AGENCE UNIVERSITAIRE DE LA FRANCOPHONIE	**Projet pilote d'auto-évaluation du Bureau Maghreb de l'AUF 2015-2016**

UVT
جامعة تونس الافتراضية
UNIVERSITÉ VIRTUELLE DE TUNIS

UNIVERSITE VIRTUELLE DE TUNIS

RAPPORT D'ÉVALUATION

09 novembre 2015

Le groupe d'experts :

Fabrice HENARD, président

John ZVEREFF

Peter DEBRECZENI, rapporteur

Table des matières

1. Introduction 3
1.1 Projet-pilote d'auto-évaluation des Universités 3
1.2 Le groupe d'experts d'évaluation externe 4
1.3 L'UVT dans son contexte 5
1.4 Le processus d'auto-évaluation à l'UVT 6
2. Remarques générales sur l'université 7
2.1 Commentaires généraux résultant des visites de sites 7
2.2 Commentaires sur l'auto-évaluation 8
3. Normes et valeurs, mission et vision 9
4. Gouvernance et activités 10
4.1 Formation 11
4.2 Services aux étudiants 14
4.3 Recherche 17
4.4 Relations externes et internationales 17
5. Gouvernance et changement 18
5.1 Culture de la qualité 19
5.2. Gestion stratégique et capacité pour le changement 21
6. Recommandations 22
7. Conclusions et remarques finales 24

1. Introduction

Ce rapport est le résultat d'une évaluation externe de l'Université Virtuelle de Tunis (UVT) qui s'appuie et complète une phase d'auto-évaluation conduite par l'UVT elle-même.

L'évaluation a eu lieu à l'automne 2015, le 09 novembre.

1.1 Projet-pilote d'auto-évaluation des Universités

L'UVT s'est inscrite dans le programme d'auto-évaluation engagé par le Bureau Maghreb de l'Agence Universitaire de la Francophonie (AUF).

Ce programme d'auto-évaluation se fixe trois objectifs :

- Le développement des capacités institutionnelles d'adaptation et d'innovation des universités maghrébines ;
- L'amélioration de la gestion institutionnelle de la qualité à partir de la mise en place d'une démarche qualité ;
- Une institutionnalisation accrue de la gestion stratégique au sein de l'établissement universitaire.

Ces trois objectifs sont poursuivis à travers un échange international et maghrébin d'idées et d'expériences entre dirigeants d'institutions universitaires.

Le Projet-pilote d'auto-évaluation institutionnelle est un service indépendant offert par l'AUF Bureau Maghreb à ses membres. Ces évaluations internes et externes visent à renforcer la capacité stratégique des établissements d'enseignement supérieur, ainsi qu'à contribuer au développement d'une culture institutionnelle de la qualité.

Les traits caractéristiques du programme d'évaluation institutionnelle sont:

- Un fort accent sur la phase d'auto-évaluation
- Une perspective européenne et internationale
- Une évaluation par les pairs
- Un appui à l'amélioration

L'institution universitaire dans son ensemble est l'objet de cette évaluation, et non pas des programmes spécifiques ou des structures internes particulières. Ainsi cette évaluation met l'accent sur:

- Les processus de décision, l'organisation des structures institutionnelles et l'efficacité de la gestion stratégique
- L'existence des processus de qualité internes, leurs éventuelles lacunes, leur pertinence et la manière dont leurs résultats sont utilisés dans la prise de décision et la gestion stratégique.

Tout comme pour l'auto-évaluation, l'évaluation externe par les experts européens et maghrébins est guidée par quatre questions clés, qui assurent la prise en compte des spécificités institutionnelles (aptitude à atteindre les objectifs[1]).

Celles-ci sont[2] :

- Que cherche à faire l'université?
- Comment l'université cherche-t-elle à atteindre ses buts ?
- Comment l'université se sait-elle engagée dans la bonne voie ?
- Comment l'institution peut-elle changer en vue de progresser ?

1.2 Le groupe d'experts d'évaluation externe

Le rapport d'auto-évaluation de l'Université Virtuelle de Tunis (UVT) et ses annexes ont été remis le 11 août 2015 à l'AUF Bureau Maghreb et le 02 septembre 2015 au groupe d'experts, soit deux mois avant la visite. Celle-ci s'est déroulée dans les locaux de l'UVT le 09 novembre 2015.

La mission d'expertise a été réalisée par un groupe d'experts mandaté par l'AUF et composé de :

- M. Fabrice HENARD, consultant en stratégie, Learning Avenue, désigné Président du Comité d'évaluation externe (France)
- M. John ZVEREFF, Director of International Relations, Universitat Oberta de Catalunya (Espagne)
- M. Peter DEBRECZENI, senior consultant, (Debreczeni&Associates - Hongrie), secrétaire chargé de la rédaction du rapport d'évaluation

La visite des experts a concerné les structures et les personnes suivantes :

- Le Président, le Vice-président et le Secrétaire général de l'Université
- La commission d'Auto-évaluation
- Le Directeur de l'ISEFC et ses collaborateurs
- Des enseignants appartenant aux différents départements
- Des responsables de services techno-pédagogiques et techniques

Le groupe d'experts tient à exprimer ses remerciements à l'UVT, aux différentes personnes rencontrées, aux membres de l'équipe chargée de l'auto-évaluation, et à tous leurs collaborateurs pour la qualité de leur accueil et leur chaleureuse hospitalité durant la visite. Il remercie en particulier les personnes qui l'ont accompagné tout au long de cette visite, qui, par ailleurs, sont celles qui ont conçu la

[1] fitness for purpose en anglais

[2] AUF Bureau Maghreb: Guide pour l'auto-évaluation 2015

procédure d'auto-évaluation et qui ont rédigé le rapport qui en a résulté. Leur participation active a été la clé de la réussite d'un processus complexe et ambitieux. Enfin le groupe d'experts a été particulièrement sensible à la grande confiance témoignée par toutes les personnes rencontrées et à la sincérité dont elles ont fait preuve à son égard.

1.3 L'UVT dans son contexte

L'Université Virtuelle de Tunis (UVT), établissement public, créé en janvier 2002, a pour principale mission de développer des cours et des programmes universitaires d'enseignement en ligne pour les universités tunisiennes.

L'UVT propose plusieurs programmes de formations intégrales: des formations de master, des formations en licence, des formations continues et des certifications.

L'UVT est chargée de coordonner les activités relatives à la formation non présentielle, dite formation intégrée, assurée dans les universités tunisiennes, en offrant des :

- unités d'enseignement transversales : informatique & internet (C2i), anglais et entrepreneuriat (dans les divers cursus universitaires),
- formations de formateurs pour l'utilisation des TIC, de la pédagogie numérique et de la scénarisation des cours,
- espaces d'enseignement en ligne, ménagés sur la plateforme "Moodle",
- centres d'accès, centres de visioconférences et laboratoires de production numérique.

En 2014 – 2015 l'UVT compte 520 étudiants inscrits en formation intégrale, 46084 étudiants inscrits sur la plateforme de la formation intégrée, 1168 enseignants utilisant la plateforme de la formation intégrée, et 295 espaces de cours ouverts sur la plateforme de la formation intégrée. Concernant les formations certifiantes il y a 600 enseignants et 1050 étudiants certifiés au C2i (certificat informatique et internet) et 250 certificats délivrés dans le cadre de la formation d'anglais OTE "Ongoing training in English".

L'UVT possède des ressources pédagogiques relativement importantes : 552 cours en ligne sur RPL, 685 articles, documents scientifiques, rapport de PFE et mémoires de fin d'études sur e-doc et 621 enregistrements audio-visuels (conférences, séminaires, cours) sur la médiathèque.

L'Université tunisienne est au cœur d'un important processus de changement caractérisé par la reconquête de l'espace académique comme espace de liberté, par la relance des activités d'innovation, de production des connaissances et en général

par la reconfiguration du système d'enseignement supérieur en vue de la formation de cadres dans le souci de répondre à la dynamisation de la vie économique et de la création d'emplois pour les diplômés.

Pour atteindre cet objectif, la question de base est celle de l'autonomie de l'université dans sa gouvernance et de sa contribution à l'innovation et à la compétitivité régionale au niveau du Maghreb ou de l'Afrique du Nord et aussi plus largement au niveau international. Dans le processus de Bologne en Europe les quatre dimensions de l'autonomie - académique, financière, organisationnelle et de gestion des ressources humaines – ont joué un rôle égal dans la réforme du système. Les universités tunisiennes étant des EPA (Établissements Publics à caractère Administratif) elles restent très dépendantes du Ministère. Depuis 2008, on assiste à une décentralisation progressive pour développer l'autonomie pédagogique, administrative et financière puisque la loi du 25 février 2008 de l'ES introduit plusieurs éléments de réforme, comme la contractualisation, l'accès sous condition au statut EPST (Établissement Public à caractère Scientifique et technologique jouissant de l'autonomie financière), la création d'une instance indépendante d'évaluation, d'assurance qualité et d'accréditation. Sont introduits au niveau national la Gestion du budget par objectif (GBO), dans le domaine de la finance, ainsi qu'un programme d'appui à la qualité dit PAQ, dans le domaine de l'assurance qualité. Une autre nouveauté consiste dans l'organisation d'une consultation nationale pour la réforme universitaire depuis janvier 2012 selon une approche participative, initiative unique dans la région.

Le problème majeur qui persiste au niveau national est que le nombre de nouveaux emplois créés est inférieur au nombre de diplômés par année. Ce qui signifie que l'économie tunisienne est peu créatrice d'emplois qualifiés.

1.4 Le processus d'auto-évaluation à l'UVT

Pour réaliser l'auto-évaluation, l'UVT a mis en place un comité interne dont les membres sont des enseignants, et des personnels administratifs. Le processus d'autoévaluation n'a pas concerné l'ISEFC – qui est un institut sous la tutelle de lUVT. Ce processus s'est réalisé en 5 étapes, à savoir :

- développement du référentiel et des grilles d'auto-évaluation (la base du référentiel est le référentiel de Catalunya – Espagne – mais aussi le référentiel d'Aqi-Umed proposé par l'AUF) avec la participation d'un expert du programme européen PEFESE ;

- élaboration des questionnaires;

- collecte des données;

- analyse des domaines ;

- rédaction du rapport d'auto-évaluation.

Les membres du comité interne de l'UVT ont participé à une formation à distance certifiante sur l'évaluation dans l'enseignement supérieur organisée par l'Institut International pour la planification en Éducation relevant de l'UNESCO, ainsi qu'à deux séminaires organisés par l'AUF.

2. Remarques générales sur l'université

2.1 Commentaires généraux résultant des visites de sites

Pour faciliter l'évaluation, l'équipe de l'UVT a fourni aux experts externes une description du système d'enseignement supérieur du pays qui régule l'université ; il s'agit d'une information que le rapport de l'auto-évaluation ne contenait pas.

L'aspect le plus important du contexte national d'ES tel qu'il a été expliqué consiste peut-être (selon les termes de l'UVT) dans la relation stratégique existant entre l'UVT et les universités publiques traditionnelles en Tunisie. Le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche a en effet affecté à l'UVT la mission d'être la seule institution gérant des plateformes et des formations nationales pour la prestation de cours en ligne dans le pays. Dans ce rôle, l'UVT organise des programmes en ligne conçus par des professeurs dans les universités traditionnelles, et elle assure également la production des cours numériques qui sont offerts sur sa plateforme.

Il n'était pas évident en 2002 de lancer l'e-learning ; l'UVT a donc été une université pionnière.

Le rôle de l'UVT dans la conception des cours en ligne et l'administration des plateforme de formation en ligne - à la demande du ministère et en collaboration avec les universités traditionnelles - lui donne l'opportunité de procéder à des analyses de calcul systématique des données ou des statistiques d'étudiants pour l'aider à améliorer la qualité de ses programmes, et réduire le taux d'abandon apparemment élevé (même si la perception est que cela est strictement dû à des facteurs économiques), et de pallier la très faible interaction des étudiants avec l'institution. Les experts ont été informés, par exemple, que le taux de réponse des étudiants aux enquêtes était assez faible.

Les experts saluent l'initiative prise par l'université de créer un Centre de Didactique et de Pédagogie Universitaire (CDPU). Le CDPU ne délivre pas de diplômes. Il est créé au sein de l'ISEFC ; l'unique établissement d'enseignement supérieur qui se charge des sciences de l'éducation en Tunisie. L'équipe des experts pense qu'il s'agit d'une initiative très ambitieuse de la part de l'UVT. Cependant, la valeur ajoutée d'un tel projet n'est pas encore perceptible parce que ce projet est encore en cours de déploiement. L'équipe encourage l'université à

persévérer dans cette voie.

2.2 Commentaires sur l'auto-évaluation

En préambule, le groupe d'experts souhaite transmettre ses impressions générales et ses commentaires sur le rapport d'autoévaluation:

L'équipe d'experts félicite l'équipe d'autoévaluation pour la qualité du rapport d'auto-évaluation. C'est un rapport issu d'un excellent exercice réalisé par l'équipe de l'université. Il est écrit d'un style très clair sans recours à la langue de bois très caractéristique des rapports sur l'assurance qualité. L'auto-évaluation de la plupart des aspects du fonctionnement institutionnel semble très critique, cette évaluation interne est peut-être exagérément négative.

Commentant cette perception pendant la visite du site, les responsables de l'UVT ont confirmé que dans la rédaction de ce document, ils visaient à souligner l'urgence des réformes institutionnelles nécessaires. Leur objectif est d'une part d'assurer la sensibilisation et le soutien internes, et d'autre part d'obtenir une réponse favorable du ministère de tutelle pour financer l'innovation et pour mettre en place une réforme législative qui donnerait à l'institution plus de souplesse et d'autonomie (pour la prise de décision, pour la gestion financière, pour créer leur propre structure organisationnelle et Conseil).

L'équipe des experts pense qu'il existe un risque que cette stratégie ait un effet inverse, inattendu, au niveau ministériel : cette auto-évaluation négative pourrait être en effet interprétée et comprise comme le reflet de la faiblesse de la gestion.

Dans leur entretien avec les membres du comité d'auto-évaluation, l'équipe d'experts a pu comprendre que c'était la première fois à l'UVT que les problèmes étaient posés collectivement et que les participants dans le processus avaient essayé de tenir le même discours.

Le processus d'auto-évaluation n'a pas été entièrement collaboratif. Le président de l'université a mentionné que le projet visait initialement un public très large, mais la décision a été prise de le restreindre à un entretien spécifique. Bien que les raisons de cette approche - de nature politique - expliquent pourquoi la direction a préféré suivre cette procédure, il existe un risque que le reste du personnel ne s'implique pas dans la prise en charge des mesures qui seront proposées pour remédier à des situations à risque au sein l'université.

Pour cette raison, l'équipe des experts pense que pour réussir la mise en œuvre des mesures correctives proposées, l'ensemble du personnel doit maintenant être impliqué pour assumer les réformes proposées; et que le processus de prise de décision doit être moins rigide, plus inclusif et non pas imposé exclusivement de haut en bas (top-down).

L'équipe des experts n'est pas convaincue que les étudiants aient été impliqués dans le processus d'auto-évaluation d'une façon efficiente. Ainsi elle estime qu'il est important de trouver un moyen de les inciter à la participation, en expliquant que le processus de l'évaluation servira leur propre intérêt et qu'il s'agira d'une amélioration de leurs conditions de vie et de travail au sein de l'institution.

D'autre part, l'équipe pense qu'il est nécessaire de mener l'évaluation de l'offre de formation avec une visée systématique concernant les différents types de formations et d'étudiants. Dans l'évaluation de 2016, il faut garantir la participation élargie des parties prenantes et la consultation de l'ensemble des acteurs et surtout l'ensemble du personnel de l'UVT. Il est indéniable que ce qui a été entrepris est important pour introduire la culture de l'évaluation; mais il faudrait maintenant continuer et élargir le cercle pour faire de l'évaluation un vrai projet mobilisateur et un vecteur pour faire adhérer de plus en plus de monde à la conception des actions et à leur exécution. L'organisation d'ateliers de travail avant la validation finale du plan stratégique, ainsi que l'organisation de rencontres sur le projet d'établissement pourront être envisagées comme des actions concrètes dans ce sens. En effet, si les vrais responsables de l'exécution des actions demeurent des spectateurs, ce sera un vrai gâchis.

L'équipe des experts estime aussi qu'il est important de présenter officiellement le rapport pour qu'il soit partagé par l'ensemble des acteurs de l'université : enseignants, personnels administratifs et techniques et étudiants.

3. Normes et valeurs, mission et vision

Quelles sont les normes, les valeurs, la mission et la vision de l'université ? Comment répond-elle à la question stratégique : *Que cherche à faire l'université?*

L'identification de la mission de l'université et de sa vision devrait constituer le préalable de ses objectifs au sein de la communauté éducative et de la société dans laquelle elle opère. Elles sont également à la base de sa stratégie opérationnelle et des plans généraux et spécifiques d'action qui en découlent. Il est donc essentiel que l'université formule sa mission et sa vision avec soin et ambition, et qu'elle associe l'ensemble de la communauté universitaire autant que possible à ces discussions. De cette façon, le processus n'est plus seulement stratégique mais tactique et opérationnel, car il renforce le sens de la communauté et de l'identité des membres de l'université, et insuffle un sentiment d'engagement personnel à la réalisation des objectifs fixés.

Le décret n° 1936-06 du 10 juillet 2006 fixe la mission de l'UVT, son régime de formation et sa relation avec les autres universités. L'UVT assure en principe deux types de missions définis dans le décret, une mission pédagogique et une mission technique.

Sa mission pédagogique comporte les quatre tâches principales suivantes : assurer une formation non présentielle intégrée, assurer une formation non présentielle intégrale, produire le contenu pédagogique numérique et innové et former les professeurs, les formateurs, les techniciens et les gestionnaires.

Sa mission technique comporte les tâches suivantes : héberger le contenu pédagogique numérique pour faire face aux besoins de l'enseignement non présentiel, diriger et gérer les plateformes de formation non présentielle, créer et développer les sites WEB se rapportant aux programmes de formation et les applications spécifiques à l'université et enrichir d'autres applications selon le besoin, veiller au bon fonctionnement du système de sécurité informatique reliant la plateforme de formation à distance et les centres d'enseignement à distance, superviser et suivre le travail des centres d'enseignement à distance et des centres de visioconférences et des laboratoires de production numérique et fournir des prestations de services dans le domaine de la formation non présentielle en se basant sur les expériences et les compétences disponibles à l'université.

Cette mission positionne l'UVT dans l'espace d'enseignement supérieur tunisien comme complémentaire aux universités classiques (formation présentielle face à face) et la rend incontournable. L'UVT est innovante pour certaines formations, par exemple en neuroradiologie et neuro-imagerie diagnostique. De part sa mission, l'UVT est par conséquent impliquée dans le projet Tunisie digitale 2018, et elle est acteur dans le plan de réforme de l'enseignement supérieur tunisien. Tout cela permet à l'UVT de définir une stratégie et un plan d'implémentation de cette stratégie. Les actions nécessaires pour l'implémentation sont mentionnées dans le rapport d'auto-évaluation, ainsi que les actions considérées comme prioritaires.

4. Gouvernance et activités

La gouvernance de l'Université et de ses activités répond à la question stratégique: *comment l'université procède-t-elle pour atteindre ses buts*? Dans des contraintes diverses, l'université traduit ses normes et ses valeurs en une pratique affectant ses structures et activités en matières d'enseignement, de recherche, de gestion (services aux étudiants inclus) et de services extérieurs. Le fossé inévitable entre la situation voulue (normes et valeurs) et la situation réelle (structure et activités) définit les forces et les faiblesses de l'UVT.

Donc, il s'agit d'identifier la relation entre les objectifs de l'UVT et les moyens de leur mise en œuvre, c'est-à-dire les plans d'études, les unités de recherche, les approches méthodologiques, etc., qui caractérisent l'université. Une telle description ne peut représenter que le substrat d'une réponse. Donc il faut vérifier s'il y a une évaluation de la manière dont l'université gère ses programmes et ses structures en fonction des équilibres mentionnés pour la première question reprise ici : est-ce que ces activités correspondent aux normes et aux objectifs de l'institution ?

4.1 Formation

L'UVT dispense à ses étudiants des enseignements professionnalisant adaptés aux besoins de l'environnement économique, social, national et international.

Elle assure la formation intégrale dans 7 masters professionnels, 1 master de recherche, 2 licences fondamentales et 3 licences appliquées.

La structure pour assurer une formation de qualité correspond aux normes internationales pour une formation à distance et ouverte (ODL).

Directeurs des départements de l'enseignement virtuel

Le Département de l'Enseignement Virtuel "DEV" est dirigé par un enseignant universitaire nommé au sein de chaque université.

Les principales missions du département sont :

- la modernisation des outils et méthodes d'apprentissage;
- l'optimisation de l'utilisation des ressources pédagogiques en ligne;
- l'organisation des actions de formation et de mobilisation des enseignants et des autres intervenants;
- l'appui aux unités d'enseignement transversales en ligne;
- l'incitation des enseignants à produire de nouveaux contenus en ligne;
- le suivi et l'optimisation des infrastructures d'enseignement en ligne (centres d'accès UVT, centres de visioconférence et plateforme d'enseignement en ligne);
- l'élaboration des supports de communication à destination des étudiants et des enseignants.

Coordinateurs pédagogiques

Le coordinateur pédagogique est un enseignant universitaire. Il est le responsable pédagogique d'une formation intégrale à l'UVT.

Il est chargé :

- de la coordination des activités des enseignants tuteurs;
- de l'organisation et du suivi du déroulement de la formation et des activités des étudiants;
- du suivi de l'avancement du processus de conception pédagogique des contenus;
- du suivi et de la coordination des sessions d'examens;
- de l'élaboration du rapport final sur le déroulement de la session de formation.

Correspondants C2i

La généralisation de l'enseignement du C2i dans les différentes formations universitaires nécessite un profil d'enseignant de compétence adéquate pour la coordination au niveau de chaque institution universitaire. Sa mission consiste en la mise en place du dispositif C2i dans son établissement avec les acteurs motivés et d'en assurer l'animation, la coordination et le suivi.

Il s'agit du correspondant C2i, nommé par le directeur de l'institution.

Concepteurs de cours

Ce sont des enseignants universitaires (Professeurs, Maîtres de conférences, Maîtres-assistants) qui sont capables de proposer des contenus de cours pour l'enseignement en ligne.

Leurs propositions doivent tenir compte des aspects suivants :

- préparer la documentation écrite relative à leur cours ;
- identifier les sources de documents écrits ou audiovisuels, exploités dans le cours, et susceptibles de faire l'objet de négociation de droits d'auteur ;
- procéder à l'évaluation des supports pédagogiques, autres que l'écrit (les dessins, les photos et autres documents d'illustration), et s'assurer de leur conformité avec l'écrit avant leur diffusion ;
- fournir à l'université les descriptions précises, les sources, et tous les renseignements nécessaires à la recherche et à l'exécution du support iconographique du contenu d'enseignement.

Les évaluateurs

Les évaluateurs sont des enseignants universitaires (Professeurs ou Maîtres de conférences) qui évaluent les contenus scientifiques des cours.

Leur rôle consiste à :

- s'assurer de la conformité aux programmes officiels des enseignements ;
- s'assurer de la consistance de l'approche méthodologique et pédagogique du contenu d'enseignement ;
- évaluer les activités d'apprentissage.

Les tuteurs

Leur mission consiste à :

- encadrer les étudiants sur la plateforme, gérer les messages et organiser les travaux faits par les étudiants ;
- assurer les séances de regroupement présentiel planifiées dans le calendrier semestriel ;
- préparer des séries d'exercices et des études de cas du module en ligne pour les proposer aux étudiants selon le calendrier fixé ;

- faire valider le planning du déroulement des activités notées ainsi que leur nombre et type par le responsable pédagogique de la formation ;
- participer aux deux réunions de l'équipe pédagogique : réunion de démarrage et réunion au milieu du semestre ;
- participer aux délibérations des deux sessions d'examens principales et de rattrapage ;
- transmettre au coordinateur pédagogique ses remarques concernant le module fourni par l'UVT dans le but de l'améliorer.

Mais en se fondant sur le rapport d'auto-évaluation et sur l'expérience de la visite du site, le groupe des experts a relevé quelques anomalies ou problèmes entravant le bon fonctionnement des ces structures:

- La majorité des entreprises tunisiennes sont des PME. L'adéquation entre l'offre de formation et les besoins réels du marché du travail est donc problématique ; c'est un problème difficile à résoudre, d'autant plus que les programmes de formation créés sur-mesure pourraient devenir rapidement obsolètes.

- Un autre problème épineux est constitué par la masse silencieuse des enseignants qui sont les moins motivés ou ceux qui ne savent pas identifier leurs besoins, surtout qu'une grande partie des enseignants sont des contractuels, donc temporaires.

- Face aux universités qui ne font rien, l'UVT a une marge de manœuvre très limitée, en raison du manque de moyens financiers d'incitation. Cette situation pourrait peut-être rectifiée après le changement de statut de l'UVT.

- Il n'y a pas d'intégration de mécanismes pour évaluer la pertinence et la durabilité des programmes de formation, ainsi que la qualité de leur mise en œuvre.

- De même, il y a peu d'interactivité pour décider quelle est l'étude la plus apte ou valable pour le format, html, vidéo, PDF, etc.

Le groupe d'experts propose à l'UVT d'identifier avec les enseignants les modèles pédagogiques le plus convenables.

L'équipe des experts relève, dans le domaine de la pédagogie, plusieurs points très positifs concernant la co-construction des programmes intégrés et l'avantage des innovations :

Co-construction :

- 1ère formation co-construite en Tunisie, voire au Maghreb et peut-être au niveau international (plusieurs pays en Europe n'ont pas eu l'idée d'introduire des cours intégrés en ligne pour des compétences transversales définies dans des cadres nationaux de qualifications) ;
- Il y a une bonne adéquation entre les TIC et les normes pédagogiques ;
- L'UVT a des enseignants en ingénierie pédagogique et en même temps ils sont présents dans les entreprises ;

- Il est vrai que les entreprises ne sont pas habituées à intervenir dans l'élaboration des programmes de formation dans une institution d'ES, mais celles qui le font sont plutôt satisfaites ;
- L'UVT organise l'accompagnement du développement des compétences des enseignants y compris en post-formation ;
- Elle forme des formateurs en cascade, ce qui permet de constituer un terreau d'enseignants pour la démultiplication ;
- L'UVT travaille sur le changement de la conception de l'enseignant, un travail très profond pour changer, il y a nécessité d'être accompagné par un partenaire, notamment l'université de Montpellier.
- L'UVT a été sollicitée par le gouvernement sur le plan de la réforme de l'enseignement supérieur, surtout dans les domaines incluant la pédagogie universitaire.
- L'UVT veut aider l'ISEFC à se positionner au niveau national, mais la valeur ajoutée de cette initiative n'est pas claire. Une autoévaluation d'ISEFC est assumée par les experts, mais le rapport d'auto-évaluation la mentionne aussi parmi ces actions recommandées.

L'innovation

- L'équipe des experts salue l'initiative de motivation des enseignants tant sous l'aspect financier (2500 USD) que parce qu'elle donne la possibilité de monter en grade ;
- On se réjouit des méthodes pédagogiques innovantes : par exemple MPQSE ;
- On loue ainsi l'initiative de la mise en place de l'assurance qualité au management des formations informelles (la norme ISO 29990) et plus tard à la norme ISO 9001. Toutefois les experts veulent rappeler aux responsables que l'existence des procédures et des normes ISO ne signifie pas par définition une formation ou un management de qualité !

4.2 Services aux étudiants

En ce qui concerne le corps étudiant, les étudiants UVT semblent être satisfaits du niveau d'interaction avec les enseignants et avec le degré de collaboration entre pairs. Bien qu'il n'y ait pas de représentation étudiante formelle dans les instances universitaires (ils n'ont pas été consultés de manière significative dans le processus d'auto-évaluation, par exemple), l'institution projette de leur donner une voix dans les questions touchant leur éducation.

Inscription en ligne

En ce qui concerne les procédures d'inscription en ligne, elles sont évaluées négativement. L'équipe d'évaluateurs ne pense que la complexité de souscription

justifie l'amélioration du support technique (notamment du logiciel) et des ressources humaines. Bien que les experts ne soient pas entrés dans les détails techniques pendant la visite du site, il leur semble que les mesures correctives proposées dans le rapport d'auto-évaluation sont adéquates.

Programmes de formation et cours et soutien bibliographique

Toutes les actions proposées pour résoudre les problèmes dans ces domaines semblent adéquates.

Programmes de formation et cours : l'UVT pourrait envisager de compléter le suivi et l'auto-évaluation des programmes de formation par la mise en œuvre d'un système d'assurance qualité pour les diplômes, ainsi que par la mise en place d'une vision de leur cycle de vie, dans lequel le suivi et l'auto-évaluation ne seraient qu'une phase du processus.

Les étudiants ont le droit d'accès et de prêt dans toutes les bibliothèques tunisiennes, qui offrent l'accès physique aux bibliographies des cours.

L'UVT pourrait envisager de leur offrir des services complets de bibliothèques virtuelles pour garantir un degré plus élevé de la flexibilité et de *l'ubiquité*. En outre, il serait utile pour l'institution de procéder à des enquêtes régulières sur l'utilisation des bibliothèques et à l'évaluation du matériel bibliographique disponible par les étudiants: les résultats permettront à l'Université d'évaluer leur pertinence perçue, afin de déterminer si des lignes directrices claires sont garanties (ne sont pas en place à l'heure actuelle) et si le système physique actuel répond adéquatement aux besoins des étudiants. Enfin, les ressources bibliographiques doivent subir une révision périodique pour une éventuelle mise à jour.

L'UVT n'a pas élaboré une politique favorisant l'accès des personnes handicapées à l'éducation et la formation professionnelle (ce qui explique peut-être le nombre négligeable d'étudiants inscrits relevant de cette catégorie).

Il serait utile de renforcer le rôle de l'UVT dans la société en mettant en place une politique sociale qui ferait de l'UVT une institution citoyenne qui prendrait en charge les étudiants à besoins spécifiques et ceux en situation de défavorisés (en raison du genre, de la situation sociale, etc.). L'UVT pourrait ainsi avoir accès au financement des agences internationales et intergouvernementales pour mettre en place de tels programmes.

Suivi des étudiants

Faiblesse dans le suivi des étudiants et la prise en compte de leurs remarques tant au niveau de l'efficacité/efficience (avec les étudiants présents) que pour l'impact à long terme (pour les *alumni*).

L'UVT explique à ses étudiants dont la grande majorité sont des adultes la manière dont ils peuvent accéder à la plateforme dans la réunion organisée au démarrage pour chaque formation, avec la participation des tuteurs et du personnel administratif. Il existe un « help desk technique » pour répondre aux questions

posées par les étudiants et les réponses données sont destinées spécifiquement aux étudiants. C'est un processus standard bien organisé au sein de l'université. Il y a ainsi des documents partagés par les tuteurs et les étudiants ; un espace tuteur, une charte avec un calendrier, un guide de Moodle et un espace étudiant. Les experts ont constaté l'absence de moyens spécifiques pour les handicapés.

Coaching

Le coaching des étudiants commence le jour de démarrage et se fait pas à pas. Selon les enseignants, cette activité n'est pas en principe compliquée. Dans chaque module il y a au moins deux regroupements par semestre. Les problèmes peuvent donc être résolus à temps et plus facilement. Il existe aussi un canal de « chat » mais les étudiants ne l'utilisent pas vraiment, et ils préfèrent échanger en utilisant les réseaux sociaux comme « Facebook ».

Vie estudiantine

Les experts ont remarqué une sorte de rupture entre l'UVT et les étudiants ; ceux-ci n'ont pas de retour sur les améliorations qui ont été faites. L'UVT cherche à soutenir les associations des étudiants ; mais cela ne démarre pas vraiment. L'équipe d'experts reconnaît que cette tâche est assez difficile étant donné le profil des étudiants mais elle estime qu'il existe différents moyens en ligne pour améliorer l'échange avec les étudiants.

Les évaluations des enseignements par les étudiants sont, pour le moment, internes et ne mesurent que l'efficacité interne de l'UVT. Les experts pensent qu'il faut rédiger un autre type de questionnaire pour aller plus loin dans les évaluations. Ils ont aussi remarqué une faible implication des étudiants comme ressource pour l'UVT et la communauté.

Personnel enseignant

Les missions de l'institution et du personnel enseignant de soutien sont rarement évaluées. Bien que la majorité du personnel de l'enseignement fasse partie des universités utilisant une formation présentielle (face-to-face), ce personnel reste un élément clé de l'UVT.

L'institution devrait établir une politique d'enquêtes de satisfaction régulièrement conduite parmi les étudiants à la fin du cours, et mettre aussi en place un protocole sur la façon de donner suite aux résultats de ces enquêtes.

Les mesures correctives proposées par l'université sont très ambitieuses; il est regrettable que l'équipe des experts n'ait pas disposé d'une séance de travail avec les professeurs-coordonnateurs de l'université pour recueillir leurs avis sur l'impact que ces mesures pourraient avoir sur eux, sur leur efficacité et sur la nature des actions à entreprendre pour réaliser les objectifs de la réforme attendue.

Les enseignants ne sont pas tenus de suivre un format prédéterminé dans la conception des contenus de cours en ligne, qui varient par conséquent considérablement tout au long du programme.

L'institution pourrait envisager les avantages de la mise en place d'un programme d'évaluation pour comparer les taux de rétention et de réussite entre les différents formats de cours. Il serait utile à l'institution de définir une politique claire pour la conception et la structure du cours, après avoir effectué l'analyse des besoins.

Le taux de renouvellement et de changement des enseignants est très important à l'UVT. L'équipe des évaluateurs estime que l'UVT devrait certes continuer à former les étudiants, mais elle devrait aussi définir la politique favorisant la rétention (sinon de lutte contre l'abandon) et la politique d'incitation financière des enseignants. S'il n'y a pas de changement ni d'initiative, l'UVT ne pourrait pas capitaliser sur le savoir-faire ; l'enjeu serait ainsi lié à des personnes, non pas à des systèmes.

4.3 Recherche

Il semble y avoir une compréhension claire concernant la recherche par l'ISEFC ; cet aspect doit être pris en charge comme un élément essentiel des activités de l'université, pour l'aider à améliorer la qualité de l'enseignement / apprentissage, de la formation des professeurs et de la promotion des partenariats internationaux.

Les experts ont remarqué que les services fournis par l'ISEFC sont gratuits. Ils pensent qu'une contribution financière de l'étudiant pourrait augmenter l'autonomie de l'ISEFC vis-à-vis du MESRS et de lUVT elle-même. L'ISEFC apparaîtrait ainsi comme une ligne budgétaire séparée dans le budget de l'UVT.

4.4 Relations externes et internationales

Le partenariat est l'objet d'une évaluation plus positive que les autres activités institutionnelles. En effet, bien que l'UVT n'ait pas beaucoup d'accords de collaboration académique et que ses doubles diplômes n'attirent pas les étudiants étrangers (l'internationalisation, dans le sens le plus large du terme, n'est pas une priorité de l'UVT), elle utilise apparemment ces relations pour l'analyse comparative et pour identifier les meilleures pratiques.

En termes d'interaction entre l'UVT et la communauté d'affaires du pays, l'UVT réalise de faibles résultats ; elle semble se limiter en effet à des accords avec 6 entreprises.

Grâce à l'internationalisation, la communauté UVT apprendrait vite et échangerait plus rapidement. Cela constituerait un levier pour l'amélioration. La place et le rôle de l'UVT sont assez spécifiques au Maghreb. L'équipe d'experts pense que son rôle dans la conception et la médiatisation des modules transversaux constitue une valeur ajoutée qui lui donne aussi une spécificité à l'égard des pays signataires du processus de Bologne.

Au cours des premières années de sa création, l'UVT se chargeait de la gestion des projets de consolidation des compétences. Mais depuis 2008, cela a changé ; l'UVT assume d'autres missions, comme par exemple : la gestion du « cloud » installé à l'UVT. Ce qui constitue une valeur ajoutée.

Néanmoins, l'équipe d'experts signale parallèlement une certaine passivité car les objectifs des partenariats sont souvent ceux des universités partenaires. Un autre problème semble être l'absence de projet d'établissement à l'UVT. L'équipe des évaluateurs pense que la recherche de projets type Erasmus+ sur l'évaluation des programmes peut être un projet mobilisateur. Elle estime aussi qu'il faut veiller au bon suivi des partenariats actifs.

5. Gouvernance et changement

Il importe de rappeler que la gouvernance de l'Université et de ses activités répond à la question stratégique: *comment l'université mesure-t-elle et pilote-t-elle ses besoins de changement*? Dans des contraintes diverses, l'université traduit ses normes et ses valeurs en une pratique affectant ses structures et activités en matières d'enseignement, de recherche, de gestion (services aux étudiants inclus) et de services extérieurs. Le fossé inévitable entre la situation voulue (normes et valeurs) et la situation réelle (structure et activités) définit les forces et les faiblesses de l'UVT.

Donc, il s'agit d'identifier la relation entre les objectifs de l'UVT et les moyens de leur mise en œuvre, c'est-à-dire les plans d'études, les unités de recherche, les approches méthodiques, etc., qui caractérisent l'université. Une telle description ne peut représenter que le substrat d'une réponse, il faut donc vérifier si l'institution a réalisé une évaluation de la manière dont elle gère ses programmes et ses structures, en fonction des équilibres mentionnés pour la première question reprise ici : est-ce que ces activités correspondent aux normes et aux objectifs de l'institution ?

L'objectif de l'UVT est de passer d'un EPA (Établissement Public à caractère Administratif) à un EPST (Établissement P ublic à caractère Scientifique et Technologique). L'équipe des experts pense que ce changement va certes bouleverser la situation mais que l'UVT s'y prépare. Cela pourrait l'aider à obtenir son propre organigramme et lui permettrait d'innover à une échelle plus large[3].

L'UVT a réalisé plusieurs actions pour se préparer à la situation qui sera instituée par le décret attendu. Elle a anticipé l'évolution de son statut. Elle a le personnel compétent, ainsi que les managers des projets pour réussir ce changement, mais les autres universités partenaires n'ont pas ce personnel. De même, les membres de l'UVT sont motivés et ils travaillent de manière collégiale, transversale. Il importe de définir le positionnement de l'UVT par rapport aux autres universités, notamment si le statut convoité n'est pas approuvé. L'université sera en retard par

[3] Important : entre la période de la visite du site et l'achèvement de la rédaction de ce rapport, l'UVT a obtenu le statut d'EPST. Cette nouvelle donne doit être prise en considération dans la lecture de ce rapport, notamment en ce qui concerne les remarques et recommandations liées au statut de l'UVT.

rapport aux projets définis. C'est pourquoi l'équipe des experts pense que l'UVT a intérêt à prévoir les actions nécessaires pour maintenir cet élan et bien les identifier pour les mettre en place indépendamment du décret.

Système d'information intégrée

L'équipe des experts estime, eu égard au contenu du rapport d'auto-évaluation et au contenu des entretiens lors de la visite du site, que le SII a peu d'efficience. Du point de vue technique, l'UVT a certes les compétences nécessaires, qu'il faut renforcer, pour l'utilisation d'un système d'informations permettant la gestion de l'institution. Cependant il est clair qu'il existe des contraintes en raison de la réglementation tunisienne et en raison de l'absence d'une culture de capitalisation dans les établissements tunisiens.

L'observatoire

Selon le site web de l'UVT, le rôle d'un observatoire est très précisément défini. Mais au cours de la visite, l'équipe des experts a eu le sentiment qu'en réalité il n'y a aucun observatoire actuellement. Par exemple, l'université ne connaît pas les raisons du taux élevé des étudiants abandonnant en fin de 1ère année. L'équipe pense que l'université doit y faire attention parce que la donne peut changer avec l'autonomie financière. D'un autre point de vue, l'observatoire sera très important pour l'internationalisation et constituera une opportunité pour réaliser l'exercice d'un *benchmarking*.

L'UVT n'est pas vraiment soumise à une pression financière et l'équipe des experts était assurée pendant la visite que l'institution dispose des moyens financiers nécessaires pour atteindre les résultats prévus et garantir une bonne efficience dans ses activités. La conséquence importante qui en découle est que la croissance de nombre des étudiants ne constitue pas vraiment un objectif pour l'université. L'équipe des experts estime cependant que l'UVT a les atouts nécessaires pour obtenir un financement supplémentaire et développer ses activités : elle pourrait étoffer son potentiel humain (enseignant et étudiant) étant donné ses relations internationales au niveau maghrébin et africain où il y une population francophone très importante. En outre, les potentialités de développement d'un programme spécifique pour les handicapés et les zones rurales en Tunisie, qui font aussi partie de la future stratégie de l'UVT, pourraient constituer une manne financière supplémentaire.

5.1 Culture de la qualité

L'Évaluation de la qualité répond à la question: *Comment l'université se sait-elle engagée dans la bonne voie ?*

L'Assurance Qualité (AQ) des établissements d'enseignement supérieur est un système complexe ayant pour objectif de mesurer la qualité de leurs activités ; de

prendre des mesures lorsque des lacunes sont identifiées; de réévaluer si ces actions correctrices ont produit l'effet désiré ; de continuer ce processus et de réévaluer le système sur une base continue. La culture de la qualité est obtenue une fois que la mentalité de l'évaluation de la qualité est constante et que des améliorations ultérieures ont été intériorisées par la communauté au niveau institutionnel.

Le projet d'auto-évaluation de l'Université Virtuelle de Tunis a trois objectifs principaux:

- Amélioration de la gestion de la qualité (identification de l'existence de politiques de qualité, les processus et les ressources pour accomplir l'enseignement continu / l'amélioration de l'apprentissage).

- Évaluation des capacités institutionnelles pour la "gestion du changement" et pour la mise à jour continue et l'innovation constante.

- Évaluation de la gestion de la stratégie institutionnelle (existence d'un plan stratégique ou similaire), identification des besoins internes / externes et de la capacité institutionnelle d'élaborer et de mener des activités spécifiques appropriées «environnementales» et d'assurer le suivi de leurs résultats.

L'objectif de l'évaluation est, par conséquent, de vérifier si, de l'avis des experts, l'auto-évaluation est bien concentrée sur les capacités et potentiels internes de l'institution, sur son interaction avec son environnement (capacité à identifier les problèmes / défis / opportunités) pour mettre en place les processus et les procédures, pour atteindre des résultats positifs et pour les maintenir et les améliorer de manière continue.

L'équipe estime que l'enjeu pour l'UVT reste le passage au niveau mentionné dans le paragraphe précédent, mais avec une démarche qualité complète :

- La formation à distance, avec un accompagnement structuré, sera un moyen de changer les pédagogies et les mentalités.
- Concernant les modules transversaux, l'UVT a un potentiel national et régional énorme ; mais il importe qu'elle propose une offre plus agressive.
- L'UVT est impliquée dans plusieurs projets structurants : PAQ, EPST, Évaluation externe, Projet d'établissement.
- L'UVT cherche une accréditation internationale : elle pourrait l'aider à l'amélioration de la qualité.

Dans le projet PAQ, l'UVT a élaboré son propre manuel qualité, mais ne l'a pas diffusé au niveau de ses établissements. L'équipe des experts insiste sur la nécessité de la mise en œuvre et propose que l'UVT utilise obligatoirement les manuels qualité qui existent mais qui restent lettre morte.

L'UVT a besoin d'une structure d'AQ qui prendrait en charge un observatoire fonctionnel, utilisant les questionnaires étudiants avec un système de feedback et l'appui à la démarche qualité interne, en dehors de l'auto-évaluation.

La pérennité du système d'assurance qualité

Les actions stratégiques et les réalisations sont importantes mais il est clair que l'équipe des enseignants de l'UVT y joue un rôle fondamental. Le problème, d'un point de vue institutionnel, est qu'il y a un risque lié à la capacité d'appropriation de ces actions importantes, de la capacité de les pérenniser et de les reproduire indépendamment des enseignants porteurs de ces projets. La question est légitime car les enseignants porteurs de ces projets n'ont pas de place stable dans la structure et n'ont pas de perspectives dans la structure qu'ils pourront quitter à tout moment alors qu'ils ont fait l'objet d'un investissement important. Il en est de même de la situation des ingénieurs.

Ils font ce travail d'une manière volontaire mais cela n'est pas une solution viable et fragilise le système d'assurance qualité. L'institutionnalisation du système et l'institutionnalisation des projets stratégiques sont importantes.

5.2. Gestion stratégique et capacité pour le changement

La gestion stratégique est l'instrument d'une université qui pose la question: *Comment l'institution peut-elle changer en vue de progresser ?* La capacité de l'institution pour le changement, bien qu'elle ne soit pas exempte de contraintes extérieures, est en grande partie subordonnée à la gestion stratégique de l'institution.

L'UVT travaille avec des contraintes extérieures assez complexes malgré les réformes dans le système d'enseignement supérieur. Concernant les quatre dimensions de l'autonomie :

- académique (définitions des programmes d'études et des activités de la recherche)
- financière (gestion de budget alloué pour un an ou plusieurs années par contrat)
- organisationnelle (définition de la structure de l'établissement et mode de gouvernance)
- gestion des ressources humaines (recrutement des étudiants et des personnels académique ou IATOS)

20 actions prioritaires

Bien qu'il semble y avoir un excès d'actions à entreprendre, celles-ci ont été priorisées (4 par an/ 5 ans, pour lesquelles, apparemment, il n'y a encore aucune garantie de financement). Il importe d'insister : le fait que l'ISEFC n'ait pas participé à ce processus met le succès de la mise en œuvre en risque.

Les actions semblent être bien alignées les unes par rapport aux autres, et l'ensemble est cohérent.

Les experts ont suggéré que l'action 47 - traitant de la mise à jour de la technologie - pourrait bénéficier d'une analyse comparative avec les institutions similaires, et ne doit pas se fonder exclusivement sur les conclusions d'un audit interne. En outre, la proposition d'élaboration d'un plan directeur pour la technologie a été rejetée comme non essentielle.

La majorité des actions envisagées sont classées selon les domaines (définis par AqiUmed). Il faut les classer selon leurs places dans la stratégie, dans le plan d'implémentation (le projet d'établissement ?). Elles peuvent aussi être classées, en dehors de la stratégie et du projet d'établissement. Une stratégie complète contient les actions suivantes :

- description de la situation – elle figure déjà dans le rapport d'auto-évaluation,
- plan stratégique – l'UVT a déjà défini « où elle veut arriver »,
- plan d'implémentation – comment elle compte atteindre ces buts,
- plan de financement, sans lequel il s'agira de «bricolage » (le changement de statut permet peut-être d'avoir le financement nécessaire du Ministère de tutelle)
- études d'impact des projets réalisés mais aussi les effets dans le cas des projets non réalisés.

Dans le plan d'implémentation (projet d'établissement) il faut définir les projets et indiquer les étapes, identifier les responsables et préciser les mesures de réalisation.

6. Recommandations

Sur la base d'une lecture attentive du document d'auto-évaluation et des observations réalisées par les experts, durant la courte visite à l'Université, ils recommandent à l'université :

Gestion

Pour réussir la mise en œuvre des mesures correctives proposées, le personnel (initialement marginalisé dans le processus d'auto-évaluation, comme il a été indiqué ci-dessus) devrait être impliqué maintenant pour assumer la responsabilité des réformes proposées;

Le processus de prise de décision doit être moins rigide, plus inclusif et non pas se faire exclusivement de haut en bas.

Si l'UVT réussit à obtenir le statut convoité (comme nous savons maintenant que chose acquise) et réussit à générer des ressources financières, elle devrait avoir un plan d'urgence dans le cas où le ministère déciderait de réduire en conséquence ses subventions (bien que ce ne soit pas un réel danger).

L'UVT devrait concevoir et exécuter une politique de remédiation des insuffisances dans les services administratifs et académiques relatifs aux étudiants.

Formation : Programmes et soutien bibliographique des cours

L'UVT pourrait envisager de compléter le suivi et l'auto-évaluation des programmes de formation par la mise en œuvre d'un système d'assurance qualité pour les diplômes, fondé sur une vision claire de leur cycle de vie, et dans lequel le suivi et l'auto-évaluation ne seraient qu'une phase du processus.

L'UVT pourrait envisager d'offrir des services complets de bibliothèques virtuelles pour garantir un degré plus élevé de la flexibilité et de *l'ubiquité*. En outre, il serait utile pour l'institution de procéder à des enquêtes régulières sur l'utilisation et l'évaluation du matériel bibliographique par les étudiants : le résultat permettra à l'Université d'évaluer leur pertinence perçue par les étudiants, et de déterminer si des lignes directrices claires sont garanties (aucune ligne directrice n'est mise en place à l'heure actuelle). Enfin, le choix des ressources bibliographiques doit faire l'objet d'une révision périodique pour une éventuelle mise à jour, afin de répondre adéquatement aux besoins des étudiants.

L'UVT est invitée vivement à mettre en place une politique de facilitation de l'accès des personnes handicapées à l'éducation et la formation professionnelle, ainsi qu'aux autres personnes défavorisées (en raison du genre, des revenus, etc.). Cette responsabilité sociale et citoyenne renforcera la place de l'UVT dans la société. Elle favoriserait aussi l'accès de l'UVT au financement des agences internationales et intergouvernementales.

L'UVT pourrait envisager de réviser et mettre à jour sa mission où la politique susmentionnée pourrait être reprise (via une déclaration de responsabilité sociale).

Assurance Qualité

Le SII et l'observatoire constituent deux leviers parmi les plus importants de toute mise en place d'un système Assurance Qualité.

Du point de vue technique, l'UVT a les compétences nécessaires pour mettre en place un SII et le rendre efficient, pour garantir une bonne gestion de l'institution. Le changement du statut de l'UVT aidera certainement dans ce sens : les problèmes de réglementation nationale seront résolus. L'accroissement du personnel pédagogique permanent permettra certainement de capitaliser les expériences très riches de l'UVT et de rendre le SII performant.

La création effective d'un observatoire contribuera aussi au renforcement du système AQ. Cet instrument, pris en charge par une structure d'AQ (constituée de personnel permanent) utiliserait les questionnaires étudiants avec un système de feedback et appuierait la démarche qualité interne, en dehors de l'auto-évaluation.

Partenariat

L'UVT pourrait concevoir une stratégie pour une collaboration plus étroite avec le secteur des entreprises afin d'avoir les possibilités de collecte de fonds, de développer et d'offrir à ses étudiants des expériences d'apprentissage en milieu de travail, pour un programme de bourses d'études (pour les étudiants économiquement défavorisés, en de réduire l'abandon), et d'améliorer l'intégration des lauréats sur le marché du travail. Pour ces mêmes raisons, elle pourrait aussi envisager les avantages éventuels de l'intégration de personnalités représentatifs du secteur privé dans son futur conseil, dans le cas où le ministère approuve la demande de modification de statuts.

7. Conclusions et remarques finales

L'UVT s'est dotée récemment d'un projet de plan de développement stratégique et d'un projet d'établissement. Les contenus se recoupent.

Il est primordial que l'UVT intègre les recommandations développées dans le rapport d'autoévaluation et approuvées par les experts externes dans le plan stratégique et le projet d'établissement.

Les 20 actions prioritaires seront réalisées à raison de 4 actions par an mais il faudrait rester vigilant car les actions urgentes parmi ces 20 actions devront être exécutées en 2016 ou 2017, il est utile de ne pas les repousser à 2018 ou 2019.

Il en est de même des 80 autres actions du plan d'amélioration. Elles devraient apparaître dans le plan stratégique et le projet d'établissement pour que leur exécution soit en quelque sorte irrévocable et pour que les ressources idoines leur soient consacrées.

Les actions stratégiques et les réalisations de l'UVT sont importantes; il est clair que l'équipe des enseignants de l'UVT y joue un rôle fondamental. Avec le nouveau statut, l'UVT aura la capacité de s'approprier ces actions importantes, de les pérenniser et de les reproduire indépendamment des enseignants porteurs de ces projets, et s'ouvrir encore plus sur son environnement national et international. Pour ce faire, l'UVT est appelée à élaborer son nouvel organigramme, en prenant en considération l'ensemble des recommandations et suggestions du rapport d'autoévaluation. En outre, il est indéniable que, pour la capitalisation et la pérennisation des actions, l'UVT devra:

- confier la gestion académique et pédagogique à des enseignants permanents;
- mettre en place un système d'indemnisation des enseignants permanents chargés de la gestion des formations (diplômantes, certifiantes, continues,...) ou de projets de coopération de grande envergure.