référentiel assurance qualité Algérien selon sa première version de 2016.

2.2.1. La démarche

La démarche de l'auto évaluation interne de l'établissement anniversaire UMMTO, conduite dans le cadre de l'assurance qualité a suivi les étapes suivantes :

1. Imprégnation du référentiel national de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique par les membres de la cellule assurance qualité
2. Etablissement de la liste des références et des preuves
3. Définition des périmètres d'autoévaluation et élaboration des questionnaires
4. Présentation du référentiel et du questionnaire au conseil de direction pour validation
5. Diffusion du questionnaire
6. Sensibilisation et accompagnement des organismes concernés par l'autoévaluation
7. Collecte préliminaire des données et des preuves
8. Organisation des entretiens et collecte finale des données
9. Analyse des données et rédaction du rapport d'autoévaluation
10. Validation du rapport d'autoévaluation par le conseil de direction
11. Diffusion du rapport.

2.2.2. La période

L'autoévaluation de l'UMMTO s'est effectuée quelques mois seulement après l'installation effective et fonctionnelle de la cellule de l'assurance qualité. Elle s'est déroulée dans un laps de temps très court, entre septembre et décembre 2022, afin de pouvoir honorer l'engagement de l'université.

2.2.3. Le Périmètre L'analyse conduite par le comité interne s'est basée sur les informations fournies par les organismes suivants : le rectorat et secrétariat général de l'université, les vices rectorats, les facultés, les laboratoires de recherche, les directions des œuvres universitaires. L'analyse a aussi pris en considération les résultats des entretiens individuels (semi-directifs) par questionnaires, diffusés auprès des parties prenantes représentées dans le conseil d'administration de l'université.

2.2.4. Une échelle de satisfaction de quatre degrés a ainsi été établie pour chaque référence, incluant : référence non appliquée, référence partiellement appliquée, référence

bien appliquée, référence totalement appliquée. A été aussi retenu, dans le souci de la précision, l'option référence inapplicable.

2.2.5. Des questionnaires à l'intention des autres composantes de la communauté universitaires, notamment les enseignants-chercheurs et les étudiants, ont aussi été élaborés. Malheureusement, l'opération de l'autoévaluation ayant été menée en période des examens de rattrapage (Septembre 2022), et en un laps de temps très court, l'administration des questionnaires n'a pas pu avoir lieu.

A noter que, lors d'une première démarche, l'autoévaluation s'est portée sur les preuves du référentiel. Toutefois devant l'effort fastidieux que devaient fournir les acteurs, dans un temps très court, il a été décidé, en conformité avec les orientations des rédacteurs du référentiel national, d'autoévaluer les références. En effet, L'instauration d'une démarche qualité à l'université Mouloud MAMMERI doit tenir compte de la complexité de cette institution, reflétée par le nombre élevé de ses facultés, ses formations pluridisciplinaires et les nombres pléthorique des étudiants.

Le questionnaire d'autoévaluation utilisé par l'Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou (UMMTO) dans le cadre de sa démarche qualité, basé sur le Référentiel National d'Assurance Qualité dans l'Enseignement Supérieur RNAQES (selon la version 2016) est :

Domaine 1 : Formation

Référence	Question	0	1	2	3	4	N/A
F1.1	L'offre de formation est clairement définie et répond aux besoins des étudiants et du marché.						
F1.2	Les programmes sont régulièrement révisés et adaptés aux évolutions disciplinaires et professionnelles.						
F2.1	Les dispositifs d'accompagnement pédagogique et social des étudiants sont en place et efficaces.						
F3.1	Les modalités d'évaluation des enseignements sont définies et appliquées de manière transparente.						
F4.1	Le contrôle des connaissances est organisé selon des règles claires et équitables.						
F5.1	Des actions sont mises en œuvre pour favoriser l'insertion professionnelle des diplômés.						
F6.1	La formation doctorale est encadrée et structurée conformément aux normes nationales.						
F7.1	Des formations continues sont proposées et accessibles aux professionnels et étudiants.						

Tableau II.3 : questionnaire d'autoévaluation du domaine « Formation ». Élaboré par nos soins.

Domaine 2 : Recherche scientifique

Référence	Question	0	1	2	3	4	N/A
R1.1	La politique de recherche est clairement définie et soutenue par des moyens adaptés.						
R2.1	Les partenariats scientifiques nationaux et internationaux sont développés et entretenus.						

Tableau II.4 : questionnaire d'autoévaluation du domaine « Recherche scientifique ». Élaboré par nos soins.

Domaine 3 : Gouvernance

Référence	Question	0	1	2	3	4	N/A
G1.1	Le système d'information permet un pilotage efficace des activités académiques et administratives.						
G2.1	Les politiques universitaires sont élaborées de manière participative et transparente.						
G3.1	Le pilotage des composantes et services est organisé et coordonné.						
G4.1	Les fonctions supports (RH, finances, logistique) sont gérées efficacement.						
G5.1	Des démarches qualité sont mises en œuvre et suivies régulièrement.						

Tableau II.5 : questionnaire d'autoévaluation du domaine « Gouvernance ». Élaboré par nos soins.

Domaine 4 : Infrastructures

Référence	Question	0	1	2	3	4	N/A
I1.1	Les infrastructures administratives sont adaptées aux besoins.						
I2.1	Les infrastructures pédagogiques (salles, équipements)						

	sont suffisantes et fonctionnelles.						
I3.1	Les infrastructures scientifiques et de recherche sont disponibles et opérationnelles.						
I4.1	Les infrastructures d'hébergement sont adaptées aux étudiants et personnels.						
I5.1	Les infrastructures sportives et culturelles sont accessibles et entretenues.						

Tableau II.6 : questionnaire d'autoévaluation du domaine « Infrastructure ». Élaboré par nos soins.

Domaine 5 : Vie universitaire

Référence	Question	0	1	2	3	4	N/A
V1.1	Les conditions de vie étudiante (logement, restauration, santé) sont satisfaisantes.						
V2.1	Les activités culturelles et sportives sont organisées et encouragées.						
V3.1	Les services de santé et de bien-être sont accessibles.						
V4.1	La sécurité et l'hygiène sur le campus sont assurées.						

Tableau II.7 : questionnaire d'autoévaluation du domaine « vie universitaire ». Élaboré par nos soins.

Domaine 6 : Relations avec l'environnement socioéconomique

Référence	Question	0	1	2	3	4	N/A
ESE1.1	L'université entretient des liens actifs avec les entreprises et acteurs socioéconomiques locaux.						
ESE2.1	Des dispositifs d'insertion professionnelle sont mis en place pour les diplômés.						
ESE3.1	L'université contribue au développement économique et social du territoire.						

Tableau II.8 : questionnaire d'autoévaluation du domaine « Relation avec l'environnement socioéconomique ». Élaboré par nos soins.

Domaine 7 : Coopération internationale

Référence	Question	0	1	2	3	4	N/A
CI1.1	Des partenariats internationaux sont établis et actifs.						
CI2.1	Les échanges d'étudiants et d'enseignants sont encouragés et facilités.						
CI3.1	L'université participe à des projets et réseaux internationaux.						

Tableau II.9 : questionnaire d'autoévaluation du domaine « Coopération international ». Élaboré par nos soins.

Consignes générales

Pour chaque affirmation, veuillez indiquer le degré de mise en œuvre dans votre unité/structure en cochant la case correspondante :

Niveau d'application	Description	Note
Non appliquée	La référence n'est pas satisfaite ou inexistante	0
Insuffisamment appliquée	La référence est insuffisamment satisfaite, des lacunes très importantes existent	1
Moyennement appliquée	La référence est moyennement satisfaite, des lacunes importantes existent	2
Bien appliquée	La référence est globalement satisfaite, quelques améliorations possibles	3
Entièrement appliquée	La référence est pleinement satisfaite, conforme aux exigences	4
N/A	Non applicable dans le contexte de l'unité	N/A

Tableau II.10 : Barème de notation. Élaboré par nos soins.

3. Résultats détaillés de l'autoévaluation

3.1. Résultats globaux de l'enquête et définition des axes stratégiques :

L'auto-évaluation de l'établissement a porté sur tous les domaines à travers

l'implication de toutes les facultés.

Il est important de rappeler que la cellule AQ ne s'est appuyée sur aucune donnée d'archive, du moment que ce travail d'auto-évaluation n'a jamais été accompli auparavant par les instances concernées de l'établissement.

La décision d'enquêter sur tous les domaines trouve aussi sa justification par le besoin de dresser une image complète de la situation au niveau de notre établissement. Les structures suivantes ont été mises à contribution :

- Les neuf (09) facultés de l'université
- Les quatre (04) vice-rectorats
- Les deux (02) sous-directions
- La direction des œuvres universitaires

Ci-après les résultats généraux de l'auto-évaluation par domaine :

Domaine	Note moyenne sur 04	Commentaire principal
Infrastructures	2,17	Domaine le mieux noté, infrastructures pédagogiques satisfaisantes, mais sportives très faibles
Gouvernance	2,13	Bon pilotage et management, amélioration des démarches qualité nécessaire
Vie universitaire	1,68	Services aux étudiants à renforcer, activités culturelles et sportives faibles
Formation	1,64	Contrôle des connaissances performant, insertion professionnelle faible
Recherche scientifique	1,20	Faiblesse notable dans la valorisation et les partenariats
Coopération internationale	1,18	Partenariats et mobilités très insuffisants
Relations avec l'environnement socioéconomique	0,88	Faible interaction avec le milieu socioéconomique local

Tableau II. 11 : Résultats généraux de l'auto-évaluation par domaine. Élaboré par nos soins.

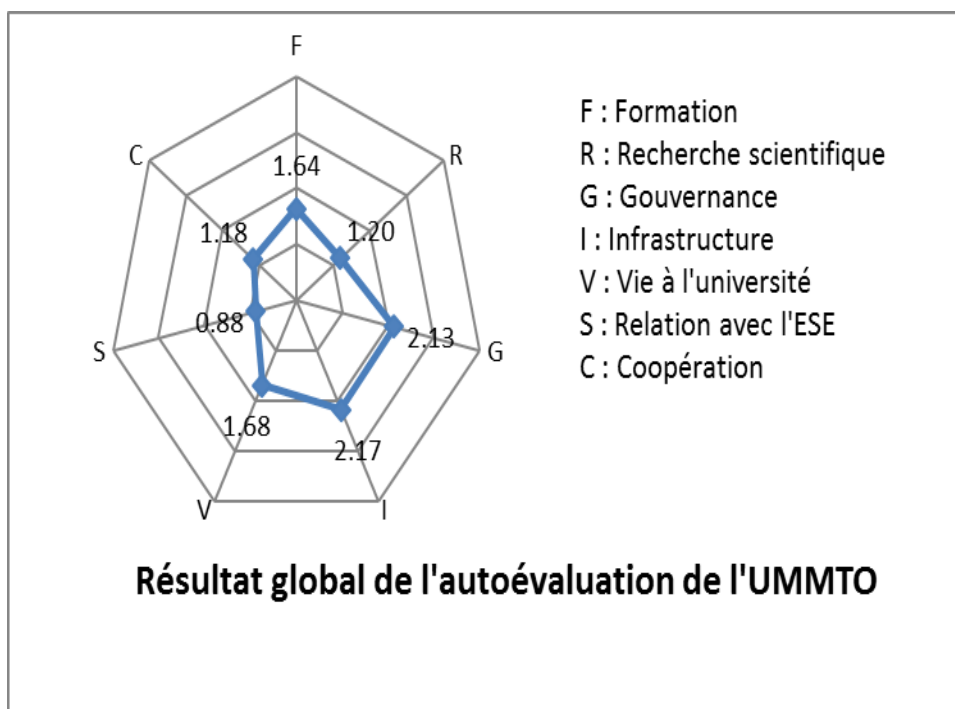


Figure II.1 : Résultat global de l’autoévaluation par domaine

Source : Projet d’Etablissement (2023- 2025), établi par la cellule assurance qualité de l’Ummto.P.21

4. Résultats par champs de domaines

Les résultats réels de l'autoévaluation de l'UMMTO par champ de domaines sont présentés dans le tableau ci-dessous.

Domaine	Champ	Note moyenne (sur 4)	Commentaire principal
Formation	Définition et pilotage de l'offre	1,67	Cohérence globale, disparités entre facultés
	Accompagnement étudiant	1,50	Résultats hétérogènes
	Évaluation et révision des enseignements	0,75	Point faible majeur
	Contrôle des connaissances	3,15	Point fort
	Insertion professionnelle	0,80	Très faible
Recherche	Organisation et développement	1,62	Résultats moyens
	Relations et partenariats	1,44	Faiblesses dans les partenariats
	Valorisation	0,53	Très faible
Gouvernance	Système d'information	1,67	Améliorations nécessaires
	Élaboration des politiques	2,35	Bonne performance
	Pilotage des composantes	2,69	Très bonne performance
	Management des fonctions supports	2,43	Bonne performance
	Démarches qualité	1,50	Faiblesses identifiées
Infrastructures	Administratives	2,08	Performances acceptables
	Pédagogiques	2,39	Bonne performance
	Scientifiques et de recherche	2,04	Performances moyennes
	Sportives et culturelles	0,11	Très faible
Vie universitaire	Conditions de vie étudiante	1,50	Améliorations nécessaires
	Activités culturelles et sportives	0,75	Très faible
	Santé et bien-être	1,25	Résultats moyens
	Sécurité et hygiène	1,80	Performances acceptables
Relations socioéconomiques	Liens avec entreprises	0,50	Très faible
	Insertion professionnelle	0,75	Faiblesses identifiées
	Contribution au développement local	0,60	Très faible
Coopération internationale	Partenariats internationaux	1,00	Faiblesses majeures

	Mobilité étudiante et enseignante	0,75	Très faible
	Projets collaboratifs	1,25	Résultats moyens

Tableau II. 12 : Résultats généraux de l'auto-évaluation par champs de domaine.
Élaboré par nos soins.

1. Résultats du domaine formation :

1.1. Résultats par champs du domaine formation :

Le nombre de champs du domaine s'élève à 7.

A l'échelle de l'université, les résultats révèlent des disparités très marquées entre les champs du domaine de la formation. Ainsi, le champ 4 (Contrôle de connaissances et des apprentissages des étudiants) obtient un très bon score avec une note de 3.15. De l'autre côté, le champ 7 (Formation continue) totalise une moyenne très basse (0.67).

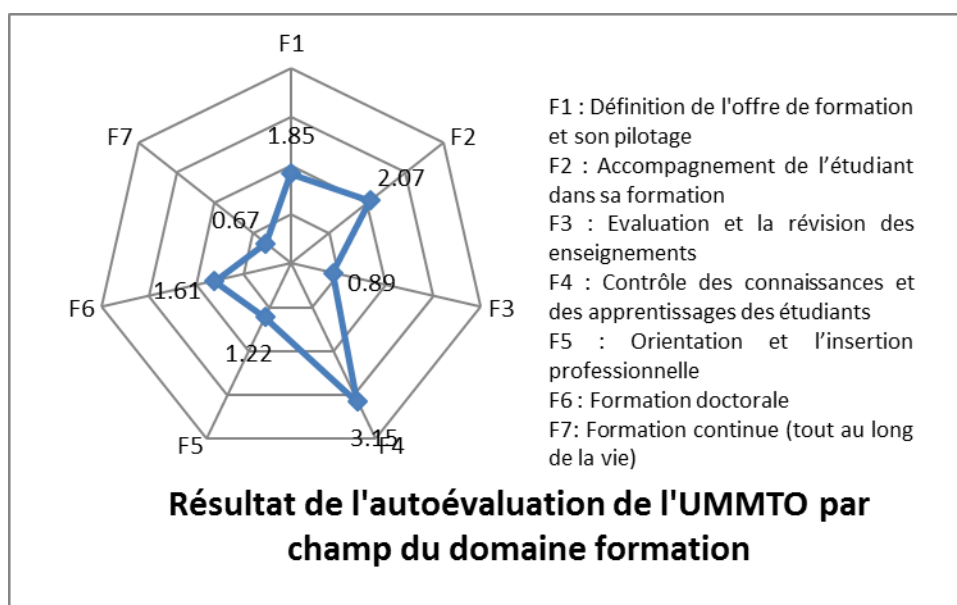


Figure II.2 : Résultat de l'autoévaluation par champs du domaine formation

Source : Projet d'Établissement (2023- 2025), établi par la cellule assurance qualité de l'Ummto.P.24

1.2. Résultats du domaine formation par faculté

-Le domaine de la formation a obtenu la note de 1,64/4 à l'échelle de l'université. Cette note est en-dessous de la moyenne et en cohérence avec la note attribuée par le vice- rectorat chargé de la formation (1.33/4). Elle appelle à des actions d'améliorations.

-Le domaine de formation est classé troisième parmi les sept domaines.

-La FLL est celle qui obtient la meilleure note dans son autoévaluation. Toutefois, cette dernière est à peine au-dessus de la moyenne (2.12).

-La FSHS est celle qui estime le moins son domaine de formation avec une note de 1,14.

-L'écart majeur entre la meilleure et la plus mauvaise note (FLL et FSHS) est inférieur à 1 point. Cet écart confirme la cohérence de la moyenne d'ensemble du domaine qui obtient 1,64.

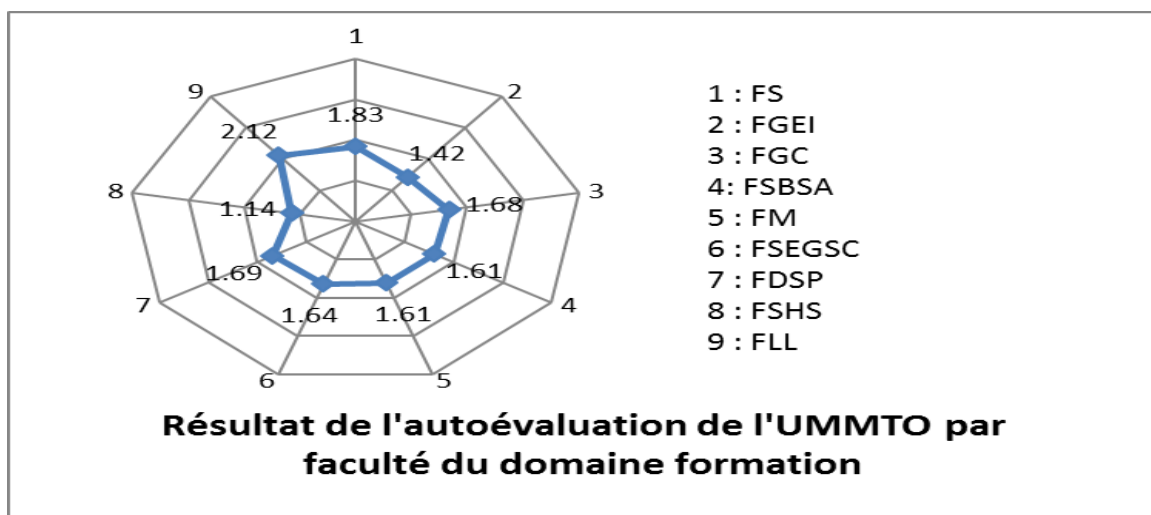


Figure II.3 : Résultat de l'autoévaluation du domaine formation par faculté

Source : Projet d'Etablissement (2023- 2025), établi par la cellule assurance qualité de l'Ummto.P.23

1. Résultats du domaine de la recherche scientifique

2.1. Résultats par champs du domaine de la Recherche scientifique

Le score du domaine « Recherche Scientifique » est de 1,25. Ce domaine, défini par trois champs, R1, R2 & R3, comportent 17 références. Les résultats de l'analyse globale de l'université pour l'ensemble de ces champs ont montré des notes au-dessous de la moyenne, allant de 1,62 pour le champ 1, 1,44 pour le champ 2 à 0,53 pour le champ 3 (figure ci-dessous)

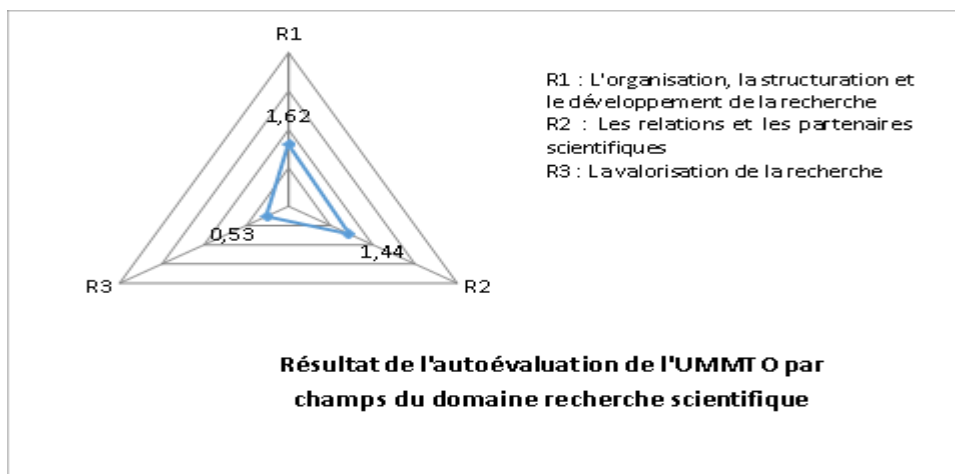


Figure II.4 : Résultat de l’autoévaluation par champs du domaine recherche scientifique

Source : Projet d’Etablissement (2023- 2025), établi par la cellule assurance qualité de l’Ummto.P.27

2.2. Résultats du domaine de la recherche scientifique par faculté

- Le score du domaine de recherche pour l’ensemble de l’université est insuffisant ; il est de 1,14. L’analyse de ce domaine de recherche par faculté a montré que la Faculté des Sciences Médicales
- « FM » enregistre la plus faible notation de 0,39. La meilleure note est obtenue par la faculté des Lettres « FLL » qui totalise une moyenne de 2,25 qui demeure juste au-dessus de la moyenne (figure 2). La FM a mentionné que la majorité des références de ce domaine ne sont pas applicables.

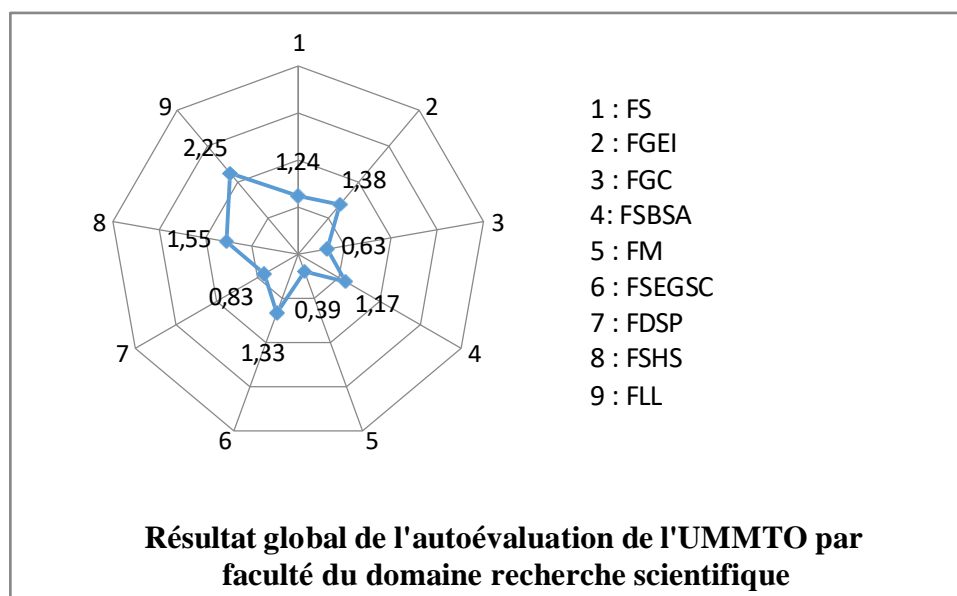


Figure II.5 : Résultat de l’autoévaluation du domaine recherche scientifique par faculté

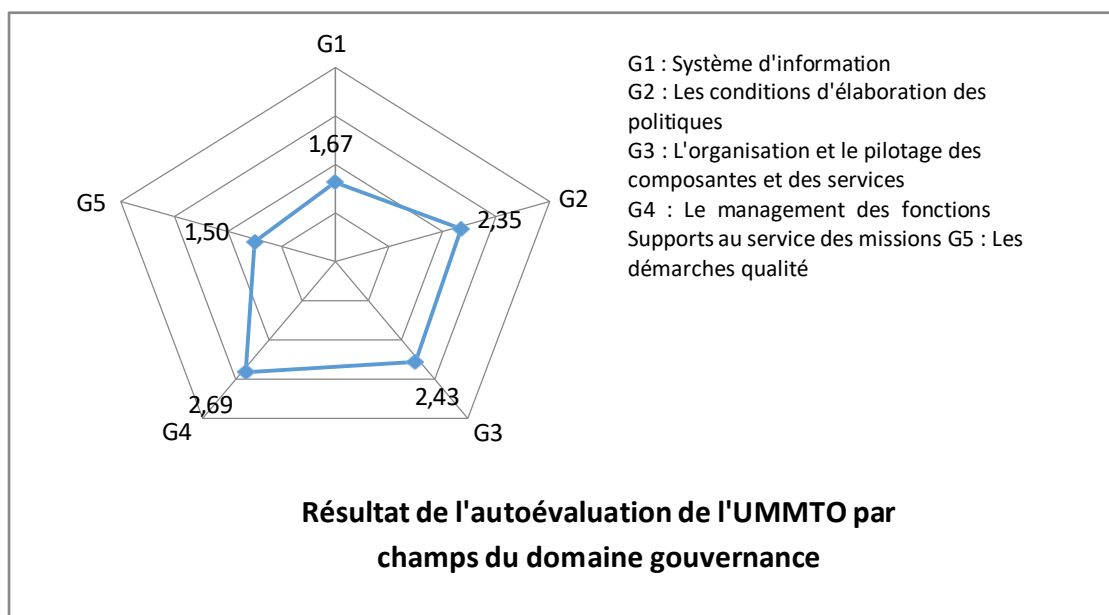
Source : Projet d’Etablissement (2023- 2025), établi par la cellule assurance qualité de

l'Ummto.P.27

2. Résultats du domaine de la Gouvernance

3.1 Résultat de l'autoévaluation de l'UMMTO par champs du domaine gouvernance

- Le nombre de champs du domaine s'élève à 5.
- A l'échelle de l'université, les résultats révèlent une disparité très marquée entre deux groupes de champs du domaine de la gouvernance.
- Le groupe composé des champs G2 (Conditions d'élaboration des politiques), G3 (Organisation et le pilotage des composantes et des services) et G4 (Management des fonctions supports au service des missions) obtiennent un score supérieur à la moyenne (2.35 à 2.69).
- De l'autre côté, les champs G1 (Système d'information) et G5 (démarches qualité) totalisent des scores inférieurs à la moyenne (1.67 et 1.50).
- Il est cependant à souligner que ces scores par champ sont assez disparates d'une faculté à une autre. Il est très probablement dû à la disparité de la



signification donnée à chaque terme du questionnaire dans chaque faculté.

Figure II.6 : Résultat de l'autoévaluation par champs du domaine Gouvernance

Source : Projet d'Etablissement (2023- 2025), établi par la cellule assurance qualité de l'Ummto.P.32

1.2 Résultat global de l'autoévaluation de l'UMMTO par faculté du domaine gouvernance

- Le domaine de la gouvernance a obtenu le score de 2,13/4 à l'échelle de l'université et est assez proche de la note attribuée par les services du rectorat (2.54/4).
- Le domaine de gouvernance est classé premier parmi les sept domaines et c'est le seul domaine noté au-dessus de la moyenne.
- Les possibilités d'actions d'améliorations ne peuvent être identifiées qu'en examinant le détail des scores obtenus par champ ou référence et éventuellement par faculté.
- Les FLL et FSBSA sont celles qui obtiennent les meilleures notes dans leur autoévaluation (3.27 et 2.75).
- La FGC est celle qui estime le moins son domaine de gouvernance avec une note de 1,62.
- Les notes attribuées au domaine gouvernance dans les six autres facultés sont très rapprochées, elles sont comprises entre 1.82 et 2.06. L'écart par rapport à la note estimée par le rectorat est cependant notable.

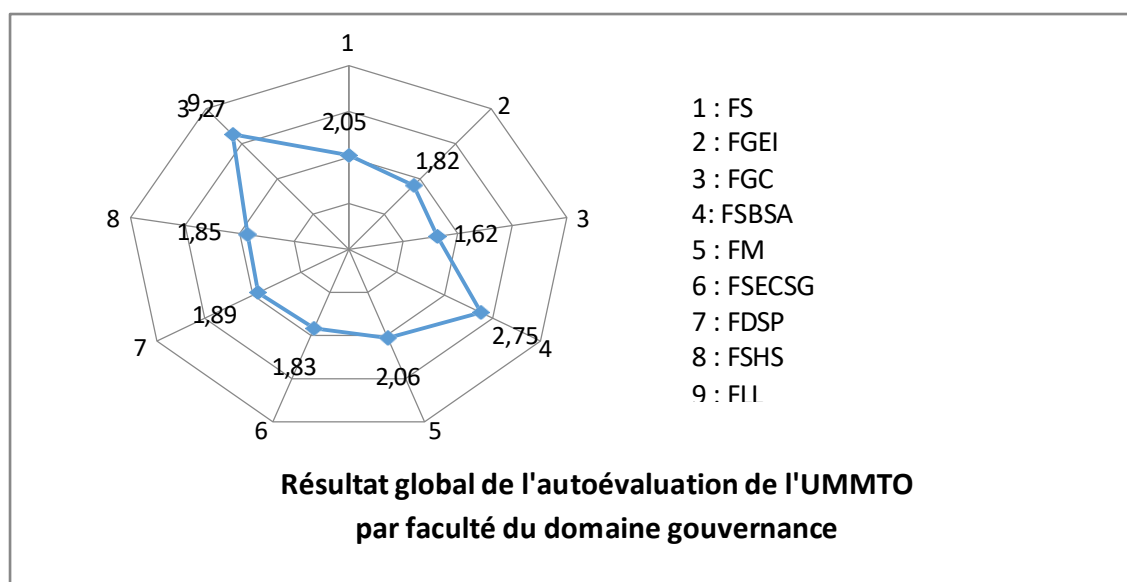


Figure II.7 : Résultat de l'autoévaluation du domaine Gouvernance par faculté

Source : Projet d'Établissement (2023- 2025), établi par la cellule assurance qualité de l'Ummto.P 31

3. Résultats du Domaine des Infrastructures

4.1 Résultat de l'autoévaluation de l'UMMTO par champ du domaine infrastructure

-Le nombre de champs du domaine s'élève à 5.
 -A l'échelle de l'université, les résultats révèlent des disparités très marquées entre les champs du domaine de l'infrastructure. Ainsi, le champ 11 (infrastructures administratives), le champ 12 (infrastructures pédagogiques) et le champ 13 (infrastructures scientifiques et de recherche) obtiennent chacun un score relativement acceptable avec une note au-dessus de la moyenne. De l'autre côté, le champ 15 (infrastructures sportives et culturelles) obtient un score très faible avec une note de 0,11. Le champ 14 (infrastructures d'hébergement) n'a pas été suffisamment renseigné.

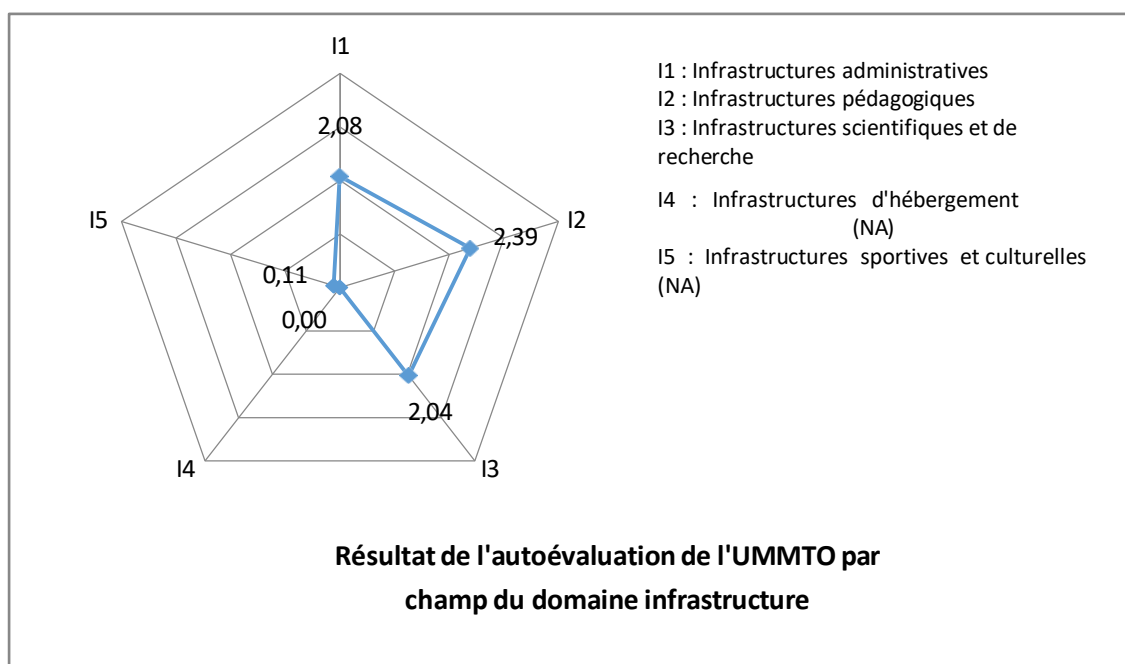


Figure II.8 : Résultat de l'autoévaluation par champs du domaine Infrastructure

Source : Projet d'Etablissement (2023- 2025), établi par la cellule assurance qualité de l'Ummto.P35

4.2. Résultat global de l'autoévaluation de l'UMMTO par faculté du domaine infrastructure

-Le domaine de l'infrastructure a obtenu la note de 1,65/4 à l'échelle de l'université. Cette note est au-dessous de la moyenne. Elle n'est pas en cohérence avec la note

attribuée par les services du vice rectorat chargé de la planification et ceux des moyens généraux (2.12/4). Elle appelle certainement à des actions d'améliorations.

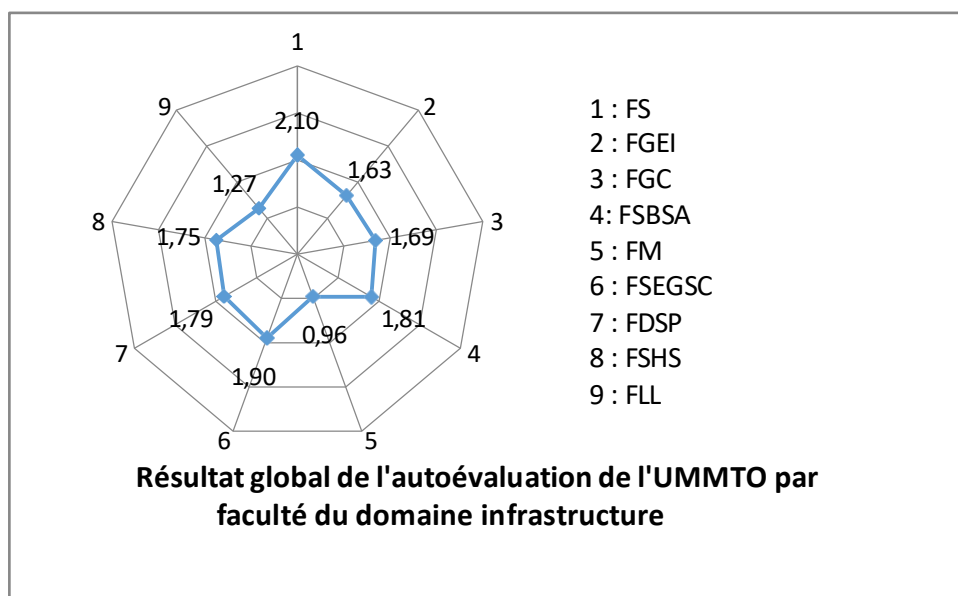
-Le domaine de l'infrastructure fait partie des domaines les mieux notés parmi les sept domaines.

-La FS est celle qui obtient la meilleure note dans l'autoévaluation. Toutefois, cette dernière est à peine au-dessus de la moyenne (2.10).

-La FM est celle qui estime le moins son domaine de l'infrastructure avec une note de 0,96.

-L'écart majeur entre la meilleure et la plus mauvaise note (FS et FM) est supérieur à 1 point. Cet écart confirme la cohérence de la moyenne d'ensemble du domaine qui obtient 1,65.

Figure II.9 : Résultat de l'autoévaluation du domaine Infrastructure par faculté



Source : Projet d'Etablissement (2023- 2025), établi par la cellule assurance qualité de l'Ummto.P34

4.3. Résultats par références du domaine infrastructure :

Le nombre de références du domaine de la l'infrastructure s'élève à 17.

Code	Références	Application
I11	L'établissement dispose d'espaces suffisants pour héberger les activités administratives. Les activités administratives de l'établissement bénéficient d'espaces suffisants conformément aux normes en vigueur.	Moyennement appliquée
I12	L'établissement dispose d'espaces de parking. L'établissement dispose d'espaces de parking suffisants répondant aux normes en vigueur pour la communauté universitaire et les visiteurs	Entièrement appliquée
I13	Les locaux sont adaptés à toutes les activités administratives. Les fonctionnalités des locaux satisfont aux besoins des activités administratives appropriées.	Moyennement appliquée
I14	Les locaux réunissent les conditions d'hygiène et de sécurité. Les locaux réunissent les conditions d'hygiène et de sécurité.	Bien appliquée
I21	L'établissement dispose de locaux (amphithéâtres, classes et bureaux) pour accueillir les formations académique et continue. Les activités pédagogiques de l'établissement disposent d'espaces pédagogiques suffisants pour accueillir les formations dispensées.	Bien appliquée
I22	L'institution possède un centre de ressources documentaires. L'institution dispose des centres de ressources documentaires modernes et adéquats (BU, Médiathèque, ...).	Bien appliquée
I23	Les locaux sont adaptés à toutes les activités pédagogiques. Les fonctionnalités des locaux satisfont aux besoins des activités pédagogiques.	Moyennement appliquée
I24	Les locaux réunissent les conditions d'hygiène et de sécurité. Les locaux répondent aux normes d'hygiène, de sécurité et de confort exigées	Moyennement appliquée
I31	L'établissement dispose de laboratoires et ateliers pour accueillir les travaux pratiques et de recherche. Les laboratoires et ateliers répondent aux besoins des activités de travaux pratiques et de recherche	Bien appliquée

I32	Les locaux sont adaptés à toutes les activités scientifiques. Les fonctionnalités des locaux répondent pleinement aux besoins de toutes les activités scientifiques.	Moyennement appliquée
I33	Les locaux réunissent les conditions d'hygiène et de sécurité. Les locaux répondent aux normes d'hygiène, de sécurité et de confort exigées.	Moyennement appliquée

Tableau II.13 : tableau des résultats par références du domaine infrastructure

Source : Projet d'Etablissement (2023- 2025), établi par la cellule assurance qualité de l'Ummto.P37

5. Résultats du Domaine Vie Universitaire :

5.2. Résultat de l'autoévaluation de l'UMMTO par champ du domaine vie à l'université

Le nombre de champs du domaine s'élève à 4.

-A l'échelle de l'université, les résultats révèlent des disparités légères entre les champs du domaine de la vie à l'université, et le score maximale est au-dessous de la moyenne.

- Le champ V4 (Responsabilité sociétale, éthique, citoyenneté, égalité des chances, développement, durable) a un score proche de la moyenne avec une note de 1.92. De l'autre côté, le champs V2 (activités culturel et sportives) totalise une note minimale de 1.28 c'est une note considérée comme basse.

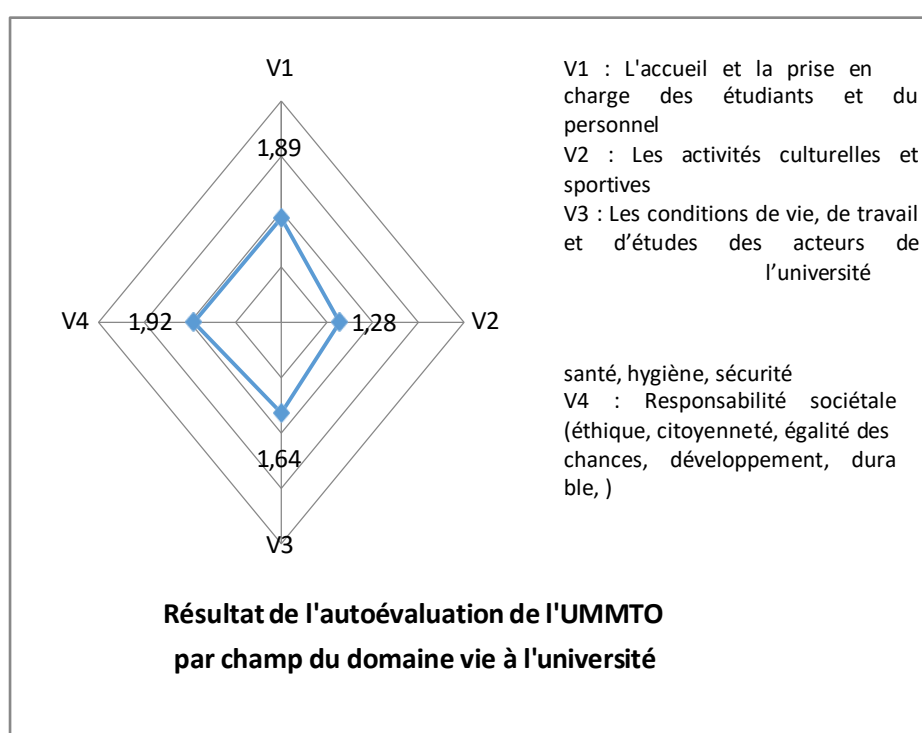


Figure II.10 : Résultat de l'autoévaluation par champs du domaine Vie à l'université

Source : Projet d'Établissement (2023- 2025), établi par la cellule assurance qualité de l'Ummtto.P38

5.3. Résultat global de l'autoévaluation de l'UMMTO par faculté du domaine vie à l'université

-Le domaine de vie à l'université a obtenu la note de 1,23/4 à l'échelle de l'université. Cette note est faible (au-dessous de la moyenne) et appelle à des actions d'améliorations. Rappelons que la direction des œuvres universitaires de Hasnaoua II apprécie légèrement mieux ce domaine, tout en l'estimant inférieur à la moyenne (1,73).

-La FSESC est celle qui obtient la meilleure note dans son autoévaluation 2.73., le score cette dernière est au-dessus de la moyenne.

-La FM est celle qui estime le moins son domaine vie à l'université avec une note de 1,08.

-L'écart majeur entre la meilleure et la plus mauvaise note (FSESC et FM) est égale à 1.65 point. Ce grand écart appelle à un autre sondage auprès des autres composantes de l'université.

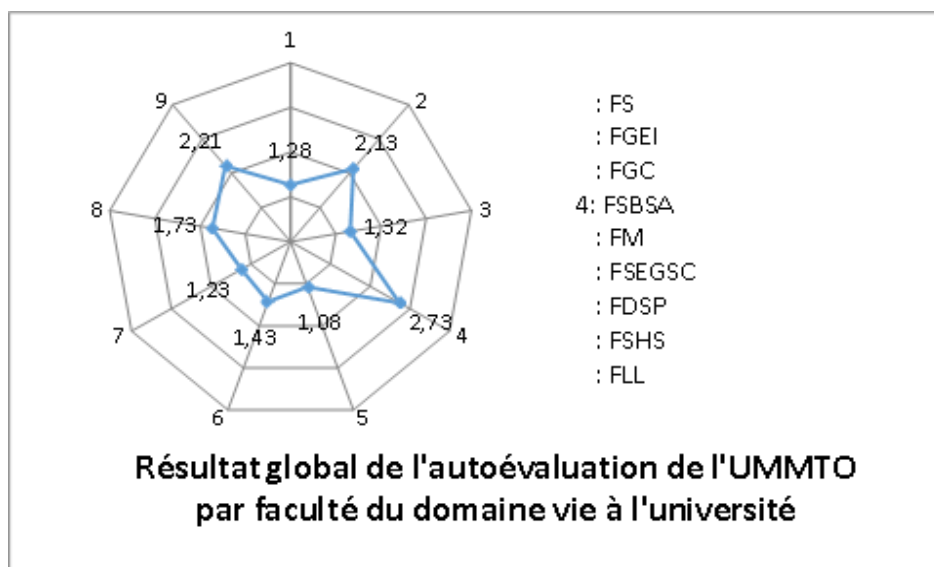


Figure II.11: Résultat de l'autoévaluation du domaine Vie à l'université par faculté

Source : Projet d'Établissement (2023- 2025), établi par la cellule assurance qualité de l'Ummto.P.38

6. Résultats du Domaine des Relations avec l'environnement socioéconomique

3.1 Résultat de l'autoévaluation de l'UMMTO par champ du domaine des relations avec l'environnement socioéconomique

- Le nombre de champs du domaine s'élève à 4.

- A l'échelle de l'université, les résultats révèlent des proximités très marquées entre les champs du domaine de la relation avec l'environnement socioéconomique. Ainsi, le champ 3 (recherche et développement) obtient le plus grand score avec une note de 1.04, loin de la moyenne. De l'autre côté, le champ 4 (Formation et suivi) totalise une moyenne très basse (0.69).

-Pour le reste des champs, le champ 01 (participation au développement des collectivités

locales) et le champ 02 (relation avec les entreprises) cumulent ensemble une note au-dessous de la moyenne du domaine (1.79), soit une note de 0,94 pour le champ 01 et une note de 0,85 pour le champ 02

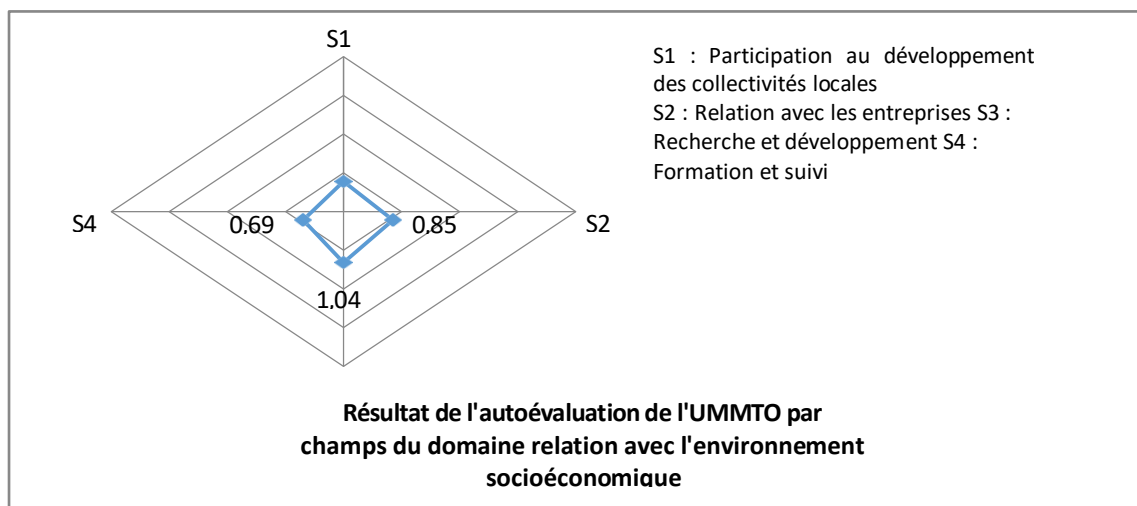


Figure II.12 : Résultat de l'autoévaluation par champs du domaine relation avec l'environnement socio-économique

Source : Projet d'Etablissement (2023- 2025), établi par la cellule assurance qualité de l'Ummto.P42

6.2. Résultats par références du domaine relation avec l'environnement socioéconomique par faculté:

-Le domaine de relation avec l'environnement socioéconomique a obtenu la note de 0,88/4 à l'échelle de l'université. Cette note est très faible et aussi inférieure à la note attribuée par le vice-rectorat chargé des relations extérieures (1.29/4). Elle interpelle l'équipe de direction de l'université sur la nécessité d'adoption d'une stratégie d'ouverture effective envers ses partenaires socioéconomiques.

-Le domaine relation avec l'environnement socioéconomique est classé parmi les maillons faibles nécessitant une prise en charge et en urgence à tous les niveaux de l'université.

-La FSBSA est celle qui obtient la meilleure note dans son autoévaluation. Et elle n'atteint pas toutefois la limite de la moyenne (1.81).

-La FS, la FDSP et la FSECSG sont celles qui estiment le moins le domaine de relation avec l'environnement socioéconomique avec une note de 0.35.

- L'écart majeur entre la meilleure et la plus mauvaise note (FSBSA et la FS, la FDSP

et la FSECSG) est supérieur à 1 point. Cet écart confirme l'état « d'isolement » de l'université par rapport aux acteurs socio-économiques, structurant en partie son environnement externe

-Les références suivantes, considérées comme des références non appliquées appellent des actions d'amélioration urgentes : S 21, S 22, S 41, S42

La meilleure appréciation est obtenue dans la référence suivante : S 44.

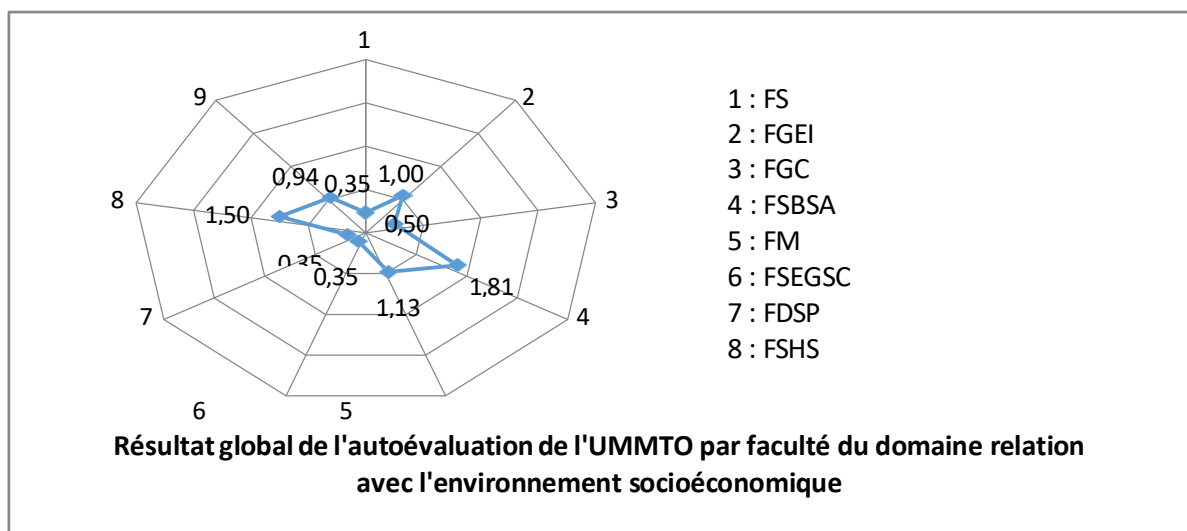


Figure II.13: Résultat de l'autoévaluation du domaine " relation avec l'environnement socio-économique" par faculté

Source : Projet d'Établissement (2023- 2025), établi par la cellule assurance qualité de l'Ummto.P41

6.3. Résultat de l'auto-évaluation par référence du domaine relation avec l'environnement socioéconomique

Le nombre de références du domaine de la relation avec l'environnement socioéconomique s'élève à 14.

Il est important de rappeler qu'une référence exprime ce qui doit être fait par l'institution pour se rapprocher des objectifs et des valeurs fixés dans le référentiel national assurance qualité dans le secteur de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique (RENAQES).

Code	Références	Application
S11	L'institution offre des formations qui répondent au développement local.	Moyennement appliquée
S12	L'institution contribue à l'insertion professionnelle de son produit.	Suffisamment appliquée
S13	L'institution organise des formations continues pour les besoins locaux.	Suffisamment appliquée
S14	L'institution participe à la prise en charge des problématiques locales.	Suffisamment appliquée
S21	Les offres de formation de l'institution correspondent aux besoins des entreprises.	Non appliquée
S22	L'institution offre des formations spécifiques selon les besoins des entreprises.	Non appliquée
S23	L'institution dispose de structures de mise en situation professionnelle et de suivi de son produit de formation.	Moyennement appliquée
S31	L'institution possède des relations de partenariat avec les entreprises.	Moyennement appliquée
S32	L'institution contribue dans le cadre des programmes communs de recherche et développement avec les entreprises.	Moyennement appliquée
S33	L'institution élabore, diffuse et valorise l'information scientifique et technique.	Moyennement appliquée
S41	L'institution possède un plan de formation périodique, élaboré sur la base des besoins	Non appliquée

	exprimés par les collectivités, les entreprises et les partenaires sociaux.	
S42	L'institution fait la veille sur ses produits de formation.	Non appliquée
S43	L'institution contribue à la création et au développement des pépinières, incubateurs et start-up.	Moyennement appliquée
S44	Le programme de recherche (axes de labos de recherches) de l'institution, s'inscrit dans le cadre du programme national de recherche.	Bien appliquée

Tableau II.14 : tableau des résultats de l'auto-évaluation par référence du domaine relation avec l'environnement socioéconomique

Source : Projet d'Établissement (2023- 2025), établi par la cellule assurance qualité de l'Ummto.P44

7. Résultats du domaine de coopération

7.1. Résultat de l'autoévaluation de l'UMMTO par champs du domaine de coopération

-Le nombre de champs du domaine de coopération est de 3.

-A l'échelle de l'université, les champs C1 (politique d'ouverture internationale) et C3(échange de connaissances et mutualisation des ressources) ont obtenu le même score de 1,50/4 alors que le champ C2 (partenariat et mobilité) dépasse la moyenne et obtient une note de 2,33/4.

-Il est cependant à souligner que ces scores par champ sont assez disparates d'une faculté à une autre. Il est très probablement dû à la disparité de la signification donnée à chaque terme du questionnaire dans chaque faculté.

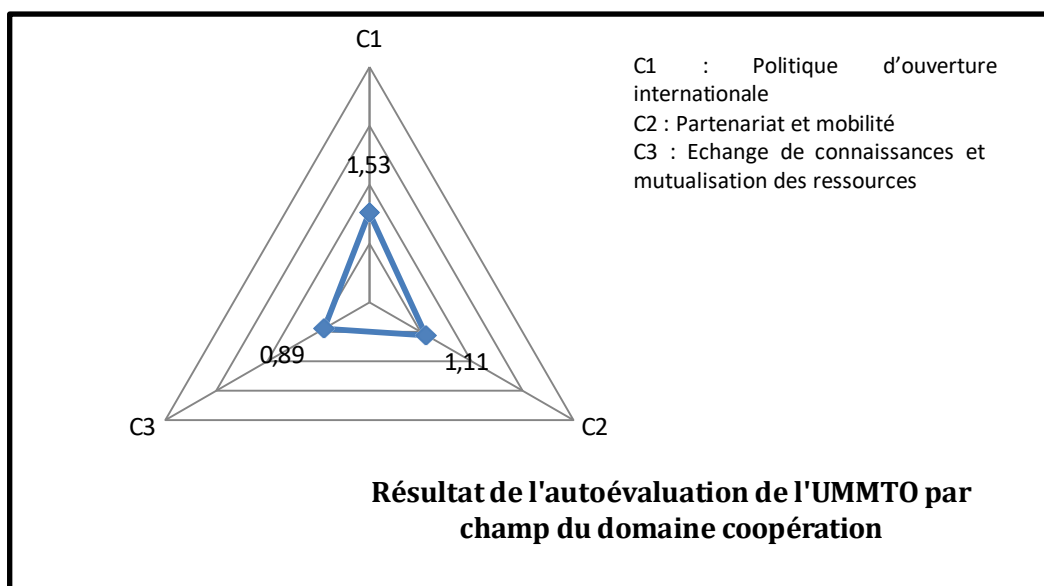


Figure II.14 : Résultat de l'autoévaluation par champs du domaine Coopération

Source : Projet d'Établissement (2023- 2025), établi par la cellule assurance qualité de l'Ummto.P46

7.1. Résultat de l'autoévaluation de l'UMMTO par faculté du domaine de coopération

-Le domaine de la coopération a obtenu le score de **1,18/4** à l'échelle de l'université et sur l'ensemble des domaines. Il est plus faible que la note attribuée par les services du rectorat (1.78/4).

- Le domaine de coopération est classé sixième parmi les sept domaines.
- Les actions à entreprendre pour l'amélioration de ce domaine ne peuvent être identifiées qu'en examinant le détail des scores obtenus par champ ou référence et éventuellement par faculté.

En ce qui concerne les facultés

- La FSBSA est celle qui obtient le meilleur score dans leur autoévaluation (2,14/4).
- Les FLL, FGC, FSHS et la FGEI sont celles qui sont les moins notées dans le domaine de coopération et elles obtiennent les plus faibles scores allant de 0,28 à 0,83 (Figure 2)

-Les notes attribuées aux quatre autres facultés sont très rapprochées, elles sont comprises entre 1,82 et 2,06.

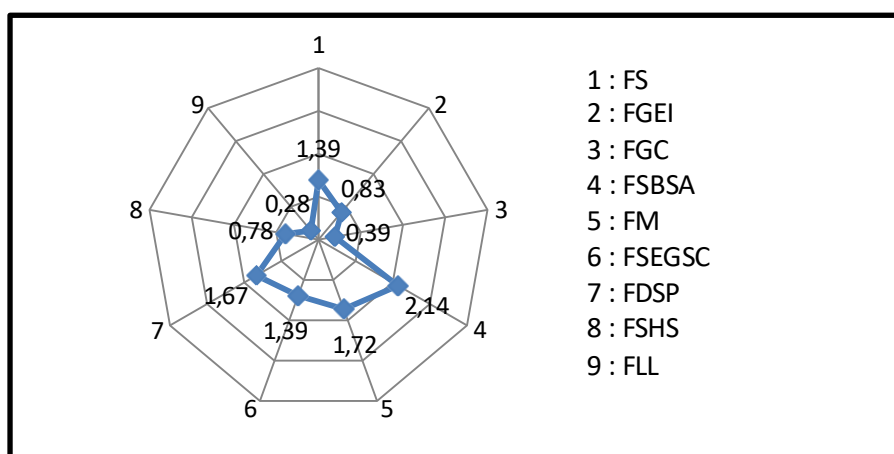


Figure II.15 : Résultat global de l'autoévaluation du domaine « coopération » par faculté

Source : Projet d'Etablissement (2023- 2025), établi par la cellule assurance qualité de l'Ummto.

7.2.Résultats par références du domaine coopération :

Références	Score	Champ	Score	Domaine	Score
C11	1	C1	1,50	C	1,78
C12	0				
C13	4				
C14	1				
C21	3	C2	2,33		
C22	4				
C23	0				
C31	0	C3	1,50		
C32	3				
C33	1				
C34	2				

Tableau II.15 : tableau des résultats de l'auto-évaluation par références du domaine coopération

Source : Projet d'Etablissement (2023- 2025), établi par la cellule assurance qualité de l'Ummto.P47

Section 2 : Analyse critique

1 - Interprétation et analyse des résultats :

Le tableau ci-dessous montre les forces et les faiblesses de l'institution. Est considéré comme faible, tout domaine ayant obtenu une note inférieure à deux.

Les résultats par domaine, champ et référence sont utilisés afin d'identifier les axes stratégiques de l'institution.

A la lumière des résultats ci-dessous, il apparaît que 5 domaines sur 7 que compte le référentiel national sont au-dessous de la moyenne. De ces cinq domaines, trois sont retenus, sur la base de la méthode SWOT, comme stratégiques : Formation, Recherche et Relations avec le monde socio-économique.

Les domaines performants (Infrastructure et Gouvernance) sont, par conséquent, appelés à fournir le soutien nécessaire au développement des domaines stratégiques.

Classement	Domaine	Note obtenue
1	Infrastructure	2.17
2	Gouvernance	2.13
3	Vie à l'université	1.68
4	Formation	1.64
5	Recherche scientifique	1.20
6	Coopération	1.18
7	Relation avec l'environnement socioéconomique	0.88

Tableau II.16 : Classement des domaines selon les résultats obtenus

Source : Projet d'Établissement (2023- 2025), établi par la cellule assurance qualité de l'Ummto.P22

1.1. Analyse des résultats de l'auto-évaluation par domaine :

1.1.1. Domaine de Formation

Le domaine de la formation obtient une note globale de 1,64 sur 4, ce qui le place en dessous de la moyenne et en troisième position parmi les sept domaines évalués. Les résultats révèlent des disparités marquées entre les différents champs. Le champ 4, relatif au contrôle des connaissances et des apprentissages, se distingue par une performance remarquable avec une note de 3,15, confirmant son statut de point fort. À l'inverse, le champ 3, consacré à

l'évaluation et à la révision des enseignements, ainsi que le champ 7, dédié à la formation continue, affichent des scores particulièrement faibles, respectivement inférieurs à 1 et à 0,67. Ces résultats soulignent la nécessité d'améliorer les mécanismes d'évaluation pédagogique et de renforcer l'offre de formation continue. Parmi les références notables, la F43, qui concerne les modalités de contrôle des connaissances, obtient la meilleure note (3,33), tandis que plusieurs références, telles que F72 et F52, enregistrent des scores critiques (inférieurs à 1), exigeant des actions correctives urgentes.

1.1.2. Domaine de la Recherche Scientifique

Avec une note globale de 1,14 sur 4, le domaine de la recherche scientifique présente des performances insuffisantes, à l'exception de la Faculté des Lettres (FLL), qui atteint une note de 2,25. Le champ 3, axé sur la valorisation de la recherche, est particulièrement faible avec une note de 0,53, reflétant des lacunes dans le transfert des résultats vers le secteur socio-économique. Certaines références, comme R17 (formation à la recherche) et R33 (création d'entreprises), ne sont pas appliquées, comme en témoignent leurs notes nulles. Ces résultats mettent en évidence l'urgence de développer une stratégie de valorisation de la recherche, notamment par le renforcement des partenariats et la promotion de l'innovation.

1.1.3. Domaine de la Gouvernance

Le domaine de la gouvernance se distingue par une note globale de 2,13 sur 4, ce qui en fait le seul domaine à dépasser la moyenne. Il se classe premier parmi les sept domaines évalués. Les champs relatifs à l'élaboration des politiques (G2), à l'organisation des composantes (G3) et au management des fonctions supports (G4) obtiennent des scores satisfaisants, compris entre 2,35 et 2,69. En revanche, les champs G1 (système d'information) et G5 (démarches qualité) affichent des performances médiocres, avec des notes inférieures à 1,5. Ces résultats suggèrent la nécessité de moderniser les infrastructures informatiques et de renforcer les processus d'assurance qualité pour consolider la gouvernance globale de l'université.

1.1.4. Domaine des Infrastructures

Le domaine des infrastructures obtient une note globale de 1,65 sur 4, légèrement en dessous de la moyenne. Les infrastructures administratives, pédagogiques et scientifiques présentent des scores acceptables, dépassant parfois 2. Cependant, le champ 15, consacré aux infrastructures sportives et culturelles, enregistre une note catastrophique de 0,11, révélant un manque criant d'équipements adaptés. Par ailleurs, certaines références, comme I43 (espaces de restauration) et I51 (activités culturelles et sportives), sont jugées insuffisamment

appliquées. Ces résultats soulignent l'importance d'investir dans des infrastructures multifonctionnelles pour améliorer les conditions de vie et de travail au sein de l'université.

1.1.5 Domaine de la Vie Universitaire

Avec une note globale de 1,23 sur 4, le domaine de la vie universitaire présente des performances globalement faibles. Le champ V4, relatif à la responsabilité sociétale et à l'égalité des chances, se démarque avec une note de 1,92, tandis que le champ V2, dédié aux activités culturelles et sportives, obtient un score médiocre de 1,28. Certaines références, comme V21 (politique culturelle et sportive) et V34 (partenariats locaux), affichent des notes particulièrement basses (0,89), indiquant un manque d'engagement dans ces domaines. Ces résultats appellent à une revitalisation des activités étudiantes et à une meilleure intégration de l'université dans son environnement local.

1.1.6. Domaine des Relations avec l'Environnement Socioéconomique

Ce domaine enregistre la note la plus faible de l'évaluation (0,88 sur 4), reflétant un isolement préoccupant de l'université par rapport à son environnement socioéconomique. Le champ 4, consacré à la formation et au suivi, obtient un score particulièrement bas (0,69), tandis que les références S21 et S22, relatives à l'adéquation des formations aux besoins des entreprises, ne sont pas appliquées. Ces résultats mettent en lumière l'urgence de développer des partenariats stratégiques avec les acteurs économiques et d'adapter l'offre de formation aux exigences du marché du travail.

1.1.7. Analyse des Résultats du Domaine de Coopération

Le domaine de la coopération, avec un score global de 1,18 sur 4, se positionne en sixième place parmi les sept domaines évalués, révélant ainsi des performances globalement insuffisantes en matière de collaboration internationale et de partenariats. Ce résultat, nettement inférieur à la note de 1,78 attribuée par les services du rectorat, met en lumière un écart significatif entre les attentes institutionnelles et les réalisations concrètes sur le terrain.

L'analyse par faculté montre une disparité marquée des résultats. La Faculté des Sciences Biologiques et des Sciences Agronomiques (FSBSA) se distingue positivement avec un score de 2,14, démontrant une relative maîtrise des enjeux de coopération. À l'inverse, les facultés de Lettres (FLL), de Géographie et d'Écologie (FGEI), ainsi que les facultés FGC et FSHS, enregistrent des performances particulièrement faibles, avec des scores compris entre 0,28 et 0,83, ce qui révèle des lacunes majeures dans leur approche de la coopération internationale.

L'examen des trois champs thématiques du domaine de coopération permet d'identifier

plus précisément les forces et faiblesses :

1. Le champ C1 (Politique d'ouverture internationale) obtient un score moyen de 1,50. Il souffre particulièrement de l'absence de stratégie internationale intégrée (C12, note 0) et de politiques de coopération décentralisée insuffisantes (C11 et C14, note 1).
2. Le champ C2 (Partenariat et mobilité) présente le meilleur résultat avec 2,33. Les excellents scores obtenus pour les partenariats internationaux (C21, note 4) et la mobilité (C22, note 4) contrastent avec la carence totale en infrastructures d'accueil (C23, note 0).
3. Le champ C3 (Échange de connaissances et mutualisation) affiche un score moyen de 1,50. Si l'accès aux ressources internationales (C32, note 3) et la mutualisation des ressources (C34, note 2) présentent des résultats acceptables, la veille internationale (C31, note 0) et le benchmarking (C33, note 1) restent très insuffisants.

Les principaux points critiques identifiés concernent trois références non appliquées (note 0) : l'absence de stratégie internationale intégrée (C12), le manque d'infrastructures d'accueil (C23), et la carence en veille internationale (C31). Ces éléments constituent des freins majeurs au développement de la coopération et nécessitent une attention particulière.

À l'inverse, certains aspects positifs méritent d'être soulignés et valorisés. Les excellents résultats en matière de partenariats internationaux (C21) et de mobilité (C22), ainsi que les performances satisfaisantes concernant l'accès aux ressources internationales (C32) et la mutualisation (C34), représentent des atouts sur lesquels l'université peut s'appuyer pour améliorer sa position.

Pour adresser ces enjeux, plusieurs actions prioritaires se dégagent :

1. L'élaboration d'une stratégie internationale intégrée couvrant les dimensions de formation, recherche et gouvernance
2. Le développement d'infrastructures dédiées à l'accueil des étudiants et chercheurs internationaux
3. La mise en place d'un système de veille internationale et de benchmarking
4. L'extension des bonnes pratiques en matière de partenariats à l'ensemble des facultés
5. Le renforcement des mécanismes de mutualisation des ressources entre facultés

1.2. Recommandations Stratégiques

Pour améliorer la performance globale de l'université, plusieurs actions prioritaires peuvent être envisagées :

Chapitre II Chapitre II : Diagnostic des Pratiques Qualité à l'Université de Tizi Ouzou

- Formation : Renforcer les mécanismes d'évaluation des enseignements et élargir l'offre de formation continue.
- Recherche : Développer des programmes de valorisation et de transfert technologique en collaboration avec les entreprises.
- Gouvernance : Moderniser les systèmes d'information et généraliser les démarches qualité.
- Infrastructures : Investir dans des équipements sportifs, culturels et de restauration pour améliorer le cadre de vie.
- Vie universitaire : Dynamiser les activités estudiantines et renforcer les liens avec les collectivités locales.
- Relations extérieures : Créer des dispositifs de suivi des diplômés et adapter les formations aux besoins socioéconomiques.
- Coopération :
 1. Élaborer une stratégie internationale intégrée couvrant formation, recherche et mobilité, tout en renforçant les infrastructures d'accueil.
 2. Développer des partenariats ciblés et mutualiser les ressources entre facultés pour améliorer la visibilité et l'impact à l'international.

Cette auto-évaluation révèle des disparités significatives entre les domaines, mettant en évidence des points forts (gouvernance, contrôle des connaissances) et des faiblesses critiques (recherche, vie étudiante, relations extérieures). Pour atteindre l'excellence, l'université doit engager des réformes structurelles, centrées sur l'amélioration de la qualité pédagogique, la valorisation de la recherche et l'ouverture sur son environnement socioéconomique. Ces efforts contribueront à renforcer son attractivité et son positionnement dans le paysage de l'enseignement supérieur.

En outre, si le domaine de la coopération présente aujourd'hui des résultats globalement insatisfaisants, il dispose néanmoins de leviers de progression significatifs. La mise en œuvre d'une politique volontariste, s'appuyant sur les points forts existants tout en corrigeant les faiblesses identifiées, pourrait permettre à l'université d'atteindre un niveau de performance conforme aux standards internationaux. Cette amélioration passerait nécessairement par une meilleure coordination entre les différentes facultés et une allocation plus efficace des ressources dédiées à la coopération internationale.

Les résultats de la démarche de l'auto évaluation ont montré aussi la nécessité d'une plus grande ouverture de l'université sur le monde extérieur. Cette conclusion est confortée par les attentes des parties prenantes externes présentées ci-dessous :

1.3. Attentes des parties prenantes externes

Les résultats des 12 entretiens (sur les 14 prévus) réalisés auprès des représentants des différentes institutions au conseil d'administration de l'UMMTO (le cabinet du Wali, palais de justice, chambre de commerce et d'industries, et les directions de : la PME, la santé, la formation professionnelle, le commerce, la fonction publique, la planification et du budget, logement, l'emploi, l'environnement, l'agriculture et la culture), révèlent que les attentes de ces parties prenantes se résument comme suit :

- 1.3.6. Formation et entrepreneuriat
- 1.3.7. Recherche et développement
- 1.3.8. Collaboration avec le secteur économique
- 1.3.9. Problématique économique et environnementale
- 1.3.10. Développement de programmes et conventions

1.3.1. Formation et entrepreneuriat

- ✓ Accompagnement des projets innovants (start-up)
- ✓ Accompagnement des projets performants de fin de cycle, dans leur concrétisation et création d'entreprises économiques en divers secteurs d'activités conformément aux orientations des secteurs.
- ✓ Accorder plus d'importance au devenir des doctorants de l'UMMTO en accordant une position principale à la maison de l'entrepreneuriat et aux incubateurs.
- ✓ Amélioration du dispositif d'orientation vers les filières universitaires. Un travail d'information et de sensibilisation doit être effectué en amont au profit des élèves des établissements scolaires.
- ✓ Organisation de journées d'études dans le domaine de la fonction publique.

1.3.2. Recherche et développement

- ✓ Collaboration dans les projets de recherche et développement avec le secteur industriel et économique.
- ✓ Mise en œuvre de la convention interministérielle portant sur l'habilitation de certaines structures publiques comme terrains de stage en graduation et en post- graduation en sciences médicales.

- ✓ Activation des moyens réglementaires pour permettre l'introduction de certaines spécialités médicales en l'absence de rang magistral, ex : radiologie.
- ✓ Mise en place d'un cadre de coopération bilatéral axé sur l'imitation de certaines études d'ordre épidémiologique, sociologiques et démographiques de nature à orienter opportunément les axes de la carte sanitaire en matière de développement humain et structurel.

1.3.3. Collaboration avec le secteur économique

- ✓ Ciblage de domaines ponctuels qui relèvent des prérogatives et des champs d'intervention de l'éducation nationale, de la formation professionnelle et de l'enseignement supérieur.
- ✓ S'occuper des secteurs névralgiques : problématique de l'eau et problématique de l'environnement.
- ✓ Amélioration de la qualité du réseau université – monde socio-économique.
- ✓ S'ouvrir plus sur le monde économique et à l'entreprise. Les filières universitaires ne doivent pas être isolées du monde de formation et du travail.
- ✓ Elaboration des programmes communs de formation et de recherche.

1.3.4. Economie et environnement

- ✓ Identification des besoins.
- ✓ S'occuper des secteurs névralgiques : problématique de l'eau et problématique de l'environnement.
- ✓ Développement de conventions respectant les engagements des deux parties pour une meilleure prise en charge de la problématique environnementale.
- ✓ Vulgarisation.
- ✓ Développement de conventions respectant les engagements des deux parties pour une meilleure prise en charge de la problématique environnementale

1.3.5. Développement de programmes et de conventions

- ✓ Proposition à l'Administration centrale (DGB) en concertation avec les gestionnaires de l'université, inscription des projets au profit du sous-secteur 64 « Enseignement Supérieur ».
- ✓ Participation aux travaux de leur préparation et de consolidation des prévisions budgétaires nécessaires à leur réalisation.
- ✓ L'inscription des opérations retenues et notifiées.
- ✓ Au besoin suivant des motivations adéquates, concourt à l'obtention des réévaluations des opérations déjà inscrites.
- ✓ Suivi du programme

Il apparaît donc que la coopération université-monde socio-économique constitue une priorité pour le triptyque (Etat, université, partenaires socioéconomiques). Cette relation pourrait se concrétiser par le développement des programmes et conventions, formation et entrepreneuriat, recherche et développement, collaboration avec le secteur économique et la prise en charge des problématiques environnementales.

Conclusion

L'autoévaluation des domaines du référentiel national a été effectuée en s'appuyant sur la démarche processus.

Il est à rappeler que, dans le temps relativement court qui lui a été assigné, l'opération d'autoévaluation a visé à réaliser trois objectifs majeurs, à savoir :

- Recueillir pour la première fois au niveau de notre université des données sur l'état de la formation, la recherche, la gouvernance, la vie universitaire, les infrastructures, les relations avec l'environnement socio-économique, et la coopération internationale en vue de la production du premier projet d'établissement de l'université de Tizi-Ouzou
- Imprégner les responsables au niveau des conseils de direction de toutes les facultés, des sous-directions, des vice-rectorats et des laboratoires de recherche du référentiel national et vulgariser ainsi la culture qualité au niveau de notre établissement qui, jusqu'à Mai 2022, ne disposait ni d'une cellule assurance qualité ni d'un RAQ
- Etablir une carte des faiblesses de notre université afin d'arrêter les actions prioritaires durant les trois prochains exercices budgétaires (2023-2025)

Grace à la collaboration de tout un chacun, ces objectifs ont tous été atteints,

permettant au conseil de direction de l'université de définir les actions prioritaires de l'institution à moyen terme.

L'opération d'autoévaluation a ainsi impliqué plus d'une centaine de participants ayant eux-mêmes mobilisé d'autres personnels appartenant aux corps universitaires (enseignants-chercheurs, ATS, étudiants doctorants etc.).

La participation estudiantine en graduation est limitée, au regard de leur grand effectif nécessitant des moyens de sondage et de dépouillement dont la CAQ ne dispose pas pour le moment.

Les parties prenantes externes (les différentes directions de wilaya) ont été associées à l'autoévaluation par le moyen d'interviews. Leurs avis sont utilisés en contrepoint dans le domaine considéré lors de la rédaction du rapport.

L'autoévaluation des domaines du référentiel montre des résultats cohérents dans l'ensemble, puisque les notes des facultés et celles des autres structures sondées en contrepoint sont proches les unes des autres. La cohérence des résultats leur confère de la crédibilité et conforte la démarche suivie par la CAQ.

En dépit du fait que l'autoévaluation fut effectuée par les équipes de direction des facultés, la note obtenue par l'institution est inférieure à la moyenne. Cette mauvaise note est due en grande partie au nombre important des références non, ou partiellement, appliquées par l'institution. Elle appelle des mesures urgentes visant l'amélioration de la performance institutionnelle dans tous les domaines du référentiel, tout particulièrement les domaines stratégiques.

Contrairement aux attentes, la mauvaise note d'ensemble n'est pas dû à des manques d'infrastructures. Elle se situe plutôt au niveau des synergies intra-universitaires (c'est-à-dire entre les différentes composantes de l'université et les personnes impliquées dans les domaines du référentiel), d'un côté, et des relations avec les partenaires externes à l'institution, de l'autre.

La quarantaine des références faiblement appliquées par notre université sont soumises à une analyse SWOT et présentées au comité de direction de l'université en vue d'améliorer leur performance dans les trois prochaines années.

Les actions retenues par le conseil de direction sont considérées prioritaires. Elles sont en phase avec les missions stratégiques de l'université (Formation, recherche et relations avec l'environnement socio-économique) et les nouvelles orientations du

ministère de l'enseignement supérieur (innovation, incubateurs, partenariat).

Un plan d'action des références prioritaires, doté d'indicateurs de performance et des dates de réalisations précises, est élaboré dans la partie qui va suivre pour guider le processus d'amélioration de la performance institutionnelle lors des trois prochaines années.

En perspective, des pistes d'autoévaluations nouvelles axées sur le sondage direct des composants de la communauté universitaire (Enseignants, ATS et étudiants) par le moyen de questionnaires postés sur le site de notre institution seront suggérées à l'avenir.

Pourrait aussi être considérées lors de l'implémentation du plan d'action des autoévaluations d'étape et une évaluation externe pour assurer plus d'objectivité et d'efficacité au processus d'amélioration continue.

2. L'analyse SWOT

L'analyse SWOT (Points faibles, points forts, opportunités et menaces) est intégrée dans la démarche de l'élaboration du plan d'action à moyen terme de l'université.

En effet d'après les résultats, les opportunités telles que les recommandations de la politique actuelle de la tutelle sont largement exploitées dans les objectifs du projet. On peut citer en autres le de développement des pépinières, incubateurs et start-up au sein de l'université. Par ailleurs, compter uniquement sur nos moyens propres et se conformer à la réglementation en vigueur sont en quelques sortes des façons de parer aux menaces. Il est bien évident que cette prise en compte implicite de l'analyse SWOT est rendu possible au fait que la liste des références considérées comme faibles sont listées exclusivement dans le référentiel RNAQES.

2.1. . Forces (Strengths)

- Infrastructures performantes : Le domaine des infrastructures obtient une note moyenne de 2,17/4, ce qui en fait le domaine le mieux noté. Cela inclut des infrastructures administratives, pédagogiques et scientifiques de qualité.

- Gouvernance solide : Avec une note de 2,13/4, la gouvernance est un point fort, notamment en matière d'organisation, de pilotage des composantes et de management des fonctions supports.

- Contrôle des connaissances : Dans le domaine de la formation, le champ

"Contrôle des connaissances et des apprentissages des étudiants" obtient un score élevé (3,15/4), indiquant un système d'évaluation efficace.

- Partenariats internes : La référence R21 (mutualisation des activités de recherche) est bien notée (3/4), montrant une bonne coordination interne.

2.2. Faiblesses (Weaknesses)

- Recherche scientifique faible : Le domaine de la recherche obtient une note très basse (1,20/4), avec des lacunes dans la valorisation, les partenariats et la formation à la recherche.

- Relations avec l'environnement socio-économique : Ce domaine est le plus faible (0,88/4), avec des liens insuffisants avec les entreprises et les collectivités locales.

- Formation continue et orientation professionnelle : Les champs "Formation continue" (0,67/4) et "Orientation et insertion professionnelle" (notes inférieures à 2/4) sont mal notés, reflétant un manque de dispositifs d'accompagnement.

- Vie universitaire : Les activités culturelles et sportives (note de 1,28/4) et les conditions de vie des étudiants (note faible) nécessitent des améliorations.

2.3. Opportunités (Opportunities)

- Soutien des domaines performants : Les domaines forts (infrastructures et gouvernance) peuvent servir de levier pour développer les domaines stratégiques (formation, recherche, relations socio-économiques).

- Formation continue : Développer ce champ pourrait répondre aux besoins des adultes en reprise d'études et améliorer l'employabilité des diplômés.

- Partenariats externes: Renforcer les collaborations avec les entreprises et les collectivités locales pourrait dynamiser la recherche et l'insertion professionnelle.

- Valorisation de la recherche : Mettre en place des politiques de transfert de technologie et de propriété intellectuelle pourrait améliorer les scores dans ce domaine.

2.4. Menaces (Threats)

- Isolement institutionnel : Le faible score des relations avec l'environnement socio-économique (0,88/4) risque de limiter les opportunités de financement et de

collaboration.

- Déséquilibre entre facultés : Les écarts importants entre les notes des facultés (ex. : FM vs FSBSA) pourraient créer des inégalités et nuire à la cohésion institutionnelle.

- Ressources limitées : Les domaines stratégiques (formation, recherche) nécessitent des investissements, mais les ressources financières pourraient être insuffisantes.

- Concurrence : D'autres universités pourraient mieux répondre aux besoins du marché, attirant davantage d'étudiants et de partenaires.

Recommandations Stratégiques

1. Capitaliser sur les forces : Utiliser les infrastructures et la gouvernance performantes pour soutenir les domaines faibles.

2. Améliorer la recherche : Créer des incitations pour les chercheurs, développer des partenariats et valoriser les résultats.

3. Renforcer les liens externes : Établir des collaborations avec les entreprises et les collectivités pour améliorer l'insertion professionnelle et la recherche appliquée.

4. Développer la formation continue : Mettre en place des programmes adaptés aux adultes et aux besoins du marché.

5. Équilibrer les ressources : Réduire les écarts entre facultés en harmonisant les pratiques et en partageant les meilleures performances.

Voici un tableau SWOT pour l'UMMTO, intégrant des éléments spécifiques issus de l'analyse :

Forces (Strengths)	Faiblesses (Weaknesses)
- Infrastructures performantes : Note moyenne de 2,17/4, incluant des infrastructures administratives, pédagogiques (salles, équipements) et scientifiques de qualité.	- Recherche scientifique faible : Note globale 1,20/4, notamment faiblesse dans la valorisation des résultats, absence de politique claire de transfert technologique et formation doctorale insuffisante.
- Gouvernance solide et structurée : Note de 2,13/4, avec une organisation efficace des composantes, pilotage rigoureux, management des fonctions supports bien	- Relations avec l'environnement socio-économique insuffisantes : Note très basse (0,88/4), manque de partenariats durables avec entreprises, collectivités locales et faible

Chapitre II Chapitre II : Diagnostic des Pratiques Qualité à l'Université de Tizi Ouzou

établi.	implication dans les projets régionaux.
- Système d'évaluation des étudiants performant : Champ « Contrôle des connaissances et apprentissages » obtenu à 3,15/4, garantissant une évaluation rigoureuse et équitable.	- Formation continue peu développée : Note faible (0,67/4), absence de dispositifs adaptés aux adultes en reprise d'études, peu d'offres flexibles (distance, alternance).
- Bonne coordination interne en recherche : Référence R21 (mutualisation des activités de recherche) bien notée (3/4), favorisant la synergie entre équipes.	- Orientation et insertion professionnelle insuffisantes : Notes inférieures à 2/4, dispositifs d'accompagnement à l'emploi et suivi des diplômés peu structurés.
	- Vie universitaire à améliorer : Activités culturelles et sportives sous-développées (1,28/4), conditions de vie étudiante à renforcer (logement, services).
Opportunités (Opportunities)	Menaces (Threats)
- Exploiter les domaines performants : Utiliser les infrastructures solides et la gouvernance efficace comme levier pour améliorer la formation, la recherche et les relations socio-économiques.	- Isolement institutionnel : Faibles relations socio-économiques (0,88/4) limitent les opportunités de financement externe, partenariats et projets collaboratifs.
- Développer la formation continue : Répondre aux besoins croissants des adultes en reprise d'études et favoriser l'adaptation aux évolutions du marché du travail.	- Déséquilibres inter-facultés : Écarts importants entre facultés (e.g. FM très faible vs FSBSA élevée) pouvant générer des tensions et freiner la cohésion institutionnelle.
- Renforcer les partenariats externes : Intensifier les collaborations avec les entreprises, les collectivités et les acteurs régionaux pour dynamiser la recherche appliquée et l'insertion professionnelle.	- Ressources financières limitées : Manque de moyens pour investir dans les domaines stratégiques, notamment la recherche et la formation continue.
- Valoriser la recherche : Mettre en place des politiques de transfert technologique, propriété intellectuelle, incubateurs et	- Concurrence accrue : D'autres universités mieux positionnées sur les besoins du marché pourraient attirer étudiants, chercheurs et

valorisation des résultats.	partenaires.
-----------------------------	--------------

Tableau II.17 : Analyse SWOT du projet de développement de l'UMMTO. Élaboré par nos soins.

3- Plan d'action 2023-2025 :

Le projet de développement de l'établissement, ce décline d'abord par l'identification des principaux objectifs à atteindre. Ces objectifs sont ensuite subdivisés en trois sous objectifs auxquels on associe des indicateurs de suivi et de performance et on les cadre avec un planning structuré en six semaines. Les références désignées comme points faibles sont considérées comme des résultats à atteindre ou en d'autres termes des objectifs principaux. Quant aux objectifs secondaires, ils sont définis en s'inspirant des critères correspondants énoncés dans le référentiel « RNAQES ». La majorité des indicateurs de suivi sont identifiables en parcourant la liste des preuves correspondantes du même référentiel⁵⁵.

Le projet de développement de l'université Mouloud Mammeri de trois années de durée, dénommé projet d'établissement 2023-2025 est applicable dans toutes les facultés en prenant en compte les spécificités de chacune d'elle. Afin de consolider la culture qualité à l'ensemble de l'université, il est envisageable de laisser aux facultés de développer les détails lors de l'exécution du projet. La cellule assurance qualité est à renforcer afin qu'elle puisse accompagner ces opérations. Néanmoins, les grandes lignes du projet sont décrites comme suit :

Axe 1 : Révision et évaluation des enseignements

L'université engage un vaste chantier de modernisation de ses enseignements afin de préserver un haut niveau d'exigence académique et de s'adapter en permanence aux évolutions scientifiques et sociétales. Cette démarche s'inscrit dans une optique de dialogue continu entre enseignants, étudiants et personnels administratifs, l'objectif étant d'assurer la pertinence des contenus, la cohérence des parcours et l'employabilité des diplômés. La révision se base sur une feuille de route claire, la constitution de cellules de travail intégrées, et la mise en œuvre d'évaluations régulières avec une volonté affirmée

⁵⁵ **Source :** Projet d'Etablissement (2023- 2025), établi par la cellule assurance qualité de l'Ummto.

d'innovation dans les méthodes pédagogiques.

Sous-objectifs	Actions	Indicateurs de suivi	Planning (Semestre)
1.1 Formaliser la démarche	Élaboration feuille de route	PV réunions	1-2
1.2 Installer les cellules avec étudiants	Installation des équipes	Nbre de PV installation	2-3
1.3 Révision effective des enseignements	Mise à jour contenus, rapports	Nbre de contenus révisés, innovations	3-6

Tableau II.18 : Plan d'action du 1^{er} axe « Révision et évaluation des enseignements ». Élaboré par nos soins.

Axe 2 : Création/incubation d'entreprises en lien avec la recherche

Face à l'environnement économique en mutation, l'établissement renforce sa mission de catalyseur d'innovation et de développement local. En facilitant la création d'entreprises et l'incubation de projets issus de la recherche, il encourage l'esprit d'entreprendre, l'autonomie et la valorisation des résultats scientifiques. Cela se traduit par la définition d'une politique entrepreneuriale structurée, l'organisation de cycles de formation et d'événements à destination de la communauté universitaire, et la mobilisation d'un accompagnement logistique et humain sur mesure, afin de faire émerger de véritables success stories académiques.

Sous-objectifs	Actions	Indicateurs de suivi	Planning (Semestre)
2.1 Définir une politique	Rédaction du cadre d'action	PV réunions	1-2
2.2 Former et sensibiliser	Ateliers/conférences	Nbre formations/événements	2-4
2.3 Exécution de la politique	Logistique, points contact	Moyens mobilisés/infrastructures	4-6

Tableau II.19 : Plan d'action du 2^{ème} axe «Création/incubation d'entreprises en lien avec la recherche ». Élaboré par nos soins.

Axe 3 : Diversification des modes de formation

Dans une dynamique d'ouverture et d'inclusion, l'institution développe progressivement une palette variée de modalités de formation, afin de toucher un public aussi large que possible. Ce processus implique l'identification précise des besoins par

Chapitre II Chapitre II : Diagnostic des Pratiques Qualité à l'Université de Tizi Ouzou

filière, l'installation d'équipes en charge de ces innovations, et l'introduction de nouvelles propositions pédagogiques : certification, distanciel, alternance. Cette flexibilité est essentielle pour répondre aux attentes des étudiants, des entreprises et des mutations du marché du travail.

Sous-objectifs	Actions	Indicateurs de suivi	Planning (Semestre)
3.1 État des lieux	Recensement des modes/filières	PV réunions/bilan formations	1-2
3.2 Installation des cellules	Constitution équipes/feuille route	PV installation répartition	2-3
3.3 Enrichissement des modes	Formations certifiantes/distance/alternance	Nbre de formations nouvelles	3-6

Tableau II.20 : Plan d'action du 3^{ème} axe « Diversification des modes de formation ».

Élaboré par nos soins.

Axe 4 : Propriété intellectuelle et valorisation

La valorisation du potentiel scientifique passe par une meilleure maîtrise des enjeux de propriété intellectuelle. L'université se dote donc d'une politique forte d'encouragement à la protection des innovations, à travers des dispositifs de formation dédiés autant aux chercheurs actifs qu'aux étudiants entrepreneurs. L'objectif est de stimuler le dépôt de brevets, la transformation des idées en produits ou services exploitables, et la construction de partenariats stratégiques avec l'écosystème socio-économique, consolidant ainsi le positionnement de l'établissement comme acteur majeur de l'innovation régionale.

Sous-objectifs	Actions	Indicateurs de suivi	Planning (Semestre)
4.1 Politique d'encouragement	Définition politique/moyens	PV réunions	1-2
4.2 Formation & accompagnement	Sessions sur PI/conférences	Nbre formations/conférences	2-4
4.3 Exécution/soutien	Logistique, coordination	Moyens humains/matériels mobilisés	4-6

Tableau II.21 : Plan d'action du 4^{ème} axe « Propriété intellectuelle et valorisation ».

Élaboré par nos soins.

Axe 5 : Formation continue intégrée

Faire de la formation continue un pilier du développement professionnel durable, telle est l'ambition de cet axe stratégique. L'université construit un dispositif d'intégration permettant à tout public d'accéder à la reprise d'études, grâce à l'adaptation des processus administratifs, à la formation du personnel et à la généralisation des procédures de reconnaissance des acquis. Cela favorise une montée en compétences constante et soutient la compétitivité des individus sur le marché de l'emploi, tout en renforçant l'attractivité institutionnelle et la mobilité sociale¹.

Sous-objectifs	Actions	Indicateurs de suivi	Planning (Semestre)
5.1 Dispositif d'intégration	Faciliter accès, adapter scolarité	Nbre d'inscrits/taux inscription FC	1-2
5.2 Formation VAE	Formation agents et responsables	Nbre de sessions/participants	2-3
5.3 Procédures VAE	Numérisation, traitement dossiers	Durée de traitement/dossiers	3-6

Tableau II.22 : Plan d'action du 5^{ème} axe « Formation continue intégrée ». Élaboré par nos soins.

Axe 6 : Activités culturelles & sportives

Convaincue que l'épanouissement étudiant ne se limite pas à l'acquisition de connaissances, l'institution développe une politique ambitieuse en matière d'activités culturelles et sportives. Il s'agit de mettre en place un programme dynamique et équilibré, soutenu par les infrastructures adéquates, ouvrant la voie à la créativité, à l'esprit d'équipe et à la santé. Cette politique renforce l'esprit d'appartenance à la communauté universitaire et favorise le bien-être général, moteur majeur de réussite individuelle et collective.

Sous-objectifs	Actions	Indicateurs de suivi	Planning (Semestre)
6.1 Encourager l'organisation	Renforcement bureaux/infrastructures	Nbre activités réalisées	1-2
6.2 Activités sportives	Programmation, participation	Nbre événements sportifs	2-4
6.3 Activités culturelles	Programmation, participation	Nbre activités culturelles	4-6

Tableau II.23 : Plan d'action du 6^{ème} axe « Activités culturelles & sportives».

Élaboré par nos soins.

Axe 7 : Formations spécifiques pour entreprises

L'université se mobilise pour anticiper et satisfaire les attentes du secteur socio-économique à travers une offre de formations spécifiques, cousues main, à destination des entreprises partenaires. L'accent est mis sur l'agilité des dispositifs administratifs, la formation de l'encadrement aux nouvelles pédagogies, et la conception d'interventions modulables, favorisant le transfert de compétences de l'académique à l'industriel, et la mutualisation des savoir-faire pour un impact rapide et tangible.

Sous-objectifs	Actions	Indicateurs de suivi	Planning (Semestre)
7.1 Développer dispositifs/formations spécifiques	Procédures administratives et financières	Nbre conventions et opérations	1-2
7.2 Formation à l'ingénierie pédagogique	Sessions/ateliers enseignants	Nbre formations	2-3
7.3 Réalisation de formations spécifiques	Sessions, évaluation apprenants	Nbre formations/CA réalisé	3-6

Tableau II.24 : Plan d'action du 7^{ème} axe «Formations spécifiques pour entreprises». Élaboré par nos soins.

Axe 8 : Incubateurs, pépinières et start-up

Consciente du rôle fondamental des incubateurs et start-up dans la dynamisation du tissu économique et l'employabilité des jeunes diplômés, l'université intègre l'incubation et l'accompagnement à la création d'entreprise au cœur de sa stratégie. L'objectif est de créer un écosystème favorable à l'émergence de projets disruptifs, en misant sur la sensibilisation, l'accès à la formation entrepreneuriale, la mise à disposition de moyens techniques et le soutien dans les démarches de création, jusqu'à la concrétisation des start-up.

Sous-objectifs	Actions	Indicateurs de suivi	Planning (Semestre)
8.1 Politique d'incitation	Définition du cadre de soutien	PV réunions	1-2
8.2 Sensibilisation et accompagnement	Formation/ateliers/conférences	Nombre événements/documents	2-4
8.3 Soutien création start-up	Logistique, points contact	Nombre de start-up créées/mobilisées	4-6

Tableau II.25: Plan d'action du 8^{ème} axe « Incubateurs, pépinières et start-up». Élaboré par nos soins.

Axe 9 : Valorisation/transfert des résultats de recherche

Passer de la recherche fondamentale à l'application concrète est le leitmotiv de ce chantier. L'établissement instaure des dispositifs de recensement et de transfert pour mieux valoriser ses réussites scientifiques. Il s'agit d'intégrer les résultats de recherche aux cursus et formations, favorisant ainsi l'innovation pédagogique, tout en tissant des liens étroits avec les acteurs économiques et en offrant à la communauté universitaire des opportunités multiples de diffuser et d'exploiter leurs découvertes.

Sous-objectifs	Actions	Indicateurs de suivi	Planning (Semestre)
9.1 Dispositif collecte résultats	Structurer le recensement/collecte	Bilans, nbre chercheurs concernés	1-2
9.2 Intégration en formation initiale	Adapter les contenus de Master/Doctorat	Nbre programmes ajustés	2-4
9.3 Intégration en formations spécifiques	Mise à jour programmes spécifiques	Nbre documents/ajustements	4-6

Tableau II.26: Plan d'action du 9^{ème} axe « Valorisation/transfert des résultats de recherche ». Élaboré par nos soins.

Axe 10 : Partenariats socio-économiques

Le développement de relations solides et efficaces avec le monde socio-

Chapitre II Chapitre II : Diagnostic des Pratiques Qualité à l'Université de Tizi Ouzou

économique constitue un enjeu majeur pour la visibilité et l'efficacité de l'université. Cela passe par la structuration de services d'accompagnement au partenariat, la multiplication de projets conjoints et l'organisation d'événements scientifiques et professionnels. Ces initiatives, portées par une volonté institutionnelle forte, permettent une meilleure insertion des diplômés, une adaptation rapide aux besoins du marché et un accroissement de l'impact territorial de l'établissement.

Sous-objectifs	Actions	Indicateurs de suivi	Planning (Semestre)
10.1 Services partenariats	Procédures/bureau x dédiés dans les facultés	Nbre d'unités fonctionnelles	1-2
10.2 Projets scientifiques en partenariat	Conventions et projets conjoints	Nbre de projets/documents réalisés	2-4
10.3 Manifestation s scientifiques	Organisation d'évènements conjoints	Nbre d'évènements/conventio ns signées	4-6

Tableau II.27: Plan d'action du 10^{ème} axe « Partenariats socio-économiques ».

Élaboré par nos soins.

Conclusion du chapitre II :

Au terme de ce diagnostic minutieux, il ressort que l'Université Mouloud Mammeri de Tizi Ouzou (UMMTO) incarne à la fois la richesse d'une trajectoire institutionnelle singulière et la complexité des défis contemporains liés à l'assurance qualité dans l'enseignement supérieur algérien. Depuis sa création en 1977 comme Centre Universitaire, l'UMMTO s'est progressivement imposée comme un pôle académique majeur, élargissant ses missions, diversifiant ses facultés et adaptant son organisation pour répondre à la massification étudiante, à la pluridisciplinarité et à l'évolution des besoins socio-économiques régionaux et nationaux.

L'analyse de la gouvernance et des politiques qualité révèle une volonté institutionnelle affirmée de s'aligner sur les standards nationaux et internationaux. L'adoption du Référentiel National d'Assurance Qualité dans l'Enseignement Supérieur (RNAQES), dans sa version la plus récente, marque une étape décisive : il structure la démarche qualité autour de huit domaines couvrant l'ensemble des missions universitaires, de la formation à la responsabilité sociétale, en passant par la recherche, la gouvernance et l'ouverture internationale¹. La création de la Cellule Assurance Qualité (CAQ) et la mobilisation de groupes de travail pluridisciplinaires témoignent d'un engagement collectif en faveur de l'amélioration continue, malgré la nouveauté de la démarche et l'absence d'archives antérieures sur lesquelles s'appuyer.

La méthodologie d'autoévaluation adoptée par l'UMMTO se distingue par sa rigueur et son caractère participatif. Elle a impliqué l'ensemble des composantes institutionnelles – rectorat, vice-rectorats, facultés, laboratoires, directions des œuvres universitaires – et s'est appuyée sur des questionnaires adaptés, une échelle de satisfaction nuancée et des entretiens semi-directifs pour garantir la précision des données collectées¹. Malgré un calendrier resserré, la démarche a permis de dresser une cartographie exhaustive du fonctionnement de l'université, mettant en lumière à la fois les points d'excellence et les marges de progression.

Les résultats de l'autoévaluation révèlent des acquis notables : la diversité et la structuration de l'offre de formation, l'implication croissante dans la recherche scientifique, la volonté d'ouverture sur l'environnement socio-économique et la coopération internationale. Cependant, ils mettent également en évidence des défis persistants, notamment la formalisation des processus, la systématisation de la collecte et de l'exploitation des données, le renforcement de la gouvernance participative et l'intégration effective de toutes les parties prenantes, y compris les étudiants et le personnel administratif.

Chapitre II Chapitre II : Diagnostic des Pratiques Qualité à l'Université de Tizi Ouzou

Au-delà du simple état des lieux, ce diagnostic constitue une étape fondatrice pour l'UMMTO : il offre un socle objectif pour l'élaboration de plans d'action ciblés, la consolidation d'une culture de l'amélioration continue et l'alignement progressif sur les standards internationaux de qualité. Il met en exergue l'importance d'un accompagnement institutionnel soutenu, d'une formation continue des acteurs qualité et d'une implication durable de l'ensemble de la communauté universitaire.

En définitive, l'expérience de l'UMMTO illustre les potentialités et les contraintes de l'appropriation des référentiels qualité dans le contexte algérien. Elle démontre que la réussite d'une telle démarche repose sur la capacité à conjuguer rigueur méthodologique, engagement collectif et adaptation aux spécificités locales. L'avenir de la qualité à l'UMMTO dépendra de la pérennisation de cette dynamique, de l'intégration progressive des meilleures pratiques internationales et de la valorisation des acquis au service du développement régional et national. Ce processus, s'il est consolidé, permettra à l'université de renforcer sa légitimité, son attractivité et sa contribution à la société de la connaissance.

Chapitre III

Perspectives et

Recommandations pour une

Modernisation Efficace

Introduction au chapitre III :

Le diagnostic des pratiques qualité à l'Université Mouloud Mammeri de Tizi Ouzou (UMMTO), présenté dans le chapitre précédent, a mis en lumière des forces significatives, notamment en matière de gouvernance et d'infrastructures, mais aussi des faiblesses notables, particulièrement dans les domaines de la recherche scientifique, des relations avec l'environnement socioéconomique et de la coopération internationale. Ces résultats soulignent la nécessité d'une réflexion approfondie sur les stratégies à mettre en œuvre pour transformer ces constats en leviers de modernisation durable.

Ce troisième et dernier chapitre a pour objectif de proposer des recommandations concrètes et des pistes d'action afin d'optimiser les processus administratifs et académiques, de renforcer la culture qualité au sein de l'université, et d'améliorer sa gouvernance. Il s'agit de répondre aux défis identifiés tout en s'appuyant sur les bonnes pratiques internationales et les spécificités locales.

Structuré en deux sections principales, ce chapitre abordera :

1. Les stratégies pour une modernisation durable par la qualité, incluant l'optimisation des processus, la promotion d'une culture qualité et l'amélioration de la gouvernance universitaire.
2. Une synthèse des résultats et des pistes futures, visant à répondre à la problématique initiale, à discuter des limites de l'étude et à ouvrir des perspectives pour des recherches ultérieures.

En articulant théorie et pratique, ce chapitre vise à offrir un cadre d'action réaliste et adapté au contexte de l'UMMTO, tout en contribuant à la réflexion plus large sur la modernisation du secteur public par la qualité.

Section 1 : Stratégies pour une Modernisation Durable par la Qualité**1 Optimisation des processus administratifs et académiques**

L'optimisation des processus est un levier fondamental pour moderniser durablement les universités, en améliorant à la fois l'efficacité administrative et la qualité des services aux étudiants et enseignants.

1.1 Audit et cartographie des processus

L'audit systémique des processus repose sur une analyse fine des procédures clés, telles que la chaîne d'inscription, la gestion des examens, la validation des diplômes ou encore l'organisation des stages. L'utilisation des cartes de flux de valeur (Value Stream Mapping - VSM) permet de visualiser chaque étape, d'identifier les goulets d'étranglement, les redondances et les activités sans valeur ajoutée.

Cette démarche s'inscrit dans une logique Lean adaptée à l'enseignement supérieur (« Lean Higher Education »), qui vise à réduire les gaspillages de temps et de ressources tout en améliorant la satisfaction des usagers. Par exemple, certaines universités ont réduit de 25 à 40% les délais d'inscription et de traitement des dossiers en simplifiant les procédures et en supprimant les validations multiples inutiles.

L'audit doit aussi intégrer une dimension qualitative, en recueillant les retours des utilisateurs (étudiants, personnels) pour mieux comprendre les points de friction et les attentes non satisfaites. Cette approche participative favorise l'adhésion aux changements et l'identification d'axes d'amélioration pertinents.

1.2 Digitalisation et automatisation

La digitalisation des processus est un levier incontournable pour gagner en rapidité, fiabilité et traçabilité. L'implémentation de systèmes d'information intégrés (ERP universitaires, plateformes de gestion académique) permet de centraliser les données, de fluidifier les échanges entre services et d'automatiser les tâches répétitives.

L'automatisation peut s'étendre à la gestion des emplois du temps, à l'évaluation en ligne, voire à la planification des ressources pédagogiques, ce qui libère du temps pour les personnels et améliore la qualité du service rendu.

1.3 Approche par les données (Data-Driven Management)

Le pilotage par les données repose sur la définition d'indicateurs clés de performance (KPIs) alignés sur les objectifs stratégiques de l'université : taux de diplomation, taux de réussite, satisfaction des étudiants, insertion professionnelle, qualité des enseignements, etc.

L'utilisation de tableaux de bord prospectifs, comme le Balanced Scorecard, permet un suivi en temps réel et une prise de décision éclairée. Ces outils facilitent la communication interne et externe, en rendant les résultats accessibles et compréhensibles pour tous les acteurs.

Par ailleurs, la collecte et l'analyse des données doivent être systématisées et intégrées dans une démarche d'amélioration continue, en lien avec les évaluations internes et externes. Cela permet d'anticiper les dysfonctionnements et d'adapter les stratégies en fonction des résultats observés.

2 Renforcement de la culture qualité

La qualité ne peut être durable que si elle est portée par une culture partagée, fondée sur l'engagement collectif et la responsabilisation.

2.1 Leadership et exemplarité

Le rôle des instances dirigeantes est central pour impulser et maintenir une dynamique

qualité. L'intégration de la qualité dans la vision institutionnelle, formalisée dans les projets d'établissement, est un levier essentiel.

Le modèle EFQM (European Foundation for Quality Management) fournit un cadre structuré pour évaluer et renforcer cet engagement, en mettant l'accent sur la responsabilité sociétale, l'innovation, la gestion des ressources humaines et la satisfaction des parties prenantes.

Par exemple, certaines universités ont instauré des comités qualité transversaux, pilotés par la présidence, qui organisent des revues de direction régulières et veillent à la cohérence des actions qualité dans toutes les composantes.

2.2 Formation et empowerment

Le développement des compétences autour des standards qualité est indispensable. Des formations ciblées sur les référentiels internationaux, comme la norme ISO 21001 dédiée aux organismes d'éducation, permettent de professionnaliser les équipes.

Des ateliers participatifs, tels que la méthode 5S pour l'organisation des espaces de travail, favorisent l'appropriation des outils qualité par les personnels, tout en stimulant leur engagement et leur créativité.

L'empowerment passe aussi par la valorisation des initiatives locales et la reconnaissance des bonnes pratiques, créant ainsi un cercle vertueux d'amélioration continue.

2.3 Mécanismes de feedback et reconnaissance

La mise en place de cercles de qualité, inspirés du Kaizen japonais, encourage les équipes à identifier collectivement les axes d'amélioration et à partager leurs expériences. Ces groupes de travail participatifs renforcent la cohésion et la responsabilisation.

Un système de reconnaissance, par exemple un prix annuel récompensant les innovations en matière de qualité, valorise les efforts et stimule la créativité institutionnelle.

Ces mécanismes permettent également de recueillir des feedbacks réguliers des étudiants et personnels, via des enquêtes de satisfaction ou des plateformes collaboratives, afin d'ajuster en continu les pratiques.

3 Amélioration de la gouvernance universitaire

Une gouvernance efficace, transparente et adaptable est la clé pour piloter la modernisation durable et répondre aux défis actuels.

3.1 Gouvernance participative

L'implication des parties prenantes – étudiants, anciens diplômés (alumni), entreprises, collectivités territoriales – dans les instances décisionnelles favorise la co-construction des politiques universitaires. Par exemple, la mise en place de conseils

académiques mixtes permet d'intégrer des points de vue diversifiés et d'adapter les formations aux besoins du marché du travail.

Ce modèle de gouvernance partagée s'inspire des recommandations de l'OCDE pour l'enseignement supérieur, qui préconise une plus grande ouverture et collaboration entre acteurs internes et externes, renforçant ainsi la légitimité et la pertinence des décisions.

3.2 Alignement stratégique et innovation

L'intégration des Sustainable Development Goals (SDGs) dans les plans stratégiques traduit un engagement fort en faveur du développement durable. Cela se traduit par des actions concrètes telles que la promotion des formations hybrides, l'adoption de pratiques écologiques sur les campus, ou encore la création de comités d'éthique et d'innovation.

Ces comités anticipent les disruptions technologiques majeures, notamment l'intelligence artificielle et la digitalisation des parcours pédagogiques, afin d'adapter en continu les offres de formation et les modes d'enseignement.

3.3 Évaluation et reddition des comptes

La mise en place d'audits externes réguliers, tels que les accréditations internationales (AACSB, EQUIS, etc.), garantit la conformité aux standards de qualité et favorise la reconnaissance institutionnelle.

Parallèlement, des revues internes cycliques permettent d'ajuster les stratégies en fonction des résultats observés. La publication de rapports de performance accessibles aux usagers, conformément aux principes de la charte de la transparence, renforce la confiance des parties prenantes et la légitimité de l'institution.

Ces développements s'appuient sur des expériences concrètes et des référentiels reconnus dans l'enseignement supérieur, comme le projet Kalis à l'Université Pierre Mendès France, qui a permis d'introduire une démarche qualité globale, fédérant les énergies et soutenant l'évolution des pratiques à travers un dispositif d'auto-évaluation et d'accompagnement.

L'enjeu est de dépasser une simple conformité administrative pour ancrer une culture qualité dynamique, tournée vers l'innovation, la participation et la responsabilité collective.

Section 2 : synthèses et pistes futures

1. Réponse à la problématique

La problématique centrale de ce mémoire est :

« Quel est l'état des lieux des pratiques qualité à l'Université de Tizi Ouzou, entre exigences normatives et réalités organisationnelles ? »

Elle interroge la capacité de la démarche qualité – inspirée des référentiels internationaux (ISO 9001/21001, EFQM) et du RNAQ – à devenir un levier effectif de modernisation dans un contexte universitaire algérien marqué par des contraintes structurelles, culturelles et matérielles.

1.1. Un diagnostic clair : entre alignement normatif et réalités du terrain

L'analyse empirique menée à l'UMMTO, combinant analyse documentaire, questionnaires, entretiens et SWOT, met en lumière :

- **Un alignement partiel sur les référentiels qualité**

L'UMMTO a engagé une dynamique d'alignement sur le RNAQ et les référentiels ISO/EFQM, mais l'intégration reste incomplète et inégale selon les services. Les outils d'auto-évaluation et d'audit interne sont présents, mais leur exploitation reste limitée, souvent perçue comme une formalité administrative plutôt qu'un réel levier d'amélioration.

- **Des freins structurels et culturels persistants**

Les rigidités bureaucratiques héritées du système centralisé (Boukhobza, 2016), la gouvernance peu décentralisée, la faible culture de l'innovation managériale (Khelfaoui, 2020) et les contraintes matérielles et humaines (Messaoudi, 2022) limitent la portée de la démarche qualité.

- **Des attentes croissantes et des défis spécifiques**

La massification des effectifs, la digitalisation inachevée des processus, l'exigence de transparence et d'efficacité, et la nécessité d'internationalisation (Dahmani, 2021) accentuent le besoin d'une démarche qualité robuste mais adaptée.

1.2. Transférabilité et adaptation des modèles qualité : une nécessité

La problématique de la transférabilité des modèles qualité du secteur privé vers le secteur public universitaire algérien se traduit par :

- **L'adaptation indispensable des outils et référentiels**

Les normes ISO et EFQM, bien que structurantes, doivent être contextualisées pour tenir compte de la culture administrative locale, des contraintes de moyens, de la

massification étudiante et de l'autonomie limitée des établissements (Allal-Chérif & Bidan, 2017).

- **Le rôle clé de la gouvernance participative**

L'appropriation de la démarche qualité passe par l'implication active de toutes les parties prenantes : enseignants, personnels administratifs, étudiants et partenaires externes. Cela permet de dépasser les résistances, de valoriser les initiatives locales et de favoriser l'innovation.

1.3. Forces, faiblesses, leviers et obstacles : enseignements du diagnostic

L'analyse SWOT et les résultats de l'enquête font ressortir :

- **Forces :**

- Une volonté institutionnelle affichée d'amélioration continue et d'alignement sur les standards du RNAQ.
- L'existence de groupes de travail thématiques et la participation à des projets internationaux (ESAGOV).
- Des exemples locaux d'initiatives réussies (digitalisation partielle, simplification de certaines procédures).

- **Faiblesses et freins :**

- Procédures lourdes, absence de transversalité entre services, faible culture du résultat, communication interne insuffisante.
- Formation insuffisante des personnels, déficit de ressources dédiées à la qualité, résistances au changement.

- **Leviers identifiés :**

- Accélération de la digitalisation, formation continue, développement d'une culture d'amélioration continue, pilotage par la performance (indicateurs, audits, retours d'expérience).

1.4. Conditions de réussite et pistes d'amélioration

Pour que la démarche qualité devienne un levier effectif de modernisation, plusieurs conditions sont nécessaires :

- **Renforcer la formation et la sensibilisation**

Développer des programmes de formation adaptés (qualité, gestion du changement, digitalisation) et des actions de sensibilisation pour tous les acteurs.

- **Accélérer la digitalisation et la simplification des processus**

Investir dans des outils numériques adaptés, automatiser les procédures, fluidifier la circulation de l'information et renforcer la traçabilité.

- **Développer une gouvernance plus participative et décentralisée**

Impliquer systématiquement les parties prenantes dans la co-construction des démarches qualité, encourager l'innovation locale et la prise d'initiative.

- **Mettre en place un pilotage par la performance**

Développer des indicateurs de suivi, des audits réguliers, des dispositifs de retour d'expérience et de reconnaissance des bonnes pratiques.

- **Adapter les référentiels et outils aux réalités locales**

Privilégier une démarche progressive et contextualisée, tenant compte des spécificités socio-organisationnelles de l'UMMTO.

2. Limites de l'étude

2.1. Limites méthodologiques

- **Représentativité et taille de l'échantillon**

La période d'enquête restreinte, conjuguée à une mobilisation inégale des différentes catégories d'acteurs (étudiants, enseignants, personnels administratifs), a limité la représentativité des résultats. Les étudiants, en particulier, ont été sous-représentés, ce qui peut biaiser l'évaluation de la perception et de l'appropriation de la démarche qualité.

- **Accessibilité et exhaustivité des données**

L'accès partiel à certains documents internes (rapports d'audit, indicateurs de performance, résultats détaillés des auto-évaluations) a contraint l'analyse à s'appuyer sur des données secondaires ou des estimations. Cette limitation a pu restreindre la profondeur de l'analyse comparative entre les pratiques réelles et les exigences du RNAQ.

- **Biais de perception et subjectivité des réponses**

Les questionnaires et entretiens ont révélé des divergences de perception entre les différents groupes d'acteurs. Les enseignants et administratifs, par exemple, ont tendance à minimiser les dysfonctionnements, tandis que les étudiants pointent plus volontiers les lenteurs ou les rigidités. La subjectivité inhérente à ces données qualitatives nécessite une interprétation prudente.

- **Temporalité de l'étude**

Le diagnostic a été réalisé sur une période relativement courte, ce qui ne permet pas de mesurer l'évolution des pratiques qualité ni l'impact à moyen ou long terme des recommandations formulées. Les changements organisationnels, notamment en

matière de culture qualité, s'inscrivent dans une temporalité longue qui échappe au cadre de cette étude.

- **Limites liées à la triangulation des méthodes**

Malgré la triangulation (analyse documentaire, questionnaires, entretiens, SWOT), certaines dimensions, telles que l'observation directe des pratiques ou l'analyse fine des interactions informelles, n'ont pas pu être approfondies, faute de temps ou de ressources.

2.2. Limites contextuelles et institutionnelles

- **Spécificité du cas de l'UMMTO**

Les résultats obtenus sont étroitement liés au contexte institutionnel, organisationnel et culturel de l'Université de Tizi Ouzou. Leur généralisation à d'autres universités algériennes ou maghrébines doit être faite avec précaution, en tenant compte des différences de taille, de ressources, d'autonomie et de culture managériale.

- **Évolutions réglementaires et institutionnelles**

Le secteur de l'enseignement supérieur en Algérie est en mutation rapide (réformes LMD, internationalisation, digitalisation). Les changements de priorités institutionnelles ou de réglementation peuvent rapidement modifier le cadre d'analyse et la pertinence des recommandations.

- **Influence des dynamiques externes**

Les initiatives nationales (RNAQ, projet ESAGOV) et les partenariats internationaux influencent fortement la démarche qualité à l'UMMTO. Leur évolution ou leur interruption pourrait impacter la dynamique de modernisation.

3. Recherches futures

3.1. Approfondissement méthodologique

- **Élargissement de l'échantillon et diversification des méthodes**

Il serait pertinent d'élargir la population d'enquête à un plus grand nombre d'étudiants, de personnels administratifs et d'enseignants. L'intégration de méthodes complémentaires (focus groups, observations directes, analyse de réseaux sociaux internes) permettrait de mieux cerner les dynamiques informelles et les résistances au changement.

- **Utilisation de logiciels d'analyse avancée**

Le recours à des outils spécialisés (NVivo, ATLAS.ti pour le qualitatif, SPSS ou R pour le quantitatif) permettrait d'approfondir l'analyse des données, de détecter des

tendances fines et d'objectiver les corrélations entre variables organisationnelles et performance qualité.

- **Études longitudinales et évaluation d'impact**

La mise en place d'un suivi longitudinal sur plusieurs années permettrait de mesurer l'évolution des pratiques, l'impact réel des recommandations et la dynamique de transformation organisationnelle. Cela offrirait une vision plus précise de l'ancrage de la culture qualité et de la pérennité des changements.

3.2. Ouvertures thématiques et comparatives

- **Comparaisons inter-universitaires et internationales**

Il serait enrichissant de comparer la démarche qualité de l'UMMTO avec celle d'autres universités algériennes, maghrébines ou africaines, pour identifier des facteurs de succès, des obstacles spécifiques et des pratiques innovantes transférables.

- **Analyse approfondie de la digitalisation**

Un axe de recherche prometteur serait d'étudier l'effet de la digitalisation sur la performance qualité, la satisfaction des usagers et la transformation de la culture organisationnelle, en analysant notamment les résistances, les facteurs d'acceptabilité et les impacts sur la gouvernance.

- **Évaluation de l'appropriation des référentiels internationaux**

Une étude comparative sur l'adaptation et l'appropriation des normes ISO 21001 et EFQM dans différents contextes universitaires algériens permettrait de mieux comprendre les conditions de réussite et les obstacles spécifiques.

- **Étude sur l'évolution de la culture qualité**

Il serait pertinent d'analyser, sur le long terme, l'évolution de la culture qualité à l'UMMTO : comment les mentalités, les pratiques managériales et la gouvernance évoluent sous l'effet des démarches qualité et des réformes institutionnelles.

3.3. Nouvelles perspectives : innovation et implication des usagers

- **Implication accrue des étudiants et des usagers**

Les recherches futures pourraient explorer les modalités d'implication active des étudiants dans la gouvernance qualité, par exemple à travers des dispositifs de co-construction des indicateurs de satisfaction, des groupes de réflexion ou des laboratoires d'innovation pédagogique.

- **Focus sur l'innovation managériale et pédagogique**

Un autre axe serait d'étudier l'impact de l'innovation managériale (leadership participatif, intelligence collective, management agile) et pédagogique (pédagogie active, hybridation des enseignements) sur la diffusion et la pérennisation de la culture qualité.

Conclusion du Chapitre III :

Ce chapitre a permis de proposer des stratégies concrètes pour une modernisation durable de l'Université Mouloud Mammeri de Tizi Ouzou (UMMTO) à travers la démarche qualité. Les analyses menées dans les chapitres précédents ont mis en lumière les forces, les faiblesses, ainsi que les opportunités et menaces auxquelles fait face l'université. Fort de ces constats, plusieurs leviers d'amélioration ont été identifiés pour renforcer la qualité des services et la performance globale de l'institution.

Les recommandations formulées s'articulent autour de trois axes majeurs :

1. L'optimisation des processus administratifs et académiques, avec notamment la digitalisation des outils de gestion et la mise en place de tableaux de bord interactifs pour un pilotage plus efficace.
2. Le renforcement de la culture qualité, à travers des formations ciblées pour les acteurs universitaires et une meilleure implication des parties prenantes dans les démarches d'amélioration continue.
3. L'amélioration de la gouvernance universitaire, en s'appuyant sur des modèles éprouvés comme l'EFQM et les normes ISO, tout en adaptant ces référentiels aux spécificités locales.

Le plan d'action 2023-2025, articulé autour de 10 objectifs prioritaires, vise à transformer ces recommandations en actions concrètes. Il intègre des indicateurs de suivi pour mesurer les progrès accomplis et garantir une mise en œuvre efficace. Cependant, cette modernisation ne pourra aboutir sans une mobilisation collective et un engagement fort des dirigeants, des enseignants, des personnels administratifs et des étudiants.

Enfin, ce chapitre a également souligné les limites de l'étude, notamment les contraintes temporelles et contextuelles, et a ouvert des pistes pour des recherches futures. Celles-ci pourraient approfondir l'impact des réformes proposées ou explorer des approches innovantes pour répondre aux défis spécifiques de l'enseignement supérieur en Algérie.

En conclusion, la modernisation de l'UMMTO par la qualité est un chantier ambitieux mais nécessaire pour répondre aux exigences actuelles et futures. Elle requiert une vision stratégique, une adaptation continue et une collaboration étroite entre tous les acteurs concernés. Les efforts engagés aujourd'hui constituent un investissement essentiel pour renforcer la position de l'université à l'échelle nationale et internationale, tout en garantissant un service public de qualité aux étudiants et à la société.

Conclusion générale

Conclusion générale :

Ce mémoire a permis d'explorer de manière générale la problématique de la modernisation du secteur public algérien, en se focalisant sur l'Université Mouloud Mammeri de Tizi Ouzou (UMMTO), à travers la mise en œuvre de la démarche qualité inspirée du Référentiel National d'Assurance Qualité (RNAQ). L'objectif principal était d'analyser comment cette démarche peut constituer un levier efficace de transformation institutionnelle, en dépit des contraintes spécifiques au contexte algérien.

L'étude a d'abord posé un cadre théorique solide, en définissant la modernisation du secteur public comme une nécessité face aux exigences croissantes de transparence, d'efficacité et de qualité des services. Elle a souligné que les réformes publiques internationales et nationales, tout en s'inspirant des normes ISO 21001 et du modèle EFQM, doivent être adaptées aux particularités des établissements universitaires algériens, marqués par une massification étudiante importante, une gouvernance centralisée et des ressources limitées.

Le diagnostic réalisé à l'UMMTO a révélé un état des lieux contrasté. Si l'université a initié des politiques qualité et des processus d'auto-évaluation conformes aux exigences du RNAQ, la mise en œuvre opérationnelle reste partielle et inégale. Les résultats montrent que les mécanismes d'audit interne et de suivi continu sont insuffisamment standardisés, ce qui limite la capacité à mesurer et améliorer durablement la performance. Cette situation s'explique principalement par plusieurs freins structurels et culturels : rigidités bureaucratiques héritées d'un système centralisé, déficit en ressources humaines formées à la qualité, faible sensibilisation et adhésion des personnels à la démarche, ainsi qu'une gouvernance encore peu participative.

L'analyse SWOT a permis d'identifier clairement ces faiblesses, mais aussi des forces importantes, telles qu'une volonté institutionnelle affirmée et des initiatives de formation et sensibilisation en cours. Par ailleurs, les opportunités offertes par la digitalisation des processus et l'évolution vers une gouvernance plus décentralisée apparaissent comme des leviers majeurs pour renforcer la démarche qualité.

Les recommandations formulées insistent sur la nécessité d'une adaptation contextuelle des référentiels qualité, en tenant compte des spécificités socio-organisationnelles de l'UMMTO, notamment la massification des effectifs et la digitalisation croissante. Elles préconisent également un renforcement des capacités humaines par la formation continue, une meilleure communication interne pour instaurer une culture qualité partagée, ainsi que la mise en place d'outils standardisés d'audit et de suivi. Ces mesures doivent être accompagnées

d'un engagement fort de la gouvernance universitaire pour assurer la pérennité et l'efficacité des réformes.

Enfin, ce travail souligne que la démarche qualité ne peut être un simple copier-coller de modèles étrangers, mais doit s'inscrire dans une dynamique locale, intégrant les réalités algériennes et les contraintes spécifiques du secteur public universitaire. Il ouvre la voie à des recherches futures, notamment des études longitudinales permettant de mesurer l'impact réel des actions engagées et d'ajuster les stratégies d'amélioration continue.

En somme, la modernisation de l'Université de Tizi Ouzou par la démarche qualité est un processus complexe mais indispensable, qui nécessite une approche intégrée combinant normes internationales, adaptation locale, engagement institutionnel et mobilisation collective des acteurs. Ce mémoire apporte ainsi une contribution méthodologique et empirique précieuse pour accompagner la transformation du secteur public universitaire en Algérie, en proposant un cadre d'analyse et des pistes opérationnelles adaptées aux défis contemporains

Références bibliographiques

Références bibliographiques

Ouvrages et articles académiques

1. **Allal-Chérif, O., & Bidan, M.** (2017). *Management de la qualité dans les services publics : enjeux et perspectives*. Paris : Éditions EMS.
2. **Benchicou, S.** (2018). *Gouvernance universitaire et démarche qualité : le cas de l'Algérie*. Paris : Éditions L'Harmattan.
3. **Boukhobza, M.** (2016). *Bureaucratie et modernisation administrative en Algérie*. Oran : Éditions Dar El Gharb.
4. **Boukhobza, A.** (2016). *Les défis de la réforme universitaire en Algérie : entre bureaucratie et modernisation*. Alger : Éditions Dar El Oumma.
5. **Boukhalfa, A.** (2020). *Les défis de l'enseignement supérieur en Algérie : entre massification et qualité*. Alger : Éditions El Maarifa.
6. **Boukhalfa, K.** (2020). *La modernisation des universités algériennes : défis et perspectives*. Alger : Éditions El Djazaïr.
7. **Bouyacoub, A.** (2019). *L'enseignement supérieur au Maghreb : défis et opportunités*. Tunis : IRMC.
8. **Dahmani, M.** (2021). *L'internationalisation des universités algériennes : enjeux et stratégies*. Alger : OPU.
9. **Dahmani, M.** (2021). *Gestion de la qualité et autonomie universitaire en contexte algérien*. Tunis : Éditions Universitaires Maghrébines.
10. **Deming, W. E.** (1986). *Out of the Crisis*. Cambridge, MA : MIT Press.
11. **Djoudad, M.** (2018). *Réformes et modernisation des universités algériennes*. Alger : Presses Universitaires d'Alger.
12. **Khelfaoui, H.** (2020). *La qualité dans l'enseignement supérieur : résistances et innovations*. Alger : Éditions El Maarifa.
13. **Khelfaoui, H.** (2020). *La qualité dans l'enseignement supérieur algérien : enjeux et obstacles*. Alger : Éditions ANEP.
14. **Khelfaoui, H.** (2021). *Audit qualité et performance des universités algériennes*. Alger : Éditions ANEP.
15. **Messaoudi, L.** (2022). *Gestion des ressources humaines et performance dans les universités algériennes*. Oran : Éditions Bel Horizon.
16. **Pollitt, C., & Bouckaert, G.** (2011). *Public Management Reform: A Comparative Analysis*. Oxford : Oxford University Press.

Rapports et documents institutionnels

18. **MESRS (Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique, Algérie).** (2020). *Référentiel National d'Assurance Qualité (RNAQ)*.
19. **MESRS (2021).** *Rapport sur l'état de l'enseignement supérieur en Algérie*.

Normes et modèles qualité

20. **EFQM (European Foundation for Quality Management).** (2019). *Modèle EFQM 2020 : Lignes directrices pour l'audit interne*.
21. **ISO 9001:2015.** *Systèmes de management de la qualité – Exigences*.
22. **ISO 21001:2018.** *Systèmes de management des organismes d'éducation – Exigences et recommandations d'application*.

Publications et ressources complémentaires

23. **OCDE.** (2017). *Vers un secteur public plus efficace : Les leçons des réformes internationales*. Paris : Éditions OCDE.

Résumé :

L'Université Mouloud Mammeri de Tizi Ouzou (UMMTO) a engagé une modernisation de ses pratiques à travers l'adoption de la démarche qualité, s'inspirant des normes ISO 21001, EFQM et du Référentiel National d'Assurance Qualité (RNAQ). Dans un environnement marqué par la croissance des effectifs et des contraintes administratives, l'université réalise un état des lieux de ses forces et faiblesses pour répondre aux exigences de transparence et d'efficacité. L'autoévaluation menée en 2022 a mis en évidence une gouvernance structurée et des infrastructures relativement solides. Toutefois, la recherche, la valorisation des partenariats externes et la vie étudiante demeurent des points faibles. Le plan d'action 2023-2025 vise la révision des enseignements, l'essor de l'entrepreneuriat, la diversification de la formation, l'incubation de start-up, et la valorisation de la recherche. L'étude recommande un investissement dans la digitalisation, la formation du personnel, et l'adaptation des référentiels internationaux au contexte local. Les obstacles rencontrés sont liés à la culture administrative, au manque de ressources et à la faible mobilisation des étudiants. Malgré ses limites, cette démarche vise à instaurer une culture d'amélioration continue, de responsabilisation et d'ouverture sur le monde socio-économique et international. L'UMMTO ambitionne ainsi de devenir une université performante, inclusive et innovante, avec une forte implication de tous les acteurs institutionnels.

Mots clés : Modernisation du secteur public, démarche qualité, référentiel assurance qualité, l'auto-évaluation, amélioration continue.

Abstract :

Mouloud Mammeri University of Tizi Ouzou (UMMTO) has embarked on a modernization process based on quality management inspired by ISO 21001, EFQM, and the National Quality Assurance Framework (RNAQ). Facing rising student enrollment and administrative challenges, the university conducted a 2022 self-assessment revealing strong governance and satisfactory infrastructure, but significant weaknesses in research, external partnerships, and student life. The 2023-2025 action plan focuses on curriculum revision, entrepreneurship, expanding training modes, startup incubation, and research valorization. Recommendations include accelerating digitalization, staff training, and adapting international frameworks to the Algerian context. Barriers include administrative rigidities, limited resources, and insufficient student engagement. Despite these challenges, the approach aims to establish a culture of continuous improvement, accountability, and greater openness to socio-economic and global networks. UMMTO seeks to become a high-performing, inclusive, and innovative institution, supported by all its stakeholders. This process addresses both local realities and the imperative to meet international quality standards, positioning the university to better serve students and society.

Key words : Public sector modernization, quality approach, quality assurance framework, self-assessment, continuous improvement

