



Rapport d'Auto-Evaluation

ECOLE SUPERIEURE D'AGRICULTURE DU KEF

Comité d'Auto-Evaluation
ECOLE SUPERIEURE D'AGRICULTURE DU KEF



Avec le concours de

AGENCE
UNIVERSITAIRE
DE LA FRANCOPHONIE
Bureau Maghreb

Table des matières

| | | |
|-----|---|----|
| 1 | Préface du comité d'auto-évaluation | 1 |
| 2 | Introduction..... | 3 |
| 3 | Description du processus d'auto-évaluation | 5 |
| 4 | Système national d'Assurance-Qualité | 7 |
| 5 | Que cherche à faire l'institution ?..... | 9 |
| 6 | Comment l'institution cherche-t-elle à atteindre ses buts ?..... | 11 |
| 6.1 | Formation..... | 11 |
| 6.2 | Recherche | 15 |
| 6.3 | Vie estudiantine | 18 |
| 6.4 | Gouvernance..... | 19 |
| 7 | Comment l'institution se sait-elle engagée dans la bonne voie ? | 21 |
| 8 | Comment l'institution peut-elle changer en vue de progresser ?..... | 22 |
| 9 | Conclusion | 27 |

Liste des tableaux

Tableau 1 : Composition du comité intégré d'auto-évaluation et attribution des tâches 6

Liste des figures

| | |
|--|----|
| Figure 1 : Dépenses par élève de l'enseignement supérieur tunisien(% du PIB par habitant).. | 7 |
| Figure 2 : Répartition des enseignants selon leurs âges | 12 |
| Figure 3 : Evolution de l'effectif du staff académique au cours des six dernières années à l'ESAK..... | 11 |
| Figure 4 : Quota horaire assuré par les enseignants par rapport au quota horaire réglementaire annuel | 13 |
| Figure 5 : Avis des enseignants sur le budget alloué à la recherche | 17 |
| Figure 6 : Répartition des enseignants de l'ESAK par grade universitaire..... | 17 |
| Figure 7 : Evolution des effectifs des étudiants par cycle de formation | 25 |

Liste des abréviations

AFEJK : Association de Formation et d'Emploi des Femmes/Jeunes. Rurales du Kef

APII : Agence de promotion de l'industrie et de l'innovation

CEQUESA : Cellule Qualité de d'Enseignement Supérieure Agricole

CSRST : Conseil Supérieur de la Recherche Scientifique et de la Technologie

CNEAR : Comité National d'Evaluation des Activités de recherche Scientifique

CTRST : Comité Technique de la Recherche Scientifique et de la Technologie

CCNRST : Conseil Consultatif National de la Recherche Scientifique et de la Technologie

CNUDST : Centre National Universitaire de Documentation Scientifique et Technique

CRDA : Commissariat Régional de Développement Agricole

ESAK : Ecole Supérieure d'Agriculture du Kef

EPA : Etablissement Public à caractère Administratif

EPST : Etablissement Public à Caractère Scientifique et Technologique

ESIER : Ecole Supérieure des Ingénieurs de l'Équipement Rural

IEAQA : Instance nationale de l'Évaluation, de l'Assurance Qualité et de l'Accréditation

INRAT : Institut National Recherche Agronomique de Tunisie

INP/ENSAT : Ecole Nationale Supérieure Agronomique de Toulouse

ISBB : Institut Supérieur de Biotechnologie de Béja

ISPT : Institut Sylvo-Pastoral de Tabarka

IRESA : Institution de la Recherche et de l'Enseignement Supérieur Agricoles

OEP : Office de l'élevage et des Pâturages

ODESYPANO : Office de Développement Sylvo-Pastoral du Nord-Ouest

ONOU : Office Nationale des Œuvres Universitaires

PAQ :Programme d'Appui à laQualité

Q En : Questionnaire adressé aux enseignants

Q Et : Questionnaire adressé aux étudiants

Q Ad : Questionnaire adressé aux agents administratifs

Réf F : Référentiel du domaine de la Formation

Réf R :Référentiel du domaine de la Recherche

Réf G : Référentiel du domaine de la Gouvernance

Réf E : Référentiel du domaine de la vie Estudiantine

ULG : Université de Liège

UJ : Université de Jendouba

UA : Université d'Alicante

Rapport d'auto-évaluation

1 Préface du comité d'auto-évaluation

Voilà qu'au bout de 18 mois, l'exercice de l'auto-évaluation de l'ESAK se voit matérialisé. Ce fut une expérience intéressante non seulement pour tous les membres du comité mais aussi pour tout l'établissement. Cet exercice, bien que long et périlleux, nous a permis de personnaliser les atouts et les points faibles de l'ESAK. Cet établissement s'est, en effet, avéré rempli de potentialités insoupçonnées mais qui restent, malheureusement, très mal exploitées.

Toute l'équipe d'auto-évaluation a essayé, de travailler avec rigueur et objectivité et a tenté tout particulièrement de mettre l'accent sur les points à améliorer dans le but d'atteindre le niveau d'excellence requis. Le départ à la retraite du secrétaire général, membre actif du comité, a influé sur l'avancement des activités de ce dernier. De plus, le processus d'auto-évaluation a aussi, souffert du manque d'implication des étudiants qui ne croyaient pas au devenir et à l'utilité de ce rapport d'une part ; et de la méfiance de certains agents administratifs d'autre part.

Ce présent rapport est le fruit d'un travail qui s'est articulé autour de trois questionnaires adressés respectivement aux enseignants, étudiants et personnels administratifs, quelques entretiens avec des responsables administratifs de l'établissement et certains partenaires socio-économiques et la consultation des documents et des statistiques disponibles à l'ESAK et au niveau de certains sites officiels. La participation des enseignants de l'ESAK à cet exercice est à saluer, elle est illustrée par la réaction de 90% d'entre eux au questionnaire qui leur a été adressé. Malheureusement, le taux de réponse au questionnaire adressé aux administratifs a été très faible ; et la période de diffusion (fin de l'année universitaire) du questionnaire adressé aux étudiants n'a pas été très propice à une bonne

interaction de leur part. Il nous semble aussi important de préciser que le domaine de gouvernance a été, à vrai dire, le domaine le plus difficile à aborder lors de cette expérience. Néanmoins, le dévouement du directeur et son implication ont été, par ailleurs, un facteur motivant et de grande utilité pour l'aboutissement de cette expérience.

Tous nos espoirs sont désormais fondés sur l'équipe de direction qui va prendre le relais, et sur leur volonté effective d'instaurer une nouvelle politique et stratégie de travail et leur capacité à œuvrer pour les améliorations recommandées.

Les membres du comité

2 Introduction

L'Ecole Supérieure d'Agriculture du Kef (ESAK) est un établissement d'enseignement supérieur agricole sous la double tutelle du Ministère de l'Agriculture, des Ressources Hydrauliques et de la Pêche et du Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique. Elle est ainsi directement liée aux deux structures suivantes :

- Institution de la Recherche et de l'Enseignement Supérieur Agricoles (IRESA)
- Université de Jendouba (UJ)

L'ESAK est située à 5 Km de la ville du Kef, au Nord-Ouest de la Tunisie (à 170 Km de la capitale Tunis). Elle se situe dans une région agricole de hauts plateaux à étage bioclimatique semi-aride moyen dont les activités agricoles occupent 60% de l'emploi de la population active de la région.

L'Ecole a été créée en 1976, sous la dénomination d'Ecole Supérieure des Grandes Cultures du Kef (ESGCK) et elle s'étend sur une superficie de 70 Ha (établissement + ferme expérimentale). Au début de sa création, elle formait des Techniciens Supérieurs (Bac + 2 ans) spécialisés en « Grandes Cultures ». La première promotion de Techniciens Supérieurs est sortie en Juillet 1978.

Depuis sa création, l'ESAK a connu un certain nombre de changements d'appellation et de missions dont les plus importants sont les suivants :

-1983-84 : L'ESGCK devient l'ESAK avec une nouvelle mission de formation d'Ingénieurs Agricoles (Bac + 4) en plus de la formation des Techniciens Supérieurs. La première promotion d'Ingénieurs Agricoles est sortie en Juillet 1986.

-1992-93 : Prorogation de la durée de formation du Cycle Technicien Supérieur (Bac + 3 au lieu du Bac + 2), avec un élargissement dans la spécialité. L'appellation devient alors Technicien Supérieur en « Grandes Cultures et Elevage Extensif ». La première promotion de Techniciens Supérieurs (3 ans) est sortie en Juillet 1995.

-1994-95 : Restructuration de la formation d'Ingénieurs en Tunisie avec une prorogation de la durée de la formation du Cycle Ingénieur (Bac + 5 au lieu de Bac + 4). La première promotion d'Ingénieurs Agronomes de l'ESAK est sortie en Juillet 1997 avec la spécialité « Agronomie des Régions Semi-Arides ».

-2004-05 : Changement de l'appellation des diplômes délivrés par l'ESAK : « Sciences Agronomiques » pour le Cycle Ingénieur et « Grandes Cultures et Elevage » pour le Cycle Technicien Supérieur.

-2004-05 : Démarrage des études de Mastère de recherche à l'ESAK dans la spécialité « Agriculture Intégrée ». Ce Mastère, ancienne formule, s'est achevé en 2013 pour être remplacé par le nouveau système mis en place en Tunisie (LMD).

-2008-09 : Réforme du système LMD et transformation du diplôme « Technicien Supérieur » en une Licence en « Techniques de Productions Agricoles ».

-2012-13: Initiation d'un master professionnel dans le cadre du projet européen TEMPUS DEMETER n°530578-TEMPUS-1-2012-1-FR-TEMPUS-JPHES, impliquant un consortium d'établissements universitaires tunisiens : ESAK, IRESA, Institut Sylvo-Pastoral de Tabarka (ISPT), Ecole Supérieure des Ingénieurs de l'Équipement Rural (ESIER) et Université de Jendouba (UJ) ; et européens : Université de Liège (ULG), Université de Toulouse (INP-ENSAT) et Université d'Alicante (UA) ; d'organismes de développement : Office de Développement Sylvo-Pastoral du Nord-Ouest (ODESYPANO), ONG (AFEJK) et de structures d'insertion professionnelle (APII).

Du point de vue structurel, L'ESAK est organisée en départements de formation et de recherche (Département d'Amélioration des plantes et de la protection des cultures et Département des Sciences agronomiques et de l'économie rurale) et en services administratifs, dont le rôle est d'assurer le déroulement régulier des différentes fonctions de l'établissement.

Les deux départements, dont les thèmes semblent diffus et non conformes aux profils des enseignants, ont pour but de conduire des missions de formation initiale, de formation continue, de recherche et de développement (transfert) dans un champ scientifique spécifique.

Les formations dispensées et la progression des cursus ont davantage intégré les enjeux du développement durable, tant au niveau des enseignements que des stages d'application. C'est ainsi que l'ESAK propose 3 types de formation : Licence Appliquée en Techniques de Production agricole, Ingénieur en Sciences Agronomiques et Master Professionnel en Développement Territorial Durable. L'ESAK organise, de même, des sessions périodiques de formation continue.

L'ESAK, étant un établissement sous la tutelle du Ministère de l'Enseignement, ce dernier a imposé par le Décret n° 2008-2716 du 4 août 2008 portant sur organisation des

universités et des établissements d'enseignement supérieur et de recherche et les règles de leur fonctionnement (Annexe 1, Art. 41 p 2457) la création d'une cellule qualité par institution universitaire pour inciter les établissements à adhérer dans la démarche qualité. Toutefois cette cellule n'a été officiellement créée au niveau de l'ESAK qu'à partir de 2015. L'ESAK étant par ailleurs, sous la tutelle du ministère de l'agriculture, l'IRESA a construit une Cellule Qualité de l'Enseignement Supérieur Agricole (CEQUESA) en juin 2015, qui essaie d'instaurer, de son côté, la culture de l'assurance qualité dans l'enseignement supérieure agricole.

3 Description du processus d'auto-évaluation

Ce projet d'autoévaluation vise à rendre compte des conditions réelles dans lesquelles évolue l'institution. Il pourra mettre en exergue ses atouts et ses points forts tout en s'intéressant de plus près aux lacunes et éventuellement aux dysfonctionnements dans l'exploitation de certains de ses points forts.

Cette démarche s'inscrit dans une optique d'asseoir le rayonnement de l'établissement dans son environnement régional et par conséquent dans son université d'une part et de mettre en place des partenariats et des coopérations à l'échelle internationale d'autre part. L'évaluation de la formation offerte par l'établissement projetée, également, d'adapter les diplômes au marché de l'emploi et de les rendre plus professionnalisants.

Suite à une première réunion présidée par le directeur de l'institution, une équipe a été constituée par différents acteurs volontaires pour démarrer un tel projet (Tableau1). C'est ainsi qu'un comité intégré d'auto-évaluation a été mis en place et un partage des tâches au sein de ce comité a été réalisé.

Des membres de ce comité d'AE ont participé à des ateliers de formation à l'auto-évaluation organisés par le Bureau Maghreb de l'AUF respectivement sur les thèmes de la « Conception, planification et mise en œuvre d'une évaluation interne », « Les processus d'auto-évaluation : démarche et outils » et deux ateliers traitant « la rédaction du rapport d'AE »

La première activité dans la phase de préparation était la sensibilisation et la diffusion de l'information au conseil élargi (Annexe 2, PV réunion du conseil) ainsi qu'aux différents clubs actifs de l'institution qu'on a chargé de diffuser eux même l'information aux étudiants. Un travail de sensibilisation a été, donc, mis en œuvre à travers la création d'une page Web et

d'un certain nombre de rencontres avec, les enseignants et le personnel administratif ainsi que les étudiants. Les réseaux sociaux, étant un outil efficace de diffusion de l'information, ont été exploités pour disséminer l'information. Un logo a été par ailleurs conçu pour renforcer la visibilité et l'authenticité du projet (Annexe 3, travail de sensibilisation).

Tableau 1 : Composition du comité intégré d'auto-évaluation et attribution des tâches

| Coordonnateur: Samia Ben Saïd / Planifier les tâches, gérer les ressources | |
|---|--|
| Membres (nom et statut) | Tâches |
| Mokhtar Mehouchi : Directeur de l'institution et président du comité d'AE | Précision des objectifs, officialisation du comité, Allocation de budget, |
| Samia Ben Saïd : Enseignant chercheur | Coordonnateur / Responsable du domaine de la formation et de la vie étudiante |
| Neila Rassaa: Enseignant chercheur | Responsable du domaine de la formation et de la vie étudiante |
| SalwaMrayhi : Informaticienne | Responsable du domaine de la gouvernance/compagne de communication et de sensibilisation |
| MehrezAmeur: Enseignant chercheur | Responsable du domaine de la gouvernance / Analyse des données |
| Hayet Bel HajKbair: Enseignant chercheur | Responsable du domaine de la recherche |
| HniaChograni: Enseignant chercheur | Responsable du domaine de la recherche |
| Mohamed Snoussi : Secrétaire général | Responsable du domaine de la gouvernance / Sensibilisation du staff administratif |

Suite à la planification des activités, différentes rencontres ont réuni le comité (presque à raison d'une fois par semaine) pour discuter le référentiel. Le référentiel adopté dans l'auto-évaluation a été développé en tenant compte des spécificités de l'ESAK et en se basant sur le référentiel Aquimed simplifié par l'AUF (Annexe 4).

Ledit référentiel se subdivise en différents critères qui y sont rattachés afin de formuler des indicateurs appropriés ainsi que les questions adéquates. Pour répondre aux questions développées, l'équipe s'est basée soit sur les sources d'informations disponibles (dates, organigrammes, statistiques, rapports, etc.) soit sur des données créées par elle-même (enquêtes, entretiens, etc.).

Un inventaire et un tri des données à collecter ont été, ainsi réalisés, activité qui nous a permis de sélectionner les informations à collecter via des questionnaires. Ces derniers ont consommé une bonne partie du temps repartit à cette phase de préparation.

La mise en œuvre du projet d’auto-évaluation a commencé par la collecte des données, d’abord à travers les questionnaires élaborés par le comité puis par des entretiens avec le directeur ; certains agents administratifs et des partenaires sociaux-économiques (Annexe 5) et enfin dans certains documents administratifs et sur quelques sites officiels tenant les statistiques dans l’enseignement supérieur (<http://www.bepp.mes.rnu.tn/>).

Trois questionnaires ont été élaborés selon la population cible : Enseignants, Etudiants et administrateurs. Ils ont été diffusés sur la toile pour faciliter l’opération de saisie à travers l’outil de « GOOGLE FORM ».

Une fois toutes les données collectées, une analyse SWOT a été réalisée par domaine(Annexe 6)

4 Système national d’Assurance-Qualité

L’Enseignement supérieur tunisien est composé de 13 universités publiques et 195 établissements, dont 30 relèvent des départements de cotutelle. Malgré l’octroi d’une plus grande autonomie aux universités comme moyen pour améliorer la qualité et l’efficacité de leurs services éducatifs, le fonctionnement du système demeure marqué par une omniprésence de l’administration centrale dans les niveaux clés de prise de décision. Ainsi, les procédures publiques de gestion financière mettent l’accent sur un système de contrôle a priori basé sur la conformité aux règles. Le financement alloué au secteur de l’enseignement supérieur a été, de plus, en diminution incessante depuis le début de la dernière décennie (Figure 1).

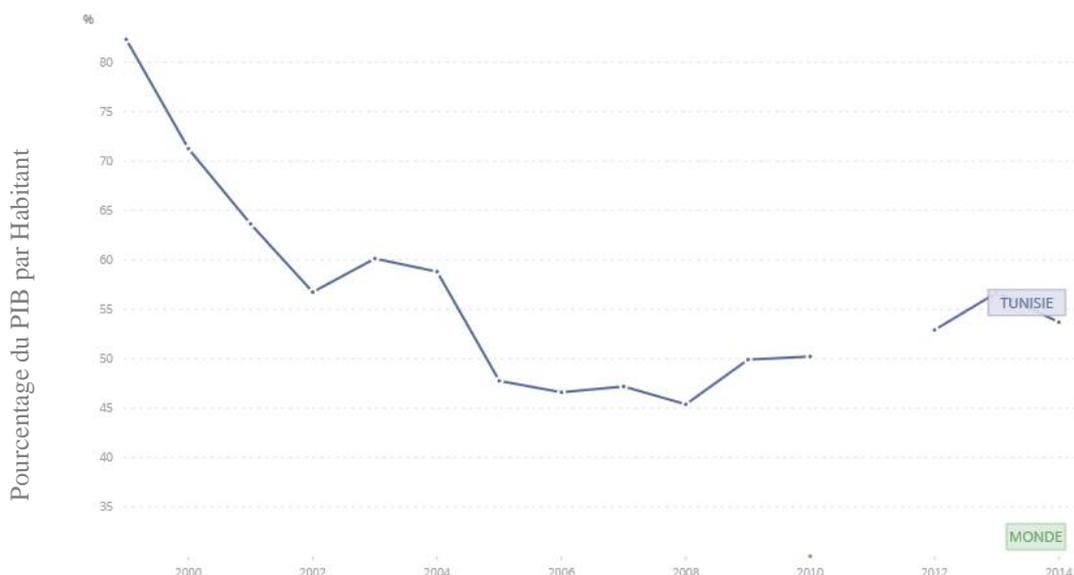


Figure 1 : Dépenses par élève de l’enseignement supérieur (% du PIB par habitant)

(Source : Site de la banque mondiale (<http://donnees.banquemondiale.org/indicateur/SE.PRM.ENRL.TC.ZS?locations=ZQ-1W-TN>))

La réforme relative au système LMD a démarré en 2006-07 avec mise en route des licences fondamentales et appliquées (correspondant au niveau 5 de la classification nationale des qualifications) dans tous les établissements d'enseignement supérieur concernés par la réforme.

Ceci dit, l'université tunisienne souffrait d'une défaillance au niveau des systèmes d'évaluation, accréditation et certification. En effet, ce système n'a démarré qu'en 1990 par la mise en place de comité national d'évaluation des établissements supérieurs suivi en 1997 par la création d'autres structures peu efficaces telles que : le Conseil Supérieur de la Recherche Scientifique et de la Technologie (CSRST), le Comité National d'Evaluation des Activités de recherche Scientifique (CNEAR), le Comité Technique de la Recherche Scientifique et de la Technologie (CTRST) ; et le Conseil Consultatif National de la Recherche Scientifique et de la Technologie (CCNRST) en 2002.

En 2006, un Programme d'Appui à la Qualité (PAQ) a été lancé avec un but de financement compétitif pour améliorer la qualité de l'enseignement supérieur. Le PAQ a été prévu comme une partie du Programme d'Appui à la Réforme de l'Enseignement Supérieur. Il a été une innovation en terme d'encouragement financier sous forme d'allocations aux institutions de l'enseignement supérieur et de recherche scientifique dans le but d'améliorer la qualité de l'enseignement et de l'apprentissage.

Vient enfin la loi 2008-19 du 25 février 2008 portant sur l'organisation des universités et des établissements d'enseignement supérieur et de la recherche et les règles de leur fonctionnement (Annexe 7, Loi 2008-19.).C'est pour la 1ère fois dans le système de réforme des institutions universitaires Tunisienne qu'une loi prévoit une stratégie de mise à niveau qui permet aux institutions universitaires d'être plus performantes, donc plus efficaces et hautement qualifiées. Cette nouvelle loi fait recours à un système d'évaluation et engage les institutions universitaires dans une logique de qualité. Chaque établissement d'enseignement supérieur et de recherche est doté d'un comité pour la qualité « l'évaluation, l'assurance qualité et l'accréditation constituent, selon cette loi, des mécanismes fondamentaux pour réaliser les objectifs du secteur de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique ».

L'université et les institutions doivent, par ailleurs, contracter tous les quatre années des contrats programmes de formation qui doivent tenir compte des priorités nationales en matière de formation et d'emploi. Les institutions ne peuvent être accrédités et bénéficier de

la certification que si leur programme de formation répond à certaines conditions : critères du marché de l'emploi et certaines exigences de l'environnement socio-économique.

Le décret relatif à la création de l'instance nationale de l'évaluation, de l'assurance-qualité et de l'accréditation (IEAQA) en 2008(Annexe 7), puis le décret n° 2011-683 en juin 2011, modifiant et complétant le décret n° 2008-2716 du 4 août 2008, portant sur l'organisation des universités et des établissements d'enseignement supérieur et de recherche et les règles de leur fonctionnement ont été, ensuite, promulgués (Annexe 8). La première action entreprise par l'instance a consisté à l'évaluation de l'Université Virtuelle de Tunis en 2015. L'IEAQA a élaboré son propre référentiel d'évaluation.

Le projet Aqi-Umed / Tempus a été, parallèlement, lancé en 2010. C'est un programme Tempus de la Commission Européenne qui soutient la modernisation de l'enseignement supérieur et crée un espace de coopération dans les pays entourant l'Union Européenne. Le projet Aqi-Umed (2010-2013) fait partie des mesures structurelles de ce programme Tempus ; l'objectif général de ce projet est de contribuer au développement des pratiques d'assurance qualité dans les universités des pays partenaires, en travaillant prioritairement sur l'évaluation interne des différentes missions de l'Université (formation, recherche, gouvernance, service à la collectivité et développement socio-économique), afin d'améliorer la gouvernance de ces établissements, tout en favorisant une harmonisation avec les évolutions internationales des systèmes d'enseignement supérieur.

5 Que cherche à faire l'institution ?

Même si les diplômes dispensés par l'ESAK offrent la meilleure employabilité par rapport aux formations similaires (d'après des entretiens avec des partenaires socio-économiques), l'ESAK projette d'adapter la formation au marché de l'emploi (Rèf F1, Rèf F2). L'établissement souhaite, de même, améliorer la compétitivité de ses diplômés. Il veut se resituer parmi les établissements les plus prisés dans le guide d'orientation et des choix des étudiants en rendant l'offre de formation plus attractive (Rèf F2, Rèf F3).

L'ESAK cherche à diversifier les offres de formation en développant, notamment, la formation doctorale (Réf F1). Récemment (juin 2017), la demande d'habilitation de Thèse de Doctorat en « Sciences du vivant et de l'environnement » a été validée par la commission sectorielle spécifique. Cette habilitation, la première à l'Université de Jendouba, a été portée par l'ESAK associée à d'autres partenaires d'un consortium impliquant, outre l'ESAK,

l'ESIER Medjez el Bab, l'ISP Tabarka et l'Institut Supérieur de Biotechnologie de Béja (ISBB). Cette nouvelle expérience de mutualisation des moyens académiques et logistiques fait suite à une première expérience réussie dans le cadre du Master DEMETER mis en place par un consortium composé de l'ESAK (Coordinatrice du projet), ISPT et ESIER ; formation qui connaît maintenant une synergie parfaite (Réf R2).

L'ESAK cherche à consolider les activités de recherche en équipant un laboratoire commun de Recherche, qui constitue une plateforme de recherche. Les équipements ont été récemment (Mai 2017) achetés et réceptionnés mais restent non fonctionnels dans l'attente d'une formation des enseignants et d'un technicien prévue au cours de ce mois de Juillet 2017 (Réf R1).

L'ESAK a pour ambition de mettre en place une plateforme de transfert de technologies dans le domaine des techniques de production agricoles durables (Réf R3).

L'ESAK veut se positionner en tant qu'un noyau régional dans le domaine agricole en relation directe avec les instances gouvernementales (Ministère d'Agriculture, ...) (Réf R3).

L'ESAK Cherche à renforcer ses collaborations à l'échelle nationale et internationale (Réf F2 ; R2) en signant plusieurs conventions avec des organismes institutionnels, de développement et de recherche.

L'ESAK cherche à améliorer les services administratifs (Réf G4) et académiques ainsi que l'accompagnement pédagogiques (Réf F1, F2, F3) et les conditions de vie des étudiants (Foyer et Restaurant universitaire ; Réf E3).

L'ESAK aspire à développer des activités culturelles et sportives au niveau de l'institution (Réf E2).

L'ESAK Cherche à surmonter les difficultés rattachées à son statut (cotutelle) qui limitent son autonomie financière et administrative (Réf G4).

L'ESAK cherche à cultiver la démarche qualité au niveau de l'établissement (Réf G5).

6 Comment l'institution cherche-t-elle à atteindre ses buts ?

6.1 Formation

Le staff académique de l'ESAK a été renforcé par de nombreux recrutements de profils différents depuis 2011 (10 enseignants recrutés+ 4 enseignants détachés et 2 contractuels ; Figure 2). Ces derniers ont bénéficié de plusieurs cycles de formation pédagogique assurées par l'IRESA. D'autres formations ont par ailleurs été organisées par l'IRESA telles que : Utilisation web 2.0 ; Conception, développement et utilisation d'un cours en ligne ; E-Learning ; Comment réussir un article de recherche.... Les enseignants de l'ESAK y ont également participé à raison de 2 enseignants par formation.

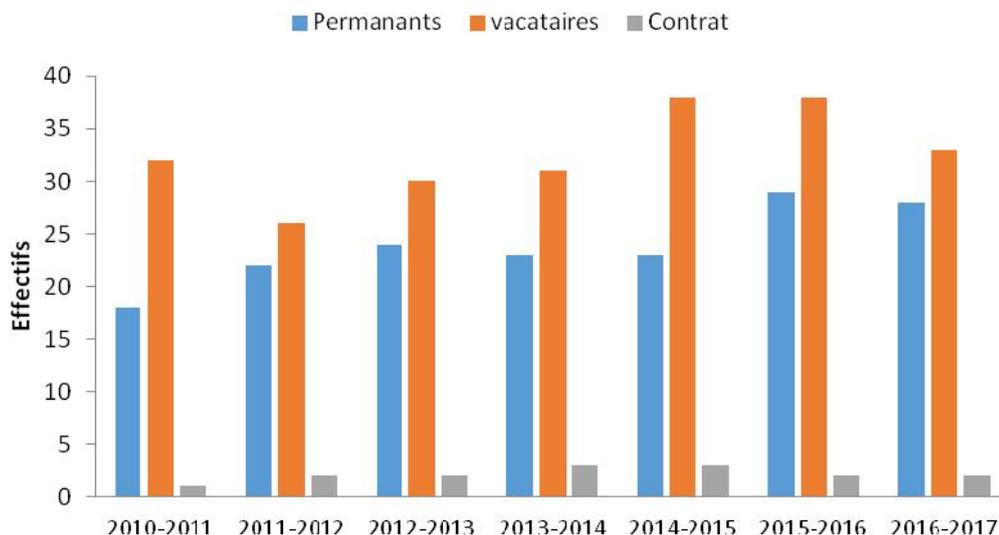


Figure 2 : Evolution de l'effectif du staff académique au cours des six dernières années à l'ESAK

Ces recrutements récents ont rajeuni le staff académique et ont apporté un nouveau souffle aspirant à plus de dynamisme et de changement (Figure 3). La multidisciplinarité du staff académique renforcée par ces nouveaux recrutements est de même une force et un atout considérables (Annexe 9).

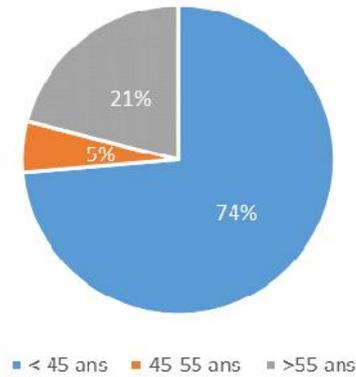


Figure 3 : Répartition des enseignants selon leurs âges

L'école fait également appel à un certain nombre de vacataires et de contractuels mais aussi des compétences étrangères pour assurer certains modules. Le nombre de vacataires est important et variable d'une année à une autre (Figure 2). Les modalités et les critères de choix des enseignants vacataires ne sont pas définis d'une manière explicite. La distance qui sépare l'ESAK de la capitale et des autres institutions agricoles ne facilite, certes, pas la mobilisation des vacataires. Pour réaliser les vacances d'une façon urgente, le choix des enseignants n'est, parfois, pas approprié. Ce qui crée des difficultés pédagogiques de taille. De plus le nombre important de vacataires souligne une mauvaise identification des besoins réels en terme de staff académique et remet en cause la stratégie d'ouverture des postes et les choix des profils proposés (cet effectif est passé de 42 à 38 vacataires contre 26 à 29 permanents entre les années universitaires 2015/2016 et 2016/2017).

Le ratio enseignants/ étudiants est de 1/10 pour les années universitaires 2015-2016 et 2016-2017. Cinquante pourcent des enseignants logent à plus de 100 Km de leur lieu de travail (ESAK). Ceci diminue l'implication et la disponibilité de ces derniers au niveau de l'institution. Ceci dit, des efforts auraient pu être fournis pour motiver les enseignants et les encourager à s'impliquer davantage au niveau de l'école dans des tâches autres que l'enseignement et l'encadrement et pour développer le sentiment d'appartenance à l'institution (Maison de service, salle des profs, sanitaires en meilleur état...).

Le quota horaire des enseignants reste inégal (figure 4). De plus, en l'absence de norme de référence se rapportant sur le volume adéquat pour chaque discipline, tous les modules ont le même volume horaire (Annexe 10, programme formation ingénieur.), chose qui semble inaccoutumée. L'insuffisance de coordination pour l'optimisation de l'enchaînement des matières enseignées constitue, en plus, un frein à la mise en place d'un enseignement

transversal généralisé. En effet 67% des enseignants avouent n'avoir aucun échange avec les collègues à propos d'éventuelles redondances entre les modules enseignés. De plus 44% des enseignants n'ont, même, pas eu connaissance de la fiche module de la matière enseignée (Q. En).

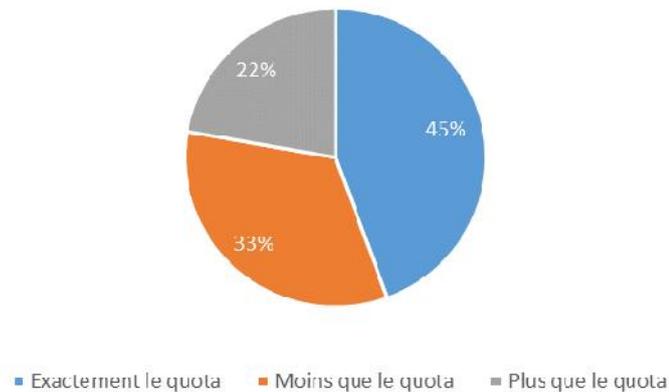


Figure 4 : Quota horaire assuré par les enseignants par rapport au quota horaire réglementaire annuel

Le nombre d'étudiants encadrés par enseignant est très variable et reste aussi inégal. Le choix des sujets de PFE est, en effet, souvent formulé par affinité pour l'enseignant et non pour le fond du sujet.

La programmation des enseignements (calendrier des cours) est assurée par l'administration de l'ESAK, plus particulièrement par la direction des études. Au début de chaque semestre, une proposition d'horaire est adressée aux enseignants pour commentaires et modifications éventuelles.

L'enseignement à l'ESAK semble couvrir tous les aspects exigés. Une réflexion globale reste cependant à mener sur l'intégration harmonieuse des cours dans un programme équilibré, exempt de répétitions et de carences. Une structure de régulation des contenus, capable de juger des niveaux et des volumes relatifs des enseignements est donc souhaitable. Néanmoins, et partant de plusieurs constats, se rattachant à la qualité de la formation, formulés par le corps enseignant et les étudiants (les anciens y compris), une commission de réforme de la formation d'Ingénieur a été constituée en Mai 2014. C'est ainsi que la quasi-totalité des fiches modules et leur enchaînement en tenant compte des pré requis ont été révisées (Annexe 11). Cette commission gagnerait, toutefois, à être plus ferme pour la finalisation de ce travail.

L'évaluation et la réforme de la formation Licence sont assurées par l'Instance Nationale de l'Evaluation, de l'Assurance Qualité et de l'Accréditation (IEAQA). Cette dernière tarde à s'acquitter de sa tâche d'évaluation par rapport à la formation proposée par l'ESAK.

Les modules, programmés pour la formation ingénieur, ont été, par ailleurs, évalués par les étudiants (Annexe 12) sous la demande de la CQUESA, cellule Qualité de l'IRESA, à partir de l'année universitaire 2015/2016. Cette évaluation a concerné 66% des modules avec un taux de participation des étudiants de 75%. Néanmoins une faible implication des enseignants (53%) dans la démarche a été observée et 95% d'eux n'ont aucune idée du devenir de cette évaluation (Q En). Parmi les résultats les plus importants qui en découlent c'est le manque de travaux pratiques au niveau de la formation et la redondance entre les modules. Malheureusement, cette expérience n'a pas été reconduite l'année d'après.

Les formations proposées par l'école ont été diversifiées par l'initiation d'un master à distance dans le cadre du projet européen TEMPUS DEMETER. Des cycles de formations continues sont également programmés pour les séniors. L'école vient, enfin, d'être habilitée pour instaurer la formation doctorale.

Une commission des examens a été mise en place à partir de l'année universitaire 2016/2017 pour répondre à un besoin de plus de transparence et d'efficacité du système d'évaluation (Réf F4). Ceci dit, la présence des enseignants permanents le jour de l'examen et pendant les séances de surveillance est entravée par le fait que la majorité de ces derniers habitent à plus de 100 km de l'ESAK.

L'ESAK dispose d'une bibliothèque classique dotée d'une collection très limitée de manuels et de livres. Cette bibliothèque n'est pas gérée par un agent doté d'une qualification de documentaliste/archiviste. Toutefois la responsable avait bénéficié de quelques formations dans ce domaine (Réf F2).

Les enseignants et les étudiants de l'ESAK dispose d'un accès à différentes bases de données bibliographiques nationales (Byrsa) et internationales (Science Direct, Scopus, Wiley, ThomsonReuters...) via le CNUDST. Des sessions de formations sont dédiées aux enseignants et aux étudiants afin de faciliter l'utilisation de ces plateformes.

A l'instar des autres établissements de l'enseignement supérieur, l'ESAK a formé un agent pour s'occuper de la plateforme (SALIMA, <http://parcours-lmd.salima.tn/>) qui gère les

résultats (calcul des moyennes, rattrapage, décisions de passage....) des étudiants inscrits aux licences.

Par ailleurs, et compte tenu de l'importance des stages dans la formation pratique des étudiants, l'ESAK à travers un projet Tempus a contribué à mettre en place, avec un important consortium Européen (cordonné par l'Université Montpellier II) et arabes (Tunisie, Algérie, Maroc, Liban), une plateforme (SEMSEM, <http://semsem-stages.uvt.rnu.tn/>) qui gère les stages. Elle est actuellement fonctionnelle et étendue à d'autres établissements.

6.2 Recherche

Un Laboratoire commun de recherche « **Durabilité des Systèmes de Production Agricole dans la Région du Nord-Ouest** » a été habilité en 2014. Un budget a été consacré pour l'équipement de ce laboratoire depuis que le local physique a été bâti en mai 2015. Néanmoins, ce bâtiment nécessite certains aménagements pour qu'il réponde mieux aux normes internationales des laboratoires de recherche. Ce besoin de réaménagements concerne les infrastructures ainsi que les équipements.

Grâce à la bonne localisation de l'ESAK dans un environnement régional à vocation agricole dominée par les cultures céréalières, la collaboration avec d'autres organismes est devenue impérative. En effet, un certain nombre de conventions avec des organismes nationaux et internationaux ont été signées (Annexe 13). Ces dernières ont constitué un cadre de collaborations au niveau de l'encadrement des étudiants mais aussi au niveau d'un certain nombre de projet de recherche/développement.

Parmi les conventions établies, une convention avec l'ODESYANO (Office de Développement Sylvo-Pastoral du Nord-Ouest, 2012- 2017) qui vise le transfert des technologies en matière d'élevage des petits ruminants en collaboration avec l'Institut National Recherche Agronomique de Tunisie (INRAT). Cette convention fait suite à une autre convention entre 2009 et 2012. Une autre convention de prospection des champs céréalières a été, de même, établie avec le CRDA Kef (Commissariat Régional de Développement Agricole) qui vise le suivi des compagnes agricoles en s'intéressant aux fertilisations, traitements phytosanitaires et toutes autres techniques de production. Cette convention a permis aux agriculteurs d'intervenir à temps pour améliorer leurs rendements céréalières, produits de grande nécessité pour le pays et qui reste très largement déficitaire.

Une autre convention est établie avec l'OEP (Office de l'élevage et des Pâturages) pour promouvoir les secteurs de production de lait, des viandes rouges et blanches ainsi que les nouveaux secteurs non conventionnels comme l'apiculture, l'élevage de cailles, la cuniculture qui constituent des opportunités pour l'emploi des jeunes diplômés via la mise en place de projets personnels.

Une convention tripartite a été, enfin, établie entre l'ESAK ; CRDA Kef et le Centre Technique de l'Agriculture Biologique pour développer ce mode de production biologique dans la région du Kef.

Les enseignants chercheurs appartenant à l'ESAK en plus des tâches académiques (enseignement proprement dit) veillent au bon encadrement des PFE et MFE et réalisent de nombreux travaux de recherches ayant abouti à des publications et à des participations dans des congrès nationaux et internationaux. Une bonne partie des étudiants continuent, d'ailleurs, leur troisième cycle et s'inscrivent en master ou en thèse de doctorat (dont le co-encadrement est assuré par l'ESAK).

Les travaux scientifiques des enseignants de l'ESAK portaient, ainsi, sur plusieurs axes de recherche d'intérêt nationaux et internationaux . La diversification de ces travaux montre l'aspect pluridisciplinaire que possède l'ESAK. L'ESAK encourage dans une certaine mesure, la diffusion des résultats de recherche. Un certain nombre d'enseignants de l'ESAK ont, de ce fait, bénéficié de financement pour des stages de perfectionnement ou de participation à des congrès internationaux ; Bien que leur proportion reste limitée (11%, Q En).

Néanmoins, le nombre et la qualité des travaux scientifiques restent en dessous des moyennes par rapport aux autres institutions et aux normes internationales. En plus, les conditions matérielles, les ressources techniques et les ressources financières font que les enseignants de l'ESAK arrivent rarement à bout de leurs recherches limitant par conséquent le nombre de publications scientifiques (Figure 5). Les activités du laboratoire de recherche méritent d'être renforcés davantage, notamment par l'organisation de journées scientifiques, de colloques ou de séminaires.

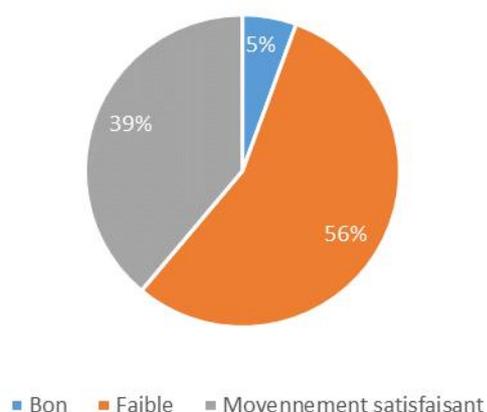


Figure 5 : Avis des enseignants sur le budget alloué à la recherche

Récemment, l'ESAK a été habilitée à délivrer le Diplôme National de Doctorat, en partenariat avec ISPT, ESIER et ISBB, dans les 4 spécialités suivantes : l'Agriculture durable, conservation et valorisation des produits ; Eau et forêt ; génie agro-industriel ; Biologie moléculaire et Toxicologie des produits agricoles. Toutefois l'école doctorale peine à être instaurée à cause de ces derniers points cités ci-dessus mais aussi à cause du déséquilibre du corps enseignant, notamment entre le corps A et le corps B (Figure 6).

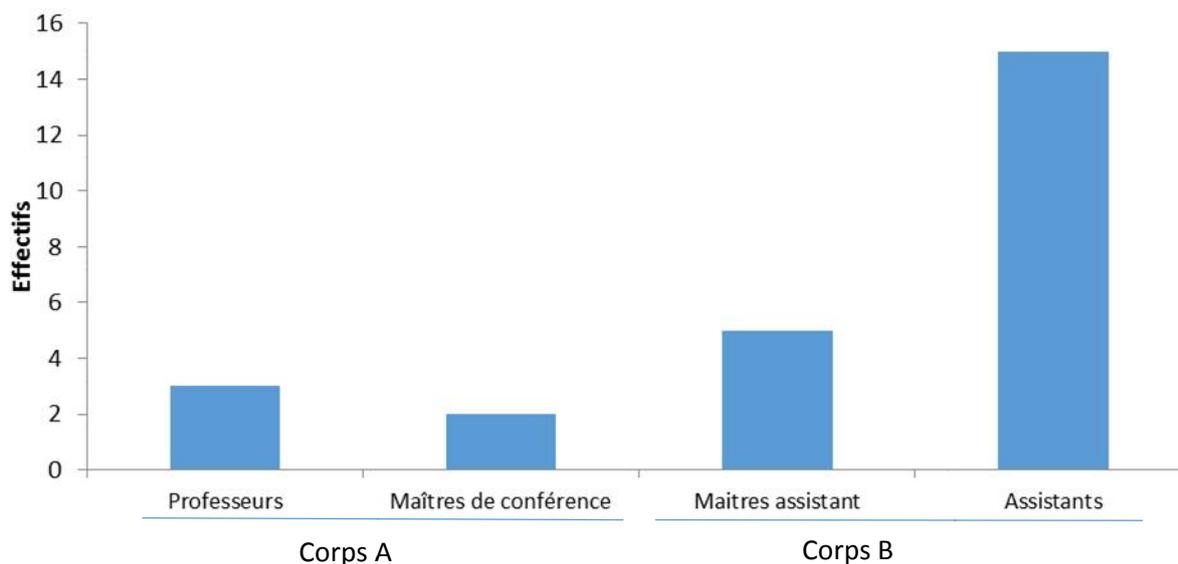


Figure 6 : Répartition des enseignants de l'ESAK par grade universitaire

Dans l'attente de cette habilitation, des bourses, sont par ailleurs, allouées aux lauréats des étudiants de la formation Ingénieur. Ces dernières permettent d'instaurer des

collaborations internationales dans le cadre de la recherche scientifique et mettre au point de nouvelles approches de transfert de technologie (approche participative des agriculteurs, des associations et des partenaires sociaux-économiques ...) à travers des projets de recherche/développement.

6.3 Vie estudiantine

L'ESAK essaie de constituer pour les étudiants non seulement un lieu d'études, mais aussi un milieu culturel, social et sportif du fait qu'elle représente aussi leur lieu de résidence (dispose d'un foyer universitaire).

En effet, l'ESAK a adopté une approche participative vis-à-vis des étudiants. C'est ainsi que les représentants élus des étudiants sont présents dans tous les conseils (scientifiques et élargis). Ils sont également, concertés au niveau de la commission de réforme. Néanmoins, ils restent peu actifs et leur participation devrait être consolidée.

Sous la demande d'une commission composée de membre de l'ONOU et de l'IRESA (Annexe 14), des rénovations des sanitaires au niveaux des foyers des étudiants et des améliorations au niveaux du restaurant universitaire ont été réalisées. Ces rénovations n'ont, certes pas réussi à mettre aux normes ces derniers. Une autre inspection annuelle est assurée par le ministère de la santé et l'IRESA qui fait suite à un rapport avec des recommandations.

Au niveau des activités associatives, deux clubs (Production Animale et Agri-Challenge) sont existants mais ils ne sont pas très actifs non pas à cause du manque de motivation mais surtout à cause du manque d'implication et d'encadrement du corps administratif et enseignant. De plus, la contrainte budgétaire les freine dans leur élan. Concernant les activités sportives, qui se limitait à une équipe de football, elles auraient pu être beaucoup plus développées vu que l'école est située juste en face de l'Institut de l'Education Physique du Kef.

Les activités culturelles sont quasi-absentes et se limitent à certaines visites et évènements sporadiques et ce malgré que le Kef soit une ville très riche en patrimoine culturel, de sites archéologiques et de manifestations culturelles.

6.4 Gouvernance

Pour assurer sa visibilité et son attractivité, l'école a changé son logo. Elle dispose, également, d'un site web qui a été récemment réformé mais il reste incomplet et rarement mis à jour. Il est d'ailleurs rarement consulté (en moyenne 220 visites en 30 jours). L'école ne dispose, néanmoins, pas d'une structure dédiée à l'accueil et l'orientation (étudiants et autres... ; Réf E1).

L'ESAK n'est pas dotée d'un projet d'établissement partagé avec les parties prenantes (Réf G2).

Un projet d'établissement a été élaboré en 2009 couvrant la période 2009-2012. Le projet avait été conçu sans approche concertée et sans qu'il y ait une réflexion stratégique approfondie préalable ni la définition d'une vision prospective de l'établissement en matière de gouvernance, de formation, de recherche et de partenariats. Il n'a pas été partagé avec toutes les parties prenantes (les départements, les enseignants, les étudiants, le personnel, l'environnement socio économique...).

Le conseil de l'ESAK se réunit d'une manière non régulière. Il se focalise essentiellement sur l'examen des questions pédagogiques et académiques. Il n'assume pas un rôle d'orientation ou de réflexion stratégique ou de contribution à la définition de la politique de l'établissement. De plus, les PV des réunions ne sont pas diffusés aux membres du conseil.

Les fonctionnaires de l'école ont des horaires de travail différents attribués en fonction des tâches incombées à leur poste. Ceci rend le contrôle de présence (pointage) difficile. D'autant plus que le pointage est manuel. Ces horaires ne coïncident souvent pas avec les besoins des étudiants ou des enseignants, notamment en ce qui concerne la bibliothèque et la salle d'informatique (Q En et Q Et). Par ailleurs, le personnel administratif réclame souvent des horaires plus souples à cause du manque de moyen de transport public (un seul bus avec un seul horaire.).

Le personnel est affecté à des postes sans tenir compte des profils et des compétences requises (Réf G3). La majorité du personnel administratif n'a, en effet, pas fait d'études supérieures (- de 20% ont un diplôme d'études supérieures ; entretien secrétaire général). Ceci dit, les fiches postes qui définissent les profils et les tâches à accomplir sont inexistantes (Q Ad). Le nombre mitigé des cadres supérieurs pourrait, donc, ralentir l'assimilation et l'intégration rapide des innovations. De même une grande partie des agents administratifs

sont des contractuels (+ de 40%) chose qui pourrait limiter leur motivation et leur sentiment d'appartenance.

L'information reste cependant, bien diffusée au corps enseignant via mail. Les supérieurs hiérarchiques notamment le directeur sont à l'écoute de leurs collaborateurs. Les relations au sein de l'ESAK semblent, donc, favoriser un échange efficace de l'information et une entente mutuelle qui devrait faciliter la formation d'équipes de travail efficaces et productives.

Toutefois, la communication entre les différents services de l'administration est freinée par l'absence d'intranet. L'ESAK n'a d'ailleurs pas de politique de communication explicite et ne dispose pas de ressources humaines qualifiées pour la communication. L'administration de l'ESAK ne semble pas avoir une politique de collecte, de sécurisation, de traitement et d'exploitation des informations ; elle souffre d'ailleurs d'un certain nombre de problèmes liés à la traçabilité de l'information, à la gestion des archives et au circuit hiérarchique des papiers administratifs. En effet, les informations sont dispersées et difficiles à collecter en temps opportun. Les rapports établis d'une manière plus ou moins régulière contiennent peu d'analyses de l'information fournie. Des problèmes de sécurisation de l'information existent aussi et sont parfois critiques (cas de perte de données).

Des applications prenant en charge la gestion administrative du personnel, celle des missions, celle du stock (INSAF, ADEB, SQUEZA...) sont actuellement disponibles et utilisées par les services administratifs concernés. Toutefois l'optimisation de l'exploitation de certaines de ces applications demeure nécessaire. Par ailleurs, une nette amélioration a été réalisée dans la gestion des stocks via la formation d'un agent administratif et l'aménagement du magasin.

Au début de chaque année, le budget de l'école est conjointement estimé par le directeur, le secrétaire général et l'ordonnancement ; le conseil scientifique ne participe pas à cette estimation. Le directeur de l'ESAK est, par ailleurs, l'ordonnateur et le premier responsable de la politique budgétaire. A l'instar de la majorité des institutions de l'enseignement supérieur, l'ESAK n'a pas une autonomie financière.

Toute dépense doit être justifiée et contrôlée par le contrôleur de dépenses qui relève du premier ministre. Cette démarche est un frein au bon fonctionnement des achats, des activités programmées, des projets de recherche, En effet, les procédures complexes et

routinières démotivent le personnel du service financier mais aussi le corps enseignant qui se retrouve obligé de suivre toute la procédure. Cette dernière nécessite un effort colossal en terme de dépense de temps, énergie et argent pour un résultat dérisoire (validation d'un engagement).

S'ajoute à cela, un autre type de contrôle assuré par un agent comptable qui se trouve physiquement à l'école mais qui relève du ministère des finances.

7 Comment l'institution se sait-elle engagée dans la bonne voie ?

Une cellule qualité a été fondée en septembre 2015, suite aux exigences du ministère de l'enseignement supérieur. Cette dernière ne bénéficie ni d'un budget ni d'un local ni d'une décision officielle. Les différentes tâches de cette dernière se retrouvent entravées. Elle aurait, pourtant, pu mettre en exergue les dysfonctionnements et les points à améliorer plus efficacement. Toutefois, la quasi-totalité du personnel de l'ESAK ignore l'existence même de cette cellule, vu qu'elle n'est pas très active et qu'elle n'est pas partagée.

L'ESAK ne dispose pas de stratégie claire et explicite en terme de démarche qualité et n'assure, par conséquent pas sa diffusion (Réf G5). En effet, elle n'a pas de documents et de procédures relatifs à l'organisation des principales missions de la cellule qualité. Les responsabilités et les processus relatifs à l'assurance qualité ne sont pas clairement réglementés dans tous les services et les activités.

Un rapport d'activités annuel qui résume les résultats de fin d'année, les décisions des conseils, les besoins de l'établissement relatifs à la formation et la recherche, est élaboré à la fin de chaque année et envoyé à l'IRESA et au rectorat pour information. Ceci dit, ce rapport n'a plus été élaboré ni envoyé depuis trois ans. Selon le directeur, l'absence de réactions et de retour de la part de l'IRESA et de l'Université ont définitivement découragé la direction à le faire. Ceci dit, l'IRESA a récemment envoyé (Annexe 15) une nouvelle version allégée du formulaire du rapport d'évaluation.

L'ESAK ne dispose pas de rapports détaillés d'analyse des accès (utilisation des ressources disponibles à la bibliothèque) bien que les traces soient disponibles. Aucun travail de recherche et ou d'analyse n'a été conduit à l'ESAK concernant les accès, les usages, la

satisfaction et les comportements des usagers (enseignants et étudiants) des ressources (bibliothèque et les ressources numérique en ligne).

Suite à une inspection annuelle, un rapport de l'ONOU/IRESA des structures estudiantines (foyers et restaurants universitaires) est fourni à l'ESAK avec des recommandations et des améliorations à mettre en place (Annexe 14).

Un rapport des activités de recherche du contrat programme du laboratoire est exigé par l'IRESA et le Ministère de l'enseignement Supérieur et de la recherche scientifique à mi-chemin (après deux ans) et à terme du contrat (4 ans).

L'évaluation des modules enseignés, imposée par la CQUESA, a concerné l'année universitaire 2015/2016 mais n'a, malheureusement, pas été reconduite l'année d'après. Plus de 50% des enseignants n'ont pas adhéré à la démarche. L'output de cette évaluation, n'a cependant pas été diffusé ni exploité.

L'ESAK s'est engagée dans son auto-évaluation institutionnelle. Le présent rapport d'auto-évaluation est issu de ce projet. Toutefois, une forte incertitude persiste concernant la capacité de l'ESAK à mettre en œuvre les actions d'amélioration recommandées et à pérenniser l'auto-évaluation en tant qu'activité fondée et régulière au-delà du projet.

8 Comment l'institution peut-elle changer en vue de progresser ?

L'ESAK est une institution qui a plusieurs atouts à son actif mais elle devrait travailler sur un certain nombre de points à améliorer.

D'abord, un bureau d'accueil aux étudiants et autres visiteurs devrait faciliter l'orientation des nouveaux venus.

Un meilleur agencement des services administratifs tel que la séparation du bureau d'ordre du secrétariat de la direction et l'installation d'un système intranet pourraient éventuellement réduire les problèmes relatifs à la traçabilité de l'information et alléger la charge de travail du secrétariat de la direction.

De plus, une meilleure définition, organisation et visibilité des départements (dont les tâches gagnent à être définies plus clairement) apporteraient des améliorations dans

l'accomplissement des différentes tâches mais aussi plus de vraisemblance et de sérieux vis à vis des étudiants.

Concernant la bibliothèque, la conception et l'agencement du bâtiment, le nombre et la qualité des ouvrages et des revues scientifiques, la formation de la bibliothécaire et les horaires d'accès pour les étudiants méritent d'être revus.

Il faudrait, également recadrer la teinte des diplômes proposés par l'ESAK (plus particulièrement celui des ingénieurs) et revoir le score de ces derniers dans le guide d'orientation des étudiants. Par ailleurs, une cellule de suivi et d'accompagnement des sortants de l'ESAK renforcerait leur insertion professionnelle et par conséquent améliorerait la cote de l'école à l'échelle nationale.

Au niveau de la formation, l'ESAK devrait revoir sa stratégie de recrutement du staff académique en se focalisant sur les besoins réels de la formation et la teinte du diplôme proposé.

L'évaluation des modules enseignés est un acquis qui mérite d'être pris en considération. Le programme de la formation ingénieur devrait être révisé et mis à jour (adéquation du nombre du contenu des disciplines avec la formation et l'employabilité). Il faudrait, également, renforcer la formation pratique (principale défaillance révélée par cette évaluation et recommandée par les partenaires socio-économiques) en rénovant et en équipant les laboratoires et en exploitant de manière plus efficace la ferme de l'école mais aussi en y allouant plus de volume horaire. La ferme de l'école reste, d'ailleurs, un potentiel très mal exploité et souffre de lacunes importantes en terme de mal gérance.

Instaurer un système de mobilité nationale et/ou internationale des étudiants mais aussi des enseignants (autres écoles agricoles, formule de jumelage, conventions.....) pourrait améliorer la qualité de la formation et réduire les frais de recrutement de vacataires pour certaines disciplines. De même, à part le mastère, l'enseignement à distance mériterait d'être étendu aux autres diplomations et plus particulièrement à certaines disciplines qui s'y apprêteraient le mieux.

Pour les projets de fin d'études, l'affichage des sujets proposés dès le début de l'année est une bonne pratique qui devrait être généralisée pour permettre aux étudiants d'avancer dans leurs recherches bibliographiques avant d'entamer la partie expérimentale et ce dans le cadre d'un module qui y est consacré. Ces sujets mériteraient, d'ailleurs, de s'ouvrir beaucoup plus sur le milieu professionnel en impliquant des entreprises dans l'encadrement des

étudiants. Ceci pourrait inciter aux projets de fin d'études enclencheurs eux-mêmes de projets 'START UP'.

Par ailleurs, l'ESAK devrait exprimer plus de fermeté dans le respect du règlement (Date de la reprise, absentéisme, délais de remise des mémoires ...)

Le travail de la commission d'examens est à saluer pour une amélioration de l'efficacité et de la transparence mais il devrait être renforcé notamment par des rémunérations pour les membres actifs. Pour renforcer l'efficacité de la procédure d'évaluation, il est conseillé de mieux planifier les différentes tâches et d'acquiescer un composteur automatique. Il faudrait, par ailleurs, impliquer le secrétaire général dans la procédure du déroulement des examens (réceptions des sujets d'examens) et revoir les tâches attribuées aux agents administratifs affectés au niveau de cette commission. L'affichage des corrections des examens devrait résoudre, de même, certains problèmes de transparences réclamés par les étudiants.

Pour une meilleure efficacité, le calendrier de l'année universitaire, le partage des modules et l'organisation des stages devront être discutés et élaborés à la fin de chaque année.

Une commission "de réforme" permanente enrichie d'un ou deux membres externes et des étudiants est à envisager. Le rôle de cette commission serait la programmation des cours et le suivi pédagogique des enseignements. Les missions à lui confier seraient : le suivi de la réforme du programme des cours ; l'examen des contenus des matières et le relevé des redondances, carences, contradictions éventuelles ; réflexion globale sur le volume relatif des disciplines enseignées ; conformité avec les priorités du plan stratégique et évolutions souhaitées ...

Néanmoins, les objectifs pédagogiques et les modalités pratiques ainsi que le mode d'évaluation de chaque enseignement devraient être précisés. De plus, le programme des cours devrait être mis à disposition des étudiants au début de chaque année académique et publié sur le site web de l'école.

Les laboratoires devront être réaménagés et mis aux normes et équipés de matériels nécessaires au bon fonctionnement des travaux pratiques. La part de l'apprentissage par la pratique mériterait, d'ailleurs, d'être repensée et renforcée surtout que les effectifs des étudiants ont une tendance vers la baisse, chose qui faciliterait la programmation logistique de travaux pratiques et de stages de formation spécialisés (figure 7).

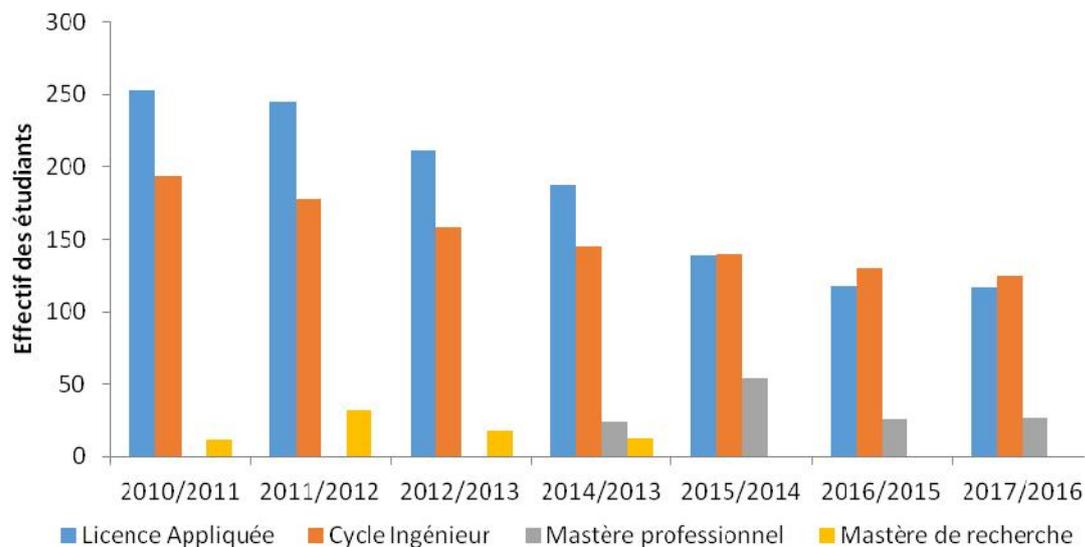


Figure 7 : Evolution des effectifs des étudiants par cycle de formation

La procédure d’acquisition de produits et de consommables devrait être facilitée pour le bon fonctionnement des laboratoires. La répartition du budget devrait de même, impliquer le conseil scientifique et la part budgétaire de chaque enseignant/chercheur mériterait d’être plus claire.

Les activités de recherche restent tributaires du manque de matériel, de techniciens qualifiés au niveau des laboratoires et d’ouvriers permanents avec des tâches claires au niveau de la ferme. Les collaborations entre les enseignants/chercheurs sont également à encourager.

Des recrutements de personnels techniques et une meilleure exploitation, agencement et entretien des bâtiments existants seront souhaitables pour une meilleure efficacité.

Concernant le cadre de vie des étudiants, l’état et le style architectural du foyer, du restaurant et de la cour mériteraient d’être améliorés.

La ferme est une opportunité pour la recherche, la formation et la vie estudiantine. Elle pourrait constituer de même une cellule d’autoproduction (pour la restauration universitaire) en impliquant les étudiants pour leur formation pratique. Il serait, même possible d’installer un point de vente des produits de la ferme en assurant, ainsi, une source de financement pour son propre fonctionnement. Pour ce faire, la gestion de la ferme pourrait être assurée par une direction à part entière avec une certaine autonomie et confié à un cadre diplômé.

Les activités culturelles sont quasi absentes. Il faudrait remédier au désintérêt des étudiants mais aussi des enseignants par rapport au potentiel culturel de la ville du Kef en organisant des manifestations ou des sorties vers les festivals de la ville du Kef. Il faudrait de

même renforcer les activités des clubs existants et encourager davantage les activités sportives.

Il faudrait, également instaurer une vraie infirmerie avec un personnel qualifié.

Concernant le personnel administratif, il mériterait d'être formé plus régulièrement et affecté suivant le profil et les tâches assignées au poste et renforcé par une personne qualifiée en technologie de la communication. Les fiches fonction mériteraient, d'ailleurs, d'être mises au point.

Un effort supplémentaire mériterait d'être fourni pour motiver les enseignants et cultiver leur sentiment d'appartenance à l'institution en particulier en réaménageant la maison de service existante et en aménageant une salle de prof.

Définir la tâche et le rôle de la cellule qualité avec plus de clartés faciliterait l'accomplissement du travail en symbiose avec les autres structures et commissions de l'établissement.

Pour une meilleure gestion et une plus grande efficacité sur le plan financier, l'institution devrait œuvrer pour son autonomie financière et travailler pour changer le statut de l'établissement d'EPA à EPST.

9 Conclusion

L'ESAK est une institution ancrée dans son territoire. Elle a su depuis plus de 41 ans construire une forte ambition régionale, collective, pédagogique et scientifique pour répondre aux missions qui lui ont été confiées et œuvrer pour une continuelle progression dans son cursus universitaire afin de contribuer au développement de l'enseignement supérieur et de la recherche au niveau de l'Université de Jendouba

L'ESAK a eu, en effet, une offre de formation en constante évolution proposant des diplômes qui essaient de répondre à la demande du marché du travail. Quoique le pourcentage de l'employabilité de ces derniers est supérieur aux autres institutions nationales offrant des diplômes similaires, elle essaie de focaliser ses efforts sur la révision des programmes et leurs adéquations au marché de l'emploi. Ces efforts devraient, toutefois, être renforcés par une plus grande implication des partenaires sociaux économiques en développant avec les acteurs territoriaux et économiques des liens plus riches et mobilisés autour de ses propres enjeux.

C'est une institution dont la recherche s'est timidement structurée durant les cinq dernières années notamment par la mise en place d'un laboratoire commun de recherche et par la très récente habilitation pour l'école doctorale, alors même qu'elle fait partie d'une université (UJ) dont les moyens restent en deçà de ceux des universités voisines. C'est à la fois un signe pour les décideurs et les octroyeurs de financement mais également un défi et une motivation pour l'ESAK, à travailler sur un positionnement stratégique mieux défini et sur un renforcement de ses partenariats, elle qui a déjà fait la démonstration de l'efficacité d'un travail en commun alliant établissements universitaires, organismes de développement et structures d'insertion professionnelle notamment dans le cadre du master à distance.

C'est également une institution qui devrait développer sa capacité à mobiliser son personnel administratif et académique et à renforcer leur sentiments d'appartenance pour une meilleure exploitation des potentialités avérées de l'ESAK. Dans les années à venir, l'ESAK devrait œuvrer pour se professionnaliser et se structurer en terme de gouvernance administrative et académique et repenser son mode de fonctionnement interne pour chercher

des mutualisations porteuses d'améliorations, mais surtout de moyens administratifs et de forces au service de la formation et de la recherche.

L'ESAK devrait, enfin construire un projet commun, plus élaboré, cohérent pour la région du Nord-Ouest et l'Université de Jendouba et à visibilité nationale et internationale.