الوكـــالـــة الوطنيـــة لتقييـــم وضمـــــان جـــودة التعليـــم العالـــي والـــبحث العلمـــي
ⵜⴰⵡⴽⴰⵍⵜ ⵜⴰⵏⴰⵎⵓⵔⵜ ⵏ ⵜⵣⵔⴼⵜ ⴷ ⵜⵙⵙⵓⵏⴼⴰⵍ ⵏ ⵜⵣⵣⵓⵍⵜ ⵜⴰⵏⴰⵎⵓⵔⵜ ⵏ ⵜⵙⵙⵏⵙⵓ ⴷ ⵜⵙⵙⵏⵙⵓ ⵏ ⵜⵣⵣⵓⵍⵜ
Agence Nationale d'Evaluation et d'Assurance Qualité
de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
ROYAUME DU MAROC

Guide de l'autoévaluation

des établissements de l'enseignement supérieur au Maroc

Agence National d'Evaluation et d'Assurance Qualité de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
35 Avenue Ibn Sina Agdal, Rabat - MAROC
+212 537 27 16 07 +212 537 27 16 08 www.aneaq.ma



Guide de l'autoévaluation des établissements de l'enseignement supérieur au Maroc

Version juin 2020

Table des matières

I. Introduction 4
II. Evaluation institutionnelle : Principes et méthodologie 6
III. Conduite du processus d'autoévaluation 9
III.1 Préparation de l'autoévaluation 9
III.2 Constitution et attributions du Comité d'autoévaluation 10
III.3 Collecte et traitement des données 12
IV. Rapport d'autoévaluation 14
IV.1 Objectifs et finalités du rapport d'autoévaluation 14
IV.2 Préparation du rapport d'autoévaluation 14
IV.3 Validation et diffusion du rapport d'autoévaluation 16
V. Conclusion 18
Annexes 20

I. Introduction

Ce guide, qui se veut un outil synthétique et pratique, est destiné aux établissements[1] d'enseignement supérieur marocains, pour les accompagner dans leur processus d'autoévaluation. Il est élaboré par l'Agence Nationale d'Evaluation et d'Assurance Qualité de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique (ANEAQ), en s'appuyant sur le référentiel national d'Evaluation et d'Assurance Qualité de l'Enseignement Supérieur conformément au **Décret n° 2-19-16 du 19 Kaada 1440 (23 juillet 2019) pris pour l'application de l'article 5 de la loi n° 80-12 relative à l'agence nationale d'évaluation et d'assurance qualité de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique.**

Pour accompagner l'exigence d'assurance qualité et s'inscrire dans la mouvance de la concurrence et de la compétitivité qui sont entrées dans les mœurs académiques partout dans le monde, les établissements sont amenés à répondre aux demandes d'assurance qualité de la part du gouvernement, de la société, des entreprises, des enseignants-chercheurs et des étudiants.

Les systèmes d'évaluation interne et externe sont des exigences législatives énoncées explicitement dans la loi n° 01.00 portant sur l'organisation de l'enseignement supérieur, notamment les deux articles 77 et 78 :

> *Article 77 : « Le système de l'enseignement supérieur est soumis, dans sa globalité, à une évaluation régulière, portant sur sa rentabilité interne et externe, et touchant tous les aspects pédagogiques, administratifs et de recherche. Cette évaluation se basera, en plus des audits pédagogiques, financiers et administratifs, sur l'auto évaluation de chaque établissement d'éducation et de formation, et de sondage périodique des avis des acteurs*

[1] Le terme "établissement" désigne toute institution supérieure de formation et de recherche (publique ou privée) telle que les universités, les écoles, les facultés et les instituts.

éducatifs et de leurs partenaires, dans les milieux du travail, de la science, de la culture et des arts… »

Article 78 : « Les établissements d'enseignement supérieur publics et privés mettent en place un système d'auto-évaluation. »

Rappelé que la Vision stratégique de la réforme (2015-2030) du conseil supérieur de l'éducation, de la formation et de la recherche scientifique, redéfinissant les objectifs pour le secteur de l'enseignement supérieur, identifie dans ses fondements méthodologiques pour conduire cette réforme :

« Le développement d'un suivi vigilant et ***d'une évaluation interne et externe*** *systématique du processus de mise en œuvre de la réforme et de ses réalisations, afin de concevoir, à temps, les corrections qui s'imposent et l'amélioration continue de ses résultats ».*

Confirmée par la loi cadre n° 51.17 notamment l'article 4 : *« … L'adoption d'une méthodologie d'évaluation périodique et régulière du système dans toutes ses composantes et ses niveaux, Afin de mesurer sa rentabilité, la réalisation et l'atteinte des objectifs fixés… »*

L'Agence Nationale d'Evaluation et d'Assurance Qualité de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique (ANEAQ), à l'instar de ses homologues internationaux, est l'organe institutionnel marocain qui est mandaté, entre autres, pour promouvoir la culture d'Assurance Qualité, accompagner les établissements d'enseignement supérieurs pour la conduite de leur autoévaluation et veiller à assurer des campagnes d'évaluation externe de ces établissements. C'est dans cette perspective qu'elle a élaboré ce guide pour accompagner ces établissements dans leur processus d'autoévaluation.

II. Evaluation institutionnelle : Principes et méthodologie

Les évaluations interne et externe visent à renforcer la capacité stratégique des établissements d'enseignement supérieur ainsi qu'à contribuer au développement d'une culture institutionnelle de la qualité ; elles sont guidées par cinq orientations majeures qui prennent en considération les spécificités de chaque établissement :

- Mettre en relief les normes et les valeurs énoncées et formalisées par l'établissement ainsi que la définition de sa mission, ses buts et ses objectifs ;
- Présenter d'une manière explicite les mécanismes de gestion rationnelle des ressources déployées pour l'atteinte des buts et des objectifs énoncés par l'établissement ;
- Démontrer la capacité de l'établissement à suivre et qualifier sa trajectoire au cours de la période de référence (la période soumise à l'évaluation) dans ses différentes activités, en cohérence avec la stratégie nationale ;
- Mettre en exergue les mécanismes de pilotage et d'engagement de l'établissement dans un processus d'amélioration continue, par le biais du contrôle et de l'assurance qualité disponibles et opérationnels dans l'établissement ;
- Montrer la capacité de l'établissement à formuler des pistes d'amélioration crédibles, qui s'inscrivent dans ses plans d'action pluriannuels et qui prennent en considération ses atouts, ses faiblesses, les opportunités offertes et les menaces auxquelles il doit faire face.

Il importe de préciser, qu'une évaluation ne doit pas être confondue avec "un jugement de valeur", encore moins avec une sentence.

L'évaluation se base sur le référentiel national d'évaluation et d'assurance qualité de l'enseignement supérieur de l'ANEAQ, qui définit le périmètre de l'évaluation (domaines et champs), les attentes (références) du processus d'évaluation et les critères à mettre en œuvre pour évaluer le niveau de réponse de l'établissement. Ce référentiel s'articule autour de cinq domaines clés :

- **Gouvernance et management des fonctions supports** : l'établissement met en évidence sa stratégie au regard de ses missions, de son positionnement et de ses engagements. La gouvernance inclut l'ensemble des instances, des règles et circuits de décision, au service de l'élaboration et de la conduite de la stratégie de l'établissement.

- **Formation** : l'établissement développe et rend visible son offre de formation, dont il énonce la mise en œuvre, ainsi que la politique d'évaluation de ses étudiants et de ses programmes et soutient l'innovation pédagogique.

- **Recherche scientifique** : l'établissement organise et pilote ses activités de recherche scientifique et s'assure de la mise en œuvre opérationnelle de sa stratégie de recherche et de coopération dans ce domaine, en cohérence avec ses potentiels humains, ses moyens matériels et financiers.

- **Accompagnement des étudiants et vie étudiante** : l'établissement utilise des procédures claires et transparentes d'admission des étudiants et de gestion des affaires estudiantines tout au long de leur parcours. Il soutient la représentativité des étudiants dans les instances et les activités para-universitaires, et assure le suivi des lauréats et leur employabilité.

- **Service de l'institution envers la société** : l'établissement contribue au développement social, économique et culturel à l'échelle régionale et nationale et s'implique dans les activités citoyennes et les encourage.

Sur la base du rapport d'autoévaluation, un comité d'experts externes est désigné par l'ANEAQ pour effectuer une visite sur le site, s'entretenir avec les acteurs de l'établissement et présenter son rapport de l'évaluation externe.

Ce rapport ne porte de jugement ni sur la qualité des programmes de formation de l'établissement, ni sur celle de la recherche scientifique ; il apporte une appréciation sur le pilotage des offres de formation et leur déroulement, sur les activités de recherche ainsi que sur la gouvernance et la vie à l'établissement.

Les experts de l'ANEAQ sont connus et reconnus pour leur connaissance approfondie des établissements d'enseignement supérieur marocains ainsi que par leur expérience dans le domaine de l'évaluation et des audits de plusieurs universités/établissements nationaux et internationaux.

Le processus d'évaluation institutionnelle se déroule en deux étapes suivantes :

- **Première étape** : l'établissement fournit des données correspondant aux critères prédéfinis dans le référentiel. Ces données sont intégrées dans un rapport d'autoévaluation qui inclut une analyse critique des données et des informations recueillies.

- **Deuxième étape** : l'analyse et la validation du rapport d'autoévaluation de l'établissement et la visite sur site par les experts de l'ANEAQ, pour l'élaboration du rapport externe, qui est transmis par le directeur de l'ANEAQ au chef de l'établissement. Par ailleurs, ce rapport peut proposer éventuellement, un suivi et un accompagnement de l'établissement dans ses plans d'action.

III. Conduite du processus d'autoévaluation

L'autoévaluation doit être conduite selon un processus ordonné et planifié, auquel un ensemble d'acteurs ayant des rôles et des responsabilités bien établis travaillent et communiquent en permanence. Le Référentiel servira de lignes directrices pour couvrir tous les aspects en relation avec les cinq domaines :

1. **Gouvernance et management des fonctions supports ;**
2. **Formation ;**
3. **Recherche scientifique ;**
4. **Accompagnement des étudiants et vie étudiante ;**
5. **Service de l'institution envers la société.**

Il ne faut en aucun cas considérer ce référentiel comme étant un standard auquel l'établissement se forcera de se conformer scrupuleusement. Toutefois, ce référentiel trouve sa pertinence dans l'uniformisation et le consensus, autour d'une pratique d'évaluation commune à tous les établissements.

III.1 Préparation de l'autoévaluation

Pour la bonne conduite de l'autoévaluation, une planification détaillée des étapes du processus doit être établie et scrupuleusement exécutée (autant que possible) après discussion et approbation par les différents intervenants dans l'autoévaluation.

Le chef de l'établissement est le coordonnateur du processus d'autoévaluation ; il veille au respect de l'exécution des étapes du projet, depuis le déclenchement du processus jusqu'à la rédaction du rapport final d'autoévaluation et de sa diffusion. Il faut évidemment qu'il s'assure que le temps et les ressources nécessaires à la réalisation des différentes tâches, en lien avec l'autoévaluation, aient été précisément estimés.

La conduite de l'autoévaluation est une opération lourde qui nécessite plusieurs mois de travail et des personnes ressources. Elle nécessite de ce fait, une grande organisation pour atteindre les résultats escomptés.

La sensibilisation de toutes les parties prenantes est une démarche essentielle pour le bon déroulement de l'autoévaluation. Elle peut commencer par une note officielle du chef de l'établissement, suivie d'une série de rencontres avec les acteurs de l'établissement pour expliquer les raisons qui l'a conduit à organiser cette autoévaluation dont il précisera les objectifs, les attendus et la planification de mise en application.

III.2 Constitution et attributions du Comité d'autoévaluation

Le chef de l'établissement compose le comité d'autoévaluation en respectant le principe de la représentativité des différents corps de l'établissement (les adjoints du chef de l'établissement, le secrétaire général, des enseignants-chercheurs, des administratifs, des étudiants et des partenaires socio-professionnels si c'est possible). Par souci d'opérationnalité, le comité d'autoévaluation ne doit être ni trop restreint ni pléthorique pour garantir un climat de travail serein et une dynamique d'équipe adéquate (un comité de 8 à 10 personnes est souhaitable). Les membres du comité d'autoévaluation doivent :

- Avoir une bonne connaissance du Référentiel ;
- Pouvoir réaliser l'évaluation dans le temps imparti ;
- Savoir définir les priorités et se concentrer sur les sujets importants ;
- Être apte à recueillir les informations par des entretiens efficaces, en écoutant, en observant et en faisant la revue des enregistrements et des données ;
- Être capable de vérifier l'exactitude des informations recueillies ;
- Savoir utiliser et enregistrer les documents de travail ;

- Elaborer le rapport d'autoévaluation.

Cependant, l'établissement peut faire appel (le cas échéant) à une personne ressource externe, qualifiée pour la formation des membres du comité d'autoévaluation et l'accompagnement de l'établissement pour mener à bien son autoévaluation.

En outre, un chef du comité d'autoévaluation est désigné, par le chef d'établissement, pour la coordination des travaux de l'autoévaluation et pour assurer la fluidité de l'information au sein de l'établissement et entre les différentes parties prenantes de l'évaluation. Le responsable qualité au sein de l'établissement (si une Structure d'Assurance Qualité existe) peut faire office de chef dudit comité.

Dans tous les cas de figure, le chef du comité devrait être disponible toute la période du processus d'autoévaluation et qu'il doit :

- Bénéficier de l'estime et de la confiance de tous les acteurs de l'établissement ;
- Disposer d'un pouvoir de décision compatible avec les responsabilités qui lui sont confiées ;
- Avoir une bonne connaissance du système de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique au Maroc ;
- Être familier avec les questions relatives à la formation, la recherche scientifique, l'administration et l'organisation de l'établissement à évaluer ;
- Être capable de planifier le processus d'évaluation, de communiquer sur l'intérêt et les termes du Référentiel, d'organiser, de diriger et conseiller l'équipe d'évaluation, de prévenir et résoudre les conflits et les problèmes éventuels ;
- Coordonner les étapes d'élaboration du rapport d'autoévaluation.

La désignation d'un comité d'autoévaluation ne doit pas occulter la place importante et la responsabilité que porte chaque acteur dans la promotion et l'appropriation de la culture qualité de son établissement. Il convient, à cet égard, que les buts de l'autoévaluation et ses modalités soient communiqués et compris par les différents acteurs de l'établissement. Le chef d'établissement choisit les méthodes qu'il juge appropriées pour la sensibilisation et la communication, au sein de l'établissement, sur la progression du processus de l'autoévaluation.

Rappelons que, lorsqu'il y a une forte implication des acteurs de terrain, et une faible implication du chef d'établissement, l'approche sera inefficace. De même, lorsque l'implication du chef d'établissement est importante mais celle des acteurs de terrain est faible, la culture qualité serait purement managériale et de type top down.

Il est vivement recommandé de documenter les travaux du comité d'autoévaluation, notamment en dressant des procès-verbaux des réunions.

III.3 Collecte et traitement des données

Cette étape, bien qu'elle soit cruciale dans le processus d'autoévaluation, présente tout de même un ensemble de difficultés eu égard aux expériences évoquées par plusieurs établissements. En effet, la plupart des établissements ne disposent pas d'une base de données performantes, actualisées et fiables (Système d'Information Intégré).

La tâche de collecte et d'analyse des données devrait être bien répartie au sein du comité d'autoévaluation, en fonction des domaines du Référentiel. Chaque membre du comité d'autoévaluation, aura la charge de collecter les données disponibles là où elles existent et les compléter le cas échéant par des enquêtes et des questionnaires destinés spécifiquement à l'appréciation de degré de

satisfaction rendu par les différents services de l'établissement. Ces enquêtes et questionnaires doivent être concis et suffisamment précis pour être facilement traités par des applications informatiques (logiciels) appropriées et pour fournir l'information désirée.

Il est recommandé aux membres du comité d'autoévaluation responsables des domaines qui leur sont attribués d'établir un canevas dans lequel sera consigné le domaine à évaluer, les champs correspondants, les sources d'information (là où elles peuvent être obtenues) et le délai de production des données (voir annexe spécifique aux exemples de preuves).

Chaque membre en charge de son domaine doit décrire brièvement les champs afférents au domaine évalué, y apporter une analyse critique répondant aux éléments mentionnés plus haut et présenter une analyse SWOT (voir Annexe) de son domaine ainsi qu'une proposition des recommandations d'amélioration du domaine évalué.

La forme et la méthode de rédaction doivent être communément prédéfinies et respectées pour faciliter la compilation et la rédaction du rapport final d'autoévaluation.

Rappelons que l'analyse critique (et non descriptive) de chaque domaine doit être aussi précise qu'objective.

IV. Rapport d'autoévaluation

IV.1 Objectifs et finalités du rapport d'autoévaluation

Le rapport d'autoévaluation doit s'insérer dans les trois perspectives suivantes :

- Perspective holistique : l'approfondissement de l'auto-connaissance de l'institution et du regard porté sur elle-même ;
- Perspective stratégique : la réflexion sur ce que l'établissement veut faire et veut être dans sa ville, sa région, son pays et plus globalement dans le monde, en tenant compte de ses spécificités institutionnelles ;
- Perspective opérationnelle : l'analyse de l'aptitude de l'établissement à atteindre les objectifs par les moyens dont il dispose.

IV.2 Préparation du rapport d'autoévaluation

Le rapport d'autoévaluation rassemble et synthétise les informations recueillies pendant le processus d'autoévaluation. Il est souhaitable que ce rapport soit organisé selon une architecture similaire à tous les établissements pour faciliter sa lecture par les experts de l'ANEAQ.

Le canevas proposé pour la forme du rapport d'autoévaluation final :

- Une préface du chef de l'établissement qui relate entre autres la motivation pour le choix d'une autoévaluation et un aperçu général sur la conduite du processus.
- Une introduction avec deux parties :
  - Présentation de l'établissement à travers une sélection d'éléments pertinents qui permettent de dresser un portrait de l'établissement. La description doit être aussi synthétique que possible. Les tableaux, listes

et figures peuvent être fournis en annexe du rapport. (Exemple d'éléments à présenter : date de création de l'établissement, statut juridique, situation géographique, organigramme, effectif et structure du corps pédagogique, administratif et technicien, curricula offerts, effectifs des étudiants nationaux et étrangers et leur évolution durant les quatre dernières années, nombre de doctorants, structures, infrastructures, données financières, liste de conventions de coopération et de partenariat …) ;

- Description du processus d'autoévaluation relatant l'organisation et le déroulement des étapes du processus, en présentant notamment :
    - Le choix et la composition du comité d'autoévaluation (tableau à fournir en annexe du rapport) ;
    - Les réunions et les rencontres organisées tout au long de la période de l'autoévaluation (les PVs en annexe du rapport) ;
    - La procédure de la collecte et de traitement des données et le recueil des informations avec les méthodes exploratoires s'il y a eu lieu (les modèles des enquêtes et questionnaires en annexes du rapport) ;
    - Les méthodes adoptées pour le traitement et l'analyse des données ;
    - Le processus de rédaction du rapport ;
    - Les contraintes et les difficultés rencontrées lors du déroulement de l'autoévaluation ;
    - Autres.

➢ Un corps du rapport qui adopte le triptyque : Description, Analyse critique et Analyse SWOT pour les cinq domaines (et non les champs) énoncés dans le Référentiel. Il est évident que certains champs du Référentiel peuvent être occultés selon la spécificité de l'établissement, d'autres peuvent être rajoutés. Dans tous les cas, il faut en fournir les justifications nécessaires.

- Rappelons que le Référentiel est un guide exhaustif, mais il ne faut en aucun cas tenter de répondre stricto-facto à tous ses termes, mais plutôt dresser un diagnostic clair et précis de la situation de l'établissement, en vue de l'amélioration de ses performances dans le futur. (Evaluer pour évoluer !).

- Une conclusion qui résume, entre autres, les apports de l'autoévaluation en tant qu'expérience entreprise par l'établissement et ce qui a été fait au cours des quatre dernières années pour l'amélioration de la qualité de l'organisation et du fonctionnement de l'établissement.

  La conclusion doit relater les points forts et ceux à améliorer, les opportunités à saisir et les menaces auxquelles l'établissement doit faire face. Les pistes d'amélioration suggérées sont hiérarchisées selon des priorités à court et à moyen terme.

- Glossaire des termes et abréviations.

- Des annexes qui renferment les éléments purement factuels qui illustrent le contenu du rapport et favorisant sa compréhension par les experts de l'ANEAQ (documentations complémentaires, règlements, cahiers des charges, références légales, conventions, listes, tableaux et figures…).

Le rapport d'autoévaluation s'achève par un plan d'action proposé pour les quatre années qui suivent l'autoévaluation (voir modèle en Annexe). Le plan d'action discuté et validé par les instances de l'établissement doit être en adéquation avec son plan stratégique.

L'ANEAQ recommande que le rapport d'autoévaluation d'une trentaine de pages (hors annexe).

IV.3 Validation et diffusion du rapport d'autoévaluation

Il est souhaitable que l'avant-projet du rapport d'autoévaluation soit mis à la disposition d'une personne ne faisant pas partie du comité d'autoévaluation

pour apporter ses remarques et ses suggestions sur la forme et la qualité rédactionnelle du document (souci de clarté).

Une consultation élargie se fera de même à l'intention d'un échantillon représentatif des acteurs de l'établissement. Les remarques et les suggestions importantes apportées par les membres du conseil de l'établissement doivent être intégrées au rapport final avant son approbation.

Le rapport final d'autoévaluation doit faire l'objet d'une validation attestée par l'inscription, au sein du document, de la mention « lu et approuvé » suivie des signatures des membres de la commission qui l'a rédigé et du chef de l'établissement.

Cette version finale signée du rapport d'autoévaluation doit être communiquée (version numérique) par le chef d'établissement au Directeur de l'ANEAQ, au minimum 1 mois avant la visite des experts de l'ANEAQ.

L'établissement est propriétaire de son rapport d'autoévaluation, il décide de son degré de confidentialité et de sa publicité. Pour sa part, l'ANEAQ s'engage à ne pas diffuser ce rapport au-delà du comité d'évaluation externe. Pour d'autres diffusions éventuelles, l'établissement sera avisé à temps.

La communication interne et externe sur le rapport d'autoévaluation et son suivi relèvent de la responsabilité du chef de l'établissement qui définit les modalités et l'étendue de la communication. Les représentants de l'établissement désignés pour s'entretenir avec les experts externes doivent impérativement avoir accès au rapport final d'autoévaluation.

V. Conclusion

L'autoévaluation est un aspect déterminant dans les modes managerielles de tout établissement ; elle permet de dresser un bilan sur les objectifs et les réalisations d'un établissement, de favoriser la prise de conscience des points forts et des points à améliorer. Bien que le rapport d'autoévaluation soit l'élément indispensable pour l'évaluation externe, il est utile à l'établissement dans son ensemble pour revoir ou affirmer son positionnement et sa stratégie, d'envisager les évolutions à venir et d'impliquer les différentes parties prenantes de l'établissement dans une démarche constructive.

Le Référentiel national d'évaluation et d'assurance qualité d'enseignement supérieur est utilisé, en premier lieu, par les établissements dans leur processus d'autoévaluation. Pour soutenir les démarches de ces établissements, le présent guide est présenté pour les accompagner dans le déroulement de leur projet, depuis le déclenchement du processus d'autoévaluation jusqu'à la rédaction du rapport final d'autoévaluation et sa diffusion. Ce guide méthodologique propose des directives qui sont à prendre comme exemples en vue d'alimenter les réflexions.

Les éléments présentés dans ce guide ne sont pas forcément pertinents pour tous les établissements ; ils seront utilement complétés par les établissements eux-mêmes, dans le but de dégager des actions qu'ils jugent pertinentes pour les domaines évalués et de mobiliser les parties prenantes dans le processus d'autoévaluation.

Quelques conseils à prendre en considération lors de l'autoévaluation :

- ✓ Ne pas se perdre dans le détail des domaines à évaluer ;
- ✓ Ne pas se perdre dans la masse de la documentation ;
- ✓ Ne pas être effrayé par l'ampleur du travail d'autoévaluation, ni par sa nouveauté ;

- ✓ Privilégier les démarches incitatives et l'appropriation progressive du processus d'autoévaluation ;
- ✓ Opter pour un langage encourageant et dynamisant par rapport à des termes normatifs du Référentiel ;
- ✓ Veiller à ce que l'autoévaluation aboutisse à une synthèse et à une identification des points forts et des points faibles dans une perspective d'amélioration ;
- ✓ Ne pas redouter l'évaluation externe qui lui fera suite.

Enfin, les établissements de l'enseignement supérieur sont responsables de produire la qualité, donc l'action principale se trouve au niveau de ces établissements. Selon la Déclaration de Berlin de 2003 (dans le cadre du processus de Bologne) :« *L'assurance qualité incombe en premier lieu aux établissements de l'enseignement supérieur* ».

Annexes

Analyse SWOT pour un établissement

STRENGTHS / FORCES	WEAKNESSES / FAIBLESSES
• Que faisons-nous bien ? • Qu'est-ce qui nous rend unique ? • Quelles ressources avons-nous ? • Qu'est-ce que les autres voient comme étant nos forces ?	• Que pourrions-nous faire mieux ? • De quelles ressources avons-nous besoin ? • Que voient les autres comme nos faiblesses ?
OPPORTUNITIES / OPPORTUNITES	**THREATS / MENACES**
• Quels développements externes pouvons-nous utiliser à notre avantage ? • Comment pouvons-nous exploiter nos forces pour développer de nouvelles opportunités ? • Pouvons-nous identifier des initiatives externes que nos concurrents développent ?	• Quels développements externes pourraient nous blesser et ainsi miner nos forces ? • Ces développements peuvent-ils amplifier nos faiblesses ? • Nos concurrents font-ils des choses que nous devrions faire ?

Modèle d'un plan d'action

Domaine	**Quoi** **Action à mener**	**Qui** **Responsable**	**Ressources** **Matériel, financier, humain, informationnel, etc.**	**Quand**	**Efficacité / efficience** **Ok / écart**	**Correction de l'écart** **Quoi - Quand**