HAL
open science

L'application de la démarche qualité dans l'enseignement supérieur et la recherche et son impact sur la performance Etude comparative entre les universités de Gharyan, Zantan et Nalut en Libye

Said Al Ghawiel

To cite this version:

Said Al Ghawiel. L'application de la démarche qualité dans l'enseignement supérieur et la recherche et son impact sur la performance Etude comparative entre les universités de Gharyan, Zantan et Nalut en Libye. Sciences de l'Homme et Société. Université de Lille, 2021. Français. NNT : . tel-03457102

HAL Id: tel-03457102

https://hal.science/tel-03457102

Submitted on 30 Nov 2021

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Thèse de doctorat en sciences de l'éducation et de la formation
présentée par Saïd AL GHAWIEL
Le 29 novembre 2021

L'application de la démarche qualité dans l'enseignement supérieur et la recherche et son impact sur la performance

Etude comparative entre les universités de Gharyan, Zantan et Nalut en Libye

Sous la direction de M. Christophe NIEWIADOMSKI, professeur en sciences de l'éducation et de la formation à l'université de Lille
et de Mme Sylvie CONDETTE, maître de conférences HDR en sciences de l'éducation et de la formation à l'université de Lille

---

JURY

Mme Corinne Baujard, professeure des universités, Université de Lille
M. Hervé Breton, maître de conférences HDR, Université de Tours
Mme Sylvie Condette, maître de conférences HDR, Université de Lille (co-directrice)
Mme Carmen Teresa Gabriel, professeure des universités, Université fédérale de Rio de Janeiro. Brésil (rapporteur)
M. Régis Malet, professeur des universités, Université de Bordeaux (rapporteur)
M. Christophe Niewiadomski, professeur des universités, Université de Lille (directeur)

Table des matières

Remerciements.....11

Introduction générale 12

Première Partie.....17

Contextualisation de la recherche.....17

Chapitre I. L'enseignement en Libye Approche socio-historique et politique 18

I.1 L'espace nord-africain : un espace d'offre pour les études universitaires supérieures. 19

I.1.1 Université de la Zitouna (Al-zaitouna) de Tunis (Tunisie) 20

I.1.2 Université de Fès- *al-Qarawiyyîn* – 245 A.H.....21

I.1.3 Université Al-Azhar du Caire (Égypte).....22

I.2 L'éducation coloniale en Libye (ottomane, italienne, française et britannique) avant l'indépendance et ses effets 22

I.2.1 Le système éducatif en Libye de l'époque ottomane à Caramanlis (1551-1911) 23

I.2.2 L'Italie et l'éducation en Libye (1911-1943).....25

I.2.3 L'administration franco-britannique (1943-1952) : un œil sur le Fezzan 28

I.3 Le cas particulier de l'enseignement en Libye : Approche socio-historique.....30

I.3.1 Le système d'éducation de la Libye moderne et le contexte de la post-indépendance ...30

I.3.2 Le Royaume de Libye, 1951-1969 : un contexte particulier.....30

I.3.3 La Libye de Kadhafi : un essai de progrès du système éducatif (1969-2011) 33

I.3.3.1 L'enseignement préscolaire 35

I.3.3.2 L'éducation de base 35

I.3.3.3. L'éducation secondaire 35

I.3.3.4 La phase des études universitaires supérieures 37

I.3.4 La Libye post Kadhafi : Le fonctionnement d'un système d'éducation face aux défis du monde contemporain.....44

Conclusion du premier chapitre.....47

Chapitre II. Pré enquête : Le cas de l'université de DJEBEL ALGHARBI 49

II.1 Contexte et projet de recherche 50

2.2 Analyse et interprétation des données 54

2.2.1 Classification et analyse des données.....54

2.2.2 Les spécificités de l'application de la démarche qualité.....69

II.3 Les résultats 75

Conclusion du second chapitre 79

Deuxième Partie 81

Chapitre III. Le système éducatif libyen au regard des influences philosophiques et éducatives.....82

III.1 Qu’est-ce que la philosophie de l’éducation ? 83
III.2 Les fins de l'éducation 87
III.2.1 La nature humaine de l’éducation 87
III.2.2 Finalités de l’éducation 90
III.2.3 Les paradoxes de l’éducation 91
III.3 Les institutions éducatives 93
III.3.1 La famille 93
III.3.2 L’école 95
III.3.3 L’université 95
III.4 L’importance de la philosophie de l’éducation 96
III.5 Les valeurs et l’éducation 98
III.5.1 La tentation du positivisme 100
III.5.2 La tentation relativiste 100
III.5.3 La tentation de l'indifférence 101
III.6 L’éducation au carrefour de la liberté 103
III.7 Tendances de la philosophie de l’éducation 106
III.7.1 La tendance naturelle de la philosophie de Jean-Jacques Rousseau 106
III.7.2 Philosophie de l'éducation « pragmatique » chez John Dewey 108
Chapitre IV. L'approche qualité et ses modalités d'application dans l'enseignement supérieur 112
IV.1 Définitions et principes de la qualité 112
IV.2 Les outils de la qualité : 118
IV.2.1 La Roue de Deming (PDCA) : application du principe de l’amélioration continue 123
IV.2.2 Les cercles de la qualité comme outils de communication 126
IV.2.3 Concept de Kaizen dans le processus d’une amélioration de la qualité 129
IV.3 Le concept et l’utilisation de la qualité dans l’enseignement supérieur 131
IV.4 L’assurance qualité 136
IV.5 Gestion de la qualité selon les normes nationales et internationales 139
IV.5.1 La norme ISO 9001 :2008 et 9001 :2015 139
IV.5.2 Les normes qualité « Normes locales 2012- 2016 » 141
IV.5.3 La nécessité de renforcer les compétences humaines 145
IV.6 Aspect sociologique de la qualité dans l’enseignement supérieur : la résistance au changement 148
IV.6.1 Qu'est-ce que la résistance au changement ? 149
Chapitre V. La performance dans l'enseignement supérieur 156

V.1 Qu'est-ce que la performance ? 157
V.2 Les choix d'indicateurs de performance....158
V.3 Le taux d'insertion professionnelle comme indicateur de performance du système d'enseignement 162
V.4 Indice de performance et capacité de financement des universités 164
V.5 La mesure de la performance dans l'enseignement supérieur 168
V.6 Le modèle du processus de Bologne 171
Conclusion du chapitre V 175
Troisième Partie....177
Etude empirique et résultats de la recherche 177
Chapitre VI. Problématique, hypothèses et méthodologie de recherche 178
VI.1 Problématique 178
VI.2 Hypothèses 190
VI.3 Méthodologique d'enquête....191
VI.3.1 Orientations méthodologiques 191
VI.3.1.1 Étude de cas 192
VI.3.1.2 La préparation de l'étude de cas....193
VI.3.1.3 Guide d'entretien et choix des personnes interviewées 194
Chapitre VII. Analyse des données Université de Nalut....207
VII.1 Les universités de Gharyan, Zantan et Nalut : des relations de proximité et une histoire commune....207
VII.2 L'Analyse du contenu des entretiens : 208
Chapitre VIII. Analyse des données Université de Zantan....256
VIII.1 L'analyse du contenu des entretiens :....256
Chapitre IX. Analyse des données Université de Gharyan 309
IX.1 L'analyse du contenu des entretiens....309
Chapitre X. Discussion des résultats 358
Conclusion générale et perspectives....375
Références bibliographiques 383
Liste des acronymes utilisés à placer par ordre alphabétique 411
ANNEXES....412
Liste des annexes 412
Annexe 1 : Spécialisées enseignement secondaire « phase élémentaires, phase collège, phase, secondaire (Lysée) »....413

Annexe 2 : Les Normes d'Accréditation Institutionnelles des établissements de l'enseignement supérieur. « Texte traduit d'un article en langue arabe ».....414

Annexe 3 : Les normes à adopter des programmes universitaires.....423

Annexe 4 : Normes d'accréditation des programmes d'études supérieures.....430

Annexes 5 : Guide d'entretien et réponses des interviewés - Université de Djebel Al Gharbi 436

Annexes 6 : Documents requis pour l'audit des établissements de l'enseignement supérieur (Accréditation Institutionnelle).....448

Annexes 7 : Documents requis pour l'audit des établissements de l'enseignement supérieur (des programmes universitaires) 449

Annexe 8 : Guide d'entretien et réponses des interviewés université de Nalut.....450

Annexe 9 : Guide d'entretien et réponses des interviewés université de Zantan.....468

Annexe 10 : Guide d'entretien et réponses des interviewés université de Gharyan. 486

Annexe 11 : Plan opérationnel pour les travaux de gestion de la qualité dans les facultés 501

Figure n° 1 : Carte de la Libye avec ses trois régions 18
Figure n° 2 : Carte de la dynastie Hafside et influence de l'université de la Zitouna 21
Figure n° 3 : Structure du système éducatif en Libye 35
Figure n° 4 : La démarche d'amélioration continue PDCA. 76
Figure n° 5 : La pyramide de Maslow.....121
Figure n° 6: La roue de l'amélioration « Deming » 124
Figure n° 7: Calendrier proposé pour l'élaboration d'ISO 9001 :2015.....141
Figure n° 8 : Le modèle d'excellence EFQM 148
Figure n° 9: Modèle de Gilbert (1980) 159
Figure n° 10: Les axes majeurs de performance du système universitaires. 160
Figure n° 11: Types d'entretiens qualitatifs. 194
Figure n° 12 : Université de Djebel Al Gharbi désormais divisée en trois Universités (Gharyan, de Zantan et de Nalut) 195
Figure n° 13 : Organigramme de l'université de Nalut. 196
Figure n° 14 : Organigramme de l'université de Zantan. 197
Figure n° 15: Organigramme de l'université de Gharyan.....198

Tableau n° 1 : Situation des écoles au Fezzan en décembre 1947 30
Tableau n° 2 : Nombre d'élèves et de maîtres de l'enseignement en Libye pendant l'année 1951-1952. 31
Tableau n° 3 : Résultats du baccalauréat en Libye « écoles secondaires spécialisées et enseignement secondaire général (Lycée).....36
Tableau n° 4 : Les différentes spécialités enseignées dans les universités libyennes. 39
Tableau n° 5 : Histoire des universités libyennes depuis 1969 40
Tableau n° 6 : Les accords de coopération entre la Libye et les pays membres de l'Union européenne depuis 1951. 44
Tableau n° 7 : Questions communes et spécifiques selon le statut des personnes interrogées. 53
Tableau n° 8 : Répartition du nombre total d'étudiants « B4 » 55
Tableau n° 9 : Répartition du nombre total d'étudiants « B4 » 56
Tableau n° 10 : Répartition des étudiants selon les champs d'études « B4 ».....56
Tableau n° 11: Répartition des étudiants selon les champs d'études « B5 » 56
Tableau n° 12 : Récapitulation des réponses des étudiants par rapport aux questions posées.....57
Tableau n° 13 : Récapitulatif des réponses du directeur du corps professoral et des professeurs 61
Tableau n° 14 : Récapitulatif des réponses de tous les interviewés par rapport à la première question partagée. 64
Tableau n° 15 : Définitions du concept qualité selon les responsables de l'université 67
Tableau n° 16 : Définitions du concept qualité selon les professeurs de l'université 67
Tableau n° 17: Définitions du concept de qualité selon les étudiants de l'université.....68
Tableau n° 18 : Récapitulation des réponses principales pour chaque responsable interviewé 69
Tableau n° 19 : Récapitulation des réponses principales pour chaque responsable interviewé 70
Tableau n° 20 : Récapitulation des réponses principales pour chaque responsable interviewé 71
Tableau n° 21: Récapitulation des réponses principales pour chaque responsable interviewé 72
Tableau n° 22: Récapitulation des réponses principales pour chaque responsable interviewé 74
Tableau n° 23: Récapitulation des réponses principales pour chaque responsable interviewé 74
Tableau n° 24 : Récapitulation des réponses principales pour chaque responsable interviewé 75
Tableau n° 25: Les principes de l'évaluation de la performance.....104
Tableau n° 26 : Les principes posant défi à l'évaluation de la performance.....104
Tableau n° 27: Les principes de la qualité totale 119
Tableau n° 28: Le processus PDCA.....124
Tableau n° 29 : Cycle PDCA. 126
Tableau n° 30 : Les objectifs du cercle de la qualité. 127
Tableau n° 31 : Usages de la qualité dans l'enseignement supérieur. 134
Tableau n° 32: La mise en œuvre de l'assurance qualité aux États-Unis, en Europe et en Grande-Bretagne. 138
Tableau n° 33: Évolution des principes de management de la qualité entre les versions 2008 et 2015 de la norme ISO 9001.....140
Tableau n° 34 : Les normes de l'accréditation institutionnelle de l'établissement.....142
Tableau n° 35 : Les normes locales à adopter des programmes universitaires 143
Tableau n° 36 : La résistance au changement : synthèse et critique des écrits. 152

Tableau n° 37: Les axes majeurs de performance du système universitaire 162
Tableau n° 38 : Les trois piliers du pilotage et de l'assurance de la qualité du système éducatif.....164
Tableau n° 39: Les différentes perceptions de la performance. 169
Tableau n° 40: Évolution dans le temps du processus de Bologne. 173
Tableau n° 41: Montre les étapes des études pratiques de ma recherche. 199
Tableau n° 42: Nombre d'étudiants immatriculés dans les universités. 199
Tableau n° 43: Récapitulatif des occurrences relatives aux différences et aux similitudes concernant les items évoqués dans l'analyse des universités de Nalut, de Zantan et de Gharyan au sujet de la comparaison des résultats dans le chapitre précédent. 364

Diagramme n° 1 : Pourcentage filles / garçons 55

« L’éducation est l’arme la plus puissante que l’on puisse utiliser pour changer le monde »

Nelson Mandela

Remerciements

Tout d'abord, je remercie les professeurs M. Christophe NIEWIADOMSKI et Mme Sylvie CONDETTE. Je vous dois toute ma reconnaissance et mon respect pour la confiance dont vous m'avez témoigné et pour m'avoir soutenu, conseillé, guidé et suivi tout au long de mes études doctorales. Je remercie également le jury d'avoir accepté de participer à l'évaluation des travaux de cette thèse.

Je remercie chaleureusement l'équipe du CIREL qui m'a tendu la main et m'a donné tout ce dont j'avais besoin pour mes contributions scientifiques internes et externes.

Je souhaite également remercier l'ensemble des cadres administratifs et scientifiques des trois universités de Nalut, Gharyan et Zantan pour leur accueil, leur gentillesse, leur aide tout au long de mon travail de recherche.

Merci au Ministère de l'Enseignement Supérieur libyen de m'avoir accordé la bourse pour la durée de mes études en France.

Merci à tous mes amis qui me soutiennent depuis que je suis sur le sol français.

Je dédie mes humbles recherches à :

- L'âme de mon père.
- A ma mère, que Dieu prolonge sa vie et lui donne une bonne santé.
- A ma femme et mes enfants, Mohamed, Raghad, Ghaida et Ahmed qui ont toujours cru en moi.

Introduction générale

Les politiques d'enseignement supérieur en Libye occupent une place de plus en plus importante dans les programmes nationaux et les projets de lois. Les décideurs estiment que l'enseignement supérieur est un facteur important pour la compétitivité économique surtout dans un contexte de globalisation où l'innovation est le moteur de la croissance. Or, la production et le partage de la connaissance constituent le pilier d'une société innovante et créative. Cette reconnaissance a rendu plus indispensable que jamais la nécessité de fournir un enseignement supérieur de qualité et il est impératif que les États investissent davantage dans le développement des compétences et des qualifications à travers des politiques de développement de l'enseignement supérieur.

La Libye, durant son histoire, a connu plusieurs phases politiques caractérisées par des contextes socio-économiques différents. L'un des objectifs de ce travail de recherche consiste à prendre le recul historique nécessaire pour comprendre l'évolution du système éducatif de l'enseignement supérieur et de recherche en Libye. Notre travail concerne les étapes de l'évolution de l'application de la démarche qualité dans l'enseignement supérieur et notre recherche vise à analyser son impact sur la performance supposée ou attendue. Le terrain de notre étude s'étend sur trois universités situées à l'ouest de la Libye (les plus accessibles pour des raisons de sécurité intérieure).

L'idée de ce sujet de thèse s'étaye sur l'attention toute particulière portée à la qualité totale et aux essais scientifiques publiés à ce sujet, ainsi qu'à l'importance de l'enseignement supérieur et de la recherche dans la réalisation des objectifs économiques et sociaux de la Libye contemporaine. Cette dernière préoccupation est à mettre en lien avec la nécessité, affirmée par les autorités libyennes, d'améliorer les niveaux scientifiques et pédagogiques pour permettre aux étudiants libyens d'obtenir des diplômes reconnus à l'échelle nationale et internationale, de sorte que ces diplômes puissent répondre aux offres d'emplois publics et privés.
En outre, l'état libyen investit pour financer les universités, ce qui nécessite une visibilité attendue du « retour sur investissement » de ces dépenses du contribuable. Dans cette perspective, l'adoption d'une démarche qualité est envisagée comme susceptible de permettre de contrôler et de mesurer la performance du système éducatif. Néanmoins, qu'en est-il de l'applicabilité de cette démarche dans les universités libyennes aujourd'hui ?

Par ailleurs, dans quelle mesure l'application des principes du management de la qualité totale dans l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique permet-elle ou non l'amélioration de la performance ?
Pour tenter de répondre à ces questions, nous centrerons notre étude préliminaire sur le cas de l'université de Djebel Al Gharbi. À cette fin, nous partirons de l'hypothèse préalable suivante : l'application des principes du management de la qualité totale a un impact positif sur la performance et améliore le système d'éducation en termes d'outputs.

Le propos développé dans cette thèse se déclinera autour de trois parties qui structurent l'ensemble de notre recherche.

La première partie est la contextualisation de la recherche, elle est composée de deux chapitres : le premier chapitre est consacré à l'étude historique de la Libye et le deuxième porte sur une étude exploratoire visant à cerner la question de recherche et la manière de conduire l'enquête.

Dans le premier chapitre, nous abordons l'histoire éducative de la Libye et l'impact des régimes politiques qui se sont succédé au fil de l'histoire. La fondation des premières écoles remonte à l'époque de l'Empire Ottoman et la présence conjointe de trois religions (musulmane, chrétienne et juive) dans l'organisation du système éducatif libyen a joué un rôle important pour les écoles primaires et secondaires. Nous étudions ensuite l'impact des différentes périodes coloniales – italiennes, puis françaises et britanniques, qui se sont tour à tour succédées, et leur incidence sur l'organisation du système éducatif du pays. Nous montrons ensuite que l'indépendance de la Libye est marquée par une phase importante de développement de l'enseignement supérieur dans la mesure où le nombre des universités va passer d'une à plus de treize, ce qui conduit par ailleurs à la création des écoles supérieures de technologie. Ce développement rapide d'universités, d'instituts et d'écoles supérieures a mobilisé des budgets et des investissements considérables. Le deuxième chapitre présente une étude préliminaire construite autour d'un questionnaire semi-ouvert mené auprès des cadres administratifs, des cadres pédagogiques et des étudiants. Cette pré-enquête nous a conduit à affiner nos questions de recherche et à développer les prémices de nos hypothèses de travail. Cette étude exploratoire nous a permis de mieux analyser et comprendre les outils et les techniques permettant de désigner des indicateurs de mesure de la performance. Sur la base de ce premier développement, nous avons ensuite conçu la partie empirique de notre travail en élaborant un questionnaire destiné aux différents acteurs de l'enseignement supérieur, via une étude de cas à l'université

Djebel Al Gharbi. La méthodologie choisie pour ce travail de pré enquête nous a permis de comprendre plus précisément les mécanismes de l'application de la démarche qualité en Libye. Les quatre acteurs de l'enseignement supérieur concernés par cette étude de cas préliminaire sont respectivement un étudiant, un membre du corps professoral, un membre du corps administratif et un cadre scientifique. L'analyse et l'interprétation des données de la pré-enquête ont mis en évidence quatre grands thèmes, à savoir :

- ✓ La définition et la perception du concept de la qualité
- ✓ Les infrastructures, le logement, la restauration et les activités socioculturelles
- ✓ Les activités scientifiques, les programmes de formation et le marché de l'emploi
- ✓ L'implication socioéconomique nationale et la coopération internationale.

Dans la deuxième partie, qui contient quatre chapitres, nous abordons l'étude théorique. Dans le premier chapitre, nous interrogeons le système éducatif libyen au regard des influences philosophiques et éducatives. Cela nous permet d'examiner les liens complexes qui s'établissent entre valeurs défendues en éducation et introduction de la notion de performance puis de qualité totale à l'université libyenne.

Dans le deuxième chapitre, nous mobilisons deux grands modèles théoriques de la qualité, l'un issu des sciences de l'ingénieur et l'autre issu des sciences humaines et sociales. Si les principes de base de l'approche qualité dans le domaine industriel peuvent être adaptés à l'enseignement supérieur, ils nécessitent cependant d'intégrer une approche historique, sociologique, territoriale et psychosociologique afin de mieux prendre en compte les compétences humaines disponibles et d'analyser la survenue éventuelle de résistances aux changements. Nous mettons notamment en évidence le fait que le contrôle et le suivi des dépenses ainsi que l'évolution rapide de la société libyenne contemporaine ont fait naître des attentes importantes vis-à-vis de la mise en place d'une démarche qualité visant en particulier à mieux articuler l'organisation de la diffusion des savoirs scientifiques avec les besoins socio-économiques, dans la perspective d'améliorer la performance du système d'enseignement supérieur de la Libye.

Dans le troisième chapitre, nous nous focalisons sur la notion de performance dans l'enseignement supérieur. Le pilotage de la performance et par la performance constitue, en effet, l'objectif principal de la démarche de la qualité. Ainsi, quels que soient les secteurs d'application, et en particulier dans le domaine de la formation et de l'enseignement supérieur, les chercheurs et les praticiens ont recours à des outils tels que la roue de Deming (PDCA : il

s'agit d'un cycle qui suppose de planifier, réaliser, vérifier, puis améliorer) permettant ainsi la maîtrise du processus de la production de la valeur.

À partir de ces éléments préliminaires, nous présentons, dans le quatrième chapitre, notre problématique de recherche, nos hypothèses ainsi que les modalités de recueil de données de notre enquête. Il s'agit ici, rappelons-le, d'examiner l'application de la démarche qualité dans l'enseignement supérieur et d'étudier son impact sur la performance. À cet effet, nous avons réalisé une étude comparative entre les universités de Gharyan, Zantan et Nalut en Libye en tentant de mettre en évidence deux perceptions différentes de la notion de qualité, l'une économiste et l'autre sociologique. Selon Mérini, C., (2010, pp. 298, 299),

> « l'éducation comparée s'est beaucoup nourrie de comparaisons de niveau macro comme : les politiques éducatives aux différents niveaux des cursus (école, lycée-collège, université), de comparaisons de valeurs culturelles portant l'intention éducative d'un pays par rapport à l'autre ou d'une période à une autre, mais aussi de comparaisons de structures ou de plans de formation des enseignants, (Porche, 2009). La question des pratiques est jusque-là un peu restée dans l'ombre, peut-être parce que les conditions de la comparaison sont situées à un niveau plus micro, ce qui nécessite une certaine proximité des acteurs avec le terrain d'exercice des pays en cause. » (Mérini, C., 2010, pp. 298, 299) Ainsi, Malet R. et Sirota R. (2003, p.158) ajoutent que : « dans la période contemporaine, les enjeux se sont déplacés, ouvrant pour l'éducation comparée de nouveaux espaces de développement et dans le même temps de nouvelles formes de fragilisation. Il apparaît de plus en plus que les choix en matière de politiques éducatives peuvent, aujourd'hui plus encore qu'hier, tirer profit des innovations proposées dans d'autres contextes sociaux : « temps chaud pour l'éducation comparée. »

Dans une troisième partie intitulée « Étude empirique et résultats de la recherche », nous exposons, dans les trois premiers chapitres, l'analyse des données, successivement celles des universités de Nalut, de Zantan et de Gharyan. Dans un quatrième chapitre, nous discutons nos résultats de recherche, avant d'apporter des éléments de conclusion.

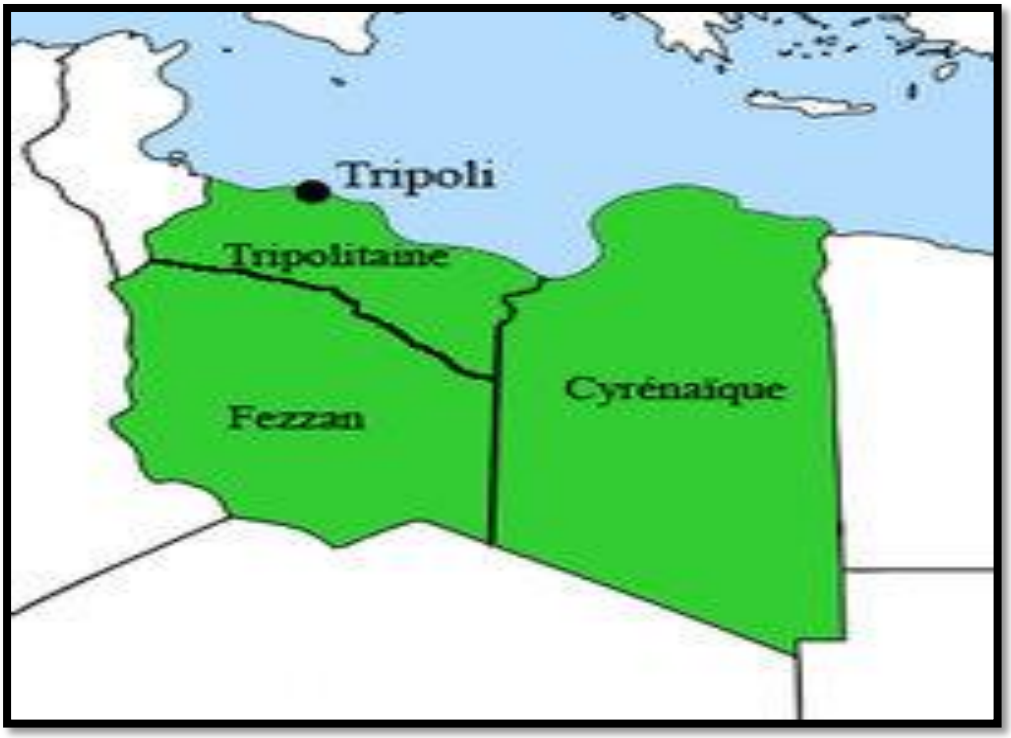
Première Partie

Contextualisation de la recherche

Chapitre I. L'enseignement en Libye Approche socio-historique et politique

La Libye est un pays arabe en voie de développement situé au nord du continent africain, sur la côte sud de la Méditerranée. Elle est limitée à l'est par l'Égypte, au sud-est par le Soudan, au nord-ouest par la Tunisie, au sud par le Niger et le Tchad et à l'ouest par l'Algérie. Le nombre d'habitants en Libye est faible par rapport à sa superficie qui est d'environ 1 775,500 km^2. Cette surface la classe au troisième rang des pays africains, après l'Algérie et le Soudan, et équivaut en gros à trois fois la superficie de la France (Burgat, F. et Laronde, A., 2003, p. 9). Elle comprend trois territoires : la Tripolitaine, la Cyrénaïque et le Fezzan[1].

Figure n° 1 : Carte de la Libye avec ses trois régions



Source *:* (En ligne) http://www.lexpress.fr/actualite/monde/libye-la-repression-a-fait-au-moins-640-morts_965338.html consulté le 15 novembre 2017

Le système éducatif libyen est étroitement lié au système politique et au système économique. C'est en fonction des défis auxquels cette société fait face, ainsi qu'en fonction de son histoire que le système d'éducation est conçu. La Libye possède son propre système d'éducation qui reflète son histoire, son identité et les transformations géopolitiques régionales ou mondiales.

[1] Archives du ANOM Aix-en-Provence, fonds ministériels, 81F896, document n°23L, note relative à l'indépendance de la Libye du 28 mars 1953, p. 1.

Ainsi, le système d'éducation ne peut s'inscrire que dans une dynamique évolutive dans le temps.

La Libye se situe dans l'Afrique du Nord, à mi-distance historiquement entre deux grandes universités arabo-musulmanes : l'université La Zitouna et l'université du Caire-Al-Azahar ; cette situation géographique a influencé de façon directe ou indirecte le système d'éducation au cours de son histoire. En fait, Tunis et le Caire sont les deux grandes villes qui ont constitué les principaux centres d'enseignement et de science dans le nord de l'Afrique. La Tunisie actuelle continue à exercer une influence notable sur l'ouest de la Libye et l'est de l'Algérie (la dynastie Hafsides, la dynastie Aghlabides[2]).

Pour bien comprendre l'évolution du système d'éducation en Libye, nous allons étudier les différentes périodes historiques, notamment en commençant par la période ottomane, puis en passant successivement par l'influence italienne, dans les années 1911 jusqu'en 1943, puis l'influence des administrations française et britannique (1944) avant d'en arriver au moment où la Libye devient un Etat souverain, le 24/12/1951, date de l'indépendance de la Libye. Pour cette dernière étape, nous distinguerons une première phase allant de 1952 jusqu'en 1969, période de la Libye royaume, et une deuxième phase allant de 1969 jusqu'à la chute de colonel Kadhafi en 2011. Ensuite, nous aborderons la dernière phase correspondant à la période de l'après février 2011, « la révolte contre le régime du Colonel Kadhafi » jusqu'à aujourd'hui.

I.1 L'espace nord-africain : un espace d'offre pour les études universitaires supérieures.

La Libye se situe dans un espace géographique placé au carrefour de trois prestigieuses universités arabes de renommée internationale, au moins dans le monde musulman, dont la plus ancienne est celle de la Zitouna. Ainsi, l'apprentissage des sciences, pour les Libyens, s'est déroulé plus particulièrement à l'université de la Zitouna à Tunis, capitale de la Tunisie actuelle,

[2] Il s'agit d'une dynastie d'émirs issue de la tribu arabe des Banu Tamim. La période aghlabide (800-909) correspond à l'apogée de Kairouan, centre majeur de l'Ifriqiya et du Maghreb, et foyer de la conquête arabe en Andalousie. C'est en effet d'Ifriqiya que partit le réveil économique de la région. Ceci s'explique par son emplacement, au carrefour des routes caravanières, et par une agriculture et un artisanat florissant. https://www.cairn.info/revue-les-cahiers-de-l-orient-2010-1-page-83.htm

et à l'université de « Al-azhar » au Caire. Pendant de nombreuses années, c'est dans ces universités que les Libyens ont pu s'engager dans des études supérieures.

I.1.1 Université de la Zitouna (Al-zaitouna) de Tunis (Tunisie)

L'université de la Zitouna est la première université fondée dans le monde musulman, en 737 apr. J.-C. (120 A.H). La Mosquée Zitouna a été la pierre angulaire de l'université Zitouna, à l'instar des universités américaines (*Harvard University*…) et anglaises (*Oxford University*…), dont l'église et les fondations religieuses constituaient le point de départ.

À la suite du déclin progressif de Kairouan à partir du Xe siècle, une importance croissante a été accordée à Tunis devenue le centre de rayonnement économique, culturel et intellectuel de toute la région nord-africaine et même sub-saharienne (Alqatri, M. 1985, pp.86, 87). Ainsi, Tunis, à travers son université, a retenu l'attention des étudiants maghrébins et, entre autres, des Libyens pour l'apprentissage du droit juridique mais aussi des sciences, des mathématiques et, plus tard, de la physique et de la médecine. En ce sens, nous pouvons constater que la coopération, appelée sous sa forme primitive « l'immigration pour la science », existait mais se manifestait de manière individuelle, c'est-à-dire en fonction d'objectifs de développement personnel.

Al-Zitouna s'affirme définitivement en tant que pôle universitaire lorsque la dynastie Hafside conquiert le royaume de l'Ifriqiya et fait de Tunis sa capitale. Al-Zitouna, ayant développé des programmes de formation des imams, des juges et d'une grande partie des lettrés, fournit les administrateurs et les fonctionnaires de l'État (Safa, I., 2010, pp. 83,84) et (Morsi, M., 1973, p. 117). Ainsi, Al-Zaitouna s'affirme dès lors comme le centre intellectuel de tout le royaume Hafside (voir figure n° 2). La madrasa fournit une formation à la fois religieuse et littéraire mais s'ouvre aussi à l'enseignement de la physique, des mathématiques et de la géographie.

Figure n° 2 : Carte de la dynastie Hafside et influence de l'université de la Zitouna

Source : Architecture de l'Ifriqiya, recherches sur les monuments aghlabides, éd. Klincksieck, Paris, 1966

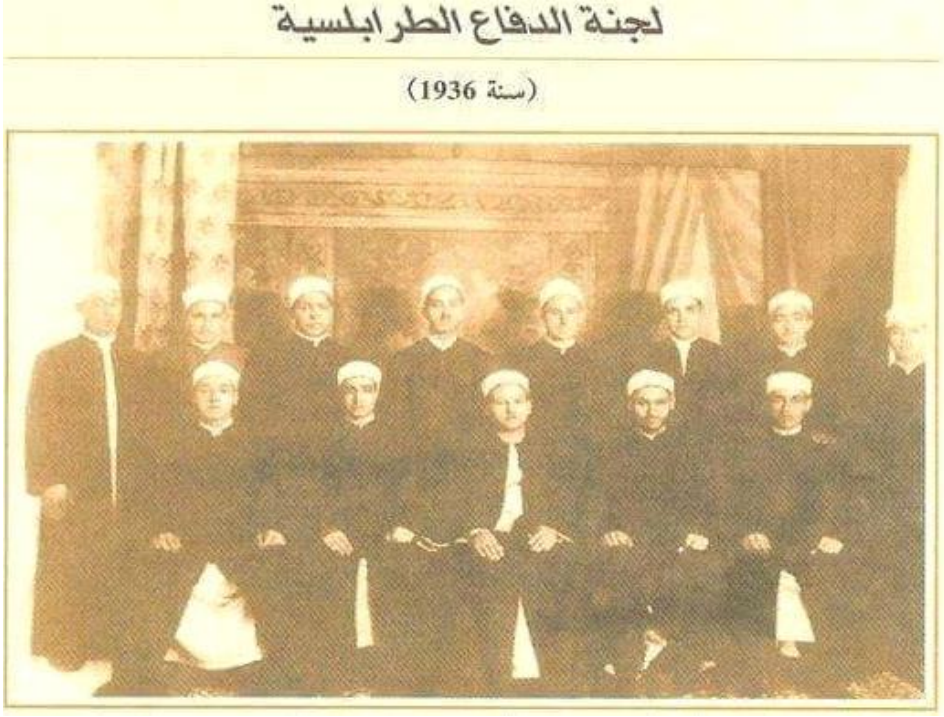
I.1.2 Université de Fès- *al-Qarawiyyîn* – 245 A.H

Fatima el Fihriya**, surnommée Oum al Banine (La mère des deux fils), est la fondatrice de la** mosquée el-Qaraouiyyîn**.** Elle est née au IXe siècle et elle est originaire de Kairouan en Tunisie. Elle émigre avec sa famille à Fès, « au nord du Maroc ». Pour honorer son père, Muhammad Al-Fihri, qui est un riche commerçant, lorsqu'elle hérite de sa fortune, elle décide de dépenser son héritage au service de la science et plus particulièrement au profit sa nouvelle ville « Fès ». En 859, Maryam dirige la construction de la Mosquée des Andalous, tandis que Fatima entreprend d'agrandir la mosquée el-Qaraouiyyîn, qui sera la plus grande d'Afrique du Nord. Elle fait extraire tous les matériaux de construction d'un terrain voisin et fait le vœu de jeûner tous les jours jusqu'à la fin des travaux.

Au sein du pôle religieux et culturel de Fès, la mosquée el-Qaraouiyyîn fait aussi fonction d'université. Trois branches scientifiques ont été développées dans cette université à savoir : les sciences religieuses, les sciences littéraires et les sciences exactes (la médecine, la physique, les mathématiques). Cette université a contribué à produire de grands penseurs, théologiens, philosophes ou astronomes (Alqatri, M., 1985, pp. 104, 105).

I.1.3 Université Al-Azhar du Caire (Égypte).

Selon Amine, M., (2014, pp. 12,13), l'université Al-Azhar a été créée au début du règne de la dynastie fatimide[3] en Égypte (971) et elle a pris le nom de la mosquée du Caire, Al-Azhar. L'université Al-Azhar a été, pour les Libyens, la destination la plus répandue pour apprendre la science. La photo ci-dessous illustre cette réalité, du fait qu'elle montre la première génération des élites ayant obtenu les plus hauts diplômes pour exercer en Libye, surtout dans le domaine juridique et éducatif. Cette première génération des élites formées à l'université Al-Azhar constitue le noyau de la commission de défense contre la colonisation italienne. Cela atteste de l'attractivité de cette université pour les Libyens (Cf. photo ci-dessous).



Des étudiants libyens à l'Azhar au Caire, en Égypte (1936)
Source : photo tirée d'un album personnel

I.2 L'éducation coloniale en Libye (ottomane, italienne, française et britannique) avant l'indépendance et ses effets

[3] Les Fatimides (également appelés Obeydides ou Banu Ubayd depuis le Manifeste de Bagdad) ont formé une dynastie califale chiite ismaélienne qui régna, depuis l'Ifriqiya (entre 909 et 969) puis depuis l'Égypte (entre 969 et 1171), sur un empire qui englobait une grande partie de l'Afrique du Nord, la Sicile et une partie du Moyen-Orient. http://eurocles.com/brouage/e-doc3.php?table=e_histoire&action=pleincadre&id=375.

Soumise au pouvoir ottoman jusqu'au début du XXe siècle, la Libye se voit convoitée par l'Italie qui commence la conquête de la Tripolitaine et de la Cyrénaïque à partir de septembre 1911. La conquête ne se fait pas sans coup férir : la résistance, structurée par la Confrérie Sénoussie, est forte. Après la Première Guerre mondiale, le gouvernement socialiste italien accorde un semblant d'autonomie aux territoires conquis, et Idriss Al Sénoussi est même placé à la tête de la Cyrénaïque, mais les Italiens reviennent sur leurs engagements, annulent le statut d'autonomie et Al-Sénoussi fuit en Égypte. Mussolini, arrivé au pouvoir en 1922, reprend les hostilités provoquant un nouveau sursaut nationaliste où se distingue Omar al-Mukhtar, figure emblématique de la résistance libyenne. En 1934, Mussolini réunifie les provinces de la Tripolitaine et la Cyrénaïque auxquelles il rattache le Fezzan. La Libye devient une colonie italienne : déjà bien avant 1940, près de 120 000 colons italiens y sont installés. L'Italie est défaite ; les Britanniques occupent la Tripolitaine et la Cyrénaïque et les Français libres le Fezzan. Plus tard, la Libye accède à l'indépendance, le 24 décembre 1951, et Idriss al Senoussi est proclamé roi. (Khader, B., 2011)

I.2.1 Le système éducatif en Libye de l'époque ottomane à Caramanlis (1551-1911)

La Libye est entrée depuis 1551 dans une nouvelle ère que les historiens appellent le premier Pacte ottoman, qui s'est terminé en 1711 avec l'arrivée au pouvoir d'Ahmed Pasha Qara-Manley.

La domination ottomane s'étendait sur toutes les régions, de Tripoli à Fezzan en passant par la Cyrénaïque. La direction des affaires était dans les mains des pachas nommés par le sultan. Mais, un siècle après, cette domination a laissé apparaître des faiblesses. Elle s'était effritée car l'ingérence d'autres nationalités européennes jouait un rôle important. Parmi celles-ci, on peut citer les Russes, les Grecs, les Bulgares, les Roumains, les Arméniens. Par ailleurs, avec l'alliance britannique et arabe qui a perdu la guerre mondiale, on avait une nouvelle direction, celle du califat, qui était incapable de protéger ses mandats, d'imposer l'ordre et leur contrôle. Les forces de ces nouveaux dirigeants s'étaient dissipées avec le concours des caprices des soldats qui étaient plutôt animés d'envie de conspiration et de violence. Du fait de cette situation, il arrivait au gouverneur de quitter parfois son poste pendant plus d'un an. Pour la période de 1672-1711, vingt-quatre arbitres (Walia) se sont relayés pour la gestion du pays. À l'occasion de ces moments difficiles, les citoyens libyens ont beaucoup souffert d'horreurs en raison de l'insécurité et de l'instabilité (Sheikh, R., 1972, pp. 32, 33).

Le même auteur explique qu'en 1711, Ahmed Qarah Manli dirigea une révolution populaire qui renversa le gouverneur ottoman. Il était officier dans l'armée ottomane et avait décidé de débarrasser la Libye des dirigeants corrompus et de mettre un terme au chaos car le peuple ne supportait plus la règle stricte du despote. C'est ainsi que le sultan avait accepté de nommer un Pacha en Libye et de lui accorder une grande autonomie. Ahmed Al-qara Manli fonda une famille régnante appelée la Kara, qui dirigea la Libye jusqu'en 1835. Après un examen attentif de la situation à Tripoli, le sultan décida d'intervenir directement pour restaurer son autorité. Le 26 mai 1835, la flotte turque arriva à Tripoli et Ali le Pacha fut arrêté et transféré en Turquie, ce qui mit fin à la règle de la guérilla dans le pays.

Selon Lafi, N., (2015, p.5) « avec l'occupation française de l'Égypte en 1798, l'empire ottoman est contraint de repenser profondément sa présence sur le continent africain ».

Ainsi, selon Sheikh, R., (1972, pp.44, 45), avec la fin d'Al-Qara Manli, les Libyens avaient préféré le retour des Turcs ottomans pour les protéger contre les dangers des Français présents en Algérie et en Tunisie, ainsi que de la menace des Britanniques dont l'influence commençait à augmenter en Égypte et au Soudan. Cependant, la connexion de l'État turc à la Libye devint difficile et lourde de dangers à cause de la présence des Anglais en Égypte. Cela conduisit à la faiblesse de la domination turque en Libye et le peuple sut qu'il était confronté aux menaces extérieures avec la fin de l'administration ottomane en 1911.

L'enseignement de la science en Libye, pendant la première période de la gouvernance ottomane, s'est toujours déroulé dans les mosquées. Il s'agit essentiellement d'apprendre le coran, d'apprendre à lire, à écrire, de connaître l'éthique, y compris dans les transactions commerciales, les relations dans la société. L'apprentissage concerne aussi les mathématiques. Plusieurs mosquées organisent des « cercles », appelés conférences dans le langage moderne. Les cours sont donnés par des savants ou ce qu'on appelle des « Cheikh », spécialistes dans le domaine de la littérature (grade le plus élevé dans le processus d'éducation classique des universités arabes).

La réforme de l'instruction lancée par le gouvernement ottoman fait apparaître les premières écoles modernes de type secondaire dans les provinces de l'empire à la moitié du XIXe siècle (Cresti, F., 2003). Celle de Tripoli commença son activité en 1857, et d'autres furent bâties par la suite dans les villes principales des départements libyens, telles que Homs, Yefren, Mourwouk et Benghazi. Toujours selon Cresti, F., (2003), les Ottomans ont inauguré en 1888

le collège militaire (madrasa Al-Askariyya), où débuta un enseignement d'une durée de cinq ans. Les enseignants étaient des officiers de l'armée ottomane. Ce collège militaire ouvrait les portes de l'école supérieure militaire d'Istanbul aux élèves les plus doués. En1890, une École Normale, avec un enseignement de deux ans, a été ouverte à Tripoli. Dans la période suivante, des écoles primaires ont été créées, offrant un enseignement en langue turque, tandis qu'une école d'arts et métiers fut fondée, toujours à Tripoli, en 1897. Selon Al Sagheer, H., (2012, p. 16), à la suite de la prise du pouvoir à Istanbul par les Jeunes Turcs appartenant à « l'Union et Progrès », une nouvelle école primaire et une école technique ont été créées à Tripoli au profit de la population libyenne.

En fait, selon Massoud, A., (2013, p. 120), l'éducation moderne a émergé en Libye à la fin de la période ottomane où le gouvernement turc avait rétabli un certain nombre d'écoles modernes en réponse à l'urgence d'adopter un nouveau programme éducatif cohérent. Le désir de disposer de certaines connaissances et d'adopter la science moderne n'était pas le vœu des vieilles institutions éducatives. Celles-ci privilégiaient, en effet, l'école militaire dont l'accès était ouvert aussi bien aux Turcs qu'aux Libyens. À côté de ces écoles militaires, on avait également créé un certain nombre d'écoles primaires modernes et quelques jardins d'enfants mixtes à Tripoli, Benghazi et dans quelques autres grandes villes libyennes. Le gouvernement turc avait suggéré l'ouverture de deux instituts d'enseignement, l'un à Tripoli et l'autre à Benghazi, ainsi que de deux écoles d'art (10), l'une pour les garçons et l'autre pour les filles, à Tripoli. De plus, il existait un certain nombre d'écoles Al-Rashidiya, où certains Libyens avaient pu apprendre la langue turque, voire la littérature turque en plus de la langue arabe. Au sortir de ces écoles, les diplômés pouvaient occuper des postes administratifs dans le pays ou se rendre en Turquie pour y compléter leurs études, à Astana, l'école des clans turcs. Au cours de cette période, les institutions ont maintenu la langue et la littérature arabe et ont également aidé à la renaissance culturelle libyenne.

I.2.2 L'Italie et l'éducation en Libye (1911-1943)

Selon Pinta, P., (2006, p. 234), avec la fin de l'administration ottomane, l'Italie a eu des ambitions coloniales, selon le traité d'Ouchy. Ainsi, le 15 octobre 1912, la Libye était gérée comme une unité administrative appelée « Afrique du Nord italienne ». Mais plus tard, de 1927 à 1934, la colonie fut divisée en deux sections dirigées par un chef italien. Tripoli fut fusionné avec Fezzan en 1934 pour composer la Libye italienne, (Sheikh, R., 1972). À cette époque, quelques écoles sont fermées et la nouvelle administration coloniale –le ministère des Colonies

– prend le nom de « ministère de l'Afrique italienne », tout en essayant de définir une stratégie pour l'enseignement en Libye. Toutefois, « l'ensemble de la Libye subissait très peu l'influence des Italiens ; les élites n'étaient que très peu modernisées et n'étaient d'ailleurs guère susceptibles de l'être, en raison de la pauvreté du pays et du style de vie traditionnel des habitants qui, pour plus de la moitié, s'adonnaient à l'élevage » (Cresti, F., 2003, pp. 4, 5).

L'Italie a tenté l'autonomisation de son occupation (1911) en imposant la langue italienne et le remplacement de l'éducation formelle officielle par de l'éducation italienne civile, en recourant à du matériel pédagogique en italien et en faisant appel à des enseignants italiens. La gestion des écoles fut calquée sur celle de l'école en Italie. L'Italie a édicté plusieurs lois relatives à l'éducation en Libye au cours de cette période, notamment (Greig, S., 2005, pp. 21, 22) :

- ✓ La fermeture des écoles de la nation en 1911 ;
- ✓ Une supervision italienne totale de l'éducation dans les territoires occupés ;
- ✓ La délivrance de la loi générale de l'éducation à Tripoli et en Cyrénaïque en 1914 ;
- ✓ La loi n° 250 de 1915 soumettant l'ensemble des écoles à l'inspection italienne ;
- ✓ La loi n° 469 de 1917 impliquant l'indépendance de l'administration du ministère de l'Éducation, de la Connaissance et de l'Administration coloniale italienne. Il s'agissait d'une sorte de décentralisation, c'est-à-dire que le gouvernement local devenait responsable de la politique de l'éducation avant de devenir une filiale du Département de l'italien directement en Libye. (Alqimatiu, A., 1978, pp. 108, 109).
- ✓ La loi n° 931 de 1919 qui octroie une liberté relative à l'enseignement privé, sans l'intervention des autorités éducatives italiennes.
- ✓ Le nombre d'écoles italiennes à Tripoli (1920 - 1921) était alors de sept (Cresti, F**.,** 2003) :
    - ✓ Deux écoles pour les garçons,
    - ✓ Deux écoles pour les filles,
    - ✓ Trois écoles mixtes.

Toujours selon Cresti, F., (2003) en dehors de Tripoli, il y a trois écoles primaires : deux écoles à Benghazi (une école pour les garçons et l'autre pour les filles) et une troisième école mixte dans la ville de Derna. (Cf. photo suivante) :

École italienne de l'association nationale à Derna en Libye[4]

De même, selon Cresti, F., (2003), en 1846, les sœurs du Bon pasteur ouvrent un cours en italien, langue la plus connue et la plus utilisée à Tripoli, destiné aux filles des diverses communautés de Tripoli (chrétienne, musulmane et juive). Ce cours réunissait quelque 60 élèves. Cette école fonctionnait avec les subsides de la mission franciscaine. Ce sont les missionnaires franciscains qui dirigèrent, jusqu'en 1881, la principale école italienne de Tripoli. À partir de cette date, les Frères maristes prirent la relève. L'école était surtout fréquentée par des enfants italiens, mais aussi par des enfants de notables arabes et d'officiers turcs, ainsi que par des israélites et des Maltais, depuis 1888.

[4] http://miles.forumcommunity.net/?t=56060045 consulté le 18 octobre 2016.

École israélite[5] à Tripoli, 1912-1914

I.2.3 L'administration franco-britannique (1943-1952) : un œil sur le Fezzan

Selon Martel, A., (1991, p. 168), après la défaite de l'Italie dans la Seconde Guerre mondiale, la Libye s'est trouvée à nouveau, dès 1943, face à une nouvelle expérience coloniale, celle du couple franco-britannique. Ceux-ci étaient beaucoup souples dans leurs relations avec le peuple. À partir de 1952, la Libye est devenue indépendante selon la résolution de l'ONU n° 289 du 21 novembre 1949. Un nouveau contexte géopolitique s'installa. Partagée entre la Grande-Bretagne et la France, la Libye se trouve désormais gouvernée par les lois britanniques et françaises. Les étudiants libyens rencontrent alors des difficultés pour aller étudier à l'étranger, comme le montre le document suivant :

Selon Cresti, F., (2003, p. 17) :

> « Les autorités coloniales avaient cherché à mettre des obstacles à la sortie de ces étudiants du territoire : en effet, comme on le lit dans un document des débuts de 1940 en provenance de Tunis, "des difficultés auraient été créées aux élèves tripolitains de l'université El Azhar concernant l'exportation des capitaux nécessaires à leur entretien au Caire, afin de les mettre dans l'obligation de rentrer en Libye et de se faire inscrire à l'École supérieure islamique récemment inaugurée. C'est dans le même esprit qu'à la reprise des cours de la Djemâa El Zitouna, les élèves tripolitains se sont vu refuser l'autorisation de venir à Tunis" ».

[5] http://sephardichorizons.org/Volume2/Issue4/paggi.html consulté le 18 octobre 2016.

Le but de la création d'une école islamique était de faciliter pour les étudiants libyens l'accès à des programmes d'enseignement semblables à ceux des universités Al-Azhar et la Zitouna.

Selon Al Sagheer, H., (2012, pp. 92-95), pendant cette période où la Grande-Bretagne a pris le contrôle de l'ensemble de la Cyrénaïque et de Tripoli dans le nord et l'est, tandis que la France contrôlait Fezzan dans le sud du pays, la disparité du système de gestion de l'éducation a brisé davantage l'unité intellectuelle entre les fils du peuple libyen. Ainsi, la Grande-Bretagne applique un système éducatif égyptien dans l'état de Cyrénaïque. Le désir de la Grande-Bretagne est d'introduire une différence entre les gens de la Cyrénaïque et le peuple de Tripoli. Cela se manifeste par l'application de deux régimes différents : un régime égyptien, appliqué dans la région de Benghazi à Tripoli, où est mis en place le système éducatif palestinien. Quand le peuple se révolte contre cette discrimination dans l'éducation, la Grande-Bretagne remplace le système éducatif palestinien par le système éducatif soudanais. Mais les parents refusent de l'accepter et se révoltent. Cette idée ne rencontre pas l'assentiment des Libyens puisque cette décision renvoie au même problème de la coexistence de deux systèmes d'éducation dans un même pays. Ainsi, suite à cette révolte du peuple, l'administration finit par adopter un même système éducatif qui est celui appliqué en Égypte. La France, à Fezzan, a appliqué le système francophone tunisien et algérien. Fezzan sera négligée ; le nombre des écoles ne dépassait pas quelques-unes et l'enseignement se limitait aux principes élémentaires de la connaissance (voir tableau n°1).

La Grande-Bretagne a soutenu les instructeurs des écoles arabes pour enseigner la langue arabe. Le nombre d'élèves au cours de l'année scolaire 1943-1944 était d'environ 7000 dans les écoles primaires. La Grande-Bretagne a établi, en 1947, les deux premières écoles secondaires de Tripoli. En 1949, la Grande-Bretagne a créé l'Institut de Tripoli pour préparer les enseignants à enseigner dans les écoles primaires ; la durée de l'enseignement était de trois ans après l'obtention du diplôme du secondaire.

La province de Fezzan se trouvait alors sous l'influence française en ce qui concerne le système d'éducation. Le tableau suivant montre la dispersion des classes en langue française qui existait dans treize villes. Cependant, les classes en langue arabe ne couvraient que 4 villes ou centres d'études.

Centres	Classes de langue française	Classes de langue arabe	Nombre d'élèves
Djedid	1	1	59
Mourzouk	1	1	52
Oubari	1	-	19
Brak	1	1	57
Agar	1	-	40
Berguene	1	-	24
Ouenzerik	1	-	40
Ederi	1	-	40
Bentbya	1	-	18
Traghne	1	-	22
Gatroun	1	-	35
Ghadamès	1	1	55
Derj	1	-	41
Totaux	13	4	502

Tableau n° 1 : Situation des écoles au Fezzan en décembre 1947[6]

I.3 Le cas particulier de l'enseignement en Libye : Approche socio-historique

La Libye est passée par des phases particulières et différentes d'un point de vue historique et économique. Chaque phase a eu un impact spécifique et c'est ce que nous allons désormais traiter.

I.3.1 Le système d'éducation de la Libye moderne et le contexte de la post-indépendance

Cette phase historique peut être décrite à partir de trois phases essentielles : la phase du Royaume de Libye (1951-1969), la Libye du régime Kadhafi (1969-2011) et la Libye post Kadhafi (depuis 2011).

I.3.2 Le Royaume de Libye, 1951-1969 : un contexte particulier

[6] Archives de ANOM Aix-en-Provence, Série ministérielle, fonds ministre F81, dossier n°896 Fezzan 1947-1952, Rapport français sur l'école au Fezzan, décembre 1947, pp 1-8.

Les établissements qui délivrent un enseignement moderne sont, à la fin de l'année scolaire 1951-1952, au nombre de 244 et ils regroupent 32926 élèves et 1192 maîtres. Maîtres et élèves se répartissent de la manière suivante entre les quatre principaux groupes ethniques :

Ethnies	Arabes	Italiens	Juifs	Maltais	Total
Maîtres	756	364	64	8	1 192
Élèves	24 150	6 304	2 164	310	32 928

Tableau n° 2 : Nombre d'élèves et de maîtres de l'enseignement en Libye pendant l'année 1951-1952.
Source : Inspiré de Higgins, B., et Le Tourneau, R., (1953, p.21)

En outre, il faut savoir, selon Higgins, B. et Le Tourneau, R., (1953, p. 21) qu'à ces établissements modernes s'ajoutent les écoles coraniques traditionnelles (pour lesquelles on ne possède pas de chiffres précis) et quatre écoles supérieures traditionnelles (Ahmed Pacha et Mezran à Tripoli, Sidi [Saint] Abdi-as Salam à Zliten et Sidi [Saint] Zarrugh près de Misurata), qui regroupent, à elles quatre, environ 800 élèves[7].

Toujours d'après Higgins, B. et Le Tourneau, R., (1953, pp. 21,22) l'organisation des services d'enseignement sont placés sous le contrôle de l'autorité d'un ministre du gouvernement de Cyrénaïque. Le ministre est assisté d'un conseiller britannique, qui a la charge des questions proprement pédagogiques, et d'un directeur libyen, qui s'occupe surtout des questions administratives et financières. Ce dernier est assisté d'un sous-directeur, également libyen. L'inspection de l'enseignement de la langue anglaise est confiée à un fonctionnaire britannique. Enfin, un professeur britannique est détaché au ministère pour l'assister dans toutes les questions administratives traitées en langue anglaise. Un secrétaire en chef palestinien et neuf secrétaires, dont un palestinien et un égyptien, complètent cette organisation. Le personnel enseignant comprend 75 étrangers, en majorité égyptiens.

La Libye est un état fédéral dont les trois provinces constitutives sont administrées par des autorités différentes. Entre 1952 à 1969, la Libye est indépendante mais sous le contrôle des occidentaux, Américains, Anglais et Français, avec notamment la présence de leurs bases militaires dans le pays. À l'époque, la vie était modeste, même avec la découverte du pétrole en 1955-1958, moment auquel le pays est devenu riche.

[7] La seule zawiya de Sidi Abd-as-Salm compte 450 élèves, d'après le renseignement qui m'a été donné par le cheik directeur.

Le peuple reste très pauvre et le taux d'analphabétisme est de plus de 90 %[8]. Selon Rachrache, A-k, la Libye était considérée comme l'un des pays les plus pauvres du monde ; la richesse était détenue par des familles puissantes qui étaient sous la protection des puissances étrangères (Rachrache, A.-k., 1984, p. 18).

Selon Alqimatiu, A. (1978, pp. 234, 235), le contexte géopolitique de l'après Seconde Guerre mondiale est marqué par la montée du courant nationaliste arabe, ce qui semble impacter la conception du système d'éducation pendant cette période. En effet, quand la Libye a accédé à l'indépendance en 1951, les lois et règlements régissant l'éducation, prenant en considération les objectifs des responsables politiques, ont mis l'accent sur l'éducation en langue arabe. Ainsi, la Constitution spécifie des textes propres à cette politique d'éducation. La Loi sur l'éducation de 1965 stipule, à l'article III, paragraphe 13, que le ministère de l'Éducation doit effectuer ses missions de manière élargie, y compris pour ce qui concerne la supervision des écoles libres (privées). Sa mission de performance est de promouvoir l'éducation et l'éducation religieuse des citoyens au travers d'un lien national entre eux et de l'environnement local.

Selon Morsi, M., (1973, p. 280), la première université a été créée en 1955. L'Université de Libye est l'ancien nom de la première université qui a été fondée dans la ville de Benghazi, le 15 décembre 1955. La première faculté fut celle des arts et de l'éducation et elle comptait 31 étudiants. Le château royal « Al-Manar » était le siège de cette première université. Pour mobiliser les ressources nécessaires, une délégation du gouvernement libyen a visité l'Égypte et rencontré le Premier ministre Gamal Abdel Nasser. À l'issue de ce voyage, des enseignants furent amenés des universités égyptiennes pour travailler dans les universités libyennes. Sur le plan salarial, ces derniers étaient pris en charge par le gouvernement égyptien pour une période de quatre ans. Il s'agissait de quatre professeurs : le Pr Tahaa Alhajery (littérature arabe), le Dr Abdel Hadi Rite (histoire), le Dr Abdel Hadi Abu Rida (philosophie) et le Dr Abdel Aziz Al-Monté (géographie). En outre, M. Williams, de nationalité anglaise, a conclu un contrat avec le gouvernement libyen (1955). Le gouvernement américain, pour combattre l'influence du socialiste Nasser, a également nommé le Dr. Majid Khadduri du Centre d'études sur le Moyen-Orient pour être le doyen de la Faculté des arts et de l'éducation, à ses propres frais. L'intérêt du gouvernement américain s'inscrit dans le cadre d'une démarche géopolitique visant à

[8] Le développement de l'éducation en Libye, « Rapport national à la Conférence internationale sur l'éducation, une bonne éducation pour tous les jeunes, défis, tendances et priorités, 2004 ».

disposer d'une influence dans un pays qui se situe à côté de l'Égypte gouvernée par le socialiste Nasser.

I.3.3 La Libye de Kadhafi : un essai de progrès du système éducatif (1969-2011)

Le général Kadhafi, de tendance politique socialiste, accède au pouvoir après une révolution militaire. Le système politique libyen repose sur une structure de gouvernance duale qui comprend le « secteur révolutionnaire », d'une part, et le « secteur Jamahiriya », d'autre part. Le premier est composé de comités révolutionnaires dirigés par un « conseil de commandement révolutionnaire », lui-même composé de 19 personnes et dirigé par Moammer al-Quadhafi. Selon Petitdemange, F., (2014, p. 510), l'éducation est gratuite pour toute la population libyenne, y compris aussi les résidents. Cette gratuité de l'éducation a eu un impact positif sur le taux d'alphabétisation. Ainsi, ce taux est supérieur à celui de la France, et ce, depuis la Révolution de septembre 1969. Toujours selon la même auteure, chaque étudiant(e) diplômé(e) qui ne trouvait pas d'emploi recevait le salaire moyen correspondant à la profession du cursus d'études qu'il (elle) avait choisi.

Le « Guide de la révolution » n'est pas élu et tient sa légitimité de son rôle historique dans la révolution libyenne. La Jamahiriya (littéralement : « la chose des masses ») est composée par les 1 500 congrès populaires locaux, les 32 congrès populaires régionaux « Shabiyat », et le congrès populaire général (Assemblée nationale). Ces entités législatives sont élues et représentées par des entités exécutives correspondantes (comités populaires locaux, comités populaires des « Shabiyat », et comités populaires généraux). Les comités populaires généraux font office de ministères.

La Libye était isolée sur la scène internationale depuis 1992 par les sanctions de l'ONU, mais l'année 2007 a vu la réhabilitation du pays par la normalisation de ses relations diplomatiques avec la plupart des capitales internationales. Ce nouveau processus d'ouverture politique a un effet immédiat d'ouverture économique, en particulier sur les investissements directs étrangers et sur les transferts de technologie. (OCDE, 2008)

Le Colonel Kadhafi en 1969[9]

Cette phase historique est marquée par la généralisation et la gratuité de l'éducation, allant du primaire aux études universitaires supérieures. Cette situation est due à des décisions politiques inscrites dans la déclaration de la constitution :

« La déclaration constitutionnelle publiée le 11 décembre 1969 par le Conseil révolutionnaire du Commandement World data Education 2007 précise que "l'éducation est un droit et un devoir pour tous les citoyens libyens, elle est gratuite et obligatoire jusqu'à la fin du niveau préparatoire et l'État est responsable de la construction et de l'établissement d'écoles, d'instituts, d'universités et de fondations éducatives et culturelles" ».

Ainsi, comme précisent Tamtama, A. *et al.*, (2010, p. 742), le nombre des lettrés a augmenté d'une façon remarquable : « Environ 70% des hommes et 35% des femmes savent lire et écrire au début des années 1980. Cela s'est amélioré en 2004 de telle sorte que l'alphabétisation atteint plus de 90% pour les hommes et plus de 70% pour les femmes.[10] ». Le pourcentage des femmes lettrées reste inférieur à celui des hommes, mais la tendance s'oriente vers une équivalence entre les hommes et les femmes. Sur la base de cette orientation, un système d'éducation a été mis en place. Ainsi, le système d'éducation depuis 1969 est conçu selon la configuration suivante (cf. figure n°3) :

[9] Angelo Del Boca, Gli Italiani in Libya; dal fascismo a Gheddafi, prima edizione, pubblicato da Laterza, 1994, p. 1.

[10] "About 70% of men and 35% of women were literate in the early 1980's. This has improved in 2004 to make literacy for men above 90%, and more than 70% for women"

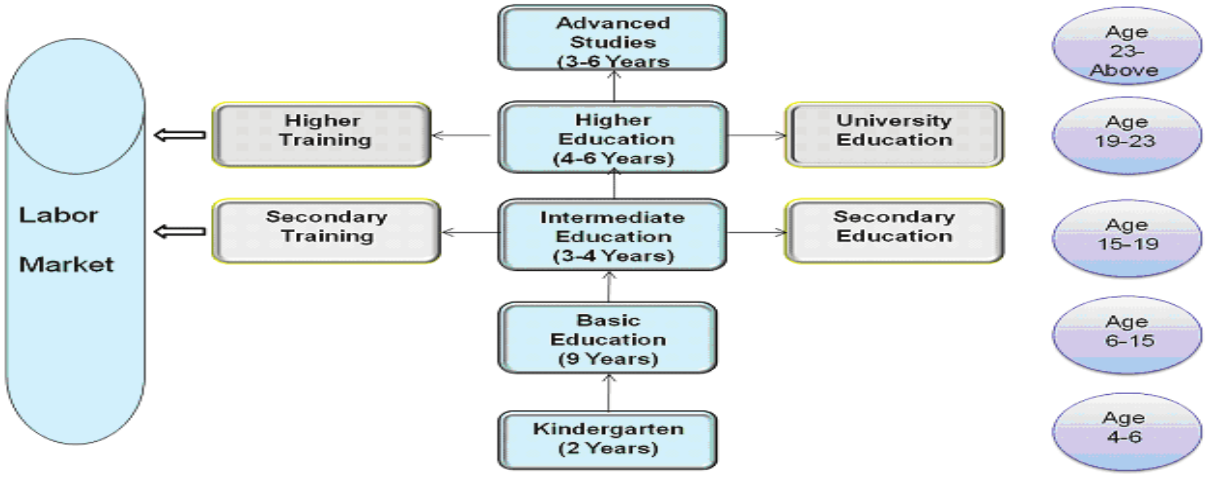


Figure n° 3 : Structure du système éducatif en Libye
Source: *Libyan Arab Jamahiriya. World Data on Education (2007)*

I.3.3.1 L'enseignement préscolaire

Il dure deux ans et s'adresse aux enfants de quatre et cinq ans. Cette étape est facultative. Les écoles maternelles ne disposent pas de programmes d'études ou de programmes spécifiques. L'objectif est de favoriser le développement linguistique des enfants et de les préparer à l'école.

I.3.3.2 L'éducation de base

L'éducation de base dure neuf ans. Elle est obligatoire et gratuite. Les enfants sont inscrits à l'âge de 6 ans. Le cursus comprend six années de primaire et trois ans de secondaire primaire. Chaque niveau de l'enseignement primaire présente un certain nombre de matières que les élèves doivent connaître pour passer au niveau supérieur. Les élèves qui ont atteint la neuvième année obtiennent le certificat d'éducation de base.

I.3.3.3. L'éducation secondaire

Les élèves ayant terminé avec succès l'enseignement primaire peuvent s'inscrire en enseignement secondaire qui est organisé en quatre ans et proposé dans les écoles secondaires spécialisées (sciences de base, sciences de l'ingénieur, sciences de la vie, sciences sociales, sciences économiques et langues) ou en trois ans dans les centres de formation professionnelle et dans le système d'enseignement secondaire général (Lycée). L'enseignement secondaire vise

essentiellement à développer les connaissances, les savoir-faire et savoir-être nécessaires aux élèves pour leur permettre d'accéder à la vie professionnelle et aux études supérieures plus spécifiques. Il s'agit aussi de permettre aux élèves d'acquérir les bonnes valeurs sociétales centrées sur le respect de l'identité, de la nation et des droits humains. Ce tableau contient le nombre d'élèves ainsi que les résultats au baccalauréat à partir de l'année scolaire 2007/2008 jusqu' à 2016/2017.

L'année scolaire	Premier tour						Deuxième tour			
	Nombre d'élèves	Nombre de réussites	Nombre d'échecs	Accès au 2e tour	Échecs au 2e tour	Taux de réussite	Nombre d'élèves	Nombre de réussites totale	Nombre d'échecs	Taux de réussite
2007/2008	92197	37152	55045	55045	0	40.30%	55045	35188	19857	63.93%
2008/2009	87736	40518	47218	37678	9540	46.18%	377678	20923	16775	55.53%
2009/2010	83510	41318	42191	33181	9010	49.48%	33182	22824	10358	68.78%
2010/2011	88469	77222	11245	11245	0	87.29%	10905	7724	3181	70.83%
2011/2012	75170	56299	18816	18816	0	74.95%	18820	12567	6253	66.77%
2012/2013	71774	55899	15850	15850	0	77.88%	15875	10612	5238	66.85%
2013/2014	107396	83771	23623	23623	0	78.00%	23620	16114	7503	68.22%
2014/2015	56718	50765	5953	5953	0	89.50%	5942	2212	3730	37.23%
2015/2016	58470	49761	8709	8709	0	85.11%	8707	4605	4101	52.90%
2016/2017	58995	48978	10014	10014	0	83.02%	10008	6264	3744	62.59%
Total	780385	541683	238664	220114	18550	69.41%	219782	139033	80720	63.26%

Tableau n° 3 : Résultats du baccalauréat en Libye « écoles secondaires spécialisées et enseignement secondaire général (Lycée).
Source : Ministère de l'Éducation, archive d'administration de l'examen de 2017.

Durant la phase des études secondaires, les élèves ont la possibilité de choisir entre deux spécialités générales à savoir : 1) option littéraire ou 2) option scientifique. Toutefois, l'État libyen a adopté un nouveau système se basant sur une spécialisation spécifique plus poussée. Ainsi, depuis l'année 2000, il existe 6 spécialités permettant aux élèves les choix d'orientation suivants :

- ✓ Les sciences de la vie : conduit aux facultés de sciences, de médecine, de pharmacie et de technologie médicale.
- ✓ Sciences économiques : conduit aux collèges d'économie et aux institutions administratives et financières supérieures spécialisées.
- ✓ Les sciences de l'ingénierie : conduit aux écoles d'ingénieurs et à des instituts supérieurs spécialisés.
- ✓ Langues spécialisées : conduit aux écoles de langues.
- ✓ Sciences sociales : conduit aux facultés de littérature

- ✓ Sciences islamiques et du Fiqh (Jurisprudence et études islamiques) : conduit à des collèges religieux et aux universités de droit.

Cependant, ce changement qualitatif dans l'enseignement secondaire n'a pas pu entraîner le changement souhaité. Ainsi, selon une étude réalisée par les chercheurs Faraj & Hadiri, citée par Al-Suwaieh, E. et Shaaban, A., (2014, p.113), le niveau de réussite des diplômés des écoles secondaires spécialisées est plus faible par rapport aux résultats réalisés dans l'ancien système des écoles secondaires générales. À la suite de ces résultats décevants, au cours de l'année 2012, le ministère de l'Éducation a décidé de retourner au système d'enseignement secondaire général (Lycée) qui était plus performant, sans toutefois remettre en cause le système de l'enseignement secondaire spécialisé. En effet, les experts de l'éducation libyenne estiment que le système de spécialisation nécessite l'existence des conditions suffisantes liées aux ressources humaines et pédagogiques.

I.3.3.4 La phase des études universitaires supérieures

Les étudiants qui terminent l'enseignement secondaire spécialisé peuvent s'inscrire dans l'une des universités adaptées à la spécialité du certificat secondaire qu'ils détiennent. Toutefois, le ministère de l'Enseignement supérieur fixe des conditions de performance basées sur les résultats obtenus lors du concours du certificat du secondaire (baccalauréat). Ainsi, selon la décision du ministère de l'Enseignement supérieur n° 666/ 2016, l'admission des étudiants pour accéder aux établissements d'enseignement supérieur est soumise, pour certaines spécialités, aux conditions suivantes :

- ✓ Faculté de médecine-chirurgie buccale et dentaire : 90 % [11] et au-delà
- ✓ Faculté de pharmacie : 85 % et au-delà
- ✓ Faculté d'architecture : 80 % et au-delà
- ✓ Faculté des technologies de l'information : 75 % et au-delà
- ✓ Faculté d'économie et technologie médicale : 70 % et au-delà
- ✓ Facultés des soins infirmiers, santé générale, vétérinaire, agriculture, ressources naturelles, sciences, éducation, arts et médias, éducation physique et sportive : 65 % et au-delà.

[11] % (évaluation sur 100. L'équivalent, dans le système français, de la note suivante : 90/100*20 = 18). Idem pour les autres pourcentages.

L'enseignement supérieur est gratuit. Seuls ceux qui s'inscrivent à *l'Open University* ou dans l'enseignement supérieur privé doivent payer des frais de scolarité. Les étudiants peuvent s'inscrire dans des établissements d'enseignement supérieur et technique, y compris des écoles polytechniques, des Instituts supérieurs de formation des enseignants, des Instituts supérieurs de formateurs et des Instituts supérieurs de sciences techniques, industrielles et agricoles.

Selon la Commission européenne (2011), l'enseignement supérieur en Libye se structure comme suit :

Universités

Les universités offrent trois types de qualifications. Le premier diplôme offert est le « Bachelor Degree » (Al-Ejaza Al-Jameaya) qui nécessite quatre années d'études dans la plupart des programmes après obtention du certificat d'école secondaire. En ce qui concerne les « Bachelor Degrees » en dentisterie, pharmacie, médecine vétérinaire, ingénierie et architecture, ils exigent tous cinq ans d'études, alors que le « Bachelor Degree » en médecine et chirurgie nécessite six ans d'études. Les universités offrent également des programmes conduisant au master dans la plupart des spécialisations (Al-Ejaza Al-Alea ou Al-Majestair) ; cela nécessite, en moyenne, 2 à 3 ans d'études après l'obtention du « Bachelor Degree ». L'obtention du doctorat (Al-Ejaza Al-Dakeka ou Doctora) nécessite trois à quatre ans d'études. Selon les règlements établis par le ministère de l'Enseignement supérieur, les programmes du master et du doctorat doivent d'abord être approuvés par le Comité national pour les universités, qui fixe également les conditions d'admission pour les deux diplômes.

Il existe sept universités générales et trois universités de nature spécifique en Libye.

Collèges techniques (Kuliat Tekania)

En novembre 2009, 16 grands centres et institutions professionnelles ont été transformés en collèges techniques. Ces collèges offrent des « Bachelors techniques » (Bakalurius Tekani) dans certaines spécialités, qui nécessitent trois ans d'études après l'obtention du Certificat d'école secondaire (lycée scientifique).

Institutions professionnelles supérieures (Maahed Mehania Ulia)

À l'heure actuelle, il existe 63 établissements professionnels supérieurs. Ces institutions offrent des programmes dans de nombreuses spécialités professionnelles pour une période de trois ans

après l'obtention du certificat d'études secondaires. Les diplômés de ces établissements sont récompensés par des diplômes professionnels / techniques (Deplom Mehani / Tekani Alee).

Le tableau suivant montre les différentes spécialités enseignées dans les universités libyennes. Ainsi, six catégories caractérisent l'offre des études universitaires : 1) les sciences de base, 2) les sciences de l'ingénieur, 3) les sciences de la vie, 4) les sciences économiques et de gestion, 5) les sciences sociales (y compris la philosophie, l'éducation, les lettres, la sociologie…), et 6) les langues.

Division	University Faculties the students enroll in
Basic Sciences	Sections of faculty of science: Math, Statistics, Physics, Earth Sciences, Computing, Faculty of Education, Higher Vocational Training Centres.
Engineering Sciences	Various Sections of the Faculty of Engineering, and Faculty of Education, Higher Vocational Training Centres.
Life Sciences	Medicine, Dentistry, Pharmacy, Veterinary, Medical Technology, Faculty of Education, Higher Institutes of Health, Faculty of Science Departments, (Plant and Animal)
Economic Sciences	Economy, Accounting, Administrative Sciences, Faculty of Education, Higher Vocational Training Centres.
Social Sciences	Literature, Law, Political Sciences, Physical Education, Arts and Media.
Languages	Language Departments, Faculty of Arts, Faculty of Education

Tableau n° 4 : Les différentes spécialités enseignées dans les universités libyennes.
Source: ***Resolution of the General People's Committee for Education (2007)***

Ce sont le ministère de l'Enseignement supérieur et les comités des universités et des établissements qui décident de l'offre de formation et des diplômes correspondants via des commissions scientifiques.

L'importance accordée à l'éducation telle qu'elle est mentionnée dans la constitution se manifeste aussi par l'accroissement important du nombre d'universités créées depuis 1969, comme le montre le tableau suivant :

Nom de l`Université	Situation géographique	Date de création	Nombre de facultés	Nombre d'enseignants	Nombre d'employés	Nombre d'étudiants
Tripoli	Tripoli	1958	19	3550	5000	107.000
Benghazi	Benghazi	1955	22	3529	6000	91.800
Zawia	Zawia	1988	32	3347	3776	44.566
Omar Al mukhtar	Al bayda	1985	37	2119	4307	31.910
Al murgube	Al khms	2001	17	1364	1542	31.995
Sabha	Sabha	1983	15	1036	2500	22.122
Al jabalAlgarbi	Ghuryan	1991	19	1050	2550	17.997
Misratah	Misratah	2000	11	1428	1421	17.037
Syrte	Syrte	1991	14	588	1254	10.369
Al'asmaria	Zulitun	1995	06	440	404	3486
Al zaytuona	Tarhouna	2001	10	1800	1646	16493
Al maftuha	Tripoli	1987	12	46	358	3951
Académie libyenne des études supérieures	Tripoli (consacré uniquement aux études du master et du doctorat)	1991	07	432	210	2600

Tableau n° 5 : Histoire des universités libyennes depuis 1969
Source : Centre National d'Assurance Qualité et d'Accréditation CNAQA, Rapport des visites des universités, 2013, 22-27/06.

En plus des universités créées, nous remarquons aussi la création d'une centaine d'instituts supérieurs technologiques avec toutes les spécialités. À titre d'exemple, on identifie les spécialités suivantes : informatique, électricité, domaine médico-social, comptabilité et finance (Ministère de l'Enseignement supérieur et de la recherche scientifique, 2010)

Depuis le processus de Bologne, la Libye s'est engagée dans un processus de management de la qualité destiné à rendre son système d'éducation plus performant. En effet, la qualité totale est un choix qui a été retenu par les autorités politiques pour permettre au pays d'être performant économiquement et de rayonner sur un plan international. Ainsi, les critères de réussite auxquels doit souscrire l'université concernent la qualité du diplôme permettent aux étudiants d'être compétitifs et performants sur le marché du travail national ou international et de

répondre aux besoins de développement humain, social, économique et culturel des pays. Or, depuis 2004, la Libye s'est inscrite dans un processus similaire de diffusion d'une culture de la qualité et d'élaboration de mécanismes d'évaluation interne et externe afin d'améliorer la gouvernance de ses établissements, tout en favorisant une harmonisation avec les évolutions internationales des systèmes d'enseignement supérieur.

Le processus d'engagement dans une démarche qualité a commencé par la publication de la décision du gouvernement libyen n°141, de l'année 2004, concernant l'organisation de l'appareil administratif du ministère de l'Enseignement supérieur. Cet engagement se manifeste par la création de la structure administrative chargée de la gestion de la recherche et du contrôle de la qualité dans l'enseignement supérieur. Cette structure est chargée de :

- ✓ Travailler à la mise en œuvre de normes et de règlements pour l'accréditation des établissements d'enseignement supérieur définis par le Comité central de la qualité de l'enseignement supérieur.
- ✓ Travailler à la reconnaissance des diplômes scientifiques étrangers selon les systèmes d'enseignement national.
- ✓ Identifier les institutions scientifiques qui violent les règles et règlements d'accréditation des établissements d'enseignement supérieur, et proposer les rectifications nécessaires.
- ✓ Proposer les plans d'enseignement, les volets pédagogiques et scientifiques et les programmes de formation aux établissements d'enseignement supérieur, qu'ils soient publics ou privés, ainsi que leur présentation au ministère de l'Enseignement supérieur pour l'accréditation.
- ✓ Présenter des résultats des différents concours et examens réalisés dans les établissements d'enseignement au ministère de l'Enseignement supérieur pour l'accréditation et l'archivage.
- ✓ Compiler les systèmes mondiaux, régionaux et arabes (Benchamarking) de normalisation des institutions de l'enseignement supérieur et des diplômes scientifiques en vue de bénéficier de ces informations pour l'amélioration du système éducatif libyen.
- ✓ Évaluer les outputs de l'enseignement supérieur et analyser leur pertinence par rapport aux exigences de développement et aux besoins de la société.
- ✓ Normaliser et établir les règlements nécessaires à l'évaluation des établissements d'enseignement supérieur. (Cf. annexe 1)

- ✓ Préparer et soumettre des certificats d'accréditation pour les établissements d'enseignement.

Dans une deuxième phase, un Comité central d'assurance qualité pour l'enseignement supérieur a vu le jour en 2005 sous l'autorité du ministère de l'Enseignement supérieur. En effet, une décision n°80, de l'année 2005, a été publiée par le ministre de l'Enseignement supérieur concernant la formation d'un Comité central composé de spécialistes dans le domaine de la qualité et de la planification de l'enseignement supérieur. L'un des principaux objectifs du Comité est le développement des programmes répondant aux exigences du système qualité et de l'accréditation. La mission du Comité a abouti à la rédaction d'un document (charte) décrivant les exigences du système d'assurance qualité et d'accréditation propre aux établissements d'enseignement supérieur en Libye. Ce document est appelé « La charte nationale de l'assurance qualité des établissements d'enseignement supérieur ». Cette charte nationale se compose de dix thèmes, à savoir :

- ✓ Fondements et piliers propres à la qualité dans l'enseignement supérieur.
- ✓ Culture de la qualité.
- ✓ Définitions générales.
- ✓ Normes d'accréditation des établissements d'enseignement supérieur : les normes l'accréditation des établissements d'enseignement supérieur ont été divisées en dix axes (Normes 2012).
- ✓ Manuel d'orientation pour l'évaluation et les rapports.
- ✓ Critères d'évaluation.
- ✓ Les étapes de l'évaluation et de l'accréditation institutionnelle des programmes.
- ✓ Formulaires de demande d'accréditation institutionnelle et de programme.
- ✓ Instructions pour la préparation du formulaire standard pour la demande d'accréditation.
- ✓ Bureaux d'assurance qualité et d'accréditation dans les universités libyennes.

Dans une troisième phase, on assiste à la publication de la décision du gouvernement libyen n° 164, de l'année 2006, qui stipule que la qualité est au centre de toutes les actions puisqu'elle concerne toute la sphère éducative, notamment l'accréditation des établissements d'enseignement supérieur en passant par la gestion et le contrôle. Ensuite, une nouvelle décision n°129, de l'année 2009, portant sur la modification du Centre d'assurance de la qualité et de l'accréditation des établissements d'enseignement a vu le jour. Dès lors, l'assurance qualité pour toutes les corporations de l'enseignement s'installe progressivement. En réponse à ces

nouvelles missions, le ministère de l'Enseignement supérieur et de la recherche scientifique a promulgué une nouvelle décision n°134, de l'année 2009, pour la création d'un Centre d'assurance qualité et d'accréditation des établissements d'enseignement primaires et secondaires. En 2010, la loi n°18, propre à l'enseignement, a été publiée. Elle stipule que le Centre d'assurance qualité et d'accréditation devient, en Libye, l'organisme officiel et unique chargé de suivre les affaires de l'assurance qualité dans tous les établissements d'enseignement. Ainsi, la phase de l'application de l'assurance qualité dans l'enseignement en Libye s'est développée progressivement puisque l'accréditation n'est plus limitée aux seuls établissements d'enseignement supérieur, mais inclut tous les établissements d'enseignement, à savoir le primaire, le secondaire et l'enseignement technique.

Le système de la recherche scientifique et de l'innovation technologique en Libye a connu, au cours des dernières années, une évolution importante, tant au niveau des structures que des programmes et des objectifs. Ainsi, les programmes éducatifs au niveau scolaire et universitaire doivent désormais permettre :

- ✓ De contribuer efficacement au développement global et durable du pays,
- ✓ De diversifier les activités productives,
- ✓ De renforcer la compétitivité des entreprises,
- ✓ De favoriser la mise en place d'une économie nouvelle,
- ✓ De créer de meilleures opportunités pour l'emploi.

Les coopérations sont un axe majeur pour atteindre ces objectifs. Ainsi, les coopérations internationales ont constitué une caractéristique de cette phase historique puisque le nombre des conventions signées a augmenté. En effet, plusieurs accords de coopération bilatéraux ont été signés par la Libye avec la France, l'Italie, le Maroc, l'Espagne, l'Allemagne, la Turquie et le Portugal. Un plus grand nombre de conventions de coopération a été signé avec des pays européens, la France présentant le pourcentage le plus élevé. Ainsi, en ce qui concerne les conventions de coopération dans les domaines de la culture, de l'éducation et de la recherche scientifique, la France est le premier partenaire de la Libye (cf. tableau n°6).

Pays	Nombre de conventions depuis 1951	Nombre de conventions dans les domaines de la culture et de l'éducation
Suède	03	00
France	27	10
Italie	27	03
Espagne	04	02
Malte	26	01
Roumanie	33	02
Suisse	02	00
Pologne	09	03
Allemagne	06	02
Grande-Bretagne	03	00
Grèce	06	01
Autriche	03	01
Luxembourg	02	00
Portugal	02	01
Croatie	02	00
Russie	09	01
Hongrie	06	02

Tableau n° 6 : Les accords de coopération entre la Libye et les pays membres de l'Union européenne depuis 1951.
Source : Inspiré de ARAFA, A., (2008).

I.3.4 La Libye post Kadhafi : Le fonctionnement d'un système d'éducation face aux défis du monde contemporain

Les difficultés socioéconomiques ont influencé la stabilité du processus de développement de l'éducation, que ce soit au niveau de l'école primaire et secondaire ou au niveau de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique. Ainsi, comme a pu le constater une équipe de l'UNESCO, dont faisait partie le directeur de l'Institut international de planification de l'éducation (IIPE), qui s'est rendue en Libye en mars 2012, « après les évènements de 2011, le secteur éducatif du pays a été confronté à d'immenses difficultés qui sont largement dues à l'absence d'un processus adapté de planification par le passé. Les Libyens ont la ferme volonté de réformer leur système éducatif. Ils souhaitent que l'éducation joue un rôle majeur dans l'édification d'une société plus équitable. » (Unesco, 2012)

Deux nouveaux ministères (ministère de l'Éducation et ministère de l'Enseignement supérieur et de la recherche scientifique) ont été invités à élaborer des plans stratégiques concis dans un délai imparti (décembre 2011-juin 2012). Il s'agit de réaliser des objectifs immédiats ou à court terme, à savoir :

- ✓ La rénovation des écoles endommagées au cours des affrontements de 2011 avec accueil des enfants de familles déplacées dans les écoles de leur zone de résidence d'origine ;
- ✓ L'examen des programmes et des manuels, et impression de manuels scolaires, notamment pour l'histoire, l'éducation civique et la langue arabe.

Dans une perspective à moyen et long terme, les autorités libyennes ont identifié de nombreux domaines où des améliorations doivent être apportées : formulation de nouvelles politiques éducatives et de plans sectoriels pour réformer l'éducation, élaboration de programmes scolaires, développement et diffusion de programmes éducatifs pour la petite enfance, pour l'éducation inclusive et pour l'enseignement technique et professionnel, réglementation de l'enseignement privé, introduction du e-learning dans les écoles, formation des enseignants et développement des capacités institutionnelles au sein du ministère de l'Éducation et dans le système éducatif tout entier.

La scolarisation des enfants dans les écoles ne semble pas être une difficulté au niveau de l'éducation de base et du secondaire. Le véritable défi concerne plutôt la qualité de l'éducation, la pertinence et le type d'offre éducative au niveau secondaire.

Il semble que la Libye soit confrontée à un défi par rapport à l'inscription des élèves dans les écoles aux niveaux primaire et secondaire. Ce défi serait lié à la qualité de l'éducation en général, au type d'enseignement dispensé au niveau secondaire et à la faisabilité de cette éducation. En résumé, la Libye contemporaine se trouve encore dans les premières étapes d'un mouvement de changement profond (voir tableaux annexes).

Selon une étude de Al-Shibh, R. et Houdoud, M., (2015, pp. 104, 105) les résultats des chercheurs ont conclu à une incompatibilité entre l'output de l'enseignement universitaire et les exigences du marché du travail, et ils ont relevé les points suivants :

- ✓ Faibles résultats de l'enseignement universitaire de qualité en raison de la faiblesse des inputs dans la phase de l'enseignement secondaire et des problèmes qui ont surgi ces dernières années

- ✓ Faibles résultats de l'enseignement universitaire et faible contenu du cursus dans la pratique de l'éducation sur le terrain ou au laboratoire celui-ci se limitant essentiellement au côté théorique, ce qui a conduit à l'obtention d'un grand nombre de diplômes avec de faibles niveaux d'éducation et qui ne répondent pas aux besoins du marché du travail.
- ✓ Cette situation a contribué à l'augmentation du nombre de demandeurs d'emploi en général et à l'augmentation du taux de chômage, tout particulièrement pour les femmes.
- ✓ Les faibles exigences du marché du travail en termes de quantité et l'incapacité à employer l'ensemble des diplômés dans diverses disciplines aggravent encore le chômage.
- ✓ Inertie des projets ou des services de développement ou d'investissement qui nécessitent des compétences en matière de l'éducation ou de la formation pour les gérer.

Conclusion du premier chapitre

Le système d'éducation en Libye, comprenant l'enseignement et la formation, a traversé plusieurs phases historiques au cours desquelles la culture libyenne et son système d'enseignement se sont longtemps fondés sur les principes de la culture islamique. Cependant, malgré l'existence d'une entente religieuse entre les Libyens et les Turcs, l'absence de sentiment national et l'absence d'intérêt des Turcs pour les Libyens ont eu un retentissement important sur les politiques éducatives.

Pendant la phase de la présence italienne, une politique coloniale a conduit les Italiens à vouloir intégrer les Libyens dans la culture italienne. Cette politique a été appliquée dans toutes les régions considérées comme faisant partie de l'Italie. Au cours de la période impliquant la Grande-Bretagne et la France, le pays a connu une instabilité politique précédant l'indépendance. La faiblesse majeure de cette période se résume dans la diversité des systèmes d'éducation appliqués en Libye. La coexistence de trois systèmes éducatifs a favorisé une incohérence dans les objectifs fixés en fonction de l'intérêt des forces coloniales et non en fonction des besoins du peuple libyen, et ce, quelle que soit l'appartenance ethnique et religieuse des habitants. Néanmoins, malgré les difficultés qu'elle entraîne, cette diversité peut également constituer une force dans la mesure où elle permet une plus grande richesse grâce à l'apprentissage de plusieurs langues et où elle offre, par ailleurs, l'opportunité de s'appuyer sur les points forts de chaque système. Toutefois, cette situation a mis la Libye indépendante dans une phase de grande difficulté pour harmoniser son système éducatif.

Nous poursuivons la contextualisation de notre objet de recherche par la réalisation d'une enquête préliminaire basée sur l'étude de cas de l'université de Djebel Al Gharbi afin d'identifier la faisabilité de la recherche et d'en définir les contours en termes des axes majeurs de la démarche qualité auprès des différents acteurs.

Chapitre II. Pré enquête : Le cas de l'université de DJEBEL ALGHARBI

L'enquête exploratoire est une opération importante dans le processus de recherche. Elle consiste à effectuer un travail de terrain afin de mesurer la faisabilité de la recherche et d'en définir les contours. Le chercheur sélectionne quelques personnes directement concernées par le problème, ou en tout cas très informées sur le sujet dont il traite, pour avoir avec chacune une entrevue relativement non directive mais centrée sur le sujet de recherche. Selon Wuillemin, cette enquête « permet de situer l'objet d'étude dans un contexte global (sociologique, économique, historique, psychologique) et de formuler des hypothèses générales » (Salès-Wuillemin, E., 2006, p. 8). Bien que cruciale, cette étape est habituellement assez peu formalisée. Tous les supports ou moyens d'information accessibles sont exploités. Ainsi, il peut s'agir, par exemple, de réaliser une observation directe ou de mettre en œuvre une méthode documentaire.

Quivy, R. et Campenhoudt, L.-V., (2011, pp. 58, 59) indiquent :

> « Lectures et entretiens exploratoires doivent aider à constituer la problématique de recherche. Les lectures aident à faire le point sur les connaissances concernant le problème de départ ; les entretiens contribuent à découvrir les aspects à prendre en considération et élargissent ou rectifient le champ d'investigation des lectures. Les uns et les autres sont complémentaires et s'enrichissent mutuellement. L'entretien exploratoire vise à économiser des dépenses inutiles d'énergie et de temps en matière de lecture, de construction d'hypothèse et d'observation. Il s'agit en quelque sorte d'un premier "tour de piste" avant d'engager des moyens plus importants. »

Ces mêmes auteurs ajoutent :

> « Les entretiens exploratoires ont pour premier objectif de s'informer le mieux possible sur la question étudiée avant d'entrer plus avant dans le vif du sujet et de mobiliser des ressources plus importantes, notamment en temps de travail. La crédibilité du travail en dépend. Un second objectif, tout aussi important, est de prendre conscience d'aspects du problème qui n'avaient pas été envisagés au moment de la formulation de la question de départ de manière plus adéquate et mieux fondée. Les entretiens exploratoires n'ont donc pas pour fonction de vérifier des hypothèses préétablies mais bien de trouver des idées d'hypothèses susceptibles de guider la suite du travail. Pour cette raison, il est essentiel que l'entretien se déroule de façon très ouverte et très souple et que le chercheur évite de poser des questions trop nombreuses et trop précises, de manière à ne pas limiter a priori les aspects du problème à prendre en compte. Bien menés, les

entretiens exploratoires devraient moins conforter le chercheur dans ses idées préconçues que l'amener à les remettre en cause. »

II.1 Contexte et projet de recherche

Le choix de l'université de Djebel Al Gharbi se justifie par la stabilité sécuritaire dans cette région de la Libye et la facilité d'accès à l'information et à la logistique. Cette université est, en effet, proche de la frontière de la Tunisie.

La finalité de cette étude consiste à interroger les pratiques du management de la qualité dans une université libyenne. Les résultats obtenus et analysés seront ultérieurement utilisés dans une recherche plus approfondie sur d'autres universités libyennes pour dégager des principes généraux.

Nous cherchons, à travers la question de recherche posée, à savoir comment l'application du management de la qualité totale peut avoir un impact sur la performance du système éducatif. Le manque d'études et les difficultés d'accès au terrain en raison de l'instabilité due au processus de transition politique en Libye nous poussent à opter, dans un premier temps, pour une étude de cas de nature exploratoire afin de mieux cerner notre modèle d'évaluation de la performance. Ainsi, cette posture nous permet en outre d'aller en profondeur pour comprendre les mécanismes administratifs et socioéconomiques liés à l'application de la démarche qualité dans une université libyenne, car, comme l'explique Stake, R.-E., (1994, p. 237) « le cas joue un rôle de support, facilitant notre compréhension de quelque chose d'autre ». L'étude de cas, dans la perspective de l'enquête exploratoire, est donc une occasion pour observer, analyser des dynamiques et en extraire des conclusions susceptibles d'enrichir l'univers des connaissances. Il s'agit de rechercher toutes les données pertinentes sur la population et sa composition et de chercher les données d'enquêtes déjà réalisées auprès de cette population ou de populations similaires, que ce soit sur le même sujet ou sur un sujet sécant. Sur le plan théorique, notre recherche documentaire nous sert à tracer un portrait du contexte dans lequel s'insérera notre étude, ce qui nous permet de mieux cibler le projet et de proposer une problématique pertinente. Ce qui importe dans cette première étape de notre étude est donc d'explorer le terrain à travers une préenquête afin de mieux construire notre objet de recherche pour la thèse. Le recueil des données et leur analyse nous permettront de tracer les contours conceptuels et d'identifier les variables les plus pertinentes pour construire un modèle de recherche plus adapté. Une fois le modèle construit, nous procéderons à une analyse plus approfondie concernant une population

déterminée pour les besoins de l'enquête (étudiants, professeurs, administrateurs), et auprès d'autres universités, dans une perspective comparative.

Afin de mener la préenquête, nous avons élaboré un guide d'entretien destiné aux acteurs intervenant dans le processus de l'enseignement universitaire. Ces acteurs sont essentiellement répartis en trois catégories, à savoir les cadres administratifs, les cadres pédagogiques et scientifiques et les étudiants. En effet, la démarche qualité repose sur trois sous-processus qui concernent les catégories évoquées ci-dessus. L'ensemble de questions fait référence à certains points mobilisés dans la partie théorique caractérisant la démarche qualité et sa performance dans l'enseignement supérieur. Ces thèmes nous paraissent incontournables pour bien saisir ce que recouvre la démarche qualité.

Le guide d'entretien se compose de cinq à sept questions selon la catégorie les personnes interviewées. Ces questions sont résumées dans le tableau suivant :

Questions communes pour tous les interviewés	
Q1	Quels sont, selon vous, les besoins de la société libyenne et de son économie ?
Q2	Quelle est votre définition de la qualité de l'enseignement supérieur ?
Questions communes posées au directeur du corps professoral et aux professeurs	
Q1	Y a- t-il des critères de recrutement spécifiques pour les nouveaux professeurs ? Quels sont ces critères ?
Q2	Dans quelle mesure la participation des professeurs aux évènements scientifiques est-elle encouragée par l'université ?
Q3	Avez-vous une stratégie de coopération concernant les accords pour faire venir des professeurs d'autres universités à l'échelle nationale ou/et internationale (professeurs invités) ?
Q4	Comment jugez-vous les avantages en nature accordés aux professeurs en vue d'une meilleure performance ?
Directeur adjoint des affaires scientifiques	
Q1	Qui fabrique les programmes de formation ? Qui décide de l'offre de formation/ diplômes ? Comment définir les besoins en formation ? Et qui les identifie ?
Q2	Est-ce qu'il existe une coopération entre le(s) centre(s) de recherche de l'université et les institutions socio-économiques ? Dans quelle stratégie s'inscrivent ces coopérations ?
Q3	Existe-t-il une stratégie de production scientifique, et comment l'université motive-t-elle les membres de(s) centre(s) de recherche pour qu'ils investissent dans cette direction ?
Q4	Est-ce que l'université suit les programmes adoptés à l'échelle internationale au sujet de l'enseignement supérieur ?
Directeur adjoint des affaires administratives et financières	
Q1	Est-ce que l'université est indépendante financièrement ou compte-t-elle sur l'aide de l'État ?
Q2	Est-ce qu'il existe une stratégie explicite ou même implicite prenant en compte les besoins exprimés sur le marché du travail au sujet des compétences recherchées ?

Q3	Comment jugez-vous le montant du budget alloué pour les besoins de la bibliothèque universitaire ?
Q4	Comment jugez-vous le montant du budget alloué pour la recherche scientifique au sein de l'université ?
Q5	Comment jugez-vous le montant du budget alloué pour la démarche qualité ?
Responsable de scolarité	
Q1	L'accord pour les inscriptions des nouveaux étudiants respecte-t-il des critères bien précis ? Quels sont ces critères ? (Des concours, des examens, score…) ?
Q2	Est-ce qu'il existe des étudiants boursiers de l'université à l'étranger ?
Q3	Comment jugez-vous l'évolution du nombre d'étudiants au cours des trois dernières années ?
Q4	Quelles sont les mesures prises pour les étudiants ayant eu de bons résultats dans leur cursus universitaire ?
Directeur du bureau de la qualité	
Q1	Rencontrez-vous des difficultés dans l'application de la démarche qualité ? Quelle est la nature de ces difficultés ?
Q2	Dans quelle mesure l'application du système assurance qualité répond-elle à vos objectifs ?
Q3	L'université élabore-t-elle des plans d'actions pour améliorer la qualité ? Ou bien ne vous concentrez-vous sur la résolution des problèmes que lorsqu'ils se produisent ?
Q4	Quelles sont les mesures prises pour les étudiants ayant obtenu de bons résultats dans leur cursus universitaire ?
Q5	L'université développe-t-elle des plans d'évaluation et quels sont les critères d'une telle évaluation ?
Q6	L'université adopte-t-elle une stratégie de communication avec les étudiants, les responsables de l'enseignement et la société concernant ces plans d'actions ?
Directeur de l'Office du logement et Restauration	
Q1	Quels sont les critères adoptés pour l'octroi d'un logement aux étudiants ?
Q2	Y a-t-il a un système proposé pour la restauration universitaire ?
Q3	Est-ce que l'université réalise des visites médicales pour les personnels de la restauration ?
Q4	Est-ce qu'il existe des travaux de maintenance et de réhabilitation annuels pour les résidences universitaires ?
Directeur de la formation	
Q1	Est-ce qu'il existe des programmes pour améliorer la qualité des compétences des fonctionnaires à l'étranger ?
Q2	Est-ce que les formations sont faites en fonction des besoins de l'université, en termes de développement des compétences des cadres fonctionnaires ? Et quels sont les modalités d'évaluation des compétences adoptées ?
Q3	Est-ce que l'université utilise ses archives sur les formations comme guide des programmes à venir ?
Q4	Est-ce que la formation est construite de telle manière que des fonctionnaires qualifiés puissent prendre des responsabilités ?
Directeur du bureau des activités culturelles, sociales et sportives	
Q1	Quelles sont les activités proposées ?
Q2	Quel est le public visé par vos activités ?
Q3	Est-ce que l'université prend en charge ces activités ?
Q4	La qualité de ces activités est-elle contrôlée par l'université ?
Questions posées aux étudiants	

Q1	Considérez-vous que les infrastructures de l'université sont favorables au développement de vos capacités scientifiques, culturelles et sportives ?
Q2	Comment jugez-vous la qualité des services de logement, de restauration ?
Q3	Que pensez-vous de la correspondance entre les programmes de formation et les besoins du marché de l'emploi ?

Tableau n° 7 : Questions communes et spécifiques selon le statut des personnes interrogées.

L'enquête a débuté à la fin du mois de décembre 2016 et a pris fin en janvier 2017. Les contraintes subies ont pour partie été liées à des problèmes logistiques pour le déplacement en Libye (pas de vols directs). Les entretiens ont été menés auprès de huit responsables, quatre étudiants et deux professeurs dans l'université de Djebel Al Gharbi.

Le premier entretien a été réalisé avec le directeur du bureau de la qualité. Avec la participation de ce dernier, et suite à ce premier entretien, nous avons planifié le déroulement de cette pré-enquête. L'intervention du directeur du bureau de la qualité a, en effet, permis de nouer les contacts nécessaires pour faciliter nos entretiens. Toutefois, cette coopération s'est effectuée dans un cadre transparent dans la mesure où aucun responsable n'a eu d'influence sur le contenu de l'enquête ou sur son déroulement. De plus, les interviewés étaient libres de ne pas répondre. Le directeur du bureau de la qualité était bien conscient de l'importance de cette étude, même si les résultats pouvaient aller à l'encontre de ses souhaits et de son intérêt.

Néanmoins, la disponibilité des interviewés n'était pas facilement assurée. Il a fallu envoyer des courriers électroniques, suivis par des appels téléphoniques. Une fois obtenus les accords préliminaires, nous avons commencé par proposer des dates pour les entretiens. En retour, certains ont accepté ces dates, d'autres nous ont proposé d'autres dates et horaires. Plus particulièrement, le directeur de la formation a refusé de nous rencontrer à la première prise de contact sous prétexte de l'arrêt des programmes de formation suite aux événements politiques en Libye : « La révolte contre le régime de l'État Libyen est soutenue par d'autres pays, ce qui a conduit à l'instabilité économique et politique dans le pays en 2011 », nous a-t-il précisé.
En effet, les difficultés que nous avons rencontrées pour réaliser cette pré-enquête sont essentiellement liées au contexte de la crise politique et socio-économique en Libye. Les interviewés se trouvent dans une situation préoccupante d'instabilité politique et sont confrontés à une perte de priorités stratégiques quant à la mission essentielle de l'université qui est la formation et la production scientifique. Toutefois, les responsables mesurent bien l'importance de cette étude et son utilité potentielle dans la prise de conscience de la démarche

qualité, surtout dans le contexte actuel de crise où ils ont besoin d'un contrôle et d'un suivi plus spécifique.

Il nous a été difficile de rencontrer le directeur-adjoint des affaires scientifiques en raison de sa préoccupation quant à la situation politique en général. Nous avons également eu des difficultés à obtenir un rendez-vous d'entretien avec le directeur adjoint des affaires administratives et financières en raison de sa participation à des réunions au ministère des Finances et de l'Université. Toutefois, suite à la multiplication des appels destinés à préciser l'intérêt potentiel de notre recherche, nous sommes parvenu à décrocher les rendez-vous attendus en fonction des disponibilités des personnes interviewées.

En ce qui concerne les étudiants, nous en avons sélectionné de façon aléatoire un nombre de 20 dans différentes spécialités. Seulement quatre ont accepté l'entretien pour une durée de 30 à 45 minutes. Le reste du groupe a refusé pour des raisons de disponibilité.

Pour le choix des professeurs, nous nous sommes rendu dans leur salle de pause. Seulement deux parmi les 12 étaient présents et ont été disponibles. Pour les professeurs, les interviews ont duré 1h en moyenne.

Il a fallu du temps lors de l'interview avec les responsables, chacun d'entre eux ayant eu besoin d'une heure et demie pour nous répondre.

2.2 Analyse et interprétation des données

2.2.1 Classification et analyse des données

L'université de Djebel Al Gharbi se compose de plusieurs facultés, B+4[12]: les diplômes sont respectivement appelés « Bachelor Degree » lorsqu'il s'agit des études scientifiques et « Licence » lorsqu'il s'agit des études littéraires. Les « Master degré » B+5 concernent plusieurs disciplines scientifiques (sciences, éducation, droit, chirurgie buccale et dentaire, économie, informatique, médecine, sciences humaines, ingénierie). Le nombre total d'étudiants est de 14 338 et se répartit ainsi : 61 % de femmes et 39 % de hommes (voir diagramme N° 1, & Tableau N°s 1, 2, 3,4).

[12] Article 26 du règlement 501 de l'année 2010 :
« L'étudiant qui obtient un diplôme Bachelor Degré et Diplôme Licence, après avoir réussi au minimum les cours spécifiés "matières scolaires" dans les règlements de l'établissement d'enseignement. »

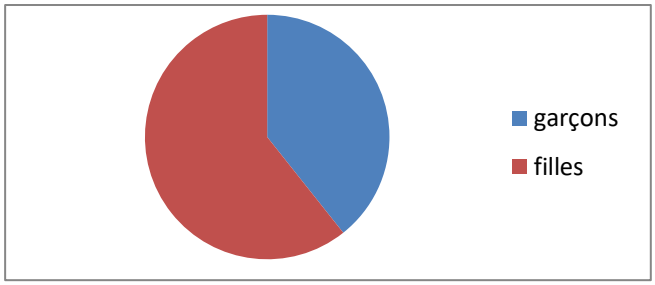


Diagramme n° 1 : Pourcentage filles / garçons

N°	Facultés	Étudiants libyens pour l'année académique 2016-2017			Étudiants étrangers pour l'année académique 2016-2017			Total étudiants pour l'année académique 2016-2017		
		Hommes	Femmes	Total	Hommes	Femmes	Total	Hommes	Femmes	Total
1	Médecine	166	633	799	22	29	51	188	662	850
2	Médecine dentaire	186	446	632	09	11	20	195	457	652
3	Sciences de la santé	68	271	339	01	05	06	69	276	345
4	Ingénierie	1056	202	1258	18	02	20	1074	204	1278
5	Sciences	412	1638	2050	04	01	05	416	1639	2055
6	Comptabilité	880	540	1420	03	04	07	883	544	1427
7	Éducation	608	1918	2526	01	03	04	609	1921	2530
8	Droit	405	389	798	02	0	02	407	389	796
9	Lettres	382	907	1289	02	01	03	384	908	1292
10	Sciences et éducation	1260	1515	2775	0	01	01	1260	1516	2776
11	Technologie médicale	46	184	230	05	02	07	51	186	237
Total étudiants								5636	8702	14338

Tableau n° 8 : Répartition du nombre total d'étudiants « B4 »
Source : Archives de l'université de Djebel Al Gharbi

N°	Faculté	Étudiants libyens pour l'année académique 2015-2016			Étudiants étrangers pour l'année académique 2015-2016			Total étudiants pour l'année académique 2015-2016		
		Hommes	Femmes	Total	Hommes	Femmes	Total	Hommes	Femmes	Total
1	Médecine	175	618	793	22	29	51	197	647	844
2	Médecine dentaire	75	258	333	3	7	10	78	265	343
3	Sciences de la santé	36	174	210	0	03	03	36	177	213
4	Ingénierie	966	149	1115	17	02	19	983	151	1134
5	Sciences	327	1313	1640	04	01	05	331	1314	1645
6	Comptabilité	977	594	1571	05	04	09	982	598	1580
7	Éducation	480	2381	2861	01	05	06	481	2866	3347
8	Droit	656	436	1092	03	01	04	659	437	1096

9	Lettres	205	477	682	01	01	02	206	478	684
10	Sciences et éducation	1484	3866	5350	04	02	06	1488	3868	5356
11	Technologie médicale	40	180	220	01	01	02	41	181	222
Total étudiants								5479	8541	14020

Tableau n° 9 : Répartition du nombre total d'étudiants « B4 »
Source : Archives de l'université de Djebel Al Gharbi

N°	**Faculté**	**Étudiants libyens pour l'année académique 2014-2015**			**Étudiants étrangers pour l'année académique 2014-2015**			**Total étudiants pour l'année académique 2014-2015**		
		Hommes	Femmes	Total	Hommes	Femmes	Total	Hommes	Femmes	Total
1	Médecine	163	603	766	17	28	45	180	631	811
2	Médecine dentaire	162	543	705	10	10	20	172	553	725
3	Sciences de la santé	40	157	197	0	03	03	40	160	200
4	Ingénierie	833	129	962	16	02	18	849	131	980
5	Sciences	551	1739	2290	01	03	04	552	1742	2294
6	Comptabilité	1388	739	2127	07	03	10	1395	742	2137
7	Éducation	463	1856	2319	0	06	06	463	1862	2325
8	Droit	557	519	1076	03	02	05	560	521	1081
9	Lettres	176	597	773	01	03	04	177	600	777
10	Sciences et éducation	1709	2725	4434	04	03	07	1713	2728	4441
11	Technologie médicale	55	149	204	0	03	03	55	152	207
Total étudiants								6156	9822	15978

Tableau n° 10 : Répartition des étudiants selon les champs d'études « B4 »
Source : Archives de l'université de Djebel Al Gharbi

N°	**Faculté**	**Étudiants libyens pour l'année académique 2015-2016**			**Étudiants libyens pour l'année académique 2016-2017**			**Total étudiants pour l'année académique 2016-2017**		
		Hommes	Femmes	Total	Hommes	Femmes	Total	Hommes	Femmes	Total
1	Comptabilité	29	21	50	35	18	53	64	39	103
2	Lettres	42	40	82	71	69	140	135	109	222
3	Ingénierie	9	0	9	8	0	8	17	0	17

Tableau n° 11: Répartition des étudiants selon les champs d'études « B5 »
Source : Archives de l'université de Djebel Al Gharbi

Les étudiants constituent les premiers acteurs de l'enseignement supérieur en tant que bénéficiaires des offres de formation. Leur satisfaction à propos de la démarche qualité

constitue l'élément de base quant à la mesure de la performance du système de l'enseignement universitaire. Nous avons posé au total cinq questions aux étudiants, dont deux communes à tous les interviewés. Dans ce qui suit, le tableau récapitule les réponses des quatre étudiants (2 femmes et 2 hommes). Les trois questions font référence à la qualité des infrastructures, à la qualité du logement et de la restauration et à la capacité de répondre aux besoins du marché. « Voir annexe 5 »

Les étudiant (e)s	L'année d'étude : 4e année académique	L'année d'étude : 4e année académique	L'année d'étude : 4e année académique	L'année d'étude : 1re année académique
	Spécialité : Langue arabe	Spécialité : Chimie	Spécialité : Physique	Spécialité : Administration de l'éducation
	Sexe : Femme	Sexe : Homme	Sexe : Homme	Sexe : Femme
	Âge : 23 ans	Âge : 22 ans	Âge : 22 ans	Âge :19 ans
Q1 : Infrastructures	Manque d'infrastructures.	Manque d'infrastructures universitaires.	-L'intérêt pour les infrastructures, et des développements.	- C'est bien mais pas suffisamment.
Q2 : Logement et restauration	La restauration universitaire est appropriée.	- Je ne peux pas évaluer.	La qualité des services du logement est bonne.	La qualité des services du logement, de la restauration est bonne.
Q 3 : Marché de l'emploi	Manque de stratégie entre le marché du travail et l'université.	Les résultats attendus ne correspondent pas à ceux des besoins du marché du travail.	Je ne connais pas le système du marché du travail, comment ça marche.	Les disciplines scientifiques appliquées sont plus développées et les sciences humaines sont moins évoluées.

Tableau n° 12 : Récapitulation des réponses des étudiants par rapport aux questions posées

Nous constatons, pour la première question, qu'il y a des ressemblances entre les réponses données par trois étudiants qui affirment que les infrastructures sont insuffisantes **(3/4).** Le quatrième étudiant **(1/4)** affirme, contrairement aux autres étudiants, qu'elles sont bonnes mais insuffisantes.

À travers les réponses des étudiant(e)s, nous constatons que les infrastructures de l'université sont globalement insuffisantes. Cette situation pourrait confirmer un sentiment d'inconfort

constaté lors de nos observations personnelles directes et qui freine les capacités de créativité et de concentration des étudiants.

En ce qui concerne la deuxième question, il y a aussi des ressemblances parmi les réponses quant à la qualité des services de logement et de restauration. En effet, des étudiants interrogés témoignent, dans leurs réponses, d'un niveau de satisfaction élevé (très bien). Un seul étudiant parmi les quatre a donné une réponse neutre du fait qu'il n'arrive pas à exprimer son évaluation (Il s'agit d'un étudiant en première année : cela peut expliquer sa difficulté à évaluer sa satisfaction). Nous pouvons émettre un premier constat (qui demandera à être réinterrogé) qui est que l'université offre un niveau élevé de satisfaction en ce qui concerne les services de logement et de restauration.

En ce qui concerne la pertinence des offres de formation par rapport aux besoins du marché de l'emploi, les réponses des étudiants suscitent d'autres questionnements. En effet, un étudiant a souligné « le manque de stratégie » pour guider l'identification des besoins du marché de l'emploi et les programmes de formation élaborés. Ainsi, selon ce même étudiant, il se trouve que « parfois certains cursus ont beaucoup d'étudiants et d'autres non », c'est-à-dire que, même si les responsables arrivent à identifier les besoins du marché et élaborent des offres de formation nécessaires, ils n'arrivent pas à maîtriser les besoins en termes de quantité de diplômés. De plus, la question des critères d'admission et leur absence de transparence créent une discordance entre les profils des diplômés et les besoins réels du marché de l'emploi. L'inadéquation entre l'offre et la demande peut être expliquée par l'absence de coordination entre le monde de l'entreprise, d'une part, et le ministère de l'Enseignement et les universités, d'autre part. Par ailleurs, cette inadéquation peut être aussi due à l'absence d'une stratégie claire adoptée par les différents acteurs socio-économiques et politiques. Ce problème concerne essentiellement les offres de formation en sciences humaines et sociales. Un autre étudiant précise qu'il existe « des cursus universitaires intéressants, mais il y a des problèmes car les résultats attendus ne correspondent pas à ceux des besoins du marché du travail ». Cela nous informe d'un éventuel dysfonctionnement – qu'il nous faudra étudier – quant à l'absence de communication entre l'université et son environnement socio-économique. Cela peut être compris par le fait que la région ne dispose pas d'un pôle industriel important. L'université élabore néanmoins des cursus qui, du point de vue de leur contenu théorique, sont très à la pointe. Pour les sciences de l'ingénieur et la médecine, l'État libyen mobilise les ressources nécessaires (laboratoires bien équipés) et les compétences (docteurs et professeurs). D'ailleurs, c'est pour cette raison que l'on voit beaucoup d'étudiants ayant suivi des cursus de pointe partir à l'étranger.

Un autre étudiant a précisé que « le programme de formation est satisfaisant, surtout pour les disciplines scientifiques ». Cela montre, selon l'étudiant interrogé, que l'université possède les compétences nécessaires pour élaborer des programmes scientifiques semblables à ceux d'autres universités de renommée nationale et internationale. Il semble aussi que les ressources pédagogiques propres aux disciplines scientifiques soient disponibles au sein de l'université. Un autre facteur qui explique la qualité de ces programmes scientifiques, est le fait que les responsables de ces programmes ont fait leurs études dans les plus grandes universités américaines et britanniques, transférant ainsi aux universités nationales des connaissances et des compétences pointues, selon les propos recueillis auprès du directeur du bureau de formation.

L'université semble devoir faire un effort considérable pour rattraper son retard en ce qui concerne ses programmes en sciences sociales et humaines. Un étudiant de SHS nous avoue, en effet, méconnaître le marché de l'emploi. Il précise : « Mais je ne connais pas le système du marché de l'emploi, comment ça fonctionne ». Il semble que l'université n'organise pas de dispositifs pour faire connaître aux étudiants le fonctionnement du marché de l'emploi. Par ailleurs, dans les disciplines scientifiques, un autre étudiant affirme que, selon lui, « les disciplines scientifiques appliquées sont plus développées ». Ce même étudiant ajoute que les programmes de formation scientifique suivent « le rythme des exigences du marché du travail ». Cette situation semble témoigner, dans le secteur des disciplines scientifiques appliquées, d'une bonne coordination entre l'université et le marché du travail. Ainsi, les responsables de l'élaboration des programmes des disciplines scientifiques semblent conscients de la nécessité de s'adapter aux besoins du marché en termes de compétences nécessaires au fonctionnement de l'économie. Ce même étudiant ajoute que « les disciplines des sciences humaines sont moins évoluées et correspondent moins à une demande du marché du travail ». Cette opinion suggère que les programmes des sciences humaines répondent moins aux besoins du marché de l'emploi. (Voir annexe 5)

La directrice du corps professoral et les professeurs constituent l'élément le plus important dans le processus de la formation en tant que détenteurs des savoirs et des compétences à transférer pour former les étudiants. C'est donc par la performance du système que se mesure la qualité du corps professoral. Quatre questions spécifiques ont été posées aux enseignants concernant les critères de recrutement, les participations scientifiques des professeurs, les stratégies de coopération internationale et les avantages financiers accordés. Le tableau suivant récapitule les réponses de la directrice du corps professoral et de deux professeurs :

	Directrice du corps professoral. Professeure en comptabilité, âgée de 55 ans	**Professeur de langue arabe, âgé de 40 ans**	**Professeur de langue arabe, âgé de 60 ans**
Q1- Critères du recrutement	- Selon le règlement (501).	- Ne pas avoir plus de 35 ans pour le Master 2 et 54 ans pour le doctorat. - Être titulaire d'un Master1 ou Master2 mention bien. - Ne pas changer de cursus scientifique pendant l'étude.	- Selon le règlement (501). - Parfois, dépassent ces contrôles et les conditions selon les besoins et les potentiels.
Q2- Les participations des professeurs	- L'université soutient financièrement la participation de ses professeurs dans les différents évènements scientifiques (colloques, séminaires, conférences scientifiques)	- Tous les professeurs désirent participer. - Manque de ressources.	- L'université n'encourage pas et ne soutient pas.
Q3- Une stratégie de coopération	- Il n'y a pas une stratégie élaborée pour signer avec des professeurs des autres universités à l'étranger, mais cela se fait à travers les réseaux personnels du doyen de la faculté et certains professeurs.	- Auparavant, il y avait une stratégie. - Actuellement, c'est seulement occasionnel.	- Oui, selon le règlement (501), mais la situation financière est une barrière.
Q4- Les avantages	- Malheureusement cela avait une influence négative sur la rentabilité du professeur ; en effet, son but était devenu l'argent et	- Les avantages accordés aux professeurs sont faibles, et non encourageants	- Il n'y a aucun avantage.

	non pas l'amélioration de la qualité de ses cours.		

Tableau n° 13 : Récapitulatif des réponses du directeur du corps professoral et des professeurs

En ce qui concerne la question se rapportant aux critères de recrutement des enseignants, toutes les réponses s'accordent sur le respect du règlement 501 (règlement du ministère de tutelle : ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche scientifique). La directrice du corps professoral précise que, selon ce règlement interne n° 501 de 2010 du ministère, l'organisation des enseignements supérieurs et le recrutement des professeurs doivent respecter les critères suivants :

- ✓ Le postulant doit au minimum être titulaire d'un Master 2 mention bien, reconnu par le ministère,
- ✓ Il doit être âgé de moins de 50 ans,
- ✓ Il doit être recommandé par le département de sa spécialité,
- ✓ Priorité est donnée aux chargés de travaux et maîtres de conférences ayant déjà donné des cours à l'université.

Les deux professeurs confirment que le recrutement se réfère au règlement du ministère. Cependant, pour l'un d'entre eux, ce respect du règlement « n'est pas absolu du fait que certaines années, on limite le respect de tous les critères ». Cela peut s'expliquer par les besoins actuels de l'université. Ainsi, le deuxième professeur ajoute que « le contrôle du recrutement prend en compte relativement aussi les besoins potentiels. Parfois, il appartient à chaque établissement de déterminer ses règles propres dans le respect des dispositions selon le règlement. »

En ce qui concerne la question du soutien de l'université quant à la participation des professeurs dans les évènements scientifiques, implicitement, que ce soit à l'échelle nationale ou internationale, il y a des différences dans les réponses. En effet, le directeur du corps professoral précise que « l'université soutient financièrement la participation de ses professeurs dans la participation à différents évènements scientifiques (colloques, séminaires, conférences scientifiques ». Cette réponse ne précise ni le budget alloué ni les critères de participation aux évènements scientifiques. Cette nuance, d'ailleurs, explique que les professeurs ne soient pas tout à fait d'accord quant à ce que l'université offre comme soutien financier nécessaire à ces participations. En effet, l'un des deux professeurs interrogés précise que « l'université

n'encourage pas et ne soutient pas les membres du corps professoral à participer aux colloques et séminaires scientifiques locaux et internationaux ». Un autre professeur indique que « tous les professeurs désirent participer aux évènements scientifiques, conférences et séminaires mais ils sont désavantagés en raison du manque de ressources ». Il semble évident, compte tenu des réponses, que le manque de ressources constitue le principal obstacle pour participer aux événements et colloques scientifiques. L'instabilité politique, économique et sociale a sans doute eu un impact significatif sur la capacité de l'université à disposer de ressources budgétaires nécessaires pour son fonctionnement. Selon Gurtner, B., (2010, p. 2), « le ralentissement économique des pays émergents et en développement a été plus marqué que celui des pays industrialisés. Il apparaît ainsi que, par rapport à leur potentiel de croissance, les premiers ont été plus durement atteints par la crise mondiale que les seconds. »

En ce qui concerne la question de la stratégie de coopération scientifique, les professeurs interrogés s'accordent sur leurs réponses. En effet, le directeur du corps professoral a précisé « qu'il n'y a pas une stratégie élaborée pour signer avec des professeurs des autres universités à l'étranger, mais cela se fait à travers les réseaux personnels du doyen de la faculté et de certains professeurs ». Cela veut dire que les coopérations se font de façon informelle à travers des réseaux relationnels, mais pas selon des conventions préétablies ; l'approche relationnelle apporte une valeur en termes d'économie de coût. Selon l'un des deux professeurs, l'université dispose d'une « stratégie de coopération[13] visant à faire intervenir, avec un statut de visiteurs, des professeurs venant des universités nationales ou internationales » ; il ajoute qu'actuellement cette dynamique est « occasionnelle ». Selon le deuxième professeur, l'université dispose d'une « stratégie bien claire et spécifique selon le règlement 501[14], mais la situation financière est une barrière qui empêche de tirer parti de l'expertise et des compétences de toutes les universités nationales et internationales ». La problématique du financement revient à chaque fois dans les réponses des professeurs.

[13] Article 231 du règlement 501 de l'année 2010 :
« Les universités, les établissements d'enseignement supérieur et les centres de recherche peuvent faire appel à des membres du corps professoral à l'étranger en cas de besoin. »

[14] Article 238 du règlement 501 de l'année 2010 :
« L'Université ou des établissements d'enseignement supérieur peuvent, sur proposition du département scientifique concerné et avec l'approbation du comité scientifique de la faculté, faire appel à des professeurs invités, hautement qualifiés, pour donner des cours et effectuer des examens universitaires et supérieurs. Le professeur qui est invité doit être titulaire d'un diplôme de professeur des universités au plus haut degré et ne pas avoir moins que le diplôme universitaire de professeur adjoint. »

En ce qui concerne la question des avantages accordés aux professeurs, il y a toujours une différence dans les réponses entre le directeur du corps professoral et les professeurs. En effet, le responsable du corps professoral précise que, dans le cas où « le but des professeurs devient l'argent et non pas l'amélioration de la qualité des cours… malheureusement, cela a une influence négative sur la rentabilité du professeur ». Cette réponse ne s'accorde pas avec les théories économiques en matière de ressources humaines et de motivation et suppose une corrélation positive entre les avantages accordés et la rentabilité des salariés (Roussel, P., 1998). En revanche, il apparaît que l'université exige, en contrepartie des avantages accordés, une réelle rentabilité scientifique. Toutefois, selon l'un des professeurs, « les avantages accordés aux professeurs sont faibles et peu encourageants ». Cette réponse confirme qu'un minimum d'avantages doit être accordé pour encourager la production scientifique. Selon le deuxième professeur, « les avantages n'existent simplement pas ». Ainsi, il semble qu'il y ait un désaccord total sur ce sujet des avantages accordés et de l'encouragement de la production scientifique. Ce désaccord trouve son explication dans le fait que des professeurs ont eu par le passé des avantages (en nature) satisfaisants mais la période actuelle, post 2011, est caractérisée par une crise politique profonde impactant négativement la situation financière de l'État et les ressources de l'université en pâtissent également. La différence de réponses entre le directeur du corps professoral et les deux professeurs peut s'expliquer par divergence d'interprétation au sujet du règlement 501[15]. En réalité, le règlement 501 stipule la nécessité d'accorder des avantages aux professeurs s'ils participent à des événements scientifiques nationaux ou internationaux.

Questions communes	**Q - Quels sont, selon vous, les besoins de la société ? de l'économie ?**
Directeur adjoint des affaires scientifiques	- Un plan stratégique - La coopération internationale.
Directeur adjoint des affaires administratives et financières	- Un système d'enseignement développé.
Responsable de scolarité	*« La réconciliation nationale »*
Directeur du bureau de la qualité.	- Préparer des programmes d'études de qualité - des diplômés capables.

[15] Article 209 du règlement 501 de l'année 2010 :
« Le congé à temps plein scientifique à l'étranger est accordé par une décision du président de l'université ou de l'établissement d'enseignement supérieur sur proposition du Comité des membres de la faculté et pour une durée d'une année universitaire complète. Les professeurs à l'étranger sont traités financièrement selon le règlement du travail à l'étranger. »

Directeur du corps professoral.	- Le budget nécessaire - Centres concernant la science sociale - Créer des préparer des programmes d'études de qualité, - des diplômés capables. Centres de loisirs, - Une chaîne consacrée aux programmes et activités des universités.
Directeur de l'Office du logement et de la restauration.	*- « La réconciliation nationale ».*
Directeur de la formation	- Une bonne coordination avec le marché du travail.
Directeur de l'office des activités	- La coordination avec le marché du travail.
Professeur (1)	- Assurer une bonne ambiance. - Augmenter les salaires.
Professeur (2)	- Augmenter le salaire. - Les recherches scientifiques.
Étudiant(e) 1	- Activités culturelles, sportives, sociales et scientifiques. - Créer des petits projets éducatifs dans le cadre universitaire.
Étudiant(e) 2	- Préparer les cadres. - La formation continue. - créer des capacités et des compétences. - Les infrastructures, d'administration et d'output.
Étudiant (e) 3	- Manque de conseillers et de travailleurs sociaux dans la faculté.
Étudiant (e) 4	- La coopération entre l'université et la société. - Il faut une coordination avec le marché du travail.

Tableau n° 14 : Récapitulatif des réponses de tous les interviewés par rapport à la première question partagée.

En ce qui concerne cette question propre à la perception des besoins de la société et de l'économie libyenne, on remarque des différences dans les réponses entre les responsables, les professeurs et les étudiants. Cette différence de perception de la part des acteurs de l'université s'explique par le fait que les réponses sont dépendantes du positionnement de chacun d'eux dans la « chaîne de création de la valeur ». Ainsi, la perception de l'étudiant en tant que client et celle des responsables en tant que fournisseurs (support logistique ou services des connaissances) sont différentes et se complètent à la fois.

Lors de nos entretiens avec les différents responsables concernant cette question des besoins de la société et de l'économie, nous avons eu quelques difficultés pour obtenir des réponses sur les enjeux prospectifs. Les responsables se placent, en effet, dans une logique de l'urgence. Il s'agit d'une approche réactive par rapport à la compréhension des besoins de la société et de l'économie. Ils n'intègrent pas de réflexion stratégique dans la détermination des besoins de la société et de l'économie libyenne. À titre d'exemple, les responsables, lorsqu'on leur pose la question des besoins, se tournent vers une autre question concernant la nécessité pour « la réconciliation nationale ». Ainsi, il apparaît que le traitement de la qualité de l'enseignement

pendant les périodes de crises politiques et économiques est délicat et constitue un enjeu majeur pour la société tout entière.

D'autre part, les professeurs réclament une augmentation des salaires, ce qui confirme notre analyse sur l'importance des enjeux économiques et budgétaires qui constituent, à notre avis, des points essentiels pour penser la problématique de la qualité de l'enseignement supérieur.
Les entretiens réalisés avec les étudiants évoquent des besoins multiples. Ainsi, les besoins pour les activités culturelles, sportives, sociales et scientifiques complémentaires aux programmes de formation reflètent la nécessité d'un dynamisme continu au sein de l'université en tant qu'entité de savoir mais aussi de vie sociale et culturelle. Cette conception est similaire à la conception moderne des universités comme lieux de savoir mais aussi de bien-être. Il apparaît que les étudiants du monde entier, qu'ils soient issus des pays développés, en voie de développement ou même en situation de crise politique et économique, ont les mêmes aspirations en ce qui concerne la vie culturelle. Les besoins concernant la nécessité de créer des petits projets éducatifs dans le cadre universitaire sont aussi évoqués. Les étudiants insistent aussi sur le besoin de préparer des cadres répondant aux exigences de l'application de la qualité dans le milieu de l'enseignement supérieur à travers, par exemple, l'apprentissage et la formation. Cela permet, selon eux, d'accroître les capacités et les compétences dans une perspective d'amélioration de la rentabilité des établissements d'enseignement. L'amélioration nécessite l'implication de tous les acteurs pour une meilleure performance. De plus, la qualité de l'infrastructure est évoquée comme un besoin fondamental pour le déroulement des activités scientifiques et culturelles. La coopération avec la société, dans le cadre de projets culturels et scientifiques, et la coordination avec le marché de l'emploi constituent des éléments déterminants pour un enseignement de qualité. La coordination avec le marché du travail semble être, d'après les réponses, parmi les points les plus importants dans l'évaluation de la qualité de l'enseignement du fait qu'il existe un écart entre les programmes de formation et les besoins du marché. En fait, d'après les réponses des étudiants, l'ouverture de l'université à son environnement est primordiale pour faire face à ces difficultés. En outre, selon les étudiants, la coopération internationale dans le domaine de la recherche scientifique, à travers l'élaboration d'une stratégie appropriée via la conception des programmes d'études de haut niveau scientifique, permet d'obtenir des diplômes reconnus et bien cotés à l'échelle nationale et internationale.
Sur un autre registre, et compte tenu de la période de crise politique et économique actuelle et de son impact sur leurs motivations et leur psychologie, les étudiants expriment le besoin

d'avoir, au sein de l'université, des conseillers sociaux et des psychologues pour les accompagner dans leur processus d'apprentissage scientifique. En ce sens, le directeur du bureau de la qualité précise que « l'université s'est préparée dernièrement à s'engager pour élaborer un plan stratégique pour les cinq prochaines années, prenant en compte toutes les exigences de la démarche qualité, y compris tous les aspects intégrant l'environnement interne et externe de l'université ». Cette stratégie reflète les besoins de l'université et de la société dans ces domaines. Ainsi, l'administration de l'université est en contact constant avec les responsables de l'éducation et le Centre national pour l'assurance qualité des établissements d'enseignement et de gestion de la formation.

Le concept de la qualité, selon les responsables de l'université, peut être résumé dans le tableau suivant :

Responsables	**Définitions**	**Mots clés**
Directeur adjoint des affaires scientifiques	La capacité de s'organiser et de se développer selon les normes internationales	Organisation, développement, normes internationales
Directeur adjoint des affaires administratives et financières	Améliorer la performance éducative et l'employabilité	Amélioration, Performance Employabilité
Responsable de scolarité	L'amélioration de la performance et se tenir au courant du développement scientifique	Amélioration, Performance Développement scientifique
Directeur du bureau de la qualité	Outils pour travailler correctement en suivant certaines normes nécessaires, en utilisant efficacement les ressources disponibles pour réaliser les objectifs quant à la production scientifique	Outil, certaines normes, efficacité, objectifs, production scientifique
Directeur du corps professoral	Le développement des procédures universitaires pour tous ses acteurs (étudiant, professeur, le fonctionnement administratif, le contenu du programme) quant aux méthodologies et techniques.	Procédures universitaires, méthodologies, techniques
Directeur de l'Office de logement et de restauration	Améliorer les compétences du personnel administratif et culturel.	Amélioration, compétences
Directeur de la formation	Outils pour travailler correctement tout en se fondant sur l'évaluation des connaissances des bénéficiaires de la	Outil, évaluation des connaissances, amélioration, performance

	mesure de l'amélioration de la performance	
Directeur de l'Office des activités	Démarche d'amélioration du système de l'université.	Démarche, amélioration, Système

Tableau n° 15 : Définitions du concept qualité selon les responsables de l'université

D'après le tableau ci-dessus, les responsables des services administratifs de l'université s'accordent à définir le concept de la qualité à partir d'un ensemble de mots-clés à savoir : démarche, outil, amélioration, performance, compétences, procédures, production scientifique, efficacité et objectifs.

À l'issue de l'analyse de l'ensemble des mots clés, nous pouvons proposer la définition suivante de la qualité :

La qualité est un outil pour travailler correctement en termes de capacité d'organisation et de développement selon les normes internationales, pour améliorer la performance éducative et l'employabilité, et se tenir au courant du développement scientifique. Elle signifie, entre autres, le développement des procédures universitaires d'amélioration au bénéfice de tous les acteurs (étudiants, professeurs, personnel administratif) et en vue du renforcement de la pertinence des contenus des programmes de formation, tant sur le plan théorique et méthodologique que technique.

Quant à la conception de la qualité, selon les professeurs, le tableau suivant précise ses définitions.

Professeurs	**Définitions**	**Mots clés**
Professeur A	Se conformer à tous les règlements et lois pour atteindre les objectifs que l'université cherche à atteindre et appliquer toutes les méthodes scientifiques modernes.	Conformité, règlements, objectifs, application, méthodes scientifiques modernes
Professeur B	La qualité est définie selon un cahier de charges administratives qui suivent des critères scientifiques de l'université en fonction de la capacité intellectuelle et des compétences de l'ensemble du personnel de l'université.	Cahier des charges, critères scientifiques, capacité intellectuelle, compétences.

Tableau n° 16 : Définitions du concept qualité selon les professeurs de l'université

D'après le tableau ci-dessus, on constate que les professeurs mettent l'accent sur des aspects non signalés par les responsables. Ainsi, le premier professeur, par exemple, définit le concept

de la qualité par rapport aux respects des lois et des règlements permettant l'atteinte des objectifs et l'application des méthodes scientifiques modernes. Dans le même sens, le deuxième professeur précise que la qualité doit être mise en lien avec le respect du cahier des charges qui devrait adopter des critères d'ordre scientifique. La qualité, selon ce dernier, est assimilée à la capacité intellectuelle et aux compétences des professeurs, ainsi que de l'ensemble du personnel de l'université. Nous pouvons avancer que la qualité, selon les professeurs, est une notion qui intègre aussi le niveau intellectuel et les compétences des enseignants. Il semble que la qualité ne se résume pas uniquement au respect des normes et des standards mais aussi aux capacités scientifiques des acteurs de l'institution.

Les étudiants, en tant qu'usagers considérés comme « clients » au sens managérial, définissent la qualité selon leurs propres besoins et attentes. Ainsi, dans le tableau suivant, nous récapitulons les différentes réponses et les mots clés associés.

Étudiants	**Définitions**	**Mots clés**
Étudiant 1	L'atteinte de la qualité est l'un des objectifs qui permet d'avoir la performance.	Objectifs, performance scientifique
Étudiant 2	La capacité de l'institution au niveau de la fixation d'objectifs spécifiques et la capacité à les atteindre.	Fixation d'objectifs Réalisation objectifs
Étudiant 3	La qualité, c'est l'amélioration continue du système éducatif, et des outils et des méthodes d'enseignement et d'apprentissage efficaces qui aideront à acquérir de l'expérience.	Amélioration continue, système éducatif, apprentissage efficace, expérience
Étudiant 4	La qualité dans l'enseignement supérieur dépend de l'intérêt du programme d'études, des infrastructures et de l'efficacité des membres du corps professoral.	Programme d'études, infrastructures, efficacité, corps professoral.

Tableau n° 17: Définitions du concept de qualité selon les étudiants de l'université

Selon le tableau ci-dessus, les étudiants s'accordent sur quelques aspects déjà mentionnés par les autres acteurs, à savoir, par exemple, la notion d'amélioration continue. On remarque aussi l'accent placé sur une notion reflétant une réflexion stratégique autour du terme « perspective ». Cette notion semble cohérente avec le fait d'évoquer, dans la définition de la qualité, les notions « d'énoncé des objectifs » et de réalisation de ces objectifs. Selon les étudiants, l'infrastructure, les programmes des études, l'efficacité, le bon usage des ressources et l'apprentissage constituent des piliers pour concevoir la notion de qualité au sein de l'enseignement supérieur.

Cela est précisé par Sallies, E., (2002, p.119), « l'énoncé de vision communique le but ultime de l'institution et de ce qu'elle représente »[16].

Cependant, l'application de la démarche qualité dans les différents services administratifs de l'université se caractérise par certaines spécificités qui se constatent à travers les réponses suivantes (cf. tableau n° 18).

2.2.2 Les spécificités de l'application de la démarche qualité

Directeur adjoint des affaires scientifiques	**Mots clés**
Q1 : Qui conçoit les programmes ?	Décisions du ministère, commissions scientifiques
Q2 : Coopération centres de recherche et acteurs socio-économiques	Définition des besoins futurs, recherches scientifiques
Q3 : Stratégie-production scientifique, motivation	Pas de production scientifique
Q4 : Les programmes à l'échelle internationale	« Benchmarking [17] » des programmes internationaux

Tableau n° 18 : Récapitulation des réponses principales pour chaque responsable interviewé

Selon les réponses fournies dans le tableau ci-dessus, le directeur adjoint des affaires scientifiques précise qu'«il n'existe pas de stratégie de production scientifique, depuis les évènements de 2011 ». Cette situation aggrave encore plus la difficulté à faire face aux besoins de la nation. De plus, l'université coopère, à travers ses centres de recherche scientifique, avec les institutions socio-économiques. Bien que la situation de crise politique en Libye soit difficile, l'université, selon son directeur adjoint des affaires scientifiques, a fixé, pour cette année universitaire (2016-2017), son calendrier scientifique en ce qui concerne l'organisation des séminaires, des conférences et des journées d'études.

Bien que la situation actuelle soit difficile, l'université se tourne vers l'intégration des programmes de formation d'ordre international. Il apparaît que la situation politique et

[16] *«The vision statement communicates the ultimate purpose of the institution and what it stands for».*

[17] La traduction naturelle du terme « benchmarking » pourrait être "étude comparative". Plus précisément, un benchmark, dans le milieu marketing, est l'étude d'un produit ou d'un service comparativement aux leaders du marché. Exemples de benchmark, https://www.marketing-etudiant.fr/benchmarking.html

économique a eu un impact sur la capacité de l'université à développer des programmes de formation par ses propres moyens.

Directeur adjoint des affaires administratives et financières	**Mots clés**
Q1 : Indépendance financière	Indépendance dans les dépenses, budgétisation centralisée (État), versement de la recette à l'État.
Q2 : Stratégie par rapport marché de travail	Coordination, mobilité excessive, crise politique
Q3 : Budget alloué pour la bibliothèque	Convenable (avant 2011) / dégradé (après 2011)
Q4 : Budget alloué pour la recherche	Centralisation
Q5 : Budget alloué pour la qualité…	Faible & insuffisante

Tableau n° 19 : Récapitulation des réponses principales pour chaque responsable interviewé

Selon les réponses fournies, nous constatons que la crise politique survenue en Libye en 2011 a eu un impact sur les capacités financières de l'université. Toutefois, l'université garde une indépendance financière dans la rubrique « dépenses ». Les dépenses se font de façon autonome et correspondent à la stratégie de l'université. Le directeur adjoint des affaires administratives et financières précise : « L'université est indépendante financièrement, notamment dans les dépenses. » En ce qui concerne la coordination avec le marché de l'emploi, il semble que, malgré la crise, cette démarche existe : « Les coordinations existent entre les acteurs du marché de l'emploi » mais « en raison de la mobilité excessive des responsables administratifs », il y a eu un impact sur l'efficacité de cette coordination.

En revanche, l'instabilité politique et économique dans le pays a conduit à un déséquilibre dans le système administratif. Ainsi, la situation s'améliorera dans un temps proche, comme le confirme le responsable interviewé.

Responsable de scolarité	Mots clés
Q1 : L'accord pour l'inscription	Critères,
Q2 : Des étudiants boursiers	Bourses pour l'étranger (778 étudiants)
Q3 : L'évolution du nombre d'étudiants	Faiblesse d'évolution, qualité d'accueil dans des résidences universitaires
Q4 : Les bourses pour les étudiants ayant eu de bons résultats	Bourse au mérite, la situation financière difficile depuis 2012-2013

Tableau n° 20 : Récapitulation des réponses principales pour chaque responsable interviewé

Les réponses mentionnées dans le tableau ci-dessus montrent que l'admission à l'université se fait selon plusieurs critères : examens, entretiens et mention au Bac. Le ministère fixe les critères d'admission qui sont appliqués par l'université en fonction des normes internationales. L'université adopte une stratégie d'attribution de bourses d'études à l'étranger sous l'autorité du ministère. Ainsi, comme le précise le responsable, « il y a des étudiants de notre université qui bénéficient d'une bourse d'étude à l'étranger. Au total, ils sont 778 étudiants dans tous les domaines. »

En revanche, le nombre des étudiants connaît une baisse depuis les événements de 2011. Cette baisse est due à la situation actuelle marquée par une crise profonde liée à un contexte de conflits politiques. Ainsi, les résidences universitaires ont besoin de ressources financières pour accueillir les étudiants dans les meilleures conditions. Toutefois, l'envoi d'étudiants à l'étranger pour poursuivre des études connaît également une baisse, ce qui impacte directement la recherche scientifique puisqu'il s'agit d'étudiants envoyés à l'étranger pour poursuivre des études en master et en doctorat.

Directeur du bureau de la qualité	Mots clés
Q1 : Difficultés d'application de la démarche qualité	Manque de conscience, culture qualité, instabilité, mobilité.
Q2 : L'application du système de l'assurance et réalisation des objectifs	Objectifs multiples, apprentissages, programmes de recherche scientifique, aspects sociétaux, culture, préparer les élites, réunions mensuelles.
Q3 : Plans préventifs d'amélioration de la qualité ou approche réactive	Plans d'action annuels, stratégie de prévention, actions correctives.
Q4 : Plan d'évaluation qualité et critères	Normes institutionnelles, certification, bureau de qualité, expériences
Q5 : Stratégie de communication de l'université	Plan stratégique de 5 ans, exigences de la démarche qualité, analyse de l'environnement, besoins, communication à plusieurs canaux,

Tableau n° 21: Récapitulation des réponses principales pour chaque responsable interviewé

Les réponses mentionnées ci-dessus montrent que la qualité est tout d'abord une « culture » liée à la conscience des acteurs intervenant dans le processus de l'enseignement supérieur. Ainsi, comme le précise le responsable du bureau qualité, il existe « des difficultés pour appliquer les mesures de la qualité au sein de l'université, car le manque de conscience du concept de la qualité, notamment sa culture, n'est pas bien expliquée aux cadres universitaires ».

Plus encore, « la mobilité des responsables administratifs des bureaux de la qualité » engendre des difficultés d'application. L'université se réfère aux normes institutionnelles publiques fixées par le ministère. Le Centre national de l'assurance qualité et de l'accréditation des établissements d'enseignement et de formation lié au ministère de l'Enseignement supérieur adopte des normes internationales adaptées au système d'enseignement libyen.

L'université fonctionne en référence à un plan stratégique. Ainsi, comme le précise le responsable du bureau qualité, « l'université élabore des plans d'action annuels pour améliorer la qualité ». Ces plans annuels intègrent aussi les procédures de prévention afin d'éviter des actions correctives plus coûteuses. Or, selon le responsable du bureau qualité, surgissent des problèmes qu'on n'avait pas prévus, et il en résulte la mise en application d'actions correctives. Ces problèmes « sont traités dans les plans préventifs de l'année suivante ». Le plan stratégique élaboré identifie plusieurs objectifs liés aux différentes activités de l'université. Ainsi, comme

le précise le responsable du bureau de la qualité, « les objectifs de l'université sont nombreux » :

En premier lieu, il s'agit des objectifs concernant l'enseignement et l'apprentissage :

- ✓ Proposer des programmes de formation qui doivent être en phase avec le développement actuel et futur.
- ✓ S'appuyer sur un corps professoral compétent et expérimenté pour l'organisation des ateliers de formation et des séminaires de façon continue.
- ✓ Mettre à la disposition du corps professoral les ressources nécessaires en matière de documents scientifiques et de matériel.

En second lieu, il s'agit des objectifs concernant le domaine de la recherche scientifique. L'université se fixe comme objectif d'améliorer sa capacité d'attraction et de motivation des chercheurs.

En troisième lieu, il s'agit d'objectifs concernant des aspects sociétaux.

Ainsi, comme le précise le responsable de la qualité, « l'université joue un rôle social par la diffusion de l'information et de la culture scientifique au profit de différentes catégories sociétales, via l'organisation de conférences et de séminaires. Il s'agit, en outre, de préparer les étudiants pour des rôles de leadership et de satisfaire le marché de l'emploi en matière de compétences. »

Ainsi, l'administration de l'université « essaie d'atteindre tous ces objectifs en organisant des suivis concernant les services de qualité dans les facultés à travers des réunions mensuelles à la fin de chaque mois ».

La démarche qualité fonctionne de façon globale puisqu'elle s'intéresse à tous les intervenants. En ce sens, le rôle du bureau qualité est aussi de définir une stratégie de communication efficace avec les étudiants considérés comme « des clients » à satisfaire du fait qu'ils sont placés au centre du processus qualité.

Directeur de l'Office du logement et de la restauration	Mots clés
Q1 : Les critères d'octroi du logement	Critère distance, droit au logement
Q2 : Cantine	Prestations complètes (PDJ, déjeuner, dîner)
Q3 : Santé et contrôle restauration	Visite : Fréquence de 10 à 15 jours
Q4 : Travaux de maintenance	Travaux programmés mais budget insuffisant

Tableau n° 22: Récapitulation des réponses principales pour chaque responsable interviewé

En ce qui concerne le logement et la restauration, il existe un seul critère pour avoir le droit au logement, c'est la distance entre le foyer des parents et l'université. Si la distance est égale ou supérieure à 70 km, l'étudiant bénéficiera d'un droit entier pour le logement et la restauration. Ainsi, « l 'université est prestataire pour les repas pour tous les étudiants (le petit déjeuner, le déjeuner et le diner) ». Le fait de se baser sur un seul critère (la distance) pour octroyer le bénéfice du logement et de la restauration semble incohérent avec la politique de l'État, puisque cette méthode pénalise ceux qui résident à moins de 70 km et qui appartiennent à des catégories sociales modestes. Par comparaison, en France, ce critère de la distance n'est qu'un élément parmi d'autres. Des facteurs tels que les ressources, le nombre d'enfants à charge des parents, le nombre de frères et sœurs dans l'enseignement supérieur, sont également pris en compte, ce qui nous semble plus judicieux en termes d'équité de traitement des étudiants.

La santé des étudiants est considérée comme primordiale. Ainsi, selon le directeur de l'Office du logement et de la restauration, le comité de santé réalise, tous les 10 à 15 jours, une inspection dans les cuisines du restaurant.

En ce qui concerne les programmes de formation, la collecte de données nous montre une focalisation sur les aspects financiers et juridiques (arrêtés 2011). Le bénéficiaire de formations est le cadre administratif (cf. tableau suivant).

Directeur de la formation	Mots clés
Q1 : Programmes de formation à l'étranger	Arrêtés (2011), la situation financière
Q2 : Programmes de formation/besoins de l'université	Arrêtés (2011), la situation financière
Q3 : Prise en compte des archives comme guide des programmes à venir	Utilisé, guide, programmes, formation
Q4 : Les bénéficiaires des formations	Fonctionnaires, qualifiés, Arrêtés (2011)

Tableau n° 23: Récapitulation des réponses principales pour chaque responsable interviewé

Toutes les réponses mentionnées ci-dessus, fournies par le directeur de la formation, s'accordent sur un point crucial qui est le financement. Tous les programmes de formation sont arrêtés. L'élaboration des nouveaux programmes de formation tient compte de ceux exécutés auparavant en termes de performance (compétence du formateur, coût de la formation, impact de la formation sur la qualité de l'enseignement).

Directeur du bureau des activités	**Mots clés**
Q1 : Les activités proposées	Diversité des activités,
Q2 : Le public visé	Étudiants, acteurs sociaux locaux
Q3 : Financement des activités	Budget de l'université, baisse depuis 2011.
Q4 : Le contrôle de la qualité des activités	Suivi et contrôles assurés par l'université.

Tableau n° 24 : Récapitulation des réponses principales pour chaque responsable interviewé

Les réponses fournies dans le tableau ci-dessus mentionnent, comme le précise le directeur de l'Office des activités, qu'« il existe plusieurs activités proposées, telles que des activités sportives, culturelles et scientifiques, en suivant un calendrier chaque année pour toutes les facultés et écoles». Toutefois, ce dernier ajoute que « le budget de ces activités a diminué après 2011 (événements) ».

II.3 Les résultats

À l'issue des entretiens réalisés avec les étudiants (au nombre de 4), les professeurs (au nombre de 2), le directeur adjoint des affaires scientifiques, le directeur adjoint des affaires administratives et financières, le responsable de la scolarité, le directeur du Bureau de la qualité, le directeur du corps professoral, le directeur de l'Office du logement et de la restauration, le directeur de la formation et le directeur du bureau des activités, les résultats obtenus semblent de nature à nous aider à mieux définir notre questionnement de recherche et le cadre théorique à mobiliser.

Les résultats de cette pré-enquête peuvent être structurés autour de quatre axes principaux :

La perception et la définition de la notion de qualité selon les acteurs de l'université

Nous pouvons appréhender la qualité selon un certain nombre de mots-clés, à savoir : démarche, outil, amélioration, performance, compétences, procédures, production scientifique, efficacité et objectifs. L'analyse de ces mots-clés montre que le mot « amélioration » est le plus fréquent

dans la définition du concept de qualité selon les différents interviewés. Cela correspond à la conception de l'assurance contrôle qualité selon laquelle « l'amélioration continue est un concept clef de la qualité ». L'organisation doit améliorer constamment ses opérations pour améliorer la qualité. À notre sens, l'amélioration continue est une démarche qui correspond à la roue de Deming qui se structure en quatre phases répétitives et qui tend vers l'infini dans un processus continu. Ces quatre phases sont la planification, la réalisation, la vérification et l'action. (Voir figure ci-dessous).

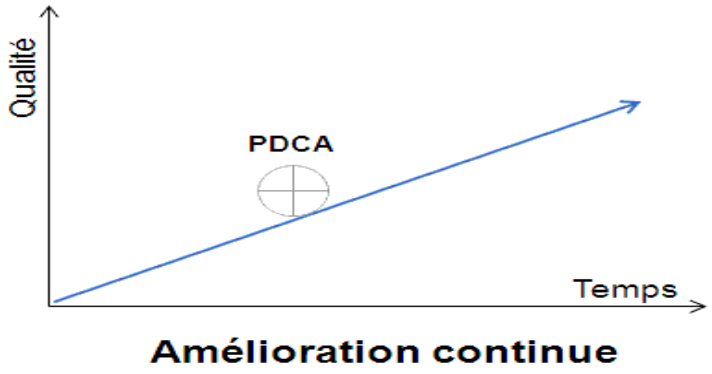


Figure n° 4 : La démarche d'amélioration continue PDCA.

Source : Inspiré d'European Institute of Public Administration "https://www.eipa.eu"

Chaque catégorie d'acteurs interviewée met également l'accent sur quelques mots clés particuliers comme outil, démarche, performance, développement scientifique. Cela montre que la définition de la qualité sur le plan empirique dépend aussi des objectifs des acteurs intervenant dans les processus de l'enseignement. Ce fait rejoint les multiples approches de la définition de la notion de qualité développée par Deming (1986), Juran (1986), Crosby (1979) à travers un ensemble de principes généraux.

À partir de ce qui précède, la qualité dans l'enseignement supérieur, plus particulièrement dans le cas étudié, peut être définie comme relevant d'« un processus d'amélioration continu, basé sur une démarche ayant pour objectif de réaliser une performance supérieure ». Sans prétendre à la généralisation de cette définition, celle-ci peut néanmoins être considérée comme un point de départ.

Activités scientifiques, les programmes de formation et le marché de l'emploi

Les résultats, montrent que, depuis les évènements de 2011, la situation est devenue délicate sur le plan des activités scientifiques, de la qualité des programmes de formation et de la capacité à satisfaire l'employabilité des diplômés. Les productions et les activités scientifiques, les séminaires, les colloques et les conférences se déroulent à l'université, mais en dessous des attentes des différents acteurs. Toutefois, selon le directeur adjoint des affaires scientifiques, « l'université intègre des programmes adoptés à l'échelle internationale au sujet de l'enseignement supérieur » pour pouvoir être en phase avec le développement scientifique contemporain. Quoique la situation actuelle soit difficile du fait de l'instabilité politique du pays, l'université se tourne vers l'intégration des programmes de formation au niveau international. Ainsi, il apparaît que la situation politique et économique a eu un impact sur la capacité à développer des programmes de formation par les moyens pédagogiques qui sont propres à l'université.

Cependant, l'université a gardé son rôle socio-économique depuis les événements de 2011. Le directeur de la qualité s'exprime à ce sujet en confirmant que « l'université joue un rôle social par la diffusion de l'information de la culture scientifique au profit de différentes catégories sociétales via l'organisation des conférences et des séminaires ». En ce qui concerne la coordination avec le marché de l'emploi, il semble que, malgré la crise, cette démarche est bien prise en compte, comme cela est indiqué dans l'analyse et l'interprétation des données ci-dessus. En revanche, l'instabilité politique et économique du pays a conduit à un déséquilibre dans le système administratif. Ainsi, la situation devrait s'améliorer dans un avenir proche, comme l'a confirmé le responsable interviewé.

Les infrastructures, le logement, la restauration et les activités socioculturelles

Nous constatons que les infrastructures de l'université sont globalement insuffisantes. Cette situation confirme un sentiment d'inconfort constaté lors des observations personnelles directes, ce qui freine les capacités de créativité et de concentration des étudiants.

En ce qui concerne le logement et la restauration, nous constatons que l'université offre, globalement, un ensemble de services conformes aux normes et aux attentes des étudiants, ce qui engendre un niveau de satisfaction acceptable.

Concernant les activités socioculturelles, l'université organise des activités culturelles et sportives instaurant une dynamique positive qui implique aussi des acteurs extérieurs à

l'université. Ainsi, l'université joue un rôle de responsabilité sociale, surtout dans ce moment de crise.

Implication socioéconomique nationale et coopération internationale

Le système de la recherche scientifique et de l'innovation technologique en Libye a connu, au cours des dernières années, une évolution importante, au niveau tant des structures que des programmes et des objectifs. Ainsi, les programmes éducatifs au niveau universitaire ont permis, selon les interviewés, de :

- ✓ Contribuer efficacement au développement global et durable du pays,
- ✓ Diversifier les activités de production industrielle,
- ✓ Renforcer la compétitivité des entreprises,
- ✓ Mettre en place une économie nouvelle (économie de connaissance)
- ✓ Créer de meilleures opportunités pour l'emploi.

Cependant, la coopération internationale, dans les domaines de l'éducation, de la culture et de la recherche scientifique, se manifeste à travers des accords bilatéraux et unilatéraux. Toutefois, depuis 2011, la situation en Libye a empiré à la suite d'évènements qui ont engendré une instabilité et une situation financière difficile pour l'université de Djebel de Al Gharbi, qui fait l'objet de notre étude de cas.

Conclusion du second chapitre

Cette étude préliminaire, basée sur une pré-enquête menée au sein de l'université de Djebel Al Gharbi, nous a permis d'identifier les axes majeurs de la démarche qualité auprès des différents acteurs. Ainsi, l'étape suivante de cette recherche vise une étude approfondie auprès d'un échantillon plus important d'étudiants, de professeurs et d'administrateurs, via le développement d'entretiens plus spécifiques prenant en compte les résultats de la pré-enquête. À cette fin, nous procéderons à une enquête, à la fois quantitative et qualitative, au sujet des universités de Gharyan, Zantan et Nalut. En effet, une décision du gouvernement libyen, n° 13, 19 et 606, de l'année 2017, portant sur la réorganisation de l'appareil administratif du ministère de l'Enseignement supérieur, a divisé l'université de Djebel Al Gharbi en trois : l'université de Zantan, l'université de Nalut et l'université Djebel Al Gharbi qui, à cette occasion, a été renommée « université de Gharyan ». (Ministère de l'Enseignement supérieur). Avant cette scission, certaines facultés étaient situées à Zantan, à Nalut et à Ghadamès qui se trouve à 500 km de Gharyan et il s'agit donc de localités très éloignées. Aussi, par souci de décentralisation, l'État a jugé nécessaire de créer des universités dans ces zones éloignées et spécifiques pour des raisons culturelles, surtout pour la ville de Nalut, bastion de la langue d'Amazigh[18]. Par ailleurs, nous aurons également recours à une analyse des données collectées auprès du ministère de tutelle en exploitant les archives et les rapports de ces trois universités.

La contextualisation de notre objet de recherche, à travers ces deux premiers chapitres, nous a permis d'aborder la construction de l'objet au regard des théories et apports scientifiques relatifs aux notions d'éducation, de qualité et de performance. Ainsi, la partie suivante est consacrée à l'étude théorique, à savoir : les enjeux philosophiques et éducatifs, le management de la qualité dans l'enseignement supérieur et l'étude de la notion de performance.

[18] L'amazighe est une langue afro-asiatique classée dans la branche des langues hamitiques au sein de la famille chamito-sémitique. Historiquement, c'est la langue des populations autochtones de l'Afrique du Nord ; elle est parlée par des communautés occupant partiellement un espace de près de cinq millions de km2 s'étendant d'est en ouest, de la frontière égypto-lybienne à l'Océan Atlantique, et du nord au sud, de la rive méridionale de la Méditerranée au massif du Stromboli au Burkina Faso.
Boukous Ahmed, 2007, « L'enseignement de l'amazighe (berbère) au Maroc : aspects sociolinguistiques », Revue de l'université de Moncton, numéro hors-série, p. 81-89. DOI: 10.7202/017709ar

Deuxième Partie

Etat de l’art

Chapitre III. Le système éducatif libyen au regard des influences philosophiques et éducatives

Introduction

La Libye a subi des influences culturelles qui ont affecté ses choix en matière d'éducation, ainsi que nous l'avons indiqué dans le chapitre précédent consacré aux étapes du système éducatif. Ainsi, la Libye dans son contexte mondial et actuel, doit adapter son système éducatif selon une philosophie claire et stable pour atteindre ses objectifs. Il ne fait aucun doute que le système d'éducation libyen doit changer sa philosophie, ses programmes et ses outils pour faire face à la réalité socioculturelle qui pose un réel défi à l'éducation en Libye. Dans cette partie, nous mettrons en évidence plusieurs éléments qui touchent le système éducatif en général et sa philosophie. De plus, nous apporterons des explications concernant la construction de notre cadre théorique en montrant davantage les paradoxes entre démarche qualité et finalités de l'éducation. Selon Laberthonnière, L., (1935, pp.9, 10), « les théoriciens de l'éducation laïque considèrent généralement qu'en éducation, comme en politique, il y a deux systèmes en présence et qui s'opposent : le système autoritaire et le système libéral ».

De ce fait, pour opposer ces deux systèmes, il faut, selon lui, s'en référer plus ou moins consciemment à la philosophie individualiste du XVIIIe siècle. C'est une manière de penser mais encore plus de parler qui en découle, c'est-à-dire passer à l'état d'habitude, dont les esprits de notre temps, malgré des influences contraires, gardent toujours profondément les traces.

Selon Tan, C., (2006, p. 21[19]), « la philosophie signifie "l'amour de la sagesse". C'est une quête dédiée à la sagesse à travers une enquête systématique sur la nature et le sens de l'univers et de la vie humaine. La philosophie de l'éducation est l'étude des idées philosophiques clés qui ont influencé la pensée et l'évolution de l'éducation dans le monde. »

Il semble que la philosophie de l'éducation peut être liée au processus éducatif ou à la discipline éducative. Cela signifie qu'ils peuvent faire partie d'une discipline qui implique de prêter attention aux objectifs, aux formes et aux résultats de l'enseignement et de l'apprentissage, ou d'une philosophie disciplinaire qui implique de prêter attention aux concepts, objectifs et méthodes de discipline. En tant que tels, ils font partie du domaine de l'éducation et du domaine de la philosophie appliquée. Il peut s'agir soit du domaine académique de la philosophie

[19]"*PHILOSOPHY of education is that branch of philosophy that addresses philosophical questions concerning the nature, aims, and problems of education.*"

appliquée, soit de l'une des philosophies de l'éducation qui promeuvent un type particulier ou une vision éducative.

III.1 Qu'est-ce que la philosophie de l'éducation ?

Selon, Lapostolle, G. et Mabilon-Bonfils, B., (2018, p.49), « la philosophie, depuis des siècles, a été le domaine de référence de la pensée de l'éducation ». Siegel, H., (2009, p.1)[20] ajoute que « la philosophie de l'éducation est cette branche de la philosophie qui aborde des questions philosophiques concernant la nature, les objectifs et les problèmes de l'éducation ». En ce sens, la philosophie de l'éducation est une philosophie spécifique qui aborde les questions d'éducation. Cela signifie qu'elle peut faire partie de la discipline, ce qui implique un intérêt pour les objectifs de cette discipline.

Dans ce contexte et cette orientation, la philosophie de l'éducation, selon Al-Khawaldeh, M., (2013, p. 41), signifie un état de conscience humaine basé sur une réflexion critique fondée sur l'application de la nature de la vision philosophique et sur l'approche philosophique dans le domaine du travail éducatif, dans le but de concevoir sa structure et de choisir ses objectifs, son contenu et ses méthodes, ainsi que de préciser, interpréter et analyser ces éléments. Afin de comprendre, d'interpréter et de développer ces éléments à la lumière des changements culturels, sociaux et technologiques et des innovations constantes, l'éducation reste le mécanisme efficace de la société pour réaliser l'équilibre culturel dans la vie réelle.

Un autre auteur, Siegel, H., (2009, p.1)[21] précise que « le problème le plus fondamental de la philosophie de l'éducation est celui qui concerne les objectifs : quels sont les objectifs appropriés et les idéaux directeurs de l'éducation ? Une question connexe concerne l'évaluation : quels sont les critères appropriés pour évaluer les efforts, les institutions, les pratiques et les produits éducatifs ? L'autre problème important concerne l'autorité de l'État et des enseignants, ainsi que les droits des élèves et des parents ; le caractère de soi-disant idéaux éducatifs, tels que la pensée critique. »

De plus, Dewey, J., (1975, p. 27), affirme que l'éducation est « un processus de développement, d'enrichissement et de culture ; tous ces mots signifient que l'éducation requiert que l'on fasse

---

[21]"*The most basic problem of philosophy of education is that concerning aims: what are the proper aims and guiding ideals of education? A related question concerns evaluation: what are the appropriate criteria for evaluating educational efforts, institutions, practices, and products? Other important problems involve the authority of the state and of teachers, and the rights of students and parents; the character of purported educational ideals such as critical thinking.*"

attention aux conditions de la croissance ». Conditions qui sont toutefois liées à la personne et à ses relations avec le monde extérieur.

En effet, selon Tupas, J. et Pendon, G., (2016, pp. 385,386), cités par Curren, « l'éducation est la gamme de activités formelles et informelles par lesquelles les personnes sont initiées ou réalisées avec l'évolution des traditions, des structures et des relations sociales censées constituer leur éducation ». Toutefois, cette position semble être réductrice puisque l'objet même de la philosophie est de fournir à l'État des modalités pratiques pour améliorer le processus éducatif afin qu'il soit en adéquation avec les aspirations de la société. Parfois, au contraire, la philosophie s'oppose tout à fait à cette orientation utilitariste. Del Rey, A., (2013, p.151) ajoute qu'

> « une critique de l'utilitarisme fondée sur la simple reconnaissance de sa nature idéologique ne suffit cependant pas. Jamais une idéologie ne s'impose grâce à sa "bonne" interprétation de la réalité, mais toujours en dépit d'une interprétation réductrice et simplificatrice et à la faveur de la propagation de celle-ci. L'essentiel n'est pas que l'utilitarisme se trompe, mais qu'il soit efficace : l'approche par compétences connaît un processus d'extension mondiale ! La question qu'il faut donc se poser n'est pas uniquement : "Est-ce que le cognitivisme a, oui ou non, raison ? S'agit-il d'une bonne ou d'une mauvaise compréhension de l'intelligence humaine et de son évolution ?" En effet, autant le cognitivisme est "réfutable", comme dirait l'épistémologue Karl Popper, dans la mesure où il reste une hypothèse, autant l'utilitarisme ne l'est pas, car il s'impose par des voies qui ne sont pas scientifiques mais matérielles. Quelle naïveté de vouloir s'y opposer seulement par une critique de son contenu conceptuel ! L'opposition repose avant toutes choses sur la compréhension de son extension mondiale, en dépit même de son absurdité et de son caractère destructeur. »

Cela nous amène à la nécessité de connaître la nature de la relation entre la philosophie et l'éducation ; l'activité philosophique est principalement considérée comme « théorique » et l'activité éducative est avant tout de la « pratique ».

Selon Ogwora, E.,[22] *et al.*, (2013, p.95), « la philosophie fait référence aux croyances qui composent la société et constitue le sens de l'éducation. La philosophie indique à la société ce à quoi ces points aspirent par l'éducation. L'éducation est un acte ou une expérience qui a un effet formateur sur l'esprit, le caractère ou la capacité physique d'un individu. C'est aussi le

[22] *"Philosophy refers to the beliefs that make up the society and constitute the meaning of educational philosophy. It points out to the society what they aspire to be achieved through education. Education is an act or experience that has a formative effect on the mind, character or physical ability of an individual. It is also the process by which society deliberately transmits its accumulated knowledge, skills and values from one generation to another through institution."*

processus par lequel la société transmet délibérément ses connaissances, compétences et valeurs accumulées d'une génération à l'autre par l'institution. » De ce fait, l'éducation et la philosophie restent liées car elles apportent toutes les deux un éclaircissement sur la manière de penser.

Toujours selon Ogwora, E.,[23] *et al.*, (2013, p.99),

> « l'éducation et la philosophie sont deux disciplines, mais elles sont les deux faces d'une même pièce. L'éducation est le côté dynamique de la philosophie. L'une ne peut jamais être pensée sans l'autre. La présence de l'une est incomplète sans l'autre. L'art de l'éducation ne peut être complété sans philosophie et la philosophie ne peut convertir les autres à ses objectifs et valeurs sans éducation. Il y a une interaction étroite entre les deux ; l'une sans l'autre est inutilisable. La philosophie est une discipline dont la méthode est pédagogique. Pour cette raison, il n'existe pratiquement aucun problème en éducation qui soit plus fondamental que la philosophie de l'éducation. »

De même, Ranjan Dash., S.-N.,[24] (2015, p. 23) ajoute que « la philosophie et l'éducation sont étroitement liées et interdépendantes. La philosophie indique les voies et l'éducation les suit. Sans philosophie, l'éducation serait un effort aveugle et sans éducation, la philosophie serait paralysée. » Selon Ross, « la philosophie et l'éducation sont les deux faces d'une même pièce ; la première est le côté contemplatif tandis que la seconde est le côté actif. L'éducation est le processus et la philosophie est le produit. Tous les problèmes éducatifs sont des questions de philosophie. »

Mais l'éducation est le fruit de l'individu et de ses propres expériences liées à l'environnement, et, selon Morsi, M., (2007, p.27), « John Dewey était d'avis que l'éducation est le produit de l'interaction de l'individu avec son environnement, que l'éducation est le processus de reconstruction de l'expérience par cette interaction et que la personne doit s'adapter à l'expérience ».

De plus, selon Morsi, M., (2007, p.42), la philosophie de l'éducation a deux fonctions principales :

---

[23] *"Philosophy and education. Essentially, education and philosophy, are two disciplines, however they are two sides of the same coin. This reason behind this assertion is not far from what we have already considered. Education is the dynamic side of philosophy. Philosophy and Education are the two flowers of one stem, the two sides of one coin. One can never be thought of without the other. The presence of one is incomplete without the other. The art of education cannot be completed without philosophy and philosophy cannot convert others to its aims and values without education. There is a close interaction between the two; one without the other is unserviceable. Philosophy is a discipline whose method is pedagogical. Because of this, there is virtually no issue in education which is more fundamental than philosophy of education."*

[24] *"Philosophy and education are closely inter-related and inter-dependent. Philosophy points out the ways and education follow it. Without philosophy education would be a blind effort and without education, philosophy would be crippled. In the word of Ross, "philosophy and education are two side of same coin; the former is the contemplative side while the latter is the active side. Education is the process and philosophy is the product. All educational problems are questions of philosophy."*

- ✓ Il est utile de réfléchir aux concepts et aux problèmes éducatifs de manière claire, précise, approfondie et organisée.
- ✓ La philosophie de l'éducation nous aide à visualiser l'interaction entre les buts et les objectifs éducatifs, et entre les situations éducatives spécifiques et la liaison entre elles pour guider des décisions. Ainsi, la philosophie de l'éducation est orientée vers le processus éducatif et constitue un lien entre le niveau théorique d'analyse philosophique et le niveau pratique de décisions et de choix éducatifs.

Afin de transformer la pensée philosophique en applications éducatives, Al-Khawalda, M., (2013, p.41) cité par Ghalib, H., (1970, p. 48) :

« Identifie les étapes suivantes : 1). Choisir la doctrine philosophique qui convient au travail éducatif dans la réalité sociale. 2). Définir les concepts et les idées préconisés par la doctrine envers la vérité, la nature de la connaissance, les valeurs, les personnes et la société. 3). Analyser les concepts et les idées préconisés par la doctrine philosophique et sélectionner ceux qui conviennent à la réalité sociale. 4). Utiliser le système éducatif adapté à l'environnement social à la lumière des circonstances et du niveau culturel.

Cependant, tandis que les établissements d'enseignement s'acquittent de cette tâche naturelle, ils peuvent rencontrer des difficultés ou des problèmes dont les plus importants sont ;

- ✓ Des établissements d'enseignement dominés par des contradictions dans les objectifs qu'ils recherchent, mais ils succombent à cette contradiction.
- ✓ Les établissements d'enseignement qui affichent leurs objectifs sont indéniables et adoptent d'autres objectifs qui chérissent la vie sociale et servent les objectifs fixés en disant non en action.
- ✓ Les établissements d'enseignement choisissent des objectifs pour l'individu et la société, mais ils ne sont pas d'accord pour choisir le programme d'enseignement en fonction de ces objectifs, de sorte que les objectifs restent la théorie de la consommation.
- ✓ Des institutions qui améliorent la sélection des objectifs appropriés pour l'individu et la société, et améliorent en même temps la sélection des outils appropriés pour leur bonne mise en œuvre sur le terrain. Ce sont les institutions éducatives qui méritent appréciation et respect ».

III.2 Les fins de l'éducation

Nous proposons ici d'étudier plus en détail la position de la nature humaine de l'éducation ainsi que les connaissances et finalités de l'éducation, ses paradoxes, à travers les éléments fondamentaux et les influences qui l'affectent.

III.2.1 La nature humaine de l'éducation

L'éducation revêt plusieurs facettes toutes aussi importantes pour comprendre sa nature et son évolution.

Selon José, M.-H., (2011, p. 1),

> « L'éducation est un processus permanent qui accompagne l'homme tout au long de sa vie et non une ou plusieurs activités de formation d'enseignement et d'apprentissage limitées à l'école, à certaines étapes de la vie (enfance et jeunesse) ou à certaines dimensions de la personne, ce qui a été le cas de la dimension cognitive et de l'acquisition de connaissances ».

Ce même auteur ajoute que (2011, p. 2)

> « Ce dernier réductionnisme qui circonscrit et limite l'éducation à la dimension cognitive et donc à l'enseignement et à l'apprentissage du savoir a été façonné par l'influence de Kant et par la contribution des Lumières à l'éducation et a été renforcé et développé dans le système scolaire à travers les soi-disant "programmes", en particulier au XXe siècle, avant la forte pression des demandes de formation découlant de la révolution industrielle ».

Cela oblige les différents établissements d'enseignement à créer toutes les conditions compatibles avec la nature humaine et à travailler de manière intégrée et coordonnée entre eux pour éliminer tous les obstacles qui affectent négativement l'humain.

De plus, « ces demandes de formation ont longtemps favorisé la dépendance de l'éducation vis-à-vis des activités inhérentes à la transmission et au développement des connaissances et des processus de formation au travail, poussant le coffre de la mémoire vers d'autres demandes ».

En effet, « les dimensions éducatives sont plus liées à la vie quotidienne, et plusieurs établissements ont favorisé le réductionnisme qui confond l'éducation avec certains processus d'enseignement et d'apprentissage du savoir ».

Cette confusion a également potentialisé la genèse et le développement de l'erreur qui limite l'éducation à une étape de la vie et à l'école en tant qu'institution dans laquelle ce processus d'enseignement / apprentissage est principalement mis en œuvre.

Dans ce contexte, il n'est pas étonnant d'oublier que l'éducation est, au contraire, un processus intégral, complexe et permanent tout au long de la vie.

On y voit converger les processus internes que chaque personne réalise dans son développement humain (cognitif, volitif, affectif, relationnel), ainsi que les supports externes (enseignement, apprentissage, formation), donc nécessaires pour rationaliser et rendre plus efficace ce processus que nous appelons éducation.

Selon Cherilyn, K.,[25] (2013, pp. 61, 62), « en ce qui concerne la philosophie de l'éducation de Dewey, nous pouvons faire apparaitre au moins trois leçons importantes pour nous aider à reconstruire de manière intelligente et systématique les pratiques éducatives contemporaines. »

La première leçon est que la pratique de la « bonne d'éducation » tend à la réalisation de la liberté humaine. Le type d'éducation en question a pour objectif principal la réalisation de la liberté positive, a bien expliqué Goglin, J.-M., (2013, p. 1) « elle est le pouvoir d'agir sans contrainte », mais la liberté négative, « elle est absence de contrainte », est conçue non seulement par l'absence de diverses restrictions de l'activité humaine, mais aussi par des conditions favorables autorisant la croissance ouverte qui permettra de réaliser les potentialités des natures individuelles. Cette éducation aboutit à l'épanouissement de l'homme d'une manière qui ne pourrait autrement être atteinte. Mais, pour atteindre cette liberté positive, il faut aussi tenir compte de **la deuxième leçon** qui est que l'éducation peut aider à reconstruire de manière

[25] *"Turning to Dewey's philosophy of education, we can take away at least three important lessons to help us with the intelligent, systematic reconstruction of contemporary educational practices.*

That if we do not practice the right kind of education, we shall never realize the human freedom that is always potentially ours. The kind of education in question has as its overarching aim the achievement of positive freedom, which is conceived of as requiring not only freedom from various restrictions on human activity, but also positive conditions that enable the open growth that will make it possible for us to realize the potentialities of our individual natures. Such an education results in human fulfilment in a way that education that is geared towards achieving any other end cannot.

The second important lesson that can help us with the intelligent, systematic reconstruction of contemporary educational practices is that the kind of education that is required if we are to be able to achieve positive freedom crucially involves the development of habits of open growth, where a habit is conceived not in the narrow sense of being a "more or less fixed way of doing things," but rather in a broader sense that "covers [both] the formation of attitudes . . . that are emotional and intellectual . . . [, and] our basic sensitivities and ways of meeting and responding to all the conditions which we meet in living." The development of habits of open growth constitutes an essential part of the kind of education in question because such habits "effect an adjustment of an individual and his environment."

The third important lesson that can help us with the intelligent, systematic reconstruction of contemporary educational practices is that at least three specific, related kinds of habits of mind are required if we are to be able to develop the flexibility of action that will enable us to grow toward the achievement of positive freedom and our fulfilment as human beings. Such development requires, in the first place, habits of self-knowledge, where self-knowledge is conceived primarily as the implicit understanding, we have of ourselves regarding our status and value as persons. The fundamental concern here is not what collection of facts one knows about oneself, but rather what sense one has of being real, whole, and intimately connected to, yet independent of, other persons who are equally real and whole. In the second place, the development of the flexibility of action that will enable us to grow toward the achievement of positive freedom and our fulfilment as human beings requires habits of self-control, where self-control is conceived of as the activity of a self that is at once both that which controls and that which is controlled."

intelligente et systématique les pratiques éducatives contemporaines, à mieux identifier le type d'éducation requis pour parvenir à une liberté positive et à favoriser le développement d'habitudes à croissance ouverte. Ces orientations ne sont pas conçues dans un sens étroit qui consisterait à procéder d'une « manière plus ou moins fixe de faire les choses », mais plutôt dans un sens plus large qui recouvre la formation d'attitudes émotionnelles et intellectuelles, auxquelles s'ajoutent des sensibilités fondamentales et des manières de satisfaire et de répondre à toutes les conditions de la vie. Le développement d'habitudes à croissance ouverte constitue un élément essentiel du type d'éducation en question, car de telles habitudes ont pour effet d'ajuster un individu avec son environnement. Il me semble que l'ouverture des connaissances, basée sur les développements technologiques et les applications et programmes qui les accompagnent, peut désormais être intégrée dans le processus éducatif et utilisée de différentes manières.

La troisième leçon, qui peut aider à reconstruire de manière intelligente et systématique les pratiques éducatives contemporaines, est qu'aux moins trois types d'habitudes spécifiques sont nécessaires si on veut développer la souplesse d'action qui permettra de faire grandir la réalisation de la liberté positive et l'accomplissement de l'être humain. Un tel développement nécessite, en premier lieu, des habitudes de connaissance de soi, la connaissance de soi étant conçue avant tout comme la compréhension implicite que les individus ont d'eux-mêmes en ce qui concerne leur statut et leur valeur en tant que personnes. Morsi, M., (2007, p. 123) pense que le sujet de l'éducation et de la nature humaine revêt une grande importance pour ceux qui se consacrent à l'éducation, et ce, pour plusieurs raisons :

- ✓ L'homme est le sujet de l'éducation. Par conséquent, nous devons comprendre la nature de cet homme afin d'améliorer son éducation et sa gouvernance afin qu'il puisse être traité de manière rationnelle. Il convient d'adapter le programme d'études, le processus pédagogique et la méthode d'enseignement afin de répondre à la nature de l'apprenant et de devenir fidèle aux objectifs souhaités.
- ✓ La connaissance de la nature humaine nous aide à comprendre les capacités et les possibilités humaines et à les développer. Cela nous aide également à savoir comment se comporter et comment s'ajuster.
- ✓ Il existe des différences de nature de l'homme et des modalités plurielles d'attitudes et de méthodes d'éducation.

III.2.2 Finalités de l'éducation

L'éducation a-t-elle seulement pour objectif de servir la personne en tant qu'individu ou a-t-elle des objectifs plus vastes en agissant sur plusieurs facteurs ?

Selon León, A., (2012, p.7), l'éducation, dans toute société, a pour objectif général de former la personnalité idéale basée sur la vitalité, la sensibilité, l'effort, la sagesse et l'intelligence.

La société a besoin actuellement de former de telles caractéristiques chez l'individu, l'homme et la femme. Cela fait référence à la société occidentale, sans préjudice des autres sociétés et cultures définies par des idéaux différents ; l'un des idéaux et objectifs de l'éducation concerne l'ordre, la discipline et le développement personnel.

Mais cette finalité reste réductrice et cela demande de nouvelles réformes. En effet, selon Lenoir, Y., (2008, pp.41,42), « les sociétés occidentales ont mis en œuvre au cours de la dernière décennie ou mettent encore actuellement en œuvre de profondes réformes de leur système éducatif ». Toujours selon ce dernier, les transformations majeures semblent être influencées par différents facteurs, parmi lesquels :

- ✓ L'existence de liens entre économie, politique et citoyenneté ;
- ✓ Un échange international et une accélération des rapports tant matériels que symboliques ;
- ✓ Le recours à de nouveaux moyens de communication et d'information ;
- ✓ De nouvelles demandes sociales liées à des transformations structurelles ;
- ✓ Une « massification » et une démocratisation de l'école ;
- ✓ Une demande croissante d'une main-d'œuvre plus qualifiée ;
- ✓ Une forte inquiétude au regard des taux d'échec et d'abandon des études avec, en contrepartie, une volonté d'assurer la persévérance et la réussite scolaires ;
- ✓ Une nouvelle conception de la formation centrée sur les processus de professionnalisation et, de ce fait, sur le développement des compétences en vue d'accroître l'efficacité de l'enseignement. Précisément et de manière synthétique, les exigences de réformes des systèmes d'enseignement occidentaux sont sous-tendues par plusieurs tendances fortes, dont une demande croissante et diversifiée pour un relèvement du niveau de l'éducation (Organisation for économico coopération and développement). De nouvelles préoccupations découlent ainsi des transformations que vivent ces sociétés face aux phénomènes d'internationalisation, de mondialisation et de globalisation économique, politique, sociale, culturelle, technique et médiatique.

En arrière-plan, une idéologie néolibérale triomphante tend à promouvoir la marchandisation de l'école, une économie du savoir, la formation d'un capital humain et la mise en œuvre d'une éthique entrepreneuriale. Cela résulte des exigences sociales fortement connotées par le vent néolibéral qui souffle sur ces sociétés et par la vision économiste de cette idéologie, ce qui illustre bien les résultats de recherches menées par l'Organisation de coopération et de développement économiques.

Selon León, A., (2012, p.20),

> « L'éducation en général, dans toutes ses parties, fait référence à tous les facteurs fondamentaux qui la motivent ; le contenu général, la méthodologie et les systèmes d'évaluation devraient être de la responsabilité exclusive de l'État, ces aspects et la manière dont les garçons et les filles devraient être éduqués sont des questions qui nécessitent beaucoup de discussions, permanentes et inépuisables ».

On peut penser que les programmes économiques, sociaux et politiques ont un impact significatif sur le système d'éducation et la philosophie de l'éducation de chaque pays. Dans le cas libyen, le système éducatif est influencé par ces programmes ; ces programmes doivent, de surcroît, s'adapter aux programmes internationaux tout en tenant compte des besoins sociaux du pays. Sur ces bases, nous pouvons alors nous demander comment penser une approche de la qualité qui permettrait d'envisager dialectiquement cette tension. En fait, on peut adopter désormais une position médiane, ou une position de compromis, entre les approches managériales « technicistes » et les approches plus humanistes. Il nous semble qu'il vaut mieux adopter une posture de compromis, loin de l'idéologie, car nous avons besoin d'une approche de gestion qui puisse être facilement appliquée aux établissements d'enseignement supérieur sans nuire aux valeurs humaines. Mais, pour autant, nous verrons dans notre enquête que ce n'est pas nécessairement cette position de conciliation qui est retenue par le gouvernement libyen.

III.2.3 Les paradoxes de l'éducation

Le processus éducatif dans le cadre scolaire repose, dans toutes ses phases, sur trois pôles principaux : l'enseignant, l'apprenant et le matériel pédagogique (contenu) ; ces pôles forment une communauté qui constitue ce qu'on appelle la communication et la relation humaine associée.

Selon Resweber, J.-P., (1999, p.2), « l'impossibilité qui caractérise les métiers de l'éducation – laissons de côté l'exégèse de la célèbre formule freudienne – atteste que le résultat escompté

par l'éducateur n'est jamais obtenu. On l'a répété bien souvent : l'éducation est un processus qui engage, par définition, un être inachevé dont il est difficile d'anticiper ou de prévoir le devenir. » Toujours selon Resweber, J.-P., (1999, p.2), « Rousseau l'a bien compris : l'éducateur doit faire avec le temps et, par conséquent, ce qui revient au même, laisser-faire ».

La personne va pourvoir progresser avec ses propres expériences, son savoir-faire et son savoir-être. Selon Turki, A., (2003, p.77), la philosophie contient des idées dérivées des résultats multiples de la science, et si ces idées sont acceptées pour guider le travail, loin de la confusion et des visions contradictoire, elle facilite l'obtention de bons résultats et une gouvernance entre la théorie et la pratique qui va tout mettre en œuvre. En effet, la réalité est le test pour confirmer la validité des idées. Cela signifie que l'authenticité d'une idée ne découle pas de l'idée elle-même, mais de la facilitation de la performance et des résultats. La réalité est le test de la validité des idées, qui permet leur modification, ainsi que leur abandon ou leur adoption. En résumé, si la philosophie tente de guider la réalité et de la changer, elle modifie en même temps son contenu en fonction des exigences de cette réalité qui se manifestent au cours de la pratique. Il existe donc une relation circulaire entre théorie et pratique (dialectique). Par ailleurs, pour Pak Tee Ng, (2008, p.123),[26] dans un article intitulé : « Les phases et les paradoxes de l'assurance qualité de l'éducation. Le cas du système éducatif de Singapour », l'expérience de Singapour met en lumière trois informations importantes sur l'assurance qualité de l'éducation. Tout d'abord, l'assurance qualité se développe par phases, chacune avec ses propres caractéristiques et défis. Deuxièmement, l'assurance qualité modifie la nature de l'éducation. Troisièmement, l'assurance qualité serait un « voyage paradoxal » : « L'assurance de la qualité en éducation n'est donc pas un acte simple et clinique qui consiste à introduire des normes et à les mesurer. L'expérience de Singapour illustre amplement les dynamiques puissantes et paradoxales à l'œuvre et l'étude de cas sert de miroir aux autres pays en développement en reconnaissant que la qualité est un équilibre délicat entre conformité et diversité, et entre normes et innovation ». À travers ces différentes conceptions, nous voyons donc des idées d'auteurs visant la performance et la recherche de qualité pour l'amélioration de l'éducation à la lumière d'une philosophie néanmoins toujours sujette à la critique.

[26] "*The Singapore experience highlights three important insights into educational quality assurance. Firstly, quality assurance develops in phases, each with its own characteristics and challenges. Secondly, quality assurance changes the nature of education. Thirdly, quality assurance is a paradoxical journey. Educational quality assurance is therefore not a simple and clinical act of introducing standards and measuring against those standards. The Singapore experience amply illustrates powerful and paradoxical dynamics at work and the case study serves as a mirror to other developing countries in recognizing that quality assurance is a delicate balancing act between conformity and diversity, and between standards and innovation.*"

III.3 Les institutions éducatives

Pour de nombreux éducateurs, la philosophie de l'éducation est l'apport le plus important du système éducatif, car elle représente le point de départ du processus éducatif dans le choix de ses objectifs, contenus, politiques et méthodes, et, pour cela, elle devient d'une grande importance pour les enseignants, les superviseurs de l'éducation, les administrateurs et autres personnes travaillant dans le processus éducatif afin de connaître la philosophie pédagogique qui guide le travail.

Selon Ryan, T., (2008, p. 80)[27], cité par Harris, Cavanagh, Giddings et Reynolds, (2004, p.7), « une philosophie de l'éducation explique pourquoi nous éduquons afin de faire de meilleurs choix quant à qui, où, quand et comment nous éduquons. Une vision philosophique de l'éducation implique de poser des questions sur le rôle de l'éducation dans une société et de rechercher des réponses à ces questions. »
En conclusion, l'étude de Ryan, T., (2008, p.83)[28], *intitulée Orientation philosophique en pré-service*, « la philosophie éducative d'un enseignant constitue un guide moral et social, un guide de comportement, d'attitudes et de valeurs, de prescriptions personnelles et professionnelles essentielles et un moyen d'évaluation cohérent mais modifiable pour une évaluation professionnelle ». L'éducation se construit par rapport à différents systèmes.

III.3.1 La famille

La famille joue un rôle important dans l'éducation des enfants, en les encourageant, les soutenant et les préparant à leur avenir, à la fois en termes de temps et d'importance. La nouvelle réalité de l'éducation met l'accent sur la nécessité d'établir une relation de partenariat entre la famille et l'école, un partenariat dans lequel les élèves, les enseignants et la famille sont dans une relation de réciprocité. La collaboration avec la famille doit spécifiquement figurer dans les objectifs de l'école.
Selon Orozco, E.-L., (2006, p.596),

---

[27] *A philosophy of education addresses why we educate so that we make better choices about who, where, when and how we educate. A philosophical view of education involves asking questions about the role of education in a society and seeking answers to these questions.*
[28] *"A teacher's educational philosophy "constitutes a moral and social compass, behavioral, attitudinal, and value guide-posts, essential personal and professional prescriptions, and a consistent but alterable assessment means for professional evaluation. "*

> « La qualité de la personne ne dépend pas de la classe sociale mais de la formation donnée par sa famille, de l'accompagnement qu'elle a reçu. Les bases principales de la transmission de valeurs se trouvent dans la famille et dans sa capacité à socialiser les valeurs, mais si les piliers du "bâtiment" sont faibles, comment peut-on envisager la formation d'une personne solide ? L'enseignant doit s'engager avec la famille de l'élève, allant jusqu'à l'opposition quand une situation l'exige. »

L'étroite relation qui existe entre la famille et l'école dans le processus de transmission de valeurs exige que nous l'étudiions pour mieux comprendre les enjeux de la transmission à l'école et l'influence décisive de la famille dans ce domaine.

Les institutions éducatives ont alors plusieurs fonctions.

Selon Reboul, O., (2018, p. 34), « la première fonction consiste à préparer l'éducation, en formant les habitudes, les émotions, les sentiments de l'enfant, à l'« élever » avant tout enseignement intellectuel et raisonné ». L'implication et le rôle de la famille dans le processus éducatif sont un facteur important et essentiel dans la vie de l'étudiant afin de grandir. Ce processus permet à l'étudiant de s'épanouir et de se développer. Reboul, O., (2018, p.39), résume comme suit le rôle de la famille :

- ✓ « La fonction essentielle de la famille est de former les sentiments, en partant des pulsions les plus animales et en les transfigurant ».
- ✓ « Celle-ci – la famille – semble la seule institution capable d'assumer cette fonction.
- ✓ « Sa fonction, la famille l'assume non pas en enseignant, mais en se contentant d'exister. C'est-à-dire d'aimer. L'amour familial est souvent aveugle, orageux, cruel. »
- ✓ Cette éducation familiale profite aussi bien aux parents qu'à leurs enfants, qui sont les éducateurs de leurs éducateurs. C'est pourquoi l'éducation est permanente et réciproque.
- ✓ La société fait confiance à chaque famille pour élever ses enfants comme elle l'entend, du moins jusqu'à un certain âge et dans certaines limites ; les lois coercitives n'interviennent que lorsqu'il est prouvé que la famille est indigne de cette confiance.

L'implication de la famille dans le processus éducatif contribue à surmonter de nombreux problèmes et difficultés pédagogiques, augmente le niveau de réussite de l'élève et sa motivation à apprendre, lui offre de nombreuses opportunités d'acquérir des compétences culturelles et sociales et augmente également ses compétences académiques et les codes socioculturels. Nous avons vu que la famille joue un rôle important sur la valeur de l'éducation, mais elle a besoin des institutions pour renforcer son rôle.

III.3.2 L'école

Selon Reboul, O., (2018, p.40), « l'école est, de nos jours, une des institutions les plus prospères. Partout dans le monde, ses effectifs ne cessent de croître, ainsi d'ailleurs que les années de scolarité obligatoire. » L'école est l'une des institutions les plus précieuses de la civilisation mondiale, un système spécial d'interaction sociale, une institution sociale qui se distingue nettement du milieu social extérieur, le deuxième maillon après la famille dans le développement intellectuel et social de l'enfant et sa coopération en vue de son intégration dans la société.

L'école constitue ainsi, avec la famille, la base de l'éducation qui va permettre à l'enfant de se construire progressivement et de trouver sa place dans la société. La scolarité obligatoire est aujourd'hui souvent dépassée et de nombreux jeunes envisagent des études supérieures pour parfaire leur formation et essayer de trouver de plus amples débouchés professionnels.

III.3.3 L'université

L'université joue de plus en plus un rôle éminent dans la formation des jeunes. Selon Reboul, O., (2018, p.45),

> « Comme l'école, l'université ne cesse de croître dans le monde d'aujourd'hui. Seulement, alors qu'on sait à peu près ce qu'on attend de l'école, on est désorienté dès que l'on s'interroge sur les fonctions de l'université. Et cet « on » inclut les universitaires eux-mêmes. Si l'université est en crise, il s'agit essentiellement d'une crise d'identité. Enseignement culturel ou formation professionnelle ? Primat de la recherche ou primat de l'enseignement ? Recherche fondamentale ou appliquée ? Sélection des étudiants, avec le risque d'élitisme, ou accueil du plus grand nombre, avec le risque de nivellement ? Unité du savoir, ou savoirs spécialisés ? »

En même temps, selon Skúlason, P., (2009, p. 179), « le rapport entre l'université et l'individu a lui aussi changé. On ne vient plus chercher des diplômes pour le seul service de l'État ou pour faire de la recherche scientifique, mais au nom d'intérêts très variés. » Ce même auteur ajoute que « L'idée que l'éducation universitaire est, en fait, un investissement pour les étudiants fait que beaucoup de gens pensent qu'ils doivent payer pour leurs études. Du coup, les universités, tout comme les écoles et les instituts rattachés à l'éducation supérieure, sont devenus de plus en plus souvent des centres de dimension internationale, au service d'intérêts individuels ou sociaux. » Skúlason, P., (2009, p. 183), ajoute aussi que « le pouvoir économique y devient de plus en plus dominant. Mais tout en reconnaissant la réalité de "la multiversité", il ne perd pas de vue ce qui fait l'identité profonde de l'université, une identité où la liberté et la raison restent en jeu. »

Mais, malgré cette crise, l'université reste importante et primordiale pour les enseignants et les étudiants pour la recherche et l'éducation. Toutefois, construire l'être humain n'est pas un travail propre aux établissements d'enseignement formels : une école, un institut, une université. Au contraire, de nombreux acteurs participent à cela.

III.4 L'importance de la philosophie de l'éducation

La philosophie de l'éducation représente la principale fondation dont dépendent les établissements d'enseignement. Selon Ekanem, S.-A., et Ekefre[29] E.-N., (2014, p. 504), « la philosophie inspire le raisonnement et contribue à l'améliorer, car elle permet d'être clair, pertinent, large, profond, précis et cohérent. La philosophie implique de raisonner sur ce qui est juste ou faux. Il s'agit aussi de raisonner sur ce qui constitue la connaissance. »
Selon Ragab, M., (2018, p.2),

« Toute politique publique est vouée à l'échec à l'avance si elle ne repose pas sur une philosophie de l'éducation stricte, et il est nécessaire d'inclure tous les plans pour l'amélioration des caractéristiques spécifiques souhaitées.

Une politique éducative doit donc être accompagnée d'une philosophie éducative qui influence la construction de l'être humain, d'où la nécessité d'une politique et d'un État incluant trois aspects :

- ✓ Développement des politiques éducatives
- ✓ Mise en œuvre d'une politique éducative
- ✓ Évaluation de la politique éducative. »

Comme cette philosophie contribue à identifier les outils, méthodes et moyens pédagogiques, elle contribue aussi à la définition de la politique éducative, à la construction du système éducatif, aux méthodes d'enseignement, aux composantes et objectifs du programme, aux principes d'évaluation et aux principes d'organisation administrative.
Toujours selon Ragab, M., (2018, p. 3), ces orientations ne découlent pas seulement des bases scientifiques, objectives et rationnelles qui président à la préparation de ces politiques.
Nous devons être plus précis lorsque nous définissons des objectifs, ce qui implique de fixer des priorités. Or, ceci impose d'être conscient de l'environnement dans lequel ces politiques sont élaborées. L'environnement politique, économique, social et culturel peut offrir un

[29] "Philosophy inspires reasoning about reason, and it assist to improve one's reasoning as it makes it possible to be clear, relevant broad, deep, accurate and consistent. Philosophy involves reasoning about what is right and wrong. It is also about reasoning about what constitute knowledge."

programme rationnel, scientifique et objectif sur la base de la disponibilité d'informations précises et de statistiques correctes sur cet environnement. Cependant, Ekanem, S.-A. et Ekefre, E.-N., (2014, p. 501)[30], affirment une possible confusion entre « l'effort de formuler le but et le but de l'éducation », ce qui pose des questions de philosophie de l'éducation. L'importance de la philosophie de l'éducation réside dans le fait qu'elle définit l'objectif et le centre d'intérêt d'un établissement d'enseignement. Cela fait partie de son énoncé de mission qui définit, à son tour, quelle matière est enseignée, comment, de quelle manière les institutions sont administrées ou gérées, ainsi que les valeurs dérivables de ce qui est enseigné de manière implicite et explicite tout au long du processus administratif. Selon les philosophes, l'éducation vise essentiellement à reproduire une culture. Lapostolle, G. et Mabilon-Bonfils, B., ajoutent, (2018, p. 49) :

« Les apports de la philosophie de l'éducation sont essentiellement de trois ordres.

- ✓ Elle questionne sur le statut des savoirs acquis sur l'éducation (fonction d'ordre épistémologique),
- ✓ Le fonctionnement des systèmes éducatifs et les discours tenus à leur sujet (fonction d'élucidation).
- ✓ Les finalités poursuivies par l'éducation (fonction de recherche de sens.).

Ekanem, S.-A. et Ekefre, E.-N., ajoutent, (2014, p. 504)[31] qu'« il est impératif que l'éducation soit établie ou fondée sur une bonne philosophie. En effet, la philosophie implique de réfléchir profondément à quelque chose. Donc, penser ici, implique de penser profondément à l'éducation ». Il semble que, selon à ce qui dessus l'importance de la philosophie de l'éducation peut se résumer en plusieurs points essentiels que sont :

- ✓ La philosophie de l'éducation est une base majeure sur laquelle reposent les établissements d'enseignement, où cette philosophie contribuant à identifier des outils, méthodes et moyens pédagogiques, contribuant à la définition de la politique éducative, à la mise en place du système d'éducation, des méthodes d'enseignement et principes d'évaluation et principes d'organisation administrative.

[30] *"It is the confusion that arises from the effort to formulate the purpose and goal of education that make the issue of philosophy of education a crucial discourse. It makes it possible for a search for the relevance and importance of philosophy as it relates to education. The importance of philosophy of education is that it defines the purpose and focus of an educational institution. It becomes a part of its mission statement that in turn defines what subject are taught, how they are taught, how institution are administered or managed and the values that are derivable from what are taught both implicitly and explicitly through the process of administration. The purpose of education as viewed by philosophers is basically that it is the reproduction of a culture."*

[31] *"It is imperative that education must be established or founded on a good philosophy. This is so because philosophy involves thinking deeply about something. So, thinking here implies thinking deeply about education."*

- ✓ La philosophie de l'éducation permet de clarifier la nature des activités éducatives et de les transformer en activités aléatoires avec des emplois précis et conscients des objectifs qui leur sont assignés.
- ✓ La philosophie de l'éducation soutient l'harmonie entre l'environnement et les individus, améliorant ainsi la réactivité des applications éducatives aux conditions environnementales et aidant les individus à modifier leur environnement.
- ✓ La philosophie de l'éducation contribue à la réalisation du travail du processus éducatif et au lien entre les domaines de la vie et le travail éducatif.
- ✓ La philosophie de l'éducation encourage la capacité à poser et à poser des questions sur l'éducation, à soutenir la mise en œuvre et la recherche, et à élaborer des méthodes intellectuelles modernes pour soutenir la croissance de l'éducation et à éliminer la contradiction entre les aspects pratiques et pratiques dans le domaine de l'éducation.
- ✓ La philosophie de l'éducation aide les enseignants à comprendre les concepts de l'éducation, à construire une idée globale des programmes éducatifs et à favoriser la participation à la critique et au dialogue.

Dans la société, la contribution de la philosophie de l'éducation nous paraît essentielle même si elle est souvent minimisée ou mal comprise. Elle est souvent perçue comme étant inaccessible alors qu'en réalité, elle fait partie de la vie quotidienne et permet de questionner le sens de nos choix et de nos actions. Elle offre tout un ensemble de valeurs qui permettent de baliser le parcours de vie de chacun.

III.5 Les valeurs et l'éducation

Les valeurs ont un rôle important dans la formation de la personnalité de l'individu. La fonction de l'école se distingue par son sujet, qui est la personne, l'école se distingue par ses outils et ses moyens qui sont les connaissances et les valeurs, ses buts qui sont la formation d'une personne juste et réformatrice, porteuse de connaissances, de valeurs et de principes. Ainsi, la philosophie s'intéresse au thème des valeurs et étudie leur nature, leur origine, leur permanence et leur continuité.

Selon Reboul, O., (1992, p. 1), « il n'y a pas d'éducation sans valeurs, même si l'on réduit l'éducation à l'enseignement scolaire, on apprend à l'école ». Par ailleurs, ce même auteur ajoute, (1992, p. 4) qu'« on le voit, le champ des valeurs est sans limite ; il a autant d'extension que le champ des réalités, encore que ce ne soit pas la même, puisqu'il y a des réalités sans valeurs et des valeurs sans réalités. Aussi ne sera-t-il pas question ici d'un inventaire complet des valeurs

de l'éducation, demandons-nous plutôt ce qu'on peut entendre par valeurs de l'éducation. Si l'on entend par là toutes celles qui concernent l'acte d'apprendre et son résultat, on peut de prime abord les classer en trois groupes. D'abord celles qu'on peut considérer comme les buts de l'éducation, les valeurs auxquelles elle prépare. Naturellement, elles varient beaucoup avec les sociétés, les cultures. Certaines, traditionnelles, privilégient l'intégration au milieu et la fidélité au passé. D'autres favorisent plutôt l'autonomie de l'individu, l'esprit critique, le jugement, le sens de la responsabilité, bref ce qui fait de l'être humain un adulte à part entière.

Ensuite, les valeurs indispensables à l'éducation elle-même. Dans une culture traditionnelle, celles-ci insistent sur l'obéissance, le respect des ainés, l'esprit de discipline.

Une éducation de type moderne insistera plutôt sur l'initiative, la créativité, la libre coopération ». Ce même auteur, Reboul, O., (1992, p. 33), cité par Perelman-Tyteca, précise : « Il y a deux grands types de valeurs, les valeurs concrètes et les valeurs abstraites. »

Ces deux valeurs sont tout aussi importantes car elles permettent à l'individu de construire son éducation.

Reboul, O., (2018, pp. 96-103), les valeurs n'ont jamais disparu du domaine éducatif pour la raison très simple qu'il n'y a pas d'éducation sans valeurs. D'autre part, Al-Ani, W., (2014, p.169) affirme que « le sujet des valeurs dans l'administration de l'éducation est complexe, car l'administration se concentre sur les valeurs d'efficacité et de productivité du travail, sur la division du travail entre les individus et la quantité produite, ainsi que sur l'amélioration continue des processus administratifs ».

On peut penser qu'il existe alors un paradoxe évident entre les besoins économiques et sociaux et c'est un produit de politique éducative. Dans cette perspective, l'enseignement supérieur doit-il répondre aux demandes formulées par le monde économique à travers les besoins à court ou moyen terme des entreprises ? Est-ce possible et jusqu'où ? Est-ce souhaitable ? Quels sont les avantages et quels sont les risques de cette orientation ? Selon Demeuse, M. et Strauven, C., (2013), « sans référence aux valeurs, l'éducation serait vide de sens et se limiterait à l'application de techniques. Soulever la question des valeurs, c'est aborder un domaine sensible, véhiculant une forte charge affective : les valeurs "sont des sentiments puissants fondateurs de légitimité" ».

La philosophie s'intéresse au thème des valeurs et étudie leur nature, leur origine, leur permanence et leur continuité. Toutefois, selon Ardashkin [32] I.-B., (2015, p. 285), « le

[32] *« The development of such education philosophy should start by generating the values (first within the framework of higher education, then in vocational, school, preschool, and additional education) of freedom, creativity, partnership, and creating an atmosphere of trust. »*

développement d'une telle philosophie de l'éducation devrait commencer par générer des valeurs (d'abord dans le cadre de l'enseignement supérieur, puis dans l'enseignement professionnel, scolaire, préscolaire et complémentaire) de liberté, de créativité, de partenariat et créer une atmosphère de confiance. »

Cependant, comme il s'agit d'une notion complexe, certains limitent la philosophie de l'éducation et les valeurs qu'elle transmet, en se centrant sur un aspect particulier qu'ils entendent développer et ériger en dogme, élément central de leur réflexion et de leur vie.

III.5.1 La tentation du positivisme

L'être humain est au centre du changement et à la lumière des ambitions de cette personne, la direction et l'efficacité du changement sont déterminées. Ce qui ajoute à la nécessité de prendre conscience des implications de valeur dans la culture du changement, c'est que les gens vivent aujourd'hui une vie loin de leurs racines humaines. Pour Reboul, O., (2018, p. 96-103),

> « La plupart des phénomènes qu'étudient ces sciences en général comportent ou induisent des jugements de valeur : "inadaptation, dysfonctionnement, immaturité, échec scolaire, épanouissement, équilibre, reproduction, sélection…" ; on cite pêle-mêle et l'on pourrait poursuivre longtemps. Précisons que le fait de chiffrer les jugements n'y change rien ; "Pierre vaut 8/20" est un jugement de valeur au même titre que "Pierre est médiocre", un tout petit peu plus cruel sans doute. De même, énoncer un QI ou un taux d'échec scolaire, c'est tout simplement poser des jugements de valeur chiffrés ».

Le positivisme reste une valeur quantitative ; en effet, on va juger la personne par le biais de la note, ou de niveaux plus ou moins bas. Ces valeurs quantitatives mènent l'individu à relativiser les choses, c'est la tentation relativiste.

III.5.2 La tentation relativiste

Il n'y a pas d'éducation sans valeurs, mais, par opposition, les valeurs sont relatives dans la mesure où elles dépendent des lieux et des époques, de sorte qu'il est presque impossible de donner un seul et même sens au mot éducation. Cependant, l'importance des valeurs dans le monde contemporain augmente à la lumière des progrès scientifiques et technologiques et cela touche toutes les composantes de la vie humaine.

En fait, selon Soko, S., (2009, pp. 50, 51), il y a une différence entre ceux qui ont abordé le sujet des valeurs, est-ce relatif ou absolu ?

- ✓ Les pragmatiques ou « utilitaristes » croient que les valeurs sont relatives, qu'il n'y a pas de bien absolu ou de mal absolu, que la pratique et l'expérience sont dues au bien ou au mal.
- ✓ Les idéalistes, au contraire, voient que les valeurs sont absolues parce que les vraies valeurs sont dans le monde des idéaux aussi bien qu'elles sont fixes et absolues et qu'elles sont bonnes, qu'elles soient pratiquées par l'homme ou non.

III.5.3 La tentation de l'indifférence

Reste un troisième courant qui complexifie la question des valeurs en éducation. Ce courant ne rejette certes pas les valeurs, mais leur autorité. Il refuse toute valeur contraignante, susceptible de réprimer le désir, l'épanouissement, la créativité de l'individu. Il refuse toute valeur exclusive qui rabaisserait les autres valeurs ou les valeurs des autres. Dans cette perspective, de nombreux chercheurs pensent que les institutions économiques d'aujourd'hui tentent de stéréotyper les comportements humains dans la production et la consommation, selon les promesses de la mondialisation et leurs contraintes.

Laval *et al*., (2002, pp. 120, 121) ajoutent :

> « En octobre 2001, un Forum mondial de l'éducation réunissant syndicalistes, universitaires et chercheurs, commençait à élaborer un texte résumant les aspirations constamment exprimées par les enseignants, les élèves et les étudiants, les parents, dans les nombreuses luttes autour de l'éducation dans le monde. Une autre philosophie éducative s'y affirme. Elle est fondée sur l'humanisme le plus large plutôt que sur l'utilitarisme étroit, sur la solidarité entre pays riches et pauvres plutôt que sur la domination et la rivalité, sur l'universalisme plutôt que sur le nationalisme et l'égoïsme. Si cette mobilisation a lieu aujourd'hui et si elle concerne de plus en plus le domaine de l'éducation, voyons-y évidemment un refus de voir cette activité si fondamentale pour les sociétés soumises aux impératifs de rentabilité économique. Mais sachons y déceler aussi une promesse : "Une autre mondialisation est possible." Si d'autres règles et fondements de l'échange entre peuples doivent s'imposer à la place du seul calcul égoïste des profits, l'éducation y tiendra une place majeure. L'autre mondialisation, c'est l'ouverture sur l'autre sans domination ni exploitation, l'aide et l'échange d'expériences, la rencontre des cultures n'aura pas pour principe le commerce mais la transmission, non la guerre commerciale mais le partage et le don. L'éducation comme activité humaine gouvernée par ces valeurs sera au cœur d'un ordre mondial plus juste. »

Snauwaert D.-T.,[33] (2012, p.82), précise :

> « L'éducation est une entreprise normative, en ce sens qu'elle repose sur des valeurs sociales fondamentales ainsi que sur les impératifs de la justice sociale. Ces valeurs et ces impératifs façonnent puissamment toutes les dimensions de la théorie, des politiques et des pratiques en matière d'éducation. À partir de cela, la perspective de l'éducation nécessite un cadre de référence normatif, donc la démocratie est entendue non seulement comme un système politique, mais plus fondamentalement comme un mode de vie fondé sur des valeurs et des principes spécifiques, fournissant un puissant cadre de référence. »

Ces valeurs inculquées par la famille restent fragiles mais c'est la base de tout être humain. Mais, pour Halstead, M. et Taylor, M.,[34] (1996, p.9),

> « Quelle que soit la forme que prend l'éducation aux valeurs, il existe un débat important sur le fait de savoir si les écoles doivent inculquer des valeurs aux élèves ou leur apprendre à explorer et à développer leurs propres valeurs. Dans le premier point de vue, parfois appelé éducation de caractère, l'éducation aux valeurs implique deux tâches :
>
> 1 / l'identification des valeurs appropriées, qui incombent aux écoles, aux éducateurs ou à la société en général par le biais de ses représentants élus ;
>
> 2 / la transmission de ces valeurs aux enfants. Cela peut se faire dans de nombreux domaines scolaires : dans les matières du curriculum et les thèmes transversaux, dans le sport, les liens communautaires, la collecte de fonds pour des œuvres de bienfaisance, les activités parascolaires en général, les relations enseignant-élève, les structures et la gestion des activités. L'école, la discipline scolaire, le système pastoral, les processus d'enseignement et d'apprentissage, le curriculum caché et l'éthique de l'école. »

---

[33] *"Education is a normative enterprise; in that it is driven by fundamental social values as well as the imperatives of social justice. These values and imperatives powerfully shape every dimension of educational theory, policy, and practice. From this perspective, education requires a normative frame of reference. Democracy, understood as not only a political system but more fundamentally as a way of life grounded in specific values and principles, provides a powerful frame of reference."*

[34] *"Whatever form values education takes, there is a major debate about whether schools should instil values in pupils or teach them to explore and develop their own values. On the former view, which is sometimes called character education, values education involves two tasks:*
1/ the identification of appropriate values, which is the responsibility of schools, educationalists, or society at large through its elected representatives.
2 /the transmission of these approved values to children. This may be carried out in many different areas of the school's provision: in curriculum subjects and cross-curricular themes, and in sport, community links, fundraising for charity, extra-curricular activities generally, teacher-pupil relationships, the structures and management of the school, school discipline, the pastoral system, the processes of teaching and learning, the hidden curriculum and the ethos of the school."

III.6 L’éducation au carrefour de la liberté

La liberté académique est essentielle pour le développement universitaire, la créativité, le transfert et l'application des connaissances. Selon Abbas, A., (2015, p.7), la liberté académique est l'un des moteurs qui octroi de l'accréditation académique. Pour les facultés et les universités éducatives et non éducatives qui soutiennent l'amélioration des performances éducative, de recherche, de l'importance dans l'avancement de la vision, de la mission et des valeurs de ces universités qui consiste à leur permettre d’atteindre leurs objectifs dans la réalité.

Selon Halwani, F., (2013, pp.20,21), le concept de liberté académique inclut la liberté du professeur, de l'étudiant, de l'université et de son campus, et la liberté de recherche scientifique, la liberté d'expression, de réflexion et de discussion, la participation aux affaires publiques. Al Shabrawi., A., (2017, p.154) ajoute :

> « Si la liberté est un droit de l'homme et représente un absolu humain sans lequel l'humanité ne se réalise pas et qui lui est inhérent, elle a pris de nombreuses significations différentes au cours de l'histoire, et variées selon les visions de la liberté, la vision de l'homme lui-même et son éducation ; le pragmatisme a atteint le point de rendre tout standard humain. Pour que des philosophes exigent la démolition de l'école en tant qu’oppression de l'individu et que Jean-Jacques Rousseau appelle à laisser la liberté à l'enfant sans qu’il soit bridé par un officier. »

Mais cette liberté académique reste, selon certains, trop faible par rapport à l’éducation. En effet, l'Association américaine définit la liberté académique comme « la liberté de ceux qui sont scientifiquement qualifiés à rechercher, découvrir, diffuser et enseigner la vérité conformément à leur vision, qui n'est soumise à aucun contrôle ou autorité autre que la voie rationnelle de la recherche scientifique ». Cela justement pose la question de l’évaluation si celle-ci se fonde préférentiellement sur des facteurs économiques sur une vision de l’éducation assujettie au modèle économique. Nous sommes maintenant entre une vision de l’éducation assujettie au modèle économique et une vision de l’éducation privilégiant la liberté académique et les valeurs philosophiques. Dans les deux cas, la question de l’évaluation se pose bien entendu de manière tout à fait différente. Selon Martuccelli, D., (2010, p.27), « la philosophie de l’évaluation est en train de devenir un des plus puissants mécanismes de gouvernement et de légitimation des organisations dans le monde contemporain. Pourtant, elle n’est pas exempte de faces sombres. » De plus, selon Sall Cheikh, T., (2009, p.218), « l'évaluation des enseignements porte sur un objet complexe ». Pour Gastaldi, L. et Lanciano-Morandatt, C., (2012), « la théorie économique lie l’évaluation à la nécessité de déterminer une valeur, qui doit permettre de fixer le prix d’un bien ou d’un service avant de le présenter sur un marché ». D’autre part,

Martuccelli, D. (2010, pp. 28, 29) affirme qu'« il est possible de condenser cette philosophie de l'évaluation autour de quelques grands principes. Ils convergent tous vers une affirmation commune : sans évaluation, il n'y a désormais ni efficience ni progrès. Huit grands principes se dégagent. Cf, (tableau 25) ;

1	Tout est susceptible d'être mesurable et à terme soumis à évaluation – un exercice qui permet de transformer d'inépuisables débats idéologiques en affaires techniques, grâce à la fabrication de batteries d'indicateurs éventuellement concurrents.
2	Tout le monde se doit d'être évalué et mis en concurrence – ce qui va dans le sens d'une plus grande démocratisation et d'une plus grande objectivation de l'exercice du pouvoir dans nos sociétés
3	L'évaluation, dans la mesure où elle s'appuie sur des référentiels communs, une forte crédibilité et sur des critères techniques irréprochables, assure une gestion plus transparente du pouvoir.
4	L'évaluation en tant que mode de gestion assure la meilleure utilisation possible des ressources économiques et humaines.
5	L'évaluation augmente l'efficacité puisqu'elle permet de faire émerger, par comparaison, les bonnes pratiques, ce qui permet par la suite de décliner des recommandations plus ou moins universelles (grâce à la logique de Benchmarking).
6	L'évaluation motive et implique, sans relâche, autant les organisations que les individus, puisqu'ils visent à s'améliorer de façon constante au vu de la prochaine évaluation.
7	L'évaluation, en rendant le pouvoir plus efficace et transparent, est un puissant mécanisme de légitimation des organisations.
8	L'évaluation, en tirant, grâce à la réactivité qu'elle assure, les conséquences des limites des anciennes formes de rationalisation organisationnelle, inaugure une nouvelle ère dans la rationalisation de nos sociétés. »

Tableau n° 25: Les principes de l'évaluation de la performance.
Source : Martuccelli, D., (2010, pp. 29-41) Critique de la philosophie de l'évaluation.

Ces huit principes (tableau 26) posent un défi à Martuccelli, D., (2010, pp.28,29) qui explore l'idée d'évaluation.

1	Toutes les pratiques ne sont pas également mesurables.
2	L'évaluation n'est pas homologue selon les acteurs.
3	L'évaluation n'est pas de l'information, mais du pouvoir.
4	L'évaluation a un coût.
5	L'évaluation est un pouvoir performatif d'un nouveau genre.
6	L'évaluation n'est pas isomorphe entre les organisations et les individus.
7	L'évaluation alimente un type particulier de crise de légitimité.
8	L'évaluation est une croyance collective.

Tableau n° 26 : Les principes posant défi à l'évaluation de la performance.
Source : Martuccelli, D., (2010, pp. 29-41) Critique de la philosophie de l'évaluation.

La Déclaration de Lima de 1988 définit la liberté académique comme étant la « liberté des membres de la communauté universitaire dans le suivi des connaissances, le développement et la transformation par la recherche, l'étude, la discussion, la documentation, la production, la créativité et l'enseignement au moyen de conférences, de mémos et de livres ». Guèye, A., (2011, p.117) ajoute que « traiter de la liberté académique, c'est emprunter d'abord et avant tout à la définition de la notion de liberté de manière générale. De sorte que la liberté académique, quoique spécifique, apparaît dans une certaine mesure comme une variante de la liberté exercée exclusivement par des acteurs à part entière de l'espace académique. Cette conception de la liberté académique exige donc que l'on établisse au préalable les contours sémantiques de la liberté *lato sensu*. » Il semble que, pour que l'enseignement supérieur puisse s'acquitter de ses tâches et se mettre au service de la société, il doit s'éviter des pressions qui pourraient le faire dérailler et dévier de cette voie. De plus, « cette liberté académique souffre aussi bien des exactions des autorités politiques dans le campus ». Il semble que la liberté et la démocratie académique sont les pierres de croissance de l'efficacité des facultés et universités et l'augmentation de l'adéquation de leurs performances. Leur indépendance administrative, financière et intellectuelle les pousse fortement à se dépasser et porte la responsabilité de la qualité de son output devant sa communauté. Obaid, A., (1979, p. 232), ajoute que le professeur d'université est une personne qui a des théories formées à la lumière de recherches et d'études, il est l'auteur d'une pensée qui lui permet d'émettre un commentaire ou une opinion sur le cours des événements en dehors de l'université. Ses théories et opinions doivent être considérées comme un produit scientifique. C'est une pratique de liberté académique dont il jouit, et il n'est pas permis aux autorités de s'immiscer dans son travail ou de le tenir responsable des théories et des opinions qu'il émet, ce qui nécessite une distinction entre le devoir d'un professeur en tant que citoyen et sa responsabilité en tant que scientifique. Dans l'approche de la qualité et de la liberté académique, selon Coignoul, F., (2014, pp.167, 168), « l'immixtion de la qualité, dans le binôme enseignant-enseigné, par le biais des évaluations est parfois contestée au nom de la liberté académique ».

Ce même auteur cité par Tück, Colin., (2011) « décrit la liberté académique comme « un droit, pour la communauté éducative, de mener librement ses études, ses recherches, ses enseignements sans interférence extérieure. À nouveau se pose la question du sens qui est donné à la communauté éducative. Si elle se limite au corps enseignant, beaucoup de monde en est

exclu, notamment les autorités universitaires, l'administration et la communauté étudiante. » Les étudiants et l'enseignant n'ont pas la même approche de cette liberté académique. « L'évolution actuelle du concept va dans un sens tout différent, en particulier pour ce qui concerne les étudiants. Dans la foulée du processus de Bologne, ils sont devenus les partenaires de leur propre formation et sont au centre du processus éducatif. À côté du droit des enseignants, il y a celui des étudiants à "suivre" un programme de formation qui ait un sens. » L'étudiant recherche la qualité plutôt que la quantité, mais cette valeur de qualité reste abstraite. Coignoul, F., (2014, p.160), ajoute que « le choix de la qualité est donc un exercice délicat qui, pour répondre à un véritable besoin et trouver un écho institutionnel, doit s'appuyer sur des valeurs. Ce n'est pas simple ! »

En Libye, la liberté académique est une question importante dans la créativité et la recherche scientifique dans les universités. Les possibilités de s'exprimer et l'implication des étudiants et des chercheurs manquent à l'université. Par exemple, les compétences professionnelles sont limitées en raison de la faible participation aux conférences internationales et du lien ténu avec le marché du travail. En plus de l'absence de stratégie claire, ils se heurtent à la réalité quotidienne, marquée par l'instabilité politique, sociale et économique.

III.7 Tendances de la philosophie de l'éducation

La philosophie de l'éducation représente l'effort pour mettre en œuvre des idées philosophiques dans l'environnement éducatif, dans les composantes de l'éducation. Un certain nombre de tendances modernes ont émergé, axées sur l'étude de la philosophie de l'éducation.

III.7.1 La tendance naturelle de la philosophie de Jean-Jacques Rousseau

La notion de « tendance naturelle » en philosophie de l'éducation a été développée par le philosophe et penseur Rousseau. Selon Fedi, L., (2011, p. 488), « puisque "tout dégénère dans les mains de l'homme", on pourrait croire, à première vue, que la solution serait de laisser faire la nature, ce qui n'entraînerait bien sûr aucun paradoxe. Mais suivre partout la voie que trace la nature, ce n'est pas la même chose que laisser faire la nature. "Naturel" qualifie chez Rousseau le fond authentique de l'homme, même quand cette essence est altérée : d'où l'hypothèse de "l'état de nature" qui implique un second sens de "naturel", celui d'"originel" ou de "primitif". » Selon Rogers, C., (1984, p. 258), « liberté d'apprendre ou de choisir ; apprentissage (auto-

déterminé) ; pour beaucoup de spécialistes des sciences du comportement, ce sont là des concepts absolument indéfendables. Pour eux, l'homme n'est que l'inévitable produit de son conditionnement. ». De plus, ce même auteur affirme que « ni la liberté ni l'engagement personnel ne sont des concepts possibles pour la science moderne du comportement dans le sens où on l'entend généralement, En outre, toujours Rogers, cité par Skinner, de Harvard (1984, pp. 259, 260), « un des partisans les plus formés d'une psychologie strictement béhavioriste », déclare : « L'hypothèse selon laquelle l'homme n'est pas libre est indispensable à l'application de la méthode scientifique à l'étude du comportement humain. L'homme intérieurement libre et qui est tenu pour responsable de son comportement... n'est qu'un substitut préscientifique des différentes causes et se situe en dehors de l'individu. »

Mais l'homme n'est pas totalement libre puisqu'il est dirigé par des facteurs extérieurs (environnement), c'est une semi-liberté.

Enfin, selon Siegel, H., *et al.*, (2008)[35], « il est impossible de rendre justice à l'ensemble du domaine de la philosophie de l'éducation en une seule entrée d'encyclopédie. Différents pays du monde ont leurs propres traditions intellectuelles et leurs propres moyens d'institutionnaliser la philosophie de l'éducation dans l'univers universitaire. »

Ces approches philosophiques de liberté mettent en avant le caractère humain et le potentiel de développement présent en chaque individu. On peut alors se demander si ces caractéristiques centrées sur le respect de l'humain sont compatibles avec un modèle de la performance axé sur l'efficacité et la rentabilité. Le modèle de la performance est souvent considéré comme étant déshumanisant. Lucas, D., (2016, p. 5), affirme que « la déshumanisation est aussi le fait d'un déséquilibre plus subtil et plus redoutable encore que celui qui affecte la production ». De plus, il affirme que (2016, pp. 2, 3) « la performance peut être entendue de diverses façons, et relativement à des critères forts différents, mais toutes ne conduisent pas nécessairement à la déshumanisation du travail. Le travail humain se caractérise par un équilibre entre les exigences quantitatives et les exigences qualitatives, une telle idée d'équilibre n'excluant d'ailleurs aucunement la production de grandes quantités. La performance devient cependant inhumaine lorsqu'elle est conçue en des termes exclusivement quantitatifs, c'est-à-dire exponentiels et linéaires, ce qui est une pure et simple impossibilité du point de vue de tout ce qui vit. Seule la quantité pure peut grandir indéfiniment, et en ce qui concerne le vivant en général et les actions humaines en particulier, l'idée d'une performance purement quantitative se heurte à un fait de

[35] *"It is impossible to do justice to the whole field of philosophy of education in a single encyclopedia entry. Different countries around the world have their own intellectual traditions and their own ways of institutionalizing philosophy of education in the academic universe."*

nature. » Dans cette perspective, « la nature humaine ne peut effectivement être réduite à des données quantitatives, mais implique toujours des manières d'être et des expériences subjectives, c'est-à-dire des qualités. Du point de vue du travail humain, et en son sens anthropologique, le qualitatif est cette série de modes d'êtres constitutifs de toute subjectivité et que l'humanité vivante implique par conséquent toujours. Un "comment" est inévitablement joint au "combien" pour caractériser la performance humaine, tandis que la vision purement quantitative et exponentielle ne peut être que celle des mathématiques. » « La question de la qualité concerne tout d'abord l'état et les caractéristiques de ce qui est produit. Aussi toutes les professions se préoccupent-elles déjà d'une certaine "assurance qualité", en donnant à ce terme un sens presque inévitablement technique. »

Ce même auteur affirme que, « en ce qui concerne l'agent, c'est-à-dire l'humain, le qualitatif se rapporte également à une dimension subjective que l'on retrouve d'ailleurs dans l'expression désormais consacrée de « qualité de vie au travail ». Enfin, « le travail humain est donc une articulation entre ses enjeux quantitatifs et ses enjeux qualitatifs, entre le produit mesurable et la façon dont cette production est vécue ».

III.7.2 Philosophie de l'éducation « pragmatique » chez John Dewey

Le mot pragmatisme désigne le fait d'aller au-delà de la contemplation théorique jusqu'au travail productif ; cela implique son utilité et son bénéfice pour les autres.

Selon Morsi, M., (2007, pp. 35, 36), « le célèbre philosophe américain John Dewey a souligné que la philosophie était la théorie générale de l'éducation et qu'elle illustrait la relation étroite qui existait entre la philosophie et l'éducation : il ne fait aucun doute qu'il existe une différence entre la conception de l'éducation et ses objectifs ». De plus, (2007, p. 317), « dans son livre démocratie et éducation, Dewey affirme que la démocratie n'est pas simplement un cadre politique. C'est tout un mode de vie sociale. La plus grande force de la démocratie dans la vie existe dans la démocratie de l'éducation. » Dans la philosophie de John Dewey, il existe une vitalité sociale et politique. Il semble que nous sommes capables d'affirmer qu'il existe les dimensions historique et créative de la démocratie.

Linteau, R., (2018) cité par Dewey John, insiste sur la nécessité d'éduquer en fonction de la pensée, car « penser est la seule méthode qui permette d'échapper à l'impulsion ou à la routine. Un être privé de la faculté de penser ne peut être dominé que par ses instincts et ses appétits, ceux-ci étant déterminés par les conditions du milieu extérieur et l'état intime de l'organisme. » Toutefois, il ajoute que « la tâche de l'éducation pourrait se définir comme l'expérience

émancipée et élargie. L'éducation prend l'individu avant qu'il ne soit cristallisé, sous l'action de l'expérience dispersée, et que ses habitudes intellectuelles ne soient devenues définitivement empiriques. » Il semble que ce soit une nouvelle réforme sociale utile et une réalisation de l'éthique sociale de cette philosophie. Selon Al-Khawalda, M., (2013, pp. 106-109), la philosophie n'a de valeur que si elle a des conséquences et entraîne des changements sociaux bénéfiques, et ainsi, le pragmatisme est devenu, dans l'approche de Dewey, performatif, méthodique et expérimental, comme s'il instituait de nouvelles réformes. En revanche, le même chercheur traite l'idée de valeurs en philosophie pragmatique, philosophie selon laquelle elle n'est ni fixe ni définitive, car elle est liée à une existence sociale incomplète dans cette vie, elle doit donc être relativisée et expliquée.

Il semble que la philosophie pragmatique a fait de l'individu une source de valeurs et cette individualité, avec le chaos et l'ambiguïté qui y sont associés, rend les individus incapables d'ordre, de censure et de tâches sociales.

Ainsi, la philosophie pragmatique a fait du bénéfice urgent un critère pour accepter ou restaurer des valeurs, et c'est là que la philosophie pragmatique est, en fait, un déni de valeurs ; ce qui aujourd'hui a de la valeur peut devenir demain sans valeur. Il s'agit d'une extension utilitariste, qui se soucie de tout ce qui est utilitaire. Selon Cometti, J.-P., (2001, p.28), « si l'on veut clarifier la question du relativisme, il faut se demander comment, dans les conditions d'une absence de "principe", […], des actes et des décisions justifiées sont possibles, qui puissent toutefois ne pas simplement reproduire les convictions établies des individus et des groupes. Cette question concentre en elle les principales difficultés d'une philosophie de la recherche ; sur le plan moral, elle marque le point où se séparent deux conceptions de la justification, deux formes d'engagement moral, et ce qui distingue le pluralisme pragmatiste du relativisme sceptique. »

À travers les tendances de la philosophie de l'éducation nous concluons que l'éducation pragmatique a fait en sorte que les buts et objectifs de l'éducation se concentrent sur le seul côté matériel de la vie de l'humain, et on a négligé de prendre soin de l'âme et de ses besoins. L'éducation pragmatique a limité le but de l'éducation à la croissance de l'expérience individuelle, et à la volonté d'exaucer les vœux de ses membres. L'absence d'un véritable objectif spécifique pour l'éducation pragmatique est une éducation sans objectifs absolus. Concernant la philosophie naturelle dans ses applications éducatives, elle a rendu à l'éducation sa flexibilité, car elle se concentre sur l'enseignant, l'apprenant et les cursus.

Mais les valeurs prônées par la philosophie de l'éducation sont-elles compatibles avec la volonté politique d'amélioration du système éducatif, et notamment avec l'enseignement supérieur ?

Dans le chapitre suivant, nous poursuivrons la contextualisation de notre objet de recherche dans l'état de l'art en mettant en évidence la démarche qualité totale, en tant qu'approche managériale, à travers différents éclairages de la notion de qualité. Selon les décideurs politiques, le système de qualité semble être l'outil parfaitement adapté pour améliorer la performance du système de l'enseignement supérieur dans le monde, et en Libye plus particulièrement.

Chapitre IV. L'approche qualité et ses modalités d'application dans l'enseignement supérieur

Dans ce chapitre, nous allons, tout d'abord, présenter le cadre théorique de la qualité, son application dans le secteur industriel, ses outils, ainsi que le concept de qualité et les préconisations d'application de la qualité dans l'enseignement supérieur. Dans un second temps, nous aborderons les critiques formulées à l'endroit de la notion de qualité : celles des sciences humaines, celles portées par les sciences de l'éducation et de l'éducation comparée, et celles développées par les sciences de gestion. Ensuite, nous examinerons les approches qui se rapportent à la qualité en termes d'application et de normes nationales et internationales. Nous aborderons ensuite les compétences humaines et leur développement dans le contexte des injonctions à la mise en œuvre d'une démarche qualité. Enfin, nous discuterons la notion de résistance aux changements dans le cadre de l'application de la démarche qualité dans l'enseignement supérieur.

IV.1 Définitions et principes de la qualité

Considéré comme un phénomène de mode par certains (Younes, N., 2006, p.110), l'approche qualité s'est développée dans les secteurs industriels marchands. En général, ce concept est appliqué dans le monde de l'entreprise, de l'économie et de la production. La multiplicité de ses usages fait que « la notion de la qualité parait floue et son sens diffère selon les contextes politique, sociologique, économique » (Alazzaoui, M., 2005, p. 13). Ce concept a connu plusieurs évolutions depuis le début du vingtième siècle, ce qui implique une diversité de définitions. Les auteurs les plus reconnus à l'échelle académique sont Crosby (ingénieur, USA), Juran (ingénieur, USA) et Ishakawa (ingénieur, Japon). Ainsi, l'on voit que le concept de qualité s'invente, dans un premier temps, dans le domaine des sciences de l'ingénieur. Par la suite, l'usage de ce concept en sciences de la gestion a permis de préciser ses contours épistémologiques et de faciliter son usage en sciences humaines et, plus particulièrement, en sciences de l'éducation. Toutefois, la compréhension du concept dans le contexte de l'éducation et de l'enseignement nécessite d'examiner sa définition en sciences de l'ingénieur et de s'interroger sur le transfert de son usage en sciences humaines et sociales.

Philippe Crosby (1979) a défini la qualité comme étant « la conformité avec les spécifications ». Cette définition indique que la qualité du producteur se limite, selon les normes objectives, au

principe du moindre dégât. De plus, Juran *et al.* (1988) ont identifié la qualité comme « aptitude à l'emploi ». Selon eux, la qualité, dans ses définitions, est ce qui peut aider le producteur à servir ce que désire le client. Pour Ishikawa (1985), la qualité, c'est la satisfaction du client. Ainsi, l'objectif ultime de la qualité est de satisfaire les besoins du client. Dans cette perspective, l'étudiant inscrit dans une université ou dans une haute école est considéré comme « client ». On considère l'étudiant comme tel parce qu'il paie ses études pour être formé. Par conséquent, il réclame une qualité dans les services dispensés par l'université, qui est un prestataire. Dans ce contexte, selon Cherqaoui, W., Chroqui, R. et Okar, C., (2015), « la satisfaction des étudiants est fortement liée à la qualité des services d'enseignement supérieur, et de l'environnement d'apprentissage ». Pour atteindre cette satisfaction, l'administration de l'université doit prendre en charge les tâches suivantes, selon Sallis, E., :

- ✓ Identifier, étudier les besoins et les demandes du client direct, qui est l'étudiant. Atteindre l'objectif ultime qui est d'informer le client final, les organisations dans lesquelles l'étudiant travaillera après l'obtention du diplôme afin de les connaître et de travailler pour les rencontrer.
- ✓ Mettre l'accent sur le client direct, ici l'étudiant, comme le principal objectif du processus éducatif à l'université. (Abdul-Raouf, T., 2014, p. 187).

Selon Malet R., (2011, p.38) « Le tournant managérial a été amorcé dès le début des années quatre-vingt aux Etats-Unis, en Grande-Bretagne, en Australie et au Canada, et au cours des années 1990 et 2000 dans la plupart des pays européens et occidentaux. Inspiré par les théories néolibérales, la promotion du Nouveau Management Public (NPM) s'est accompagnée d'une décentralisation des modes d'administration et de régulation de l'éducation et d'une redéfinition des relations entre les niveaux central, intermédiaire et local ».

C'est dans ce contexte globalisé et fortement concurrentiel, lié à l'essor de l'économie et au monde de la finance internationale, que s'est développée la démarche qualité, avec ses normes et ses évaluations.

Filhol, O., (2010, p.34) cité par Masclet,[36] G., (2002), explique que : « La démarche qualité porte un nouveau nom : l'approche client. Dans la démarche client, les entreprises doivent s'appuyer sur un outil efficace : la certification qualité. La nouvelle version de la norme ISO 9001 en fournit la logique. »

[36] Professeur de psychologie des universités à l'université Charles-de-Gaulle Lille 3. Il intervient à l'IRTS Nord/Pas-de-Calais dans les formations à l'encadrement.

Cependant, le système d'enseignement doit-il répondre aux demandes formulées par les entreprises à chaque fois qu'elles les formulent ? Est-ce possible ? Souhaitable ? Dans l'article de Maillard, F., (2017, p. 46), on peut lire : « La politique certificative propose une nouvelle figure du travailleur comme petite forteresse mobile, armée de certifications professionnelles et de droits individuels. Son enjeu social dépasse les questions d'éducation et de formation, qui en sont les éléments les plus visibles et fondent les arguments les plus à même de la légitimer. »

Kahombera, R. et Duranton, F., aussi, (2018, p.3), cités par Nguyen, affirment que « la qualité des services est aujourd'hui, dans le monde, un outil utilisé par de nombreuses universités afin d'accroître leur compétitivité, conséquence de la concurrence de plus en plus forte. Les universités pensent donc aux étudiants comme principaux clients et cherchent leur satisfaction par une amélioration de la qualité de leurs services ». L'assimilation des élèves ou des étudiants à des clients peut ainsi dénaturer la place de l'éducation dans les projets des élus et responsables politiques. En cédant à la pression contextuelle de considérations essentiellement économiques et marchandes, la place des savoirs dans la société peut s'en trouver fortement affectée. Ainsi, pour Gaulejac, V. de., (2009, p.291),

> « Les paradigmes de la gestion contaminent le discours politique. Le débat est surdéterminé par le prisme de la communication. Les doctrines politiques sont considérées comme archaïques face à l'efficacité gestionnaire et au pragmatisme de l'action. La politique se calque sur l'approche marketing pour ajuster constamment l'offre à une demande formatée à partir des sondages d'opinion. L'opposition est assimilée à la concurrence. L'élu doit se vendre comme un produit, les parties doivent s'organiser sur le mode de l'entreprise qui vend son image à grand renfort de publicité.

Ce même auteur ajoute que : « le discours entrepreneurial se substitue au discours politique : le bon sens contre l'idéologie, le pragmatisme contre les convictions, l'efficacité contre les principes, l'action contre les discours. L'élu doit se mettre au service du citoyen comme l'entreprise doit être au service du client ». Ainsi, prêter attention aux exigences d'entrepreneuriat nécessite d'encourager la créativité des individus pour augmenter les bénéfices de l'organisation.

Le discours entrepreneurial se substitue au discours politique : le bon sens contre l'idéologie, le pragmatisme contre les convictions, l'efficacité contre les principes, l'action contre les discours. L'élu doit se mettre au service du citoyen comme l'entreprise doit être au service du client. »

Gaulejac, V. de., (2009, p.188) ajoute que « chaque individu doit s'adapter à des normes, des règles, des procédures. La gestion managériale engendre une rentabilisation de l'humain,

chaque individu devant devenir le gestionnaire de sa vie, se fixer des objectifs, évaluer ses performances, rendre son temps rentable. »

De plus, Gaulejac, V. de., (2005, p.126), précise :

> « La logique managériale introduit un système de commissionnement et d'intéressement afin de valoriser les compétences et d'encourager l'approche commerciale des guichetiers et des facteurs. Un responsable départemental résume ce changement de culture par une formule : “Aujourd'hui, un guichetier doit savoir détecter l'attente client ; il y a quinze ans, il devait connaître la réglementation par cœur” ».

Selon Deming, (1986), « la qualité est une procédure de développement de qualité constante ». Croché, S., (2012, p.95), précise que, selon Hervey, L., (2004) « la qualité est un objectif hautement politisé ». D’autre part, Elassy, N., confirme qu’il y a une difficulté à définir la qualité malgré l’ancienneté du concept et son utilisation répandue dans la vie de tous les jours ; définir la qualité n'est pas aussi simple que cela puisse paraître, et il n'y a pas de définition unique acceptée. Elassy, N., ajoute que certains écrivains ont déclaré que le concept de qualité est devenu « usé et abusé ». Ainsi, une analyse de la littérature suggère que cristalliser la définition de la qualité est difficile pour deux raisons, à savoir : (1) la qualité est un concept relatif ; et (2) la qualité est utilisée dans divers contextes (Elassy, N., 2015, p.254).

L'application du management de la qualité totale dans l'enseignement supérieur se base sur des principes et des normes appliqués dans le domaine industriel depuis les années quarante, surtout depuis la fin de la Deuxième Guerre mondiale.

Selon Chadreque, R., (2014, p. 29),

> « Parallèlement, au sein des systèmes éducatifs, notamment ceux de l’enseignement supérieur, se sont développés des dispositifs d’évaluation et d’accréditation de la qualité de niveau national et international, imposant parfois aux établissements des règles de concurrence et de compétition, entre autres des systèmes de classements et de ranking, certes contestés, mais qui vont préoccuper les pouvoirs publics et les dirigeants, les universités et les universitaires ».

Cependant, plusieurs associations s’intéressent au management de la qualité. Ces associations définissent la notion de qualité selon certaines conceptions qui semblent être propres à leurs domaines professionnels. Ainsi, L'Organisation Européenne pour la Qualité (EOQ) définit la qualité comme « quantité d'un produit qui devrait être commandé afin de minimiser le coût total qui inclut les coûts de commande et les coûts d'exploitation des stocks ». Quant à l'Association

Française de Normalisation (AFNOR), elle définit la qualité en tant que « tendance à satisfaire les désirs des consommateurs expresses et implicites ». On remarque, au sujet de cette conception, la nécessité de définir les désirs implicites et explicites des clients et sa traduction en un ensemble de compétences sur lequel s'édifie l'action de production pour satisfaire les désirs des clients. Cela signifie que le processus du système éducatif se base sur un ensemble des compétences permettant d'élaborer des programmes de formation répondant aux besoins des étudiants et aux besoins du marché de l'emploi.

Selon Gohier, C., (2002, pp. 1, 2),

> « Les réformes actuelles en éducation s'inscrivent, en effet, dans un contexte liminaire sociétal en mutation, caractérisé principalement par la globalisation, sur le plan économique, et par les changements technologiques, particulièrement au point de vue de l'information et des communications. Mondialisation et TIC, « Technologies de l'information et de la communication », apparaissent comme les deux agents de transformation d'une société désormais partiellement virtuelle, dans laquelle le savoir acquiert une place de premier plan, d'aucuns parlant d'une économie du savoir, d'autres, comme Delors[37], d'une société éducative. La question des finalités de l'éducation, si elle n'est pas nouvelle, doit être revue à l'aune de cette nouvelle donne sociale et peut prendre plusieurs formes. L'éducation doit certes former une personne apte à fonctionner dans cette société, mais, pour ce faire, doit-elle viser la formation de l'individu en fonction de son ajustement ? »

De plus, ce même auteur ajoute ceci, (2002, p. 2) : « L'éducation devrait-elle avoir comme but ultime la construction d'une "bonne vie", comme le réclame Hirst[38] ? Dans ce cas, devrait-elle souscrire à la vision rationaliste de l'être humain, mû par l'universelle raison, ou encore à une vision utilitariste qui accorde le primat à la satisfaction des besoins et des désirs dans un monde étroitement lié au contexte social ? Ou encore doit-on alors accorder priorité aux connaissances directement reliées aux pratiques sociales ? »

Selon Gaulejac, V. de., (2009, p. 84),

> « L'idéologie gestionnaire présenterait moins d'attrait si elle n'était associée à des valeurs comme le goût d'entreprendre, le désir de progresser, la célébration du mérite ou le culte de la qualité. Valeurs positives qui rencontrent des aspirations humaines profondes et difficilement contestables. Après la célébration du changement dans les années 1970, de l'excellence dans les

[37] Jacques Delors (France), ancien ministre de l'Économie et des Finances, ancien président de la Commission européenne (1985-1995).
[38] *Paul Heywood Hirst, Philosophy of Education in Philosophy of Social Science.*

années 1980, la notion de qualité s'est diffusée au cours des années 1990 dans la plupart des grandes entreprises. Son succès a dépassé largement la sphère des entreprises privées. La qualité est une utopie mobilisatrice qui suscite d'emblée l'enthousiasme et le consensus. Elle permet de dépasser les objectifs de performance, de rentabilité et de profitabilité qui connotent des préoccupations "bassement" financières. Comment peut-on être contre la qualité ? »

Ce même auteur ajoute, (2009, p.102) :

« Le pouvoir réside dans la capacité d'imposer une vision du monde, en légitimant son point de vue comme universel. Les promoteurs de la démarche qualité se présentent comme des experts sans parti pris, alors qu'ils véhiculent un modèle qui repose sur la croyance dans la convergence d'intérêts entre tous les membres de l'entreprise comme si les antagonismes sociaux s'effaçaient devant l'idéal de qualité. »

L'application du concept de qualité dans le domaine de l'enseignement supérieur, s'il vise à améliorer le niveau de l'enseignement, de l'apprentissage, de la recherche, des programmes d'études, n'est donc pas sans poser questions. Comment, en effet, mesurer la performance des établissements d'enseignement par l'identification d'indicateurs de performance, et de comparaison par rapport « aux meilleurs » ? Selon Doucet, C., (2013, p.12), « la qualité : caractéristique d'un produit ou d'une activité qui satisfait à ses objectifs (qualité "externe") et qui se déroule de façon optimisée (qualité "interne"), et l'assurance "l'obtention du niveau de qualité souhaité de façon sûre (en cohérence avec les risques acceptés)" ». Néanmoins, comment définir la qualité dans l'enseignement supérieur ? Celle-ci se réduit-elle aux indicateurs utilisés ?

Pour mieux comprendre le concept de qualité dans le domaine de la production de biens de consommation, l'on peut ici se référer aux principes généraux développés par les pionniers, à savoir Deming, Crosby et Juran. Dans cette perspective, la réussite de la démarche qualité s'appuie sur un ensemble de principes qui aident les organisations à améliorer leurs produits et augmenter leurs parts de marché. Or, ce qui semble bien adapté dans le domaine industriel devient plus problématique dès que l'on se réfère au champ de l'éducation et à ses visées. Pour certains, le lien entre production et diffusion des savoirs entretient nécessairement des liens étroits avec le monde économique. Ainsi, pour Batterbury, S., et Hill, S., (2004, p.42) :

« L'enseignement supérieur : un élément moteur du développement régional des travaux récents montre que l'enseignement supérieur est un contributeur net à la prospérité d'une économie moderne. Sa contribution se manifeste à travers plusieurs mécanismes, notamment la création

d'emplois, les recettes et les dépenses des étudiants et visiteurs, mais surtout son rôle crucial dans la construction de "l'économie du savoir", ce que l'on considère comme de plus en plus important pour définir la prospérité de demain. »

Dans une toute autre perspective, Maritain, J., (2012, pp.142, 143) précise :

> « Le but premier de l'éducation au sens le plus large est d'aider un enfant d'homme à atteindre sa pleine formation d'homme. Les autres buts (transmettre l'héritage de culture d'une aire donnée de civilisation, préparer à la vie en société et à un comportement de bon citoyen, procurer l'équipement mental exigé pour remplir une fonction particulière dans le tout social, pour s'acquitter des responsabilités familiales, pour gagner sa vie) sont des corollaires et des buts essentiels mais secondaires. »

L'on voit ici que deux modèles très différents entrent en tension à propos des visées de l'éducation. L'un, centré sur une approche pragmatique d'association entre besoins économiques et programmes de formation, postule une dépendance forte du système éducatif au champ politique et économique. Dans ce premier modèle, la logique de la qualité et de l'évaluation entraîne une cohérence forte. L'autre, à partir d'une orientation philosophique très différente, suggère une indépendance du champ éducatif par rapport aux logiques de marchandisation de l'éducation en vue de favoriser l'émergence d'un sujet finalement assez proche de l'idéal type du citoyen prôné par le siècle des Lumières. Dans ce second cas, l'adéquation des approches prônant la qualité devient plus problématique, puisque les indicateurs habituellement utilisés renvoient essentiellement au premier modèle. Sur ces bases, dans quelle mesure pouvons-nous réfléchir à une approche de la qualité qui permettrait de penser dialectiquement cette tension ?

IV.2 Les outils de la qualité :

La démarche qualité s'appuie sur un ensemble de théories et d'outils pratiques qui vont l'aider à s'imposer dans le monde économique et se diffuser dans nos réalités sociales. Ainsi, la qualité est devenue le maître-mot, relié à d'autres termes comme la performance, la réussite, l'innovation, la créativité…, considérés pour leurs apports positifs à chaque individu.

Selon Gaulejac, V. de. et Hanique, F., (2015, p. 95) :

> « Le terme de "révolution managériale", à la fin des années 1980, a été élaboré par de grands cabinets de consultants pour faire face aux nouvelles exigences d'un contexte économique

complexe, instable et globalisé. Ce projet combine de nouveaux discours et pratiques de management, tous destinés à soutenir la compétitivité, la flexibilité, la réactivité, l'adaptabilité requises par les exigences économiques et productives. Au rang des cas pratiques, on retrouve la gestion de ressources humaines, l'organisation par projets, la culture du résultat, la nouvelle "gouvernance", le management par l'excellence et l'évaluation performative. »

Selon Sallis, E., (2002) et Eggins, H., (2014), les principes généraux de la qualité, tels qu'ils sont définis par Deming, Crosby et Juran, peuvent être résumés dans le tableau suivant :

	Le principe de qualité d'après Deming	**Le principe de qualité d'après Crosby**	**Le principe de qualité d'après Juran**
1	Créer un objectif constant d'amélioration	Engagement de la direction.	Identifier qui sont les clients
2	Adopter une nouvelle philosophie	Les équipes d'amélioration de la qualité	Déterminer les besoins de ces clients
3	Stopper la dépendance à l'inspection (a postériori n.d.l.t.)	La mesure de la qualité.	Traduisez ces besoins dans notre langue
4	Mettre un terme à la pratique qui consiste à acheter sur la seule base des étiquettes de prix	Évaluation du coût de la non-qualité	Développer un produit capable de répondre à ces besoins
5	S'améliorer constamment et continuellement	Prise de conscience des nécessités de la qualité	Optimiser les fonctionnalités du produit afin de répondre à nos besoins ainsi qu'aux besoins des clients
6	Institutionnaliser la formation permanente	Actions correctives	Développer un processus capable de produire le produit
7	Favoriser le leadership	Planification du « Zéro défaut »	Optimiser le processus
8	Chasser la crainte	Formation des responsables et des contremaîtres	Prouver que le procédé peut produire le produit dans des conditions de fonctionnement optimales
9	Faire tomber les barrières entre les départements	La journée « Zéro défaut ».	Transférer le processus aux opérations
10	Éliminer slogans, exhortations et objectifs pour le personnel	Définition des objectifs	
11	Éliminer le management par objectifs	Éliminer les causes d'erreurs.	
12	Supprimer les barrières à la fierté du travail réalisé	Reconnaissance.	
13	Instaurer un programme énergique d'éducation et d'amélioration personnelle	Comité Qualité.	
14	La transformation est le travail de chacun	Recommencer et toujours progresser.	

Tableau n° 27: Les principes de la qualité totale

Source : Inspiré de « *Total Quality Management in Education* », Sallis, E., (2002) et Eggins, H., (2014).

Ces principes généraux de la qualité peuvent être appliqués dans tous les domaines et les secteurs d'activités économiques. Cet ensemble de principes a été divisé en deux catégories par Kahtani, A. *et al.*, (2013, pp. 60, 61) : la première concerne les principes à suivre, et la deuxième ceux à éviter. La première catégorie contient sept principes qui sont :

- ✓ Se fixer un objectif constant, à savoir l'amélioration continue
- ✓ Adopter une philosophie nouvelle en vue de l'accès au TQM (Total Quality Management)
- ✓ Le développement permanent et constant du système de la production et de services
- ✓ La formation
- ✓ Le leadership
- ✓ Développer un programme dynamique et intense pour l'enseignement et la formation
- ✓ Développer une structure, un département ou un service dont l'activité est le suivi de la démarche.

La deuxième catégorie comprend les points à éviter qui sont les suivants :

- ✓ Se baser sur le principe de l'inspection comme mode d'évaluation de la qualité.
- ✓ Se limiter, dans l'évaluation, à un seul paramètre (le coût).
- ✓ Être « prisonnier de la peur »
- ✓ Instituer des barrières entre les départements et services
- ✓ Multiplier discours, conseils et avertissements
- ✓ Instaurer des normes de travail basées sur des dimensions quantitatives
- ✓ Multiplier les obstacles qui empêchent les collaborateurs de montrer la qualité de leurs missions.

Cependant, dans la pratique, et tout particulièrement dans le domaine des sciences humaines et sociales, d'autres conditions doivent être respectées. Selon le théoricien des relations humaines Elton Mayo, il convient de se montrer attentif aux points suivants :

- ✓ Expliquer le comportement de l'individu dans l'organisation : les besoins sociaux et psychologiques de l'étudiant.
- ✓ Faire attention aux sentiments des individus : se concentrer sur les incitations.
- ✓ Reconnaitre de petits groupes au sein de l'organisation.

- ✓ Améliorer les méthodes de leadership des superviseurs : discuter de leurs problèmes sociaux avec les travailleurs.
- ✓ Discuter des objectifs de l'organisation avec les travailleurs en s'efforçant de créer une entente entre eux, une harmonie dans leurs objectifs et de les impliquer (Bonwa, A., 2016, pp. 24, 25).

En effet, l'homme n'est pas seulement un être économique mais il a aussi des motivations liées à l'intérêt du travail. Elton Mayo [39]va d'ailleurs préconiser de prendre en compte tous ces besoins et de laisser se nouer des relations personnelles et de groupe dans l'entreprise lors de la définition de l'organisation du travail. Il porte un regard critique sur le capitalisme et la théorie économique de la conception de l'homme.

Selon Michel, S., (2005, p. 175), le plus célèbre de ces théoriciens est Abraham Maslow (1954) qui, en partant d'observations cliniques, a développé deux idées fondamentales :

- ✓ Les besoins humains peuvent être hiérarchisés en cinq niveaux que l'on peut représenter par une pyramide (Cf. figure n° 5). En partant de la base de la pyramide, se superposent :
- ✓ Les besoins physiologiques (faim, soif, sommeil...)
- ✓ Les besoins de sécurité (protection, ordre...)
- ✓ Les besoins sociaux (appartenance à un groupe, amour...)
- ✓ Les besoins d'estime (réussite, reconnaissance...)
- ✓ Les besoins de réalisation de soi (créativité, développement personnel...).

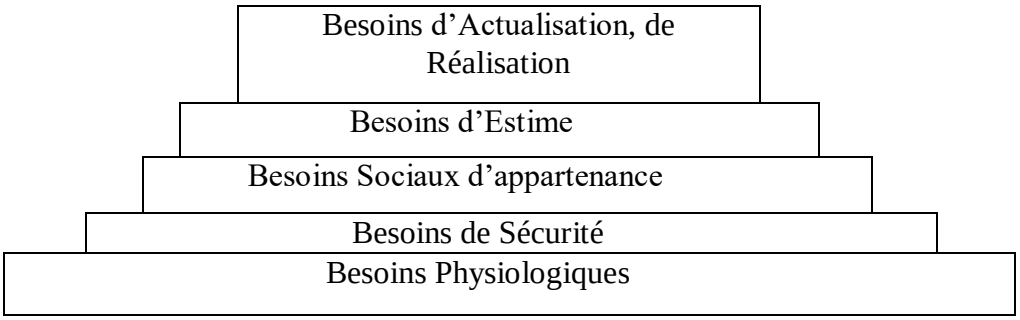


Figure n° 5 : La pyramide de Maslow
Source : Inspiré de Michel, S., (2005, p.176)

Dans la perspective de Maslow, tout être humain a des besoins qu'il souhaite assouvir et va déclencher des comportements motivés pour faire face à cette exigence de satisfaction. Cette

[39] Georges Elton Mayo, est un psychologue et sociologue australien à l'origine du mouvement des Relations humaines. Il est reconnu comme l'un des pères fondateurs de la sociologie du travail.

nécessité d'assouvir les besoins est un facteur central du schéma de réduction de tension. (Michel, S., 2005, p.174). De plus, Meirieu, P. et Le bars, S., (2001, p. 232) précisent que « le modèle hiérarchique est celui sur lequel s'est construite notre institution ».

Toujours selon Michel, S., (2005, p.176), la théorie des besoins de Maslow est de nature à permettre de comprendre que, si l'on attribue plus d'autonomie et de confiance à l'individu, alors on accroît sa motivation. De plus, Dupuis, J.-C., (2018, p.19) explique :

> « Dans la célèbre pyramide des besoins d'Abraham Maslow, spécialiste de psychologie du travail et fondateur de la psychologie dite humaniste, on voit que, dans la vie, cette pyramide de la motivation de l'homme au travail est structurée par la réponse à deux types de besoins : des besoins fonctionnels, instrumentaux, centrés sur l'avoir (besoins physiologiques et de sécurité) et des besoins expressifs centrés sur l'être (besoins d'appartenance, d'estime de soi et d'accomplissement). La réponse au besoin d'appartenance va, par exemple, être fonction du fait que le travail puisse produire plus ou moins de valeur collective pour la personne en attente. Idem concernant les besoins d'estime de soi et d'accomplissement : leur degré de saturation dépendra du niveau de valeur subjective susceptible d'être produit par le travail. La pyramide de Maslow n'est donc pas dénuée d'intérêt. »

Ainsi, lorsqu'une personne est satisfaite de ses besoins fondamentaux, elle cherche à atteindre des besoins plus élevés comme la pyramide ci-dessus l'indique. Aujourd'hui, les exigences d'amélioration de la qualité et de la performance croisent les exigences de la mondialisation. Ceci nécessite la disponibilité de bonnes compétences dans un système éducatif qui prend en compte les normes de qualité.

Pour Gohier, C., (2002, p. 4) :

> « Dans le sillage de la réflexion sur la pédagogie et les finalités qu'elle sert, Olivier Maulini [40]interroge la place de la question et ses fondements comme mode de rapport au savoir, celle-ci entretenant un dialogue avec les propositions avancées, permettant ainsi d'instaurer le sens. Sens nuancé, profond, pluriel, parfois paradoxal du savoir et signifiance pour le "questionneur" qui peut intégrer les savoirs dans son univers de référence. Le dialogue question-réponse se fait par ailleurs dans une juste tension entre les deux sources du questionnement, la curiosité et la critique, dans un espace interactionnel entre l'enseignant et l'élève. Maulini soutient qu'il serait souhaitable, dans

[40] Maulini, O. (2005). *Questionner pour enseigner & pour apprendre. Le rapport au savoir dans la classe.* Paris : ESF.

un contexte démocratique, d'intégrer le questionnement dans les pratiques éducatives, puisqu'il est l'un des modes de participation à l'espace public, mais aussi un outil de gestion d'une information proliférant qu'il faut désormais trier. C'est à la personne de l'éducateur que s'intéresse, pour sa part, Guy de Villers Grand-Champs, plus spécifiquement à la dimension éthique de sa fonction, dans un monde qui a perdu ses idéaux et ne se reconnaît plus de loi. En nous montrant les limites de la morale kantienne qui postule un sujet pur détaché de toute détermination empirique, entre autres par le biais de la critique freudienne qui montre qu'aucune instance civilisatrice n'a pu éradiquer la pulsion de destruction d'une humanité fratricide, de Villers propose une vision de l'éthique qui n'exclut ni le sujet, ni le désir. Sur les traces de Ricœur, il convoque désir, souci de soi et souci de l'autre, dans la dimension éthique de l'enseignement vu comme dispositif permettant au sujet d'advenir comme être responsable. »

Par ailleurs, Abdulaziz, I., (2009, p. 48) affirme que la prise en compte des relations humaines est une tendance relativement récente dans le domaine du management. L'idée centrale est que la motivation du salarié est étroitement dépendante de la satisfaction de ses besoins et que l'augmentation de la productivité de l'individu passe par une adhésion de ce dernier à l'idéologie de l'organisation dans laquelle il travaille. Cette idée montre que motivation et action sont liées dans un processus circulaire de feedback réflexif. Giddens, A., (1994, p. 43) précise que « la réflexivité est inhérente à l'action humaine. L'être humain en action reste normalement "en contact" avec ses motivations, lesquelles font partie de cette action. Cette réflexivité, appelée aussi dans une autre expression, par Giddens, A., (1974), "contrôle réflexif de l'action", présente l'intérêt de souligner le caractère chronique des processus en jeu. L'action humaine n'intègre pas des chaines globales d'interactions et de motivations, mais un contrôle logique et, comme l'a montré Erving Goffmann [41] (1969), incessant du comportement et de ses contextes. Il ne s'agit pas là du sens de la réflexivité particulière à la modernité, mais de son nécessaire fondement. »

IV.2.1 La Roue de Deming (PDCA) : application du principe de l'amélioration continue

Le PDCA (voir figure n°6) est une démarche d'amélioration continue ou de résolution de problème, symbolisée par la roue de Deming.

[41] Erving Goffman, est un sociologue et linguiste américain d'origine canadienne.

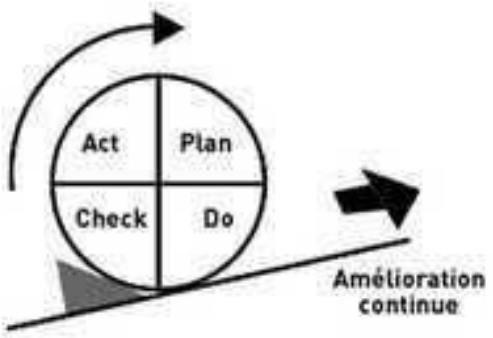


Figure n° 6: La roue de l'amélioration « Deming »

Source : Flament, P., (2007). L'évaluation de la qualité : Un exercice de saisie d'opportunités de progrès pour les établissements d'enseignement supérieur.

Le tableau suivant explique les différentes phases de l'application du principe de l'amélioration continue selon Deming.

Phases de la roue de Deming	Explication
P : Plan = planifier	Cette étape est très importante, car elle consiste à bien définir le sujet ou le problème, afin d'identifier des solutions pérennes. Cette étape est finalisée par un plan d'actions, incluant leur planification et les acteurs.
D : Do = réaliser	Cette étape consiste en la mise en œuvre des actions définies précédemment.
C : Check = vérifier	Il s'agit de vérifier l'efficacité des actions menées. Cela peut se faire par le biais de mesures, d'indicateurs, ou d'observations. Un délai peut être défini selon la nature de l'action. Des ajustements doivent être réalisés, si nécessaire en revenant à l'étape P, lorsque des actions se révèlent inefficaces.
A : Act = assurer et améliorer	Cette étape permet de finaliser la démarche afin d'assurer la pérennité des résultats des actions mises en œuvre. Il s'agit le plus souvent d'élaborer ou de mettre à jour des documents, tels que procédures, processus, guides de bonnes pratiques, ou formulaires. Il s'agit également d'identifier des améliorations, en revenant à l'étape P pour les mettre en œuvre

Tableau n° 28: Le processus PDCA

Selon Sokovic, M. *et al.*, (2010, p.483), « le cycle PDCA (cercle de Deming) est plus qu'un outil de qualité. Le cycle PDCA est un concept fondamental de processus d'amélioration continue intégré dans la culture de l'organisation. Le PDCA est facile à comprendre et devrait être utilisé par un grand nombre de personnes dans l'entreprise ». Selon Sénéchal, O. *et al.*,

(2013, p.3) « en France, cette démarche est censée être appliquée à tous les niveaux de pilotage de l'enseignement supérieur, et notamment au niveau stratégique assumé par le directeur général pour l'enseignement supérieur et l'insertion professionnelle (DGESIP) ».

Sénéchal, O. *et al.,* (2013, p. 3) :

> « On trouve en effet, dans le cadre du programme 150 de la mission de l'État "Recherche et enseignement supérieur", douze objectifs dont chacun est associé à un ou plusieurs indicateurs de performance. Au niveau du pilotage interne, de multiples déclinaisons de ces indicateurs nationaux devraient logiquement conduire à des actions d'amélioration (« Act »). Cependant, plusieurs questions se posent sur la capacité de ces indicateurs à permettre l'amélioration continue recherchée. »

Sénéchal, O. *et al.,* (2013) et Boitier, M. et Rivière, A., (2010)[42] illustrent ces interrogations avec l'indicateur « insertion professionnelle des étudiants » :

- ✓ Que doit-on mesurer ? Le temps écoulé entre le diplôme et le premier contrat de travail, l'adéquation de l'emploi à la formation, le devenir de l'étudiant trois ans après son diplôme … ?
- ✓ Où se situent les leviers d'action sur la performance mesurée ? La qualité du système « université », la qualité des processus plus particulièrement déployés au sein des composantes de formation, ou la qualité du produit « diplôme » découlant de celle des enseignements ?
- ✓ Quel est le niveau de contrôle de cet indicateur par les acteurs évalués ? Existe-t-il un lien évident entre action et résultat mesuré sans influences externes majeures ? Pour répondre à ces questions, Sénéchal, O. *et al*., (2013), stipulent que cela « dépend fortement du sens que chacun accorde à l'indicateur et aux missions qu'il sert ».

Act	**Plan**	**Check**	**Do**
Managing Non conformity	-The Quality Concept and Objectives	An Introduction to Statistics	Procurement
Improvement	-Statutory Considerations	Control Charts	Just-in-Time Supplies
ISO 9001 Certification	- Product Liability and Product Safety	Inspection	Process Capability

[42] Boitier, M. et Rivière, A., (2010). Le budget, outil de diffusion d'un nouveau modèle de pilotage des universités ? 2e prix FutuRIS de l'Association Nationale de la Recherche et de la Technologie (ANRT) Paris.

Cultural and Organizational Aspects	-Training for Quality	Functional Testing	Product Reliability
Total Quality Management	- The Control of Design	Inspection and Measurement Equipment	Materials Handling
Environmental Management System		Metrology	Servicing
Management System Integration		Quality Audits and Reviews	Service Quality
		Quality- and Safety-related Cost	
		Benchmarking	

Tableau n° 29 : Cycle PDCA.
Source : Inspiré de Sokovic, M. *et al.*, (2010, p. 477)

IV.2.2 Les cercles de la qualité comme outils de communication

Le cercle de qualité est un outil de management de la qualité totale ayant pour objectif :

- ✓ De partager l'information,
- ✓ D'améliorer la qualité du travail,
- ✓ De favoriser la compréhension des objectifs et la reconnaissance mutuelle.

Selon Aubert, N., Gruere, J.-P, Jabes. J. et Enlart, S., (2005, p.535), « la technique des cercles de qualité n'est pas liée directement aux concepts traditionnels de structuration des taches. Les cercles de qualité fournissent également une expérience enrichissante pour les employés, car on leur donne la chance de participer au processus de prise de décision, et d'assumer des responsabilités en démontrant leur compétence. »

Selon le Bureau Central des Cercles de Qualité à Tokyo (Régol, O. et Bélanger, P.-R., 2003, p. 6), « le cercle de qualité est un petit groupe constitué de travailleurs pour exercer volontairement des activités de maîtrise de la qualité dans leur lieu commun de travail ». Le cercle de qualité fonctionne sous certaines conditions et avec certains objectifs :

- ✓ Existence d'une vraie envie d'amélioration et donc un sens des responsabilités
- ✓ Existence d'un climat de confiance et donc une transparence dans la conduite des actions
- ✓ Manifestation de l'esprit critique

Le cercle de qualité se manifeste sous plusieurs formes, il peut être :

- ✓ Propre à l'unité de travail ou transversal

- ✓ Permanent ou temporel
- ✓ À l'initiative de la hiérarchie.

Les objectifs du cercle de la qualité peuvent être à un niveau particulier ou organisationnel : le tableau suivant illustre ces objectifs.

Pour les particuliers	**Pour les organisations**
a) donner l'occasion aux employés d'apprendre de nouvelles techniques,	a) améliorer la qualité des produits et la productivité
b) donner l'opportunité aux employés d'identifier et de résoudre les problèmes dans leur zone de travail,	b) réduire les gaspillages,
c) améliorer la satisfaction au travail,	c) améliorer la motivation des employés,
d) créer une capacité de résolution de problèmes,	d) inspirer un travail d'équipe plus efficace,
e) construire une attitude de prévention des problèmes,	e) développer une saine relation de subordination supérieure,
f) développer le leadership,	f) améliorer les communications au sein de l'organisation,
g) développer une plus grande sensibilisation à la sécurité,	g) promouvoir la qualité, la sécurité, le coût et la conscience professionnelle,
h) améliorer la relation interpersonnelle.	h) développer une résolution de problèmes complète et cohérente, méthodologique au sein de l'organisation.

Tableau n° 30 : Les objectifs du cercle de la qualité.
Source : Inspiré de Régol, O. et Bélanger, P.-R., (2003)

Le cercle de qualité, plus globalement, est un outil de pilotage de performance. En effet, les cercles de qualité résolvent les problèmes liés à la qualité du au travail, à la productivité, à la réduction des coûts, à la sécurité, etc., Ainsi, la performance totale de la zone s'améliore naturellement en entraînant des gains tangibles et intangibles pour l'ensemble de l'organisation (Cracker, O. *et al.*, 1986). Le principe du cercle de qualité peut être appliqué dans le domaine de l'éducation et de l'enseignement supérieur pour piloter le processus en termes d'efficacité et d'efficience, en impliquant tous les acteurs au niveau des facultés, du rectorat (université) et du ministère. Ainsi, du point de vue théorique, le cercle de qualité permet de résoudre des problèmes en mode participatif qui optimise la collecte des informations et son analyse au profit de l'organisation (université, instituts, écoles…). En fait, selon Dill, D. et Beerkens, M., (2013, p. 152), il y avait beaucoup de discussions au sein de la communauté académique pour savoir si ce concept assez complexe pourrait être applicable dans le domaine de l'enseignement supérieur.

Par conséquent, ces présupposés ne peuvent être transférés sans problème dans le domaine de l'enseignement, du travail éducatif et des secteurs des services.

Niewiadomski, C. et Bagros, P., (2003, p. 29) développent une position critique concernant le management de la qualité dans les secteurs des services et postulent que ce dernier donne des résultats très contrastés. Ce résultat contrasté se montre, par exemple, dans le domaine de la santé, vue sa nature particulière. Ainsi, le cadre de santé connaît des difficultés managériales pour pouvoir concilier exigence d'une prestation à dimension humaine et efficacité économique liée à la question du budget. Le problème « recouvre, en fait, deux dimensions distinctes. La première, d'ordre pragmatique, concerne la question de l'intérêt au travail et de l'optimisation de l'offre de soin. La seconde, essentiellement perceptible, témoigne de la prégnance d'une dimension culturelle fortement liée à l'histoire du service. » Niewiadomski, C. et Bagros, P., (2003, p. 186) ajoutent que « les solutions ne résident pas exclusivement dans une perspective gestionnaire et managériale, car il existe toujours un écart considérable entre l'organisation du travail prescrit et l'organisation du travail réel dans les services de soins ».

Ces mêmes auteurs, (2003, pp. 29, 30) ajoutent qu'« il convient désormais de revenir sur les difficultés de management évoquées par le cadre de santé pour insister sur l'importance de la prise en compte de l'histoire et de la culture du service dans une démarche de résolution de problème ». De plus, selon Chiapello, È. et Gilbert, P., (2013, p. 80) cités par (Aubert, N., Gaulejac, V. de.), « des cliniciens considèrent que certaines techniques de management peuvent s'apparenter à de la manipulation ».

Par ailleurs, des critiques qui proviennent des travaux des sociologues, tels que Gaulejac, V. de., (2009, p. 105), affirment que « les outils de gestion ne sont pas neutres, contrairement à ce que prétendent la plupart des manuels qui les présentent comme des techniques au service d'une approche rationnelle de la réalité. Ils sont construits sur des présupposés rarement explicités, des logiques implicites qui s'imposent à travers des règles, des procédures, des ratios, des indicateurs qui s'appliquent sans qu'il y ait une possibilité de discuter leur pertinence. » En outre, Gaulejac, V. de., (2009, p. 107), explique que « la neutralité de l'outil permet de désamorcer les conflits interpersonnels. Mais si les outils de gestion ne suscitent pas une critique frontale, ils génèrent des oppositions larvées et beaucoup de désenchantement. ». De plus, Gaulejac, V. de., (2009, p. 187), précise : « L'idéologie gestionnaire donne une légitimation "rationnelle" à cette représentation. Les grands principes du management évoquent la considération de la personne, la qualité des produits, le souci de l'environnement. Mais l'essentiel est de gagner, de produire toujours mieux, toujours plus, toujours plus vite, toujours moins cher. Le productivisme et la rentabilité et l'utilité en sont les valeurs cardinales ». Ce

même auteur (Gaulejac, V. de., 2009, p. 107) ajoute : « L'adhésion aux instruments de gestion n'est souvent que de façade, surtout lorsque le sens attribué par chaque employé à son travail ne se retrouve pas dans les indicateurs d'évaluation censés mesurer la qualité de celui-ci. »
En ce qui concerne le champ éducatif, Champy-Remoussenard, P. et Niewiadomski, C., (2018, p. 17) soulignent que « les activités relevant du secteur tertiaire généralement non marchand, telles que l'éducation, l'action sociale ou encore la santé », relèvent d'un processus d'humanisation, de socialisation et d'entrée dans une culture, de singularisation- objectivation et que « dans la réalité du processus éducatif, les trois restent indissociables ». Charlot insiste sur ces processus qui relèvent d'activités susceptibles de favoriser le développement humain, sur le plan tant individuel que collectif. En ce sens, le travail, au-delà de sa seule finalité économique de production de biens ou de services, renvoie également à ses fonctions éducatives dans les différents contextes où il se déploie. Ils considèrent donc ici « le travail éducatif, travail humain parce qu'en relation à autrui, comme travail "sur l'humain", mais également comme travail de développement "de l'humain" ». De plus, l'éducation peut être envisagée comme fait social global. Ainsi, selon, Robertson, R. et Ball, R., (2002, p. 402), « l'utilisation de techniques de qualité n'est pas sans problèmes ni challenges ».[43]

On constate ici que les sciences de l'éducation et de la formation abordent la question de la qualité mais tendent à développer une approche critique qui interroge la place laissée à l'humain dans la démarche qualité et le management qui est alors mis en œuvre au sein des collectifs de travail.

IV.2.3 Concept de Kaizen dans le processus d'une amélioration de la qualité

Selon Suárez-Barraza, M.-F. et Lingham, T., (2008, p. 2), « Kaizen est un mot composé impliquant deux concepts : changer (Kai) et devenir bon (zen) (Newitt, D.-J., 1996 ; Farley, 1999). S'engager dans le Kaizen, c'est donc aller au-delà de son (ses) rôle (s) contracté (s) pour identifier et développer continuellement des processus nouveaux ou améliorés afin d'atteindre des résultats qui contribuent aux objectifs organisationnels. Kaizen peut être compris comme avoir un esprit d'amélioration fondé sur un esprit de coopération du peuple, suggérant l'importance des équipes en tant que conception fondamentale dans cette approche. (Tanner, C., et Roncarti, R., 1994 e ; Imai, M., 1997).
La méthodologie de Kaizen se résume comme suit :

[43] *« The use of quality techniques is not without its problems and challenges »*

- ✓ Impliquer tous les employés de l'entreprise.
- ✓ Améliorer les méthodes ou les processus de travail.
- ✓ Les améliorations sont petites et progressives
- ✓ L'utilisation d'équipes comme véhicules pour réaliser ces changements incrémentiels ». (Suárez-Barraza, M.-F. et Lingham, T., (2008, p. 2)

Régol, O. et Bélanger, P.-R., (2003) considèrent que le Kaizen se base sur sept principes principaux à savoir :

Principe 1 : Le cycle recherche, conception, production et ventes

Principe 2 : La gestion globale de la qualité

Principe 3 : Une large diffusion de données fiables

Principe 4 : Satisfaction du client

Principe 5 : Gestion des problèmes en amont

Principe 6 : Prévention

Principe 7 : Cercles de qualité.

L'approche japonaise considère que le style Kaizen désigne un processus d'amélioration progressif, se manifestant sous la forme de petites étapes bien étudiées, prudentes, consécutives, successives et continues. (Aqili, O., 2009, p. 134). Selon Bounds, G. *et al.*, (1994, p. 68), pour les gestionnaires japonais, l'amélioration à travers Kaizen est caractérisée par un certain nombre d'améliorations progressives spectaculaires qui visent à augmenter les performances en continu, sans interruption. Les Japonais croient également que la meilleure amélioration devrait être continue et devrait être réalisée par de petites améliorations progressives. Donc, Kaizen soutient que l'unité économique cherche constamment à fournir la meilleure performance par l'apprentissage, la résolution de problèmes et l'amélioration continue (Reid, D. et Sunders, N., 2002, p. 112).

Sokovic, M. *et al.*, (2010, p.483) précisent :

> « La méthodologie de mise en œuvre de l'amélioration continue de la qualité peut varier selon les organisations. Indépendamment de la méthodologie des programmes d'amélioration continue, chaque organisation doit utiliser une combinaison appropriée et une sélection d'outils, de méthodologies et de techniques de qualité dans son processus de mise en œuvre. Il est très important que les outils, les méthodologies et les techniques soient correctement sélectionnés en fonction des besoins et des exigences de l'équipe et correctement appliqués au processus et à l'approche appropriés de l'organisation. »

De plus, selon Bounds, G. *et al*., (1994) l'approche américaine de l'amélioration continue se concentre sur le développement de choses nouvelles et créatives pour remplacer l'ancien : l'amélioration doit ici être faite d'un seul coup pour atteindre le plus haut niveau de qualité en s'appuyant sur des méthodes technologiques sophistiquées et des ressources financières nécessaires.

Il semble que le cycle PDCA, cercle de qualité et concept de Kaizen s'accordent sur le processus d'amélioration continue. Si cela est mis en œuvre dans les entreprises et produit des résultats probants, on peut se demander comment ces propositions sont reçues dans le système d'enseignement supérieur.

IV.3 Le concept et l'utilisation de la qualité dans l'enseignement supérieur

Le concept de qualité, tel qu'il a été précisé lors du congrès de l'UNESCO pour l'enseignement réuni en octobre 1998, est défini comme suit :

Duykaerts, C. et Malmedy, M., (2014, p. 143) :

> « La qualité est un concept complexe, dynamique, à facettes multiples, qui s'appuie sur des données historiques, souvent défini par ce qui fait défaut plutôt que par son contenu. Elle est le reflet de conceptions socio-économiques, culturelles et politiques au niveau régional, national, mondial [. ....] La qualité est un concept relatif, dont l'évaluation résulte des attentes et perceptions des différents acteurs à un moment donné ». Ainsi, Kaaouachi, A., (2010, p. 409), explique : « L'amélioration de la qualité de l'enseignement et de la recherche devient de plus en plus une préoccupation grandissante chez tous les acteurs, surtout après les efforts consentis sur le plan quantitatif : développement de l'offre et diversification des plans de formation. »

Selon Eggins, H., (2014, p.167) :

> « La qualité [44] est essentiellement un concept à plusieurs facettes en raison de la multitude de foyers, de locus et de parties prenantes impliqués, qui tentent de définir "la" qualité illusoire.

[44] "*quality is essentially a multi-faceted concept due to the multitude of foci, loci and stakeholders involved, which makes attempts at defining 'the one' quality illusory Second, quality often serves several rationales, though accountability often gets the upper hand over improvement or enhancement Third, accountability s'dominance owes much to the changed nexus between higher education institutions and the state, with institution gaining further autonomy in some aspects, while the state retains a distant steer in which external evaluations have become prominent instruments under the tacit (political) assumption that an 'evaluative state' will produce higher education of superior quality.*

Deuxièmement, la qualité sert souvent à plusieurs raisons logiques, bien que la responsabilité prenne le dessus sur l'amélioration. Troisièmement, l'auto-détermination de la responsabilité doit beaucoup au changement de lien entre les établissements d'enseignement supérieur et l'État, qui acquiert une autonomie accrue à certains égards, tandis que l'État conserve une orientation lointaine dans laquelle les évaluations externes sont devenues des instruments importants dans l'hypothèse tacite où un "État d'évaluation" produira un enseignement supérieur de qualité supérieure. Quatrièmement, des décennies de tentatives visant à optimiser la responsabilité et l'amélioration n'ont pas produit beaucoup de résultats tangibles. Cinquièmement, cela est peut-être aussi dû à une pénurie de théories sur la qualité et sur l'assurance de la qualité »

Ce même auteur (2014, p. 167),[45] explique que :

« Le concept de qualité tel qu'il est couramment appliqué dans les établissements d'enseignement supérieur ne semble souvent pas suffisamment aligné sur les processus fondamentaux d'enseignement et d'apprentissage. L'assurance de la qualité maintient au contraire le fait que le respect des normes serait déterminant pour une amélioration de la qualité de l'enseignement, y compris de l'expérience des étudiants. Dans ce contexte, la recherche de la qualité ressemble à une tapisserie avec de nombreux fils en place mais certains encore laissés en vrac. »

Néanmoins, selon de Gaulejac, V. de., (2009, p.85) :

« L'idéal de qualité et les moyens de l'atteindre, déclinés à partir d'un certain nombre de notations, forment une équation "magique" : Qualité = Excellence = Réussite = Progrès = Performance = Engagement = Satisfaction des besoins = Responsabilisation = Reconnaissance = Qualité..., etc. Ces différents termes sont utilisés de façon récurrente comme si leur signification était évidente. Ils forment un discours en boucle à partir de définitions croisées. Chaque terme est défini en référence aux autres et réciproquement. Un examen des principaux "concepts clés" est donc utile pour comprendre les enjeux de la démarche. »

Par ailleurs, selon Gorga, A., (2012, p.223), la logique de l'introduction de l'approche qualité diffère selon les pays. Ainsi, selon Gorga, A., :

Fourth and related, decades of attempts to optimize accountability and improvement have not produced many tangible outcomes. This may be, fifth, also due to a paucity of theorizing on quality and quality assurance."

[45] *Finally, the concept of quality as prevailingly applied within higher education institutions often does not seem sufficiently aligned with the core teaching and learning processes, with quality assurance instead maintaining that adherence to the standards would be instrumental to an improvement in quality of educational delivery including student experience. Against this backdrop, researching quality resembles a tapestry with many threads in place but some still left loose.*

« Si, aux États-Unis, des actions ont été initiées au nom de la qualité par les universités elles-mêmes dans le but de se protéger dans un environnement de plus en plus concurrentiel, en Europe ce sont les États nationaux qui ont impulsé le mouvement dans l'enseignement supérieur. En effet, dans les années 1980, en Europe occidentale, la démocratisation de l'enseignement supérieur montre ses résultats d'autant plus qu'elle est accompagnée par des évolutions socio-économiques qui demandent une main-d'œuvre de plus en plus éduquée. Le nombre d'étudiants augmente plus vite que les budgets publics. »

Selon Gorga, A., (2012, pp. 228, 229), « il y a des avantages de l'usage de la qualité dans l'enseignement supérieur, l'usage est une construction analytique qui désigne une activité orientée de manière rationnelle et qui est utilisée comme schème interprétatif de la conduite des acteurs. Ce sont des "structures de sens" ».

Ce même auteur montre ci-dessous que la spécificité de chacun de ces usages est donnée par des combinaisons particulières d'acteurs, les dimensions de l'enseignement supérieur visées en priorité et les méthodes privilégiées pour tester la qualité.

Type d'usage	**Acteurs**	**Focus**	**Méthode privilégiée**	**Finalités**
Qualité académique	Enseignants universitaires	Travail académique (enseignement et recherche)	Jugement des pairs	**Cognitive**
Qualité pédagogique	Enseignants universitaires, spécialistes en sciences de l'éducation	Enseignement et apprentissage	Analyse pédagogique	
Qualité politique	Acteurs étatiques et régionaux	Fonctionnement des systèmes universitaires	Accréditation, audit académique	**Stratégique**
Qualité de gestion	Etablissements d'enseignement supérieur	Fonctionnement institutionnel de l'établissement	Audit évaluation	
Qualité de la pertinence socio-économique	Gradués	Enseignement et apprentissage	Enquête auprès des gradués (visant les programmes)	**Légitimant**
Qualité consumériste	Étudiants	Enseignement et apprentissage	Enquête de satisfaction (visant les cours)	

Tableau n° 31 : Usages de la qualité dans l'enseignement supérieur.
Source : Inspiré de Gorga, A., (2012)

Le tableau ci-dessus montre que la qualité s'applique à des usages variés, qui rentrent dans le cadre de son rôle et des missions qui lui sont confiées ; académiques, pédagogiques, sociales, économiques. Ceci s'inscrit par ailleurs dans le cadre d'une politique de travail, d'une gestion de la qualité et du souci des étudiants. Mais cette orientation saura-t-elle répondre aux exigences et aux spécificités du marché du travail et prouver son efficacité ?

Selon Younes, N., (2006, p. 110) :

> « Le milieu de l'enseignement supérieur vient de découvrir, avec des opinions très nuancées, les concepts de la qualité en se demandant si la gestion de la qualité ne serait pas essentiellement réservée au monde économique, ou bien si l'enseignement supérieur ne serait pas un monde à part entière dans lequel les modèles de gestion en général, et plus particulièrement les principes de la qualité ne seraient pas applicables. »

Toutefois, l'adaptation aux multiples attentes de la société, qui sont évolutives et dynamiques, implique que les pouvoirs publics puissent faire face à la contrainte d'une bonne gestion des établissements universitaires et, plus globalement, améliorent la performance du système d'enseignement. En ce sens, Kaaouachi, A., (2010, p.409) précise :

> « Les systèmes d'enseignement supérieur connaissent des mutations et changements profonds, à cause de plusieurs constats qui sont : l'augmentation des effectifs étudiants, la croissance du nombre d'établissements et la diversification de leurs programmes de formation, la diminution des ressources financières, un besoin fort du secteur économique en cadres qualifiés de haut niveau et en recherche scientifique performante, l'émergence du principe de la responsabilisation "accountability" et celui de l'internationalisation de l'enseignement supérieur, les conséquences de la mondialisation de l'économie et celles du développement des technologies de l'information et de la communication. »

Ainsi, l'application du management de la qualité semble être justifiée pour améliorer les performances et répondre aux besoins de la société. D'autre part, selon Mons, N., (2013, pp. 36, 37),

> « le New Public Management (NPM), né aux États-Unis, s'impose à partir des années 1970 comme un nouveau courant d'analyse du fonctionnement des administrations dans un contexte de remise en cause de l'action de l'État. À cette époque, en effet, différents facteurs économiques (stagflation, mondialisation des économies…) viennent ébranler la conception macroéconomique keynésienne de l'intervention de l'État. S'installe progressivement, dans les administrations de

l'économie et des finances, une orthodoxie budgétaire influencée par les thèses monétaristes. Dans ce contexte, l'objectif principal est d'assainir les dépenses publiques, donc de rationaliser l'action de l'administration. Enfin, le secteur de l'éducation n'échappe pas à ce contexte de crise, à la fois crise des ressources mises à disposition et crise de l'image de ce service public, battue en brèche par la publication de rapports en dénonçant les défaillances. »

Il est important de noter que la gestion de la qualité a fait l'objet de critiques. En effet, selon une analyse, Lee, Y. et Lazarus, H.,[46] (1993, p. 9), « on peut y voir simplement un autre moyen de dire "concept du marketing". En effet, il s'agit d'une orientation client dans laquelle le prix, la fonction, les matériaux et l'emplacement sont tous déterminés par les besoins, les désirs et la volonté de payer des clients. Dans le concept du marketing, comme dans TQM, le client est roi. » Dans un article, Wayne Merdinger[47]stipule que « la gestion de la qualité totale n'est rien de plus que l'esprit d'entreprenariat dans une organisation, un esprit selon lequel tout le monde pense comme un propriétaire qui tente de satisfaire les besoins des clients et qui le veut à un prix que les clients sont disposés à payer. D'autres critiquent la gestion de la qualité totale pour la gestion simplement efficace et efficiente. Puisqu'une gestion efficace et efficiente est rare, affirmer que la gestion de la qualité totale est simplement efficace et efficiente, c'est sous-estimer la difficulté de gérer efficacement et de manière efficiente ».

Selon Tam, M., (2001, pp. 53, 54), « il existe des points de vue contestés sur la qualité et sa mesure qui éclairent les préférences des différents acteurs de l'enseignement supérieur. Pour comprendre la qualité, il est nécessaire de reconnaître qu'elle a des significations contradictoires qui peuvent conduire à différentes méthodes d'évaluation, et donc à des résultats pratiques différents[48]. »

De plus, selon Mayor, F. et Tanguiane, S., (2000, p. 211),

> « L'histoire a montré que le non-respect des libertés académiques et de l'autonomie des établissements d'enseignement supérieur a coûté cher en termes de régression intellectuelle, d'aliénation sociale et de ralentissement économique. Compte tenu des profondes transformations

---

[46] *"It can be seen as merely another way of stating "the marketing concept". That is, a customer focus in which price, function, materials, and location are all determined by customer needs, wants, and willingness to pay. In the marketing concept, as in TQM, the customer is king.*

46 *"In an article by Wayne Merdinger the reader is told that TQM is nothing more than the entrepreneurial spirit in an organization one in which everyone thinks like an owner, in attempting to satisfy customer needs, and wants at price customers are willing to pay. Others criticize TQM as merely effective and efficient management. "Since effective and efficient management is rare, saying that TQM is merely effective and efficient management is to underestimate how difficult it is to manage".*

[48] *« There are contested views over quality and its measurement which inform the prefe-ences of different stakeholders in higher education. To understand quality, it is necessary to recognise that it has contradictory meanings that can lead to different assessment methods and thus different practical outcomes".*

sociales et de nouvelles exigences auxquelles sont soumises les universités, un nouveau rapprochement entre les universités et la société s'impose. Il est impératif de réaffirmer les principes de l'autonomie des universités et des libertés académiques. C'est ainsi que la Conférence internationale sur les libertés académiques et l'autonomie universitaire, organisée à Sinaï (Roumanie) en 1992 par le Centre européen pour l'enseignement supérieur de l'UNESCO, soulignait, dans la Déclaration qu'elle a adoptée, l'importance pour l'enseignement supérieur et la société des libertés académiques et de l'autonomie des établissements d'enseignement supérieur. »

Selon Robertson, R. et Ball, R., (2002, pp. 391,392), malgré ces préoccupations sérieuses liées à l'utilisation d'initiatives de qualité, il semble y avoir un intérêt continu à l'utilisation de la qualité comme technique de gestion au sein de la fonction publique mondiale. Pour faire face à cet ensemble de critiques, les spécialistes de la qualité, qu'ils soient théoriciens ou praticiens, tentent d'affermir le concept d'assurance qualité.

D'autre part, selon Reboul, O., (1999, p. 239), « dans l'éducation actuelle, on sacrifie tout à la formation de techniciens et de professionnels : les matières qui "ne servent à rien", comme la géométrie ou l'histoire, sont méprisées. Dans cette perspective, on regrette aussi bien le sacré qui veut croire, admirer, aimer, que la raison qui veut comprendre de façon critique et libre ; on recette[49] la culture, au nom de l'efficacité ».

Ce même auteur, Reboul, O., (2016, p. 114), précise :

> « Quand nous parlons de "valeurs", ne parlons-nous pas en fait d'autre chose, que nous déguisons sous ce mot, une "autre chose" que nous n'osons plus appeler de son vrai nom, et qui est en réalité le sacré ? Si on l'admet, notre axiome, qu'il n'y a pas d'éducation sans valeurs, peut se compléter ainsi : il n'y a pas d'éducation sans un certain sacré. Toutes les valeurs sont-elles sacrées ? Non, sans doute. On pourrait tenir pour purement profanes les valeurs techniques, utilitaires, économiques, qui se résument par l'idée d'efficacité. »

Sur ces bases, les établissements d'enseignement supérieur ont commencé à appliquer le système de qualité, en espérant qu'il permettrait une issue favorable aux obstacles rencontrés en vue de l'atteinte de leurs objectifs.

IV.4 L'assurance qualité

Selon la commission européenne Tempus[50] (2009, p. 9), « l'assurance qualité a gagné en importance dans l'enseignement supérieur européen au cours des dix dernières années ». Dans

[49] On peut s'interroger sur le sens du néologisme « recetter » dans ce contexte.

[50] *Tempus est l'un des nombreux programmes de la Communauté Européenne conçus pour faciliter le processus de réforme économique et sociale et/ou de développement dans les pays partenaires. Consulter le site web suivant pour obtenir des informations détaillées : http://www.etf.eu.int/ tempus.nsf. Le programme Tempus a pour but de*

l'enseignement supérieur, l'assurance qualité désigne, selon Détourbe, « l'ensemble des moyens systématiquement mis en œuvre institutionnellement pour garantir et améliorer la qualité des activités des établissements d'enseignement supérieur ». Toujours selon Détourbe, « ces moyens incluent la publication régulière d'informations fiables et transparentes, l'application systématique de procédures, la mise en place d'évaluations à différents niveaux mais également la diffusion systématique des résultats de ces évaluations ou encore leur prise en compte selon une boucle de régulation de la qualité ». (Détourbe, M.-A., 2014, p. 51). En outre, l'assurance qualité, selon Colet, « se réfère aux processus qui visent à évaluer, suivre, piloter, maintenir ou améliorer la qualité des programmes de formation ou des institutions de l'enseignement supérieur » (Rege Colet, N., 2009, p. 238). Selon l'UNESCO « *Institut international de planification de l'éducation,* 2007, p. 38 », l'assurance qualité est un terme général qui désigne un processus permanent et continu visant à évaluer (estimer, contrôler, garantir, maintenir et améliorer) la qualité du système, des établissements ou des programmes de l'enseignement supérieur. En outre, selon Tam, M., (2001, p. 49),

> « L'assurance qualité est un système basé sur le principe que tout le monde dans une organisation a la responsabilité de maintenir et d'améliorer la qualité du produit ou du service. Dans le contexte universitaire, l'assurance qualité exige une approche institutionnelle globale pour une transformation complète en qualité impliquant un engagement de haut niveau, suivie d'une rééducation substantielle et complète de tout le personnel. La transformation exige du temps, des efforts et de la volonté de tous les membres de l'institution de passer à une culture axée sur la qualité et en constante amélioration[51]. »

Toutefois, l'opérationnalisation du concept d'assurance qualité diffère entre les États-Unis, l'Europe et le Royaume-Uni (voir le tableau n° 32 ci-dessous) :

Pays	**Caractéristiques de la mise en œuvre du concept de l'assurance qualité**
États-Unis	Accréditation, culture de l'auto-évaluation : auto-évaluation - évaluation externe - publication de rapports. Logique de productivité et de rentabilité.

développer les systèmes d'enseignement supérieur dans ces pays à l'aide de la coopération des établissements des États membres de la Communauté européenne.

[51]"*Quality assurance is a system based on the premise that everyone in an organisation has a responsibility for maintaining and enhancing the quality of the product or service. When put in the university context, quality assurance requires a whole-institution approach for a complete transformation to quality involving top-level commitment, followed by sub-stantial and comprehensive re-education of all personnel. The transformation requires time, effort, and willingness of everyone in the institution to change to a culture which is quality-driven and ever-improving. »*

Union européenne	Comparabilité (Équivalence), la diversité des offres de formations, mobilité des étudiants, ENQA/SGQA, exigence de qualité homogène.
Royaume-Uni	Le rapport Dearing[52](1997) porte directement sur la qualité des formations d'enseignement supérieur, QAA, référentiels, vérification de la valeur des diplômes, spécifications des programmes, examinateurs externes accrédités, centralité du contrôle, code qualité pour l'enseignement supérieur, conformité aux normes nationales, contrôle des conseils de financement, audits par des universitaires.

Tableau n° 32: La mise en œuvre de l'assurance qualité aux États-Unis, en Europe et en Grande-Bretagne.
Source : Inspiré de Détourbe, M.-A., (2014).

L'analyse des caractéristiques de la mise en œuvre de l'assurance qualité dans l'enseignement supérieur montre que l'opérationnalisation se réfère à une logique économique aux États-Unis, à une logique gouvernementale institutionnelle transnationale pour l'Union européenne (processus de Bologne, développement d'un réseau commun), et à une logique mixte qui combine l'aspect financier et l'aspect institutionnel. Théoriquement, selon Rege Colet, N., (2009, p. 238), la notion d'assurance qualité « se présente comme polysémique et exige des clarifications définitionnelles ». En effet, cité par Rege Colet, N., (2009, p. 238), Van Damme (2003) identifie quatre approches du concept de qualité dans l'enseignement supérieur, chacune renvoyant à un type de mesure :

- ✓ La mesure de l'excellence
- ✓ La mesure de la cohérence entre les moyens et les objectifs (*fitness for purpose*)
- ✓ La mesure de la présence des critères minimaux ;
- ✓ La mesure de la satisfaction du client.

Mahmoud, cité par Eggins, H., (2014), affirme qu'il n'est pas facile d'appliquer des normes d'assurance de la qualité dans le secteur de l'enseignement : il y a de nombreux obstacles comme :

- ✓ La différence de perception du concept de qualité qui diffère entre des parties prenantes dont les intérêts sont divergents.
- ✓ Le processus d'application de la qualité et ses problèmes.

[52] « L'enseignement supérieur est crucial pour la santé économique, sociale et culturelle d'une nation. Il contribue non seulement au développement intellectuel des étudiants et à leur préparation au monde du travail mais aussi à la création du savoir, au développement de la culture et à la promotion des valeurs qui le caractérisent : souci de rigueur, respect des individus et de leur point de vue et recherche du vrai » (Rapport Dearing, 1997). http://www.cairn.info/la-pratique-enseignante-en-mutation--9782804152468-page-7.htm

- ✓ Les normes de la qualité, selon la perception d'une partie du corps professoral, présentent des barrières quant à la liberté académique.

De plus, selon l'OECD, *Institutional Management in Higher Education (*2012, p. 24), « les effets des évaluations de l'assurance qualité (audits, programmes accréditation ou évaluations institutionnelles) restent controversés. Néanmoins, il ne fait aucun doute que les systèmes nationaux d'assurance qualité favorisent la participation institutionnelle à l'appui d'un enseignement de qualité[53]. »

IV.5 Gestion de la qualité selon les normes nationales et internationales

L'évaluation de la qualité dans l'enseignement supérieur est un secteur en pleine expansion depuis le milieu des années 1980 : certification d'assurance qualité, accréditation des établissements et des programmes, certification des agences d'accréditation, tests, mesure des compétences, classement international des publications scientifiques, palmarès et palmarès des palmarès des universités, indicateurs de qualité des enseignements supérieurs nationaux, etc. (Vinokur, A., 2006, p. 109). Selon Perellon, J.-F., (2003, p. 37), « l'accréditation a également des points critiques. D'abord, l'opération vise à fixer des responsabilités, à garantir la transparence et à promouvoir des améliorations. Toute la difficulté tient au bon équilibre entre ces objectifs. »

En fait, chaque pays propose des normes académiques dans l'évaluation scientifique de ses établissements d'enseignement. Cela implique plusieurs systèmes d'évaluation dans chaque pays. En Libye, des normes ont été élaborées par un comité scientifique spécialisé afin de s'adapter aux normes internationales.

IV.5.1 La norme ISO 9001 :2008 et 9001 :2015

Les normes ISO sont réexaminées tous les cinq ans et révisées si nécessaire. L'exercice permet de s'assurer de la pertinence de l'outil et de son utilité sur le marché. Les défis auxquels font face aujourd'hui les entreprises et les organismes ont évolué au cours des dernières décennies, et la mise à jour d'ISO 9001 rend compte de ce nouvel environnement. Par exemple, la mondialisation a changé la façon dont nous exerçons nos activités, et les organismes gèrent

[53]*«The effects of quality assurance evaluations (audits, programme accreditation or institutional evaluations) remain controversial. Nevertheless, there is no doubt that national quality assurance systems foster institutional involvement in supporting quality teaching ».*

souvent des chaînes d'approvisionnement plus complexes. En outre, les clients et les autres parties intéressées sont plus exigeants, et comme l'information est plus accessible, le grand public pèse plus que jamais dans la balance. Pour garder toute sa pertinence, ISO 9001 doit refléter ces changements.

La différence la plus significative concerne la structure de la norme. Dans un souci de simplification pour ceux qui utilisent plusieurs systèmes de management, ISO 9001 : 2015 suit la même structure générale dite « de haut niveau » que les autres normes ISO de système de management. L'autre grand changement est l'approche par les risques. Même si elle était déjà présente dans la norme, la nouvelle version lui accorde une place plus importante.

ISO 9001 : 2008	**ISO 9001 : 2015**
1. Orientation client	1. Orientation client
2. Leadership	2. Leadership
3. Implication du personnel	3. Implication du personnel
4. Approche processus	4. Approche processus
5. Amélioration continue	5. Amélioration
6. Approche factuelle pour la prise de décision	6. Prise de décision fondée sur des preuves
7. Management par approche système	7. Management des relations avec les parties intéressées
8. Relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs	

Tableau n° 33: Évolution des principes de management de la qualité entre les versions 2008 et 2015 de la norme ISO 9001.

Source : Inspiré de : *International Organization for Standardization*
http://www.iso.org/iso/fr/iso_9001__moving_from_2008_to_2015.pdf.

La nouvelle version a connu de nombreux changements, notamment à propos des huit principes de la qualité. Une révision de ces derniers a entraîné de légères modifications et a permis de mieux expliquer leur positionnement dans la norme. L'application des sept principes de la qualité rend beaucoup plus facile la mise en œuvre d'un système de management de la qualité. Parmi les modifications, la restructuration de la norme apparaît comme un changement majeur ; ainsi la norme ISO 9001 : 2015 suit la même structure générale dite « structure de haut niveau » que les autres normes ISO de système de management.

Les principaux avantages de la nouvelle version ISO 9001 : 2015 :

- ✓ Plus d'importance consacrée à l'implication de la direction ;
- ✓ L'approche par les risques qui aide à traiter les risques et opportunités ;
- ✓ Structure et termes communs aux autres normes de système de management ;
- ✓ Utilisation plus facile pour les organisations de service ;
- ✓ Moins d'exigences pour les procédures documentées ;
- ✓ Évaluation globale du contexte de l'organisme qui permet de mieux établir les parties intéressées de l'organisme et leurs attentes ;
- ✓ Prise en compte de toutes les parties intéressées pertinentes dans l'organisme ;
- ✓ Conquérir de nouveaux marchés. Pour certains clients, la conformité à la norme ISO 9001 est un atout essentiel. Par ailleurs, selon Mahmoud, K., (2018, pp. 102, 103), cité par Eggins, H., (2014), certains membres du corps professoral considèrent que les normes de qualité limitent l'autonomie et la créativité académique.

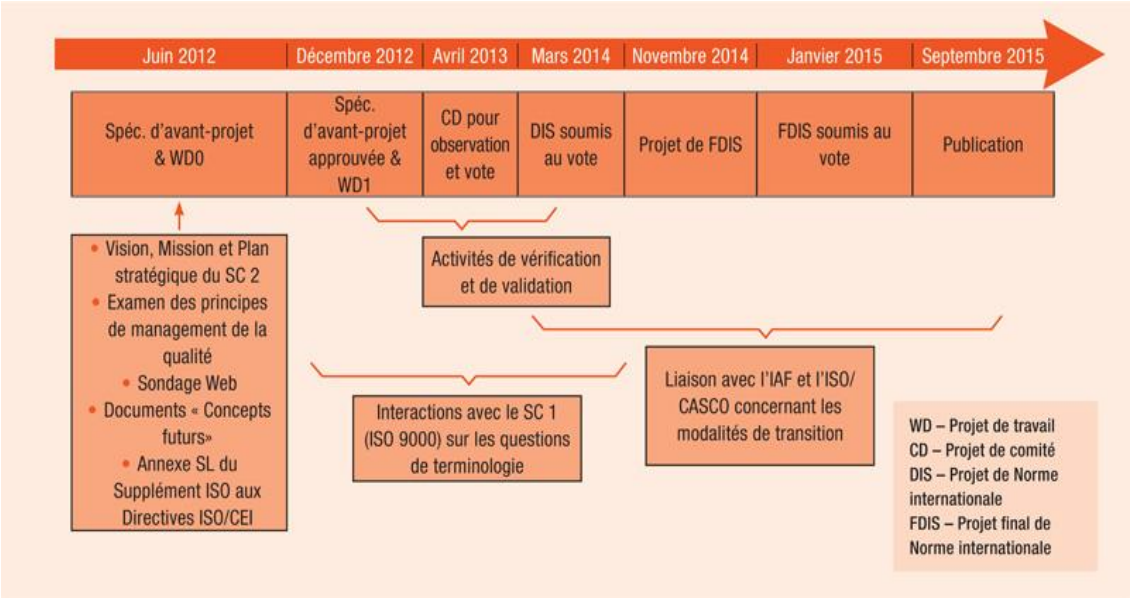


Figure n° 7: Calendrier proposé pour l'élaboration d'ISO 9001 :2015.
Source : Organisation internationale de normalisation
https://www.iso.org/fr/news/2012/08/Ref1633.html

IV.5.2 Les normes qualité « Normes locales 2012- 2016 »

Le système de l'enseignement, en Libye, a connu au cours des dernières années une évolution importante. De nouvelles décisions pour établir des normes d'accréditation des établissements d'enseignement supérieur sont désormais délivrées par le Centre d'assurance qualité et

l'accréditation des établissements d'enseignement et de formation, institutionnels et programmatiques, sont accrédités par décision ministérielle n° 647 de 2016.

Le rôle de l'accréditation, à la fois institutionnelle et programmatique, est de suivre les processus généraux de réforme dans le secteur de l'éducation et de la formation, à la fois national et international, afin d'améliorer la qualité des résultats éducatifs et de fournir des opportunités d'éducation et de formation pour chaque citoyen proportionnellement à ses besoins et aspirations individuels et à ses capacités. L'ensemble conduit finalement à répondre aux besoins de l'État et à la prospérité de son économie. L'accréditation académique, comme c'est la coutume dans la communauté académique mondiale, est l'outil principal. Dans une politique visant à améliorer les institutions d'éducation et de formation et à assurer le processus, poursuivre le développement et l'amélioration du secteur de l'éducation et de la formation recouvre un objectif central. Il s'agit, en effet, d'assurer la réalisation de normes minimales pour donner aux étudiants, aux parents, aux employeurs et à d'autres pays la confiance dans un système éducatif solide et cohérent. En ce sens, l'accréditation paraît devoir répondre aux besoins de l'ensemble des parties prenantes.

Les centres d'accréditation institutionnels s'appuyaient sur onze normes en 2012, mais en 2016, neuf normes s'établissent comme suit :

Les normes qualités locales 2012		**Les normes qualités locales 2016**
1	Vision, mission, objectifs et planification stratégique	Planification
2	L'organisation administrative	Leadership et bonne gouvernance
3	Le programme d'enseignement	Personnel enseignant Personnel de soutien
4	Le corps professoral	Le programme d'enseignement
5	Les infrastructures et services supports	Les infrastructures et services de supports
6	Les affaires étudiantes	Les affaires étudiantes
7	La recherche scientifique, services sociaux et environnement	La recherche scientifique
8	Les affaires financières	Service social et environnement
9	Assurance qualité et amélioration continue	Assurance qualité et amélioration continue
10	Installations	
11	Transparence et intégrité	

Tableau n° 34 : Les normes de l'accréditation institutionnelle de l'établissement
Source : Centre National d'Assurance Qualité et d'Accréditation CNAQA, (https://qaa.ly/)

Selon, Gustin, A., (2001, pp. 32, 33) :

« Ce sont évidemment tous les indicateurs sélectionnés dans le cadre de l'évaluation institutionnelle qui sont sollicités si on veut rendre compte de la qualité de l'enseignement ou de l'institution. Leur abondance ne peut toutefois pas signifier que la démarche d'évaluation frise l'impossible, voire l'absurde. En matière de formation, certains critères ou indicateurs représentent une importance telle que leur réalisation en entraîne d'autres dans leur sillage. Si une institution est satisfaite des logiques de formation (cohérence, pertinence, valeur, fondement) mises en œuvre, elle sera vraisemblablement en accord avec les moyens qu'elle développe pour atteindre de bons résultats. Le choix d'un nombre limité de critères significatifs reste, par ailleurs, un point crucial à résoudre. Il en va de même pour les normes, les seuils ou les standards à atteindre dans leur réalisation. Aussi, le recours à des jugements d'experts et de professionnels apparaît, ici, comme une démarche incontournable. Le choix des critères et des normes à atteindre évolue dans le temps et dans l'espace en fonction des contextes, des valeurs culturelles et des personnes. »

En ce qui concerne les normes d'accréditation institutionnelles, le processus d'amélioration et de développement incluait des indicateurs pour chaque norme depuis 2016. Il est plus étendu sur deux aspects importants : la recherche scientifique, le service social et l'environnement. Mais la norme de leadership et celle de gouvernance sont des critères également importants dans la direction de l'institution et l'ajout des cadres de soutien qui n'existaient pas en 2012 dans l'institution.

Les normes locales à adopter des programmes universitaires 2012		**Les normes locales à adopter des programmes universitaires 2016**
1	Le corps professoral	Le corps professoral et cadres de soutien
2	Le programme d'enseignement	Le programme d'enseignement
3	Les infrastructures et services de support	Les infrastructures et services de support
4	Les affaires étudiantes	Les affaires étudiantes
5	Service de soutien à l'enseignement	La recherche scientifique
6	Assurance qualité et amélioration continue	Assurance qualité et amélioration continue
7		Service social et environnement
8		La planification et l'organisation administrative

Tableau n° 35 : Les normes locales à adopter des programmes universitaires
Source : Centre National d'Assurance Qualité et d'Accréditation CNAQA, (https://qaa.ly/)

En ce qui concerne les normes des programmes universitaires, l'adoption des normes de la planification et de l'organisation administrative, la recherche scientifique, le service social et l'environnement, s'ajoutent aux cadres de soutien au corps professoral pour les normes 2016. Cette modification semble particulièrement importante dans la relation de l'université avec son

environnement. Les quatre points suivants sont particulièrement concernés : le service social, l'environnement, la planification et l'organisation administrative. Tout cela passe par un plan opérationnel complet pour le travail dans les facultés, plan dans lequel figurent les normes, (voir annexe n° 2, 3) (*Association libyenne pour la qualité et l'excellence en éducation, 2016*).

Mergine, H., (2018, p. 9), « affirme que sur certains points qui justifient l'existence de ces critères on peut mentionner cela :

Les normes sont le principe de base d'entrée de la réforme de l'enseignement universitaire.

- ✓ Contrôler l'éthique du métier d'éducation.
- ✓ Élaborer des indicateurs pour étudier le succès et l'échec des établissements d'enseignement universitaire.
- ✓ Remédier aux faiblesses, renforcer les atouts et promouvoir les bonnes pratiques.
- ✓ Le processus d'évaluation du système éducatif est lié à l'existence d'un certain nombre de normes complémentaires, qui aboutissent au développement des systèmes de qualité dans les établissements d'enseignement supérieur.
- ✓ Le point de départ vers la compétitivité.
- ✓ Aboutir à la transparence, la responsabilité et la justice.
- ✓ Assurer l'échange de reconnaissance académique entre les établissements d'enseignement universitaire.
- ✓ Améliorer et développer les programmes éducatifs pour atteindre les spécifications requises.
- ✓ Les normes sont le guide pour atteindre la qualité et l'accréditation.
- ✓ Rendre les établissements et les programmes d'enseignement plus efficients et créer un environnement axé sur l'excellence, la créativité et l'innovation.
- ✓ Le système éducatif atteint les objectifs politiques, sociaux et économiques du système éducatif.
- ✓ Permettre à la société, à ses institutions et aux parents de connaître la fiabilité des institutions et des programmes éducatifs, et rassurer ces parties sur l'efficacité et l'excellence de ces institutions et de ces programmes ».

À la lumière de ces éléments, il semble que, à côté de cette approche économiste et d'une autre approche sociologique, qui sont aussi importantes dans notre étude, il existe également les objectifs politiques de chaque pays, qui sont liés à la philosophie de l'éducation de chaque pays, par exemple le processus de Bologne et aussi l'application des normes de la qualité dans l'enseignement supérieur. Mais l'instabilité politique et l'instabilité économique vont-elles de

pair avec le programme de qualité totale ? La concurrence systématisée, l'économicisation du système éducatif, l'exigence de performance de tous sans prendre en considération la réalité ni les valeurs sont-elles une bonne solution pour tous ? Cette recherche d'amélioration de la qualité de l'enseignement a été confirmée très récemment par le Centre de Qualité qui invite les universités qui sont reconnues par le gouvernement à soumettre leur dossier complet pour accréditation. (https://qaa.ly/). Ce processus se base sur un ensemble d'exigences spécifiques pour l'accréditation académique et sur des programmes de l'université (voir annexes 6, 7). Les résultats de notre étude qualitative empirique menée dans ces trois universités semblent être particulièrement utiles puisqu'ils vont leur permettre de préparer le processus d'accréditation selon une démarche méthodologiquement rigoureuse.

Notons aussi que l'ensemble de la démarche initiée se voit dans l'obligation de prendre en compte les aspects humains, au risque sinon de se heurter à l'incompréhension voire aux résistances des individus.

IV.5.3 La nécessité de renforcer les compétences humaines

Les compétences humaines semblent effectivement incontournables dans le processus d'amélioration continue. Selon Igalens J. et Roussel, P., (1998),

> « La GRH[54] est l'ensemble des activités qui visent à développer l'efficacité collective des personnes qui travaillent pour l'entreprise. L'efficacité étant la mesure dans laquelle les objectifs sont atteints, la GRH aura pour mission de conduire le développement des RH en vue de la réalisation des objectifs de l'entreprise. La GRH définit les stratégies et les moyens en RH, les modes de fonctionnement organisationnels et la logistique de soutien afin de développer les compétences nécessaires pour atteindre les objectifs de l'entreprise. »

En outre, l'une des principales fonctions de la gestion des ressources humaines est l'application de la planification qui contribue au développement du personnel en conjonction avec une nouvelle approche de la conception des affaires. Le concept de planification des ressources humaines, largement étudié, a donné lieu à plusieurs définitions. À cet égard, Vignon, C., (2009, p. 51) a présenté une analyse fort instructive de l'historique des concepts associés, en mettant en relief l'influence des contextes culturels sur cette évolution. Ces définitions ont toutes en commun une idée centrale explicite : celle de la détermination du personnel nécessaire, en

[54] Gestion des Ressources Humaines.

termes quantitatif et qualitatif, pour combler les besoins futurs en ressources humaines d'une organisation.

Ehrenberg, A., (1991, p. 228), ajoute :

> « La gestion des ressources humaines est désormais une lutte contre la démotivation des salariés et tous les instruments qu'elle emploie cherchent à mobiliser chacun et chaque équipe. Il y a bien entendu de larges effets de discours dans cette approche managériale qui fonctionne trop souvent comme un fantasme bureaucratique modernisé, mais elle n'en constitue pas moins une conception de l'efficacité alliant un modèle ultra-concurrentiel et un modèle de réalisation personnelle. »

Selon Moisset, J.-J., (2003, p. 75), « la planification des ressources humaines est un processus systématique formé d'un ensemble d'opérations, articulées de manière cohérente et effectuées sous l'égide des dirigeants d'une organisation aux fins de doter cette dernière des ressources humaines dont elle a besoin pour la meilleure réalisation possible de ses missions, de ses buts et de ses objectifs ».

La gestion des ressources humaines dans les administrations publiques a pour objectif de satisfaire au mieux et au meilleur coût les besoins en personnel des services publics, de valoriser les compétences de leurs agents et de les gérer en anticipant afin de mettre la bonne personne au bon poste.

Pour Chemla-Lafay, A. *et al.*, (2008, p.5), « l'intégration de la GRH dans la stratégie de l'organisation détaille chaque processus (recrutement, formation, évaluation des agents, rémunérations, gestion des compétences, gestion de l'encadrement supérieur). Elle analyse le partage de la gouvernance des fonctions "ressources humaines" entre les structures centrales, les ministères, et les lieux où se réalise la prestation du service public (agences ou services déconcentrés). Elle décrit les systèmes de mesure de la performance utilisés par les directions de ressources humaines. »

Selon Assem, A., (2010, pp. 199, 200), le développement des ressources humaines a pris de nombreuses dimensions, notamment : la dimension économique, la dimension sociale, la dimension culturelle et éducative. Sur le plan économique, les ressources humaines formées et qualifiées produisent et génèrent une valeur ajoutée qui contribue à la revitalisation de l'économie nationale. Sur le plan social, les qualités des ressources humaines développent les capacités mentales et intellectuelles, des comportements et des valeurs équilibrées. La prise en charge par l'État ou l'établissement d'enseignement de l'éducation et de la formation des

individus entraîne une réduction du chômage contribuant à la stabilité de la sécurité de la société. Les ressources humaines jouent un rôle important dans les processus de développement. Les statistiques du BIT (Statistiques de l'Organisation internationale du travail) indiquent que le travail est l'un des éléments productifs les plus importants de la société. Les organisations des Nations Unies mettent l'accent sur l'importance de l'élément humain et son développement plutôt que sur l'aspect financier. En ce sens, Mursi, M.-A., (1984, p. 19), précise que la mise en relation des pratiques managériales des ressources humaines et de l'application du système « *Total Quality management* » *ou* TQM permet d'impacter le développement de l'organisation. Cela est confirmé par Alhays, M., (2015, p. 16) : « L'implication et le développement des ressources humaines est essentiel pour les activités des groupes de travail afin d'améliorer le niveau de qualité des opérations d'audit qui aident à évaluer et réviser les processus et à fournir des retours pour une amélioration continue. »

Le problème principal auquel sont confrontés les universités et les établissements d'enseignement n'est pas le fait de savoir comment obtenir une certification de qualité et une accréditation conforme aux normes nationales et internationales, mais comment réaliser des améliorations continues à travers des capacités et des compétences disponibles.

Selon Gaulejac, V. de., (2009, pp. 84, 85), « le management par la qualité s'est donc répandu rapidement comme le modèle à suivre, avec le soutien des institutions européennes qui ont créé l'*European Foundation for Quality Management* (EFQM). Cette fondation, en association avec le Mouvement français pour la qualité (MFQ), a largement diffusé quatre fascicules regroupés sous la forme d'un guide pour améliorer le management des entreprises. » Ce même auteur, (2009, p. 96) affirme que le modèle EFQM est, en définitive, un système de normes sous-tendu par une vision comportementaliste, positiviste et instrumentale du monde du travail ».

Le modèle d'excellence *European Foundation for Quality Management* ou EFQM reconnaît que les besoins des parties prenantes sont pris en compte à travers le processus qui décrit le fonctionnement de l'organisation. L'amélioration des processus se trouve donc au cœur de tout développement organisationnel et c'est au travers de ces processus que les talents des personnes peuvent être libérés, ce qui, à son tour, produit une meilleure performance. Cela indique l'importance des ressources humaines en tant qu'élément essentiel de la gestion et leur place centrale dans le processus d'amélioration continue au sein des institutions. Il s'ensuit également que l'amélioration de la performance ne peut être atteinte qu'en impliquant les acteurs dans le processus de l'amélioration continue. Le modèle d'excellence EFQM (cf. figure 8) a été révisé en 1999 et légèrement mis à jour en 2003.

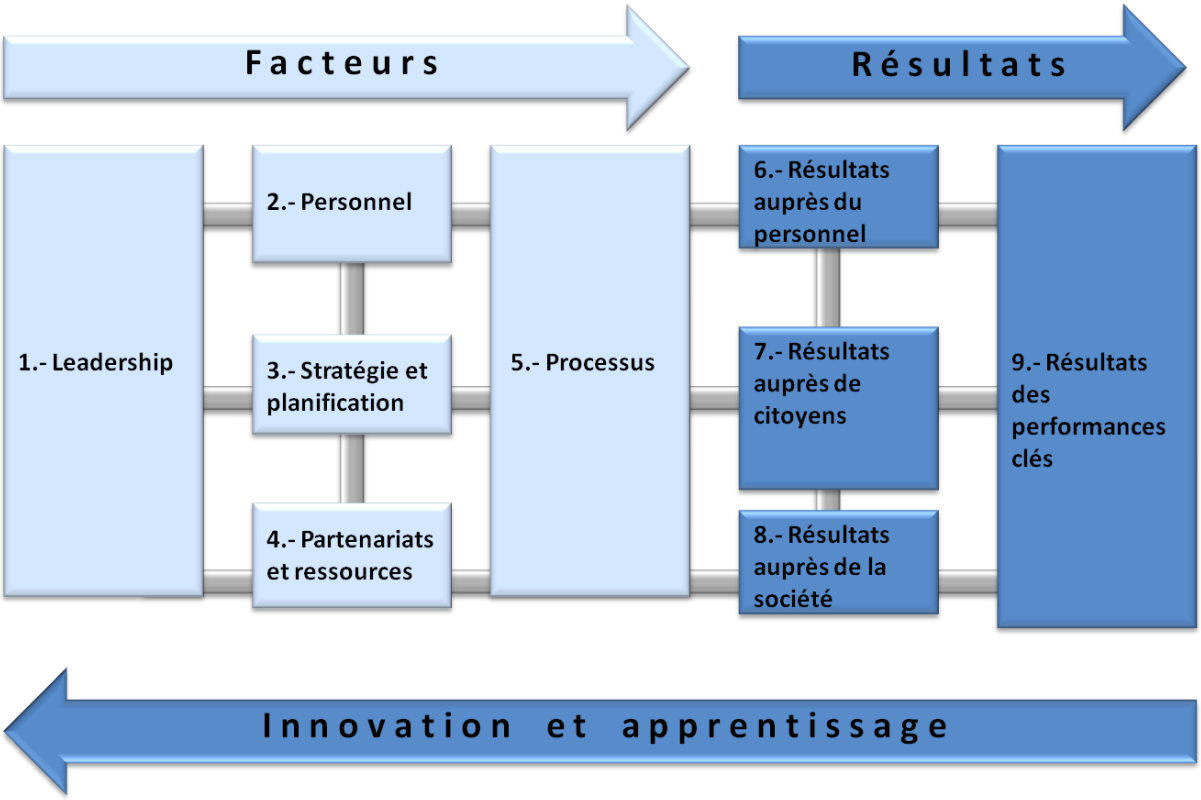


Figure n° 8 : Le modèle d'excellence EFQM
Source : Trebucq, S., (2010) Les capitaux immatériels dans le modèle d'excellence EFQM version 2003 : une étude exploratoire qualitative et quantitative

Selon Trebucq, S., (2010, p. 3), la création d'un modèle d'excellence aux États-Unis « répond plus spécifiquement aux exigences du contexte socio-économique ». En comparaison avec le modèle européen, l'auteur confirme l'existence de différences significatives. Il relève, en effet, « une focalisation plus marquée du modèle américain sur les résultats financiers, alors que le modèle européen opte pour une orientation plus sociétale ».

IV.6 Aspect sociologique de la qualité dans l'enseignement supérieur : la résistance au changement

La résistance au changement dans l'organisation a longtemps été un sujet de préoccupation pour les praticiens du changement scientifique organisationnel et de gestion. Ainsi, selon Aubert, N., Grueere, J.-P, Jabes, J. et Enlart, S., (2005, p. 114), tout système tend vers l'homéostasie. Le changement constitue une sorte de menace à l'équilibre acquis. Aux obstacles liés aux critiques de la démarche qualité dans le système de l'éducation s'ajoute le paramètre de la résistance aux

changements quant à l'adoption des outils et des démarches pour faire évoluer un système vers un point d'équilibre satisfaisant.

IV.6.1 Qu'est-ce que la résistance au changement ?

Ducreux, J.-M. et Marchand-Tonel, T., (2004, p.286) stipulent que « la résistance au changement est naturelle ; elle est d'autant plus forte que le changement est important. De manière schématique, les résistances au changement peuvent avoir plusieurs sources. D'une part, l'organisation elle-même se met dans une position de très forte résistance au changement : l'absence de vision, l'utilisation de systèmes de mesures contradictoires, une structure très hiérarchique sont autant de raisons qui vont empêcher l'organisation de s'adapter. » Toutefois, au niveau individuel, les résistances au changement « peuvent être plus ou moins fortes ». Le changement, dans son sens organisationnel, recouvre avant tout une multitude de changements individuels. Il est donc indispensable d'anticiper les résistances à tous les niveaux de l'organisation. Ducreux et Marchand-Tonel ajoutent que « le changement de comportement est fonction de la perception d'un besoin de changer qui se joue sur des aspects émotionnels et non sur des aspects rationnels ». Cela implique que le processus de changement entraîne des résistances individuelles et collectives. De plus, la culture même de l'entreprise est un facteur très fort de résistance aux changements. (Ducreux, J.-M. et Marchand-Tonel, T., 2004, p. 286).

Selon l'OCDE, (2004, p. 41),

> « Les incitations sont d'importants instruments qui contribuent à transformer le comportement des établissements et des individus dans l'enseignement supérieur. Un examen attentif des réformes de l'enseignement supérieur montre que les incitations jouent un rôle important dans la mise en œuvre des réformes. Au niveau institutionnel, la résistance au changement est le fait d'individus qui sont défavorablement atteints par les mesures de réforme. Dans une université, le corps professoral exerce une influence considérable sur les affaires universitaires et agit sur les divers groupes et secteurs. Il risque d'être difficile d'appliquer des réformes dans une université sans le soutien du personnel enseignant. Plusieurs réformes se sont d'ailleurs heurtées au départ à une forte résistance de la part des enseignants et des étudiants. L'expérience montre que quelques-unes de ces réformes ont plus tard inclus des incitations aux enseignants et aux étudiants et ont fini par surmonter les résistances. »

Les institutions contemporaines font face à un défi majeur qui se reflète dans la complexité et le désordre de la possibilité de survie, au milieu des variables environnementales caractérisées

par le dynamisme continu. Le seul moyen pour ces institutions de coexister dans ces circonstances est donc d'apporter les changements appropriés à leur situation afin de parvenir à un équilibre entre leur situation interne et les conditions externes ou environnementales. L'université, en tant qu'institution, doit s'aligner sur l'évolution de l'environnement extérieur et les changements contextuels pour atteindre ses objectifs, afin d'accéder à une bonne place au niveau du classement international des institutions les plus prestigieuses. Les universités libyennes ne sont pas isolées du monde extérieur. Elles sont, en effet, affectées par des variables externes et sont donc incitées à changer leurs propres systèmes pédagogiques et de développement de la recherche.

Selon Al Shalan, F., (2016, p.41), le succès du processus de changement dépend de l'acceptation des individus et des groupes et de l'ampleur de leur coopération dans le processus de changement. Il est conseillé de considérer et d'observer les conditions des individus et de tenir compte de leur comportement et de leurs interprétations des processus de changement, que ce soit en termes de soutien, de résistance ou de neutralité. La résistance est l'une des choses les plus importantes à prendre en compte pour en identifier les motifs. À ce propos, Aubert, N., Grueere, J.-P, Jabes, J. et Enlart, S., (2005, p.114), disaient qu'on peut affirmer que « les résistances au changement, inhérentes à tout système, sont des indicateurs précieux de sa santé. Un système sans résistance serait dévitalisé ou malade. Celles-ci sont en quelque sorte des gardes-frontières et des témoins actifs de la vitalité du système considéré. »

Pour Al Shalan, F., (2016, pp. 44, 45), le changement organisationnel nécessite un effort à long terme pour améliorer la capacité de l'organisation à résoudre les problèmes auxquels elle est confrontée pour maintenir sa vitalité active, développer sa capacité d'innovation, améliorer ses performances et accroître sa capacité d'adaptation aux changements environnementaux. La résistance au changement a généralement été reconnue comme un facteur important qui peut influencer défavorablement les résultats d'un effort de changement organisationnel. La littérature sur le changement organisationnel propose plusieurs définitions de la résistance au changement. En fait, le point commun entre la plupart de ces définitions est que la résistance au changement est considérée comme une raison importante d'échecs du processus de changement et, par conséquent, comme un problème à minimiser ou à surmonter. La résistance au changement peut être comprise comme relevant des énergies opposées ou bloquantes et du pouvoir visant à entraver, rediriger, rejeter ou arrêter le changement.

Selon, Simoes, P.-M. et Esposito, M., (2014, p. 5), lorsque le concept de résistance au changement est réélaboré, il est orienté vers une modification importante de l'aspect communicatif du processus de changement : « La résistance, correctement comprise comme

feedback, peut être un facteur important de ressources pour améliorer la qualité et la clarté des objectifs et stratégies au cœur d'une proposition de changement. Et, correctement utilisée, elle peut améliorer les perspectives d'une mise en œuvre réussie. »

Selon Varghese, N., (2004, p. 41),

> « Au niveau institutionnel, la résistance au changement est le fait d'individus qui sont défavorablement atteints par les mesures de réforme. Dans une université, le corps professoral exerce une influence considérable sur les affaires universitaires et agit sur les divers groupes et secteurs. Il risque d'être difficile d'appliquer des réformes dans une université sans le soutien du personnel enseignant. Plusieurs réformes se sont d'ailleurs heurtées au départ à une forte résistance de la part des enseignants et des étudiants. L'expérience montre que quelques-unes de ces réformes ont plus tard inclus des incitations à participer en direction des enseignants et des étudiants et ont fini par surmonter les résistances. »

Le tableau suivant nous montre les causes multiples des résistances au changement.

Individu	**Collectif/Culturel**	**Politique**	**Qualité de mise en œuvre**	**Système organisationnel**	**Changement**
Dispositions psychologiques : traits, personnalité : Préférence pour la stabilité	Perte de droits acquis	Enjeux de pouvoir	Mode d'introduction du changement. Scénario de mise en œuvre	Structure	Complexité du changement
Causes psychanalytiques : mécanismes de défense	Système social systémique	Perte d'autorité, de ressources	Orientation	Intégration interne	Sens accordé Au changement
Incompréhension du changement	Normes sociales	Soutien des groupes d'intérêt	Sensibilisation/ Communication	Culture et valeurs	Cohérence du Changement Avec les Valeurs organi-sationnelles
Caractéristiques personnelles : âge, antécédents	Caractéristiques culturelles	Coalition dominante	Habilitation et formation	Inertie organisationnelle	Légitimité du changement
Vécu antérieur et expériences de vie	Valeurs, rites et histoire	Influence des sous-groupes	Consultation/ Implication Participation	Leadership : haute direction et cadres	Type de changement radical : ex. downsizing
Peurs (de perdre des acquis et de ne pas être capable)		Influence des personnes valorisées	Temps d'adaptation	Contexte et environnement	Syndrome du changement répétitif
Pertes : sécurité, Pouvoir, utilité, Compétences, Relations, territoire, Repères		Pouvoir du syndicat	Disponibilité Des ressources	Capacité à Changer	
Ratiocoûts /bénéfices			Approche du Changement		

Tableau n° 36 : La résistance au changement : synthèse et critique des écrits.
Source : Inspiré de Bareil, C., (2004, p.3,4). http://web.hec.ca/sites/ceto/fichiers/04_10.pdf

En résumé, nous avons vu que le concept de la qualité trouve son origine dans les sciences de l'ingénieur avant d'être transféré dans le domaine de la science de la gestion. Toutefois, son application dans les sciences humaines et sociales engendre de nombreuses difficultés puisque les soubassements épistémologiques sur lesquels s'appuient les sciences humaines et sociales

diffèrent par rapport aux sciences de l'ingénieur. Selon Weisser, M., (2005, p.3) cité par W. Dilthey (1883, éd. 1992), la distinction entre Sciences de la Nature et Sciences de l'Esprit remonte à W. Dilthey (1883, éd. 1992), qui décrit les premières comme anhistoriques, recherchant les causes matérielles de phénomènes reproductibles, et les secondes comme sciences de la conscience que l'homme a de lui-même, sciences du « sentiment que sa volonté est souveraine et qu'il est responsable de ses actes ». Il insiste sur l'aspect volontaire des actes humains étudiés par les sciences de l'esprit, actes qui exigent effort et sacrifice, en d'autres termes adhésion à certaines valeurs plutôt qu'à d'autres. De plus, Dilthey ajoute, dans « Critique de la raison historique », Paris, Cerf, (1992, p. 77) :

> « L'individu est simultanément un élément au sein des interactions sociales, un point de croisement pour les divers systèmes de ces interactions, réagissant par l'orientation consciente qu'il donne à sa volonté et par son action, aux influences de ces systèmes – et d'autre part une intelligence capable d'intuition et d'exploration. Le jeu des causes agissantes qui nous est donné dans la nature est ici remplacé par le jeu des motifs, des fins. En conséquence, le problème théorique fondamental de tout ce domaine de la connaissance tient à la nature particulière des relations causales qui règnent, dans l'individu, entre ces motifs, et ensuite, dans un registre supérieur, entre les individus et entre les forces globales complexes à l'œuvre dans la société et dans l'histoire ».

D'autre part, selon Rickert, H., (1863-1936, p. 115) ;

> « Nous pouvons désigner le problème dont il s'agit à présent comme celui de la formation de concepts historiques, puisque nous entendons en effet par le terme de concept, en élargissant le langage courant, tout regroupement des éléments d'une réalité qui sont essentiels sur le plan scientifique. Cet élargissement est justifié dès que l'on a compris que saisir conceptuellement et généraliser ne coïncident pas nécessairement. Il s'agit donc de découvrir le principe directeur des concepts dont le contenu est constitué par quelque chose de particulier et d'individuel. De la réponse à cette question ne dépend pas seulement la claire compréhension du caractère formel de la science de l'histoire, mais aussi, en définitive, la légitimation de la division matérielle en sciences de la nature et sciences de la culture. » Ce même auteur ajoute : « Cette classification sera en effet justifiée si on peut montrer, comme je le crois, que c'est justement le même concept de la culture, celui d'une réalité chargée de sens et de valeur, grâce auquel nous avons pu diviser en deux groupes les objets des sciences particulières, qui détermine aussi le principe de la formation de concepts individualisant, ou encore historique. Nous arrivons donc enfin à l'exposé du rapport entre le principe de classement matériel et le principe de classement formel, et pourrons ainsi comprendre ce qu'est la science historique de la culture. »

Selon Rickert, H., (1863-1936, p. 55),

> « Si la distinction entre sciences de la nature et sciences de la culture était exposée de façon exhaustive par le fait que des objets naturels d'une part, des processus culturels d'autre part doivent être étudiés d'après une même méthode, le constat aurait une bien faible signification logique. Pour montrer quelles autres différences profondes existent entre les deux groupes de sciences particulières, je vais maintenant délaisser le principe de classement matériel pour envisager le principe de classement formel. Mais afin d'expliquer cela, quelques remarques sur le mode de connaissance des sciences spécialisées en général sont tout d'abord indispensables. Et je voudrais commencer ici par l'étude du concept très répandu de la connaissance entendue comme reflet de la réalité. En effet, tant qu'on ne reconnait pas que ce concept, du moins en ce qui concerne la connaissance scientifique, est intenable, on ne peut espérer comprendre la nature d'aucune méthode scientifique ; bien plus, le concept de "forme" scientifique comme tel ne peut être éclairci ».

Ainsi certaines critiques ont été mentionnées dans ce chapitre afin de comprendre les dysfonctionnements possibles quant à l'application de la démarche qualité dans le système éducatif mais surtout dans l'enseignement supérieur, objet de notre recherche. L'application de la démarche qualité a pour objectif principal l'amélioration de la performance. Or, l'évaluation de la performance est une tâche complexe vu son contexte d'application. Afin de comprendre et d'analyser théoriquement la notion de performance, nous allons désormais nous attarder sur l'usage de cette notion dans l'enseignement supérieur.

Chapitre V. La performance dans l'enseignement supérieur

La performance se traduit dans des outils qui lui viennent en appui. Ainsi, les indicateurs de performance sont des outils importants pour évaluer la qualité des établissements d'enseignement et suivre les performances des différents processus dans leurs aspects d'amélioration continue et pour faciliter l'aide à la décision.

Pour Paradeise, C. & Thoenig J.-C[55]., (2013, p. 3),

> « Depuis le début des années 80, le secteur de l'enseignement supérieur et de la recherche est confronté à une rationalisation accélérée. Les influences internationales, telles que les évaluations privées ou publiques et les classements d'universités, de revues de recherche, d'instituts de recherche et de diplômes, sont de plus en plus déterminantes pour le développement national. L'utilisation de références et d'outils inspirés par le New management public (NPM) converge avec la diffusion d'indicateurs et de classements nationaux et internationaux de soft law, - qu'ils soient élaborés par des institutions académiques (classification des universités de Shanghai, etc.), des médias (Business Week, Financial Times, Times Higher Education, etc.), des gouvernements en tant que tels (*RAE / RAF* - Exercice d'évaluation de la recherche / Cadre d'excellence de la recherche au Royaume-Uni, *AERES* - Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur en France, *AAQ* - Accréditation et assurance qualité en Suisse, etc.) d'autres acteurs (*CHE* - Centrum für Hochschulentwicklung en Allemagne), ou qu'il s'agisse d'accréditation internationale d'associations telles que EQUIS ou d'organisations internationales telles que l'OCDE et la Commission européenne ».

Ces mêmes auteurs ajoutent : « Ils encouragent la vision qu'il existe un bon moyen, et un seul, de produire et de juger de la qualité dans l'enseignement supérieur et la recherche. »

Selon De Ketele, J.-M., (2018, p. 23),

---

[55] "*Since the early 1980s the higher education and research sector has been facing accelerated rationalization. International influences, such as private or public evaluations and league tables for universities, research journals, research institutes and diplomas, are increasingly driving national developments The use of references and tools inspired by New Public Management" (NPM) converges with the dissemination of national and international soft law indicators and rankings, - whether developed by academic institutions (Shanghai classification of universities, etc), media (Business Week, Financial Times, Times Higher Education, etc), governments as such (RAE /RAF – Research assessment exercise / Research Excellence framework in the UK, AERES – Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur in France, AAQ – Accreditation and Quality Assurance in Switzerland, etc.) other actors (CHE - Centrum für Hochschulentwicklung in Germany), international accreditation associations such as EQUIS or international organizations such as the OECD and the European Commission. They foster the vision that there is one good way, and only one, to produce and judge quality in higher education and research."*

> « Dans de nombreux contextes, la gestion et la régulation des systèmes éducatifs ont été marquées par des changements, traduisant notamment l'évolution de notre manière de penser l'éducation et la formation. Depuis les années 1980, l'évaluation s'est répandue à l'échelle internationale en tant qu'outil incontournable de gestion publique et de régulation des politiques éducatives. L'objectif de l'évaluation est de produire des résultats suffisamment mesurables et observables pour rendre compte du fonctionnement des systèmes éducatifs et de leur qualité ».

Toutefois, ce même auteur précise que « L'évaluation est devenue un objet de débat, voire de controverse, au sein des communautés scientifiques qui questionnent ses fonctions sociales, ses rapports aux processus de régulation et son impact sur la définition même de la qualité en éducation. ». Ainsi, Selon Stronge, J., (1991, p. 80)[56],

> « L'évaluation du personnel est par nature une fonction de relation humaine ; elle concerne non seulement la qualité du travail des personnes mais aussi la qualité de leur collaboration. En outre, le processus d'évaluation s'appuie sur une relation entre l'évaluateur et la personne évaluée. Parmi les problèmes de relations humaines qui sont essentiels à un système d'évaluation efficace figurent la communication, la coopération et la considération. La communication est fondamentale pour le concept sous-jacent d'évaluation du personnel en milieu éducatif. »

Le pilotage de la performance constitue l'objectif principal de la démarche qualité. Il convient tout d'abord de définir la notion de la performance dans son contexte managérial, et plus particulièrement dans le contexte de l'enseignement. Ce chapitre vise à examiner un ensemble d'indicateurs permettant de mieux comprendre l'évaluation de la performance dans l'enseignement pour pouvoir piloter le système d'éducation au profit des attentes et des besoins de la société.

V.1 Qu'est-ce que la performance ?

La performance est définie comme la « mesure des résultats obtenus par un individu, une équipe, une organisation ou un processus ». « Le modèle d'Excellence EFQM est construit pour améliorer la performance, partout et pour tous ». Il convient d'être performant sur tous les registres, à tout moment, dans chacune des activités et des fonctions de l'entreprise. En définitive, la mesure des résultats sanctionne ou récompense les performances. (Gaulejac, V. de., 2005, p. 63). Despréauw, D., (2010, p. 137), également, affirme que le concept de

[56] "*Personnel evaluation by its very nature is a human relations function; it is concerned not only with how well people work but also with how well they work together. Furthermore, the process of evaluation. Builds upon a relationship between the evaluator and theevaluate. Among the human relations issues that are vital to an effective evaluation system are communication, cooperation, and consideration. Communication is fundamental to the underlying concept of personnel evaluation in educational settings.*"

performance est associé au principe de réalisation. Il prend corps dans les résultats effectifs des actions plutôt que dans leur programmation.

En effet, selon Monvoisin, C., (2012, p. 14), « les interactions de la “performance” avec d’autres concepts, tels que l’efficience, la productivité, l’efficacité, donnent lieu à débats pour établir les relations d’inclusion ou d’exclusion entre ceux-ci […] D’une façon générale, la performance désigne la réalisation des objectifs organisationnels… au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat (action). » C’est pourquoi les besoins d'une efficacité, d'une productivité, d’une efficience et d'une qualité dans le système éducatif ont suscité un intérêt en particulier pour l'évaluation et la mesure des performances dans les établissements d’enseignement supérieur.

Maire, E. et Dubost, M., (2004, p. 15), précisent que « la performance, c’est le résultat d’une juste compétence, de détermination des objectifs, et surtout de motivation. La motivation, c’est ce qui met en mouvement et c’est le cœur de la performance. La performance nous guide sur le chemin de l’excellence. »

La notion de performance s’articule autour des notions de succès, de résultat (d’une action), le plus souvent positif, rejoignant la notion de succès, et de l’action elle-même, comme processus. Ainsi, à travers les idées des auteurs cités ci-dessus, nous proposons notre propre définition de la performance qui est la suivante : la performance est l’atteinte d’objectifs répondant à des critères d’efficacité.

V.2 Les choix d’indicateurs de performance

La qualité de mesure de la performance se base sur l’identification des objectifs, des moyens, des ressources mobilisées et des résultats atteints. Le modèle de Gilbert (1980) (cf. figure n° 10), permet de comprendre ce processus d’évaluation. En effet, la mesure de la performance n’est pas statique mais plutôt dynamique du fait qu’elle est liée aux objectifs à réaliser. Ainsi, par exemple, si une université fixe comme objectif le taux de réussite ou d’insertion professionnelle, son système d’évaluation se limite alors à analyser uniquement les ressources mobilisées pour la réalisation de cet objectif précis et non d’autres indicateurs comme la production scientifique.

Figure n° 9: Modèle de Gilbert (1980)
Source : Jacquet[57], S., (2011). Management de la performance : des concepts aux outils.

Le processus d'évaluation présente de nombreuses facettes et, selon Fixari, D. *et al.*, (2009, p.153), « les deux formes d'évaluation (auto-évaluation et évaluation externe) sont nécessaires. L'auto-évaluation est nécessaire au pilotage d'un établissement. C'est pour cette raison qu'il ne parait pas imaginable que la création d'une (ou de plusieurs) agence(s) nationale(s) d'évaluation puisse dispenser les établissements de faire face à leurs responsabilités d'auto-évaluation ». Ce même auteur ajoute : « L'évaluation externe ne peut se limiter à l'évaluation des procédures internes d'auto-évaluation. » Elle doit porter aussi sur les missions mêmes de ces établissements.

Selon Leclercq, « dans la gouvernance managériale par la qualité, une manière nouvelle d'exercer des contrôles et de donner des ordres tend à se dissimuler sous les "évidences" et l'apparente " objectivité" d'indicateurs de performance qui semblent fournir à eux seuls des verdicts et des objectifs d'amélioration ». (Leclercq, B., 2012, p. 156)

Selon Debailly, R. et Pin, C., (2018, p.179), « le développement de certaines pratiques d'évaluation et la récente prolifération des classements ont été analysés comme un tournant pour les systèmes d'enseignement supérieur et de recherche nationaux ».

[57]Stéphane Jacquet, professeur de management, membre du CREG, Académie de Versailles.

D’autre part, Gaston Mialaret (2004, pp. 103, 104) précise que « les problèmes soulevés par l'évaluation sont fort nombreux et appartiennent à des domaines très différents de la réflexion. On peut en noter au moins trois principaux :

- ✓ Les problèmes d'ordre philosophique et moral : A-t-on le droit d'évaluer, de juger quelqu’un ?
- ✓ Les problèmes des modalités d'évaluation et les fondements scientifiques auxquels ces modalités se réfèrent (ici, tous les travaux docimologiques et les analyses statistiques contemporaines).
- ✓ Les aspects qui nous paraissent les plus importants sont ceux soulevés par la prise en considération de l'évaluation au sein du processus éducatif lui-même, c'est-à-dire le rôle joué par l'évaluation aussi bien au niveau des relations maitre-élève que dans l'organisation du processus éducatif ».

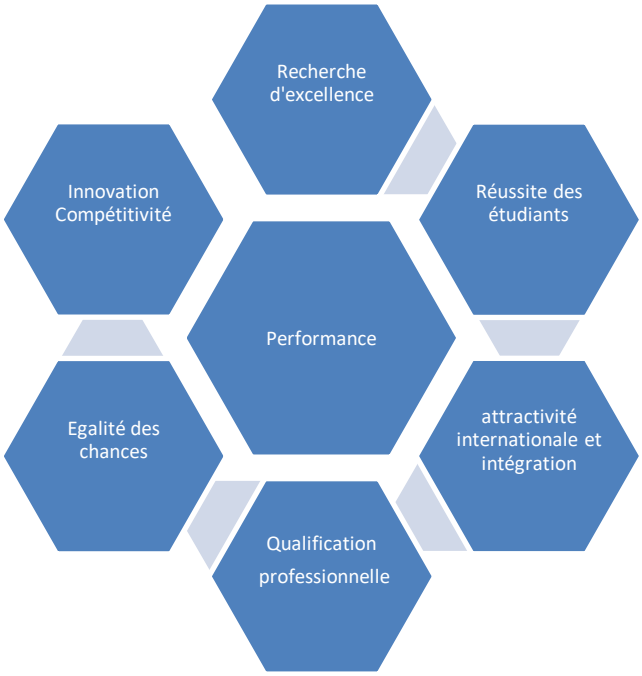


Figure n° 10: Les axes majeurs de performance du système universitaires.
Source : Inspiré de Despréaux, D., (2010, p.163).

Cette figure permet d’identifier six axes majeurs qui apparaissent sous des formes diverses mais dont la présence est néanmoins constante. Trois d’entre eux concernent la formation « Égalité des chances, Réussite des étudiants, Qualification professionnelle » et deux la recherche scientifique « Recherche d'excellence, Innovation Compétitivité ».

Selon Despréaux, D., (2010, p. 163), une mesure globale de la performance devrait pouvoir être réalisée à partir de ces six axes, en considérant qu'ils représentent, dans leur ensemble, l'essentiel des missions confiées aux universités. Un travail d'inventaire des données actuellement accessibles dans ces six domaines peut être effectué. Une autre dimension, celle de la qualité, en grande partie ignorée dans les critères présentés jusqu'à maintenant, doit absolument être intégrée pour donner la profondeur indispensable à l'analyse de performance. Ce constat incite à proposer, en complément des six premiers, un septième axe sur la qualité pour l'analyse de la performance, comme indiqué dans la figure (11). Ce même auteur, Despréaux, D., (2010, p. 169), ajoute trois axes majeurs de performance concernant plus particulièrement la dimension de formation. Il s'agit de l'égalité des chances, de la réussite des étudiants et de la qualification professionnelle. Ce même auteur, (2010, p. 175), précise que « de tels indicateurs de suivi de la qualité sont actuellement les grands absents de l'analyse de la performance des universités. Ils pourraient pourtant parfaitement s'inscrire dans une analyse comparative.

Concrètement, il s'agit, par exemple, de mesurer les dispositifs d'accompagnement de la vie étudiante : accès internet, information des étudiants, disponibilité des enseignants, qualité perçue des enseignements, évaluation par les étudiants, relation avec les entreprises, politique de mobilité, ouverture des bibliothèques, entretiens d'orientation, possibilités de restauration, infrastructures sportives, etc. Cette approche est totalement complémentaire d'une comparaison plus focalisée sur les résultats finaux. Mais l'intégration d'un axe sur la qualité donnerait une toute autre assise pour l'interprétation de la performance. Elle procurerait beaucoup plus d'éléments pour une comparaison efficace des stratégies et des démarche mises en œuvre au sein des établissements, en séparant nettement ce qui est vraiment du ressort des dirigeants d'université, des décisions et événements qui leur sont étrangers. Elle permettrait en outre de concilier la programmation stratégique avec les remontées de terrain, c'est à dire « le top-down avec le bottom-up ». Ces axes peuvent être catégorisés selon trois critères : la formation, la recherche d'excellence, l'intégration et la coopération. Ce sont des éléments importants du système d'évaluation des performances qui constituent un cadre intégré qui contribue à la réalisation des objectifs de l'institution. Le tableau suivant permet de visualiser les six axes d'évaluation de la performance selon Despréaux, D., (Idem) :

Les axes majeurs de performance du système universitaire	
Réussite des étudiants	Formation
Égalité des chances	Formation
Innovation Compétitivité	Recherche
Qualification Professionnelle	Formation
Recherche d'excellence	Recherche
Attractivité internationale et intégration	Intégration, coopération

Tableau n° 37: Les axes majeurs de performance du système universitaire
Source : Despréaux, D., (2010). Avez-vous dit performance des universités ?

V.3 Le taux d'insertion professionnelle comme indicateur de performance du système d'enseignement

Selon Amara, M.-E. et Baumann, M., (2012, p. 129), « les universités sont invitées à développer, en nombre et variété suffisants pour s'adapter aux besoins individuels et au marché du travail, des programmes permettant une professionnalisation durable des étudiants ». Ces auteurs ajoutent que, « dans nombre d'États de l'espace européen de l'enseignement supérieur, les débats théoriques sur les fins de l'université sont encore vifs, mais le principe d'une adaptation des formations dispensées à l'université aux besoins sectoriels du marché de l'emploi semble acquis partout ». Mais ce développement et le soutien des universités pour suivre le rythme des besoins du marché du travail nécessitent une stratégie précise et planifiée, soutenue par de bonnes finances.

En effet, selon Younes, N., (2009, p. 196), « l'évaluation de l'enseignement supérieur tend de plus en plus à montrer le bénéfice en "valeur ajoutée" en se concentrant sur les résultats des étudiants en termes de compétence ».

En France, Y. Lichtenberger (2012, p.455) montre bien que : « insérer professionnellement leurs étudiants est une mission explicite des universités depuis 2007 et la loi LRU[58]. Cela a été tardif, non que les universités ne s'en soient pas souciées antérieurement mais parce que, volontairement impliquées dans l'orientation professionnelle de leurs étudiants, elles rechignaient à s'engager sur leur insertion qui dépendait de l'employeur. Cet élargissement de

[58] Libertés et responsabilités des universités.

leurs missions "insérer et ne pas seulement orienter" incite à de nouvelles pratiques et à un changement des relations entre universités et entreprises. »

Selon Oelkers, J. et Reusser, K., (2008, p. 3), « la “réorientation” du pilotage, axée non plus sur l’input mais sur l’output, est un changement de paradigme, dans la mesure où, dans les pays germanophones, l’orientation systématique de l’éducation vers les résultats et l’évaluation de ceux-ci n’a qu’une faible tradition. En guise de contre-modèle à la conduite traditionnelle du système par le biais de directives et de régulation, on recourt souvent à un modèle simplifié d’“**input-processus-output”** » (voir tableau n° 38). Ainsi, selon ces mêmes auteurs, « les systèmes éducatifs doivent certes être jugés davantage en fonction de leur rendement ou de leurs résultats, mais également du point de vue de leur offre et de leurs processus, la relation entre la qualité de l’offre, la qualité des processus et celle des résultats n’étant toutefois pas de nature linéaire ». De plus, ces mêmes auteurs ajoutent (2008, p. 5) qu’« une “réorientation” vers l’output ou les résultats doit en outre partir du principe que tout système éducatif est un produit de son évolution historique et qu’en dépit d’une certaine tendance à la globalisation, il est encore largement empreint de la culture nationale spécifique ». Cf. le tableau ci-dessous :

INPUT Piloté par le biais des objectifs et des ressources	**PROCESSUS** Piloté par le biais de la qualité des processus d'enseignement et d'apprentissage	**OUTPUT** Piloté par le biais des résultats et des rétroactions
Plans d'études et moyens d'enseignement cohérents, qui se fondent sur des standards	Attentes clairement définies et intériorisées du corps enseignant et des élèves	Tests d'évaluation des performances reposant sur des standards de formation, prenant en compte plusieurs dimensions et articulés selon plusieurs niveaux de compétence
Un corps enseignant motivé et disposant d'une bonne formation	Intérêt manifeste pour l'enseignement scolaire et les différentes disciplines, attitude d'apprentissage positive	Appréciation de la qualité du travail scolaire grâce à des méthodes d'évaluation interne et externe
Structure du système scolaire et équipement ou ressources des écoles	Standards pour la qualité de l'enseignement et le climat scolaire (p. ex. stimulation cognitive, conduite d'une classe, orientation des élèves, qualité du savoir disciplinaire spécifique et interaction pédagogique)	Mécanisme de feedback approprié quant à l'atteinte des standards et aux progrès réalisés, destiné aux élèves, à leurs parents et aux responsables scolaires
Scénarios et instruments efficaces pour une formation continue des enseignants et pour le développement pédagogique		

Tableau n° 38 : Les trois piliers du pilotage et de l'assurance de la qualité du système éducatif.
Source : Oelkers, J. et Reusser, K., (2008, p. 4).

V.4 Indice de performance et capacité de financement des universités

Les budgets universitaires pour l'enseignement supérieur en Libye sont encore limités et insuffisants pour répondre aux besoins croissants des établissements d'enseignement supérieur en raison des réalités économiques depuis 2011. Selon Mascaret, A., l'excellence comme image de performance « est traduite par une évolution majeure du modèle de financement, que ce soit celui des établissements, de la recherche ou des personnels ». Mascaret, A., (2015, p. 48), le

financement de l'enseignement, selon plusieurs chercheurs dans le domaine de l'économie de l'enseignement, peut être défini comme suit :

Selon Mossadegh, H., (1981, p. 170), le financement de l'enseignement est tout ce que peut mobiliser un pays de ressources pour le service des objectifs, établissements et équipements d'éducation et d'enseignement.

Pour OECD, (2017), le financement consiste à trouver des ressources financières suffisantes pour couvrir les besoins de l'établissement scolaire afin de lui permettre de réaliser son but et sa mission éducative, économique et de recherche. À la lumière de ce qui précède, le terme « financement de l'enseignement universitaire public » se réfère de manière procédurale à toutes les ressources et les fonds alloués et réservés aux institutions universitaires gouvernementales, qu'ils proviennent du budget général de l'État ou d'autres sources.

M. Gerard et J. Hubert (2012, p. 327) expliquent pour leur part que « l'enseignement supérieur, appelé aussi tertiaire, génère, aux yeux des économistes, typiquement deux formes de coûts : le coût de l'enseignement proprement dit, d'une part, qui, suivant les systèmes adoptés par les pouvoirs publics des différents pays, est partagé d'une manière ou d'une autre entre les étudiants. Et le budget, le coût d'opportunité, d'autre part, qui correspond au sacrifice en termes de production immédiate de biens et services que la collectivité fait en permettant à un des siens d'étudier plutôt que de produire. »

D'autre part, selon Altbach[59], P., (1998, p. 354), en relation avec la diminution des fonds, la question est de savoir qui devrait financer l'enseignement supérieur. Traditionnellement, dans la plupart des pays, le contribuable payait la majeure partie du coût de l'enseignement supérieur, mais on mobilise aujourd'hui de plus en plus l'individu en tant que source de fonds pour payer les factures. Ce débat sur l'équité, la stabilité financière et l'accès à l'université a de nombreuses ramifications.

À cet effet, les systèmes de l'enseignement, dans tous les pays du monde, se trouvent face à des défis majeurs dont l'importance va de pair avec le degré de son évolution. Parmi ces défis, il s'agit de fournir les ressources de financement suffisantes pour assurer un enseignement convenable aux étudiants sur le plan quantitatif et qualitatif. Le financement est indispensable pour tout projet de formation et d'éducation. Les fonds doivent être suffisants pour régler les

59 *"Related to diminished funding is the question of who should be responsible for paying for higher education. Traditionally, in most countries, the taxpayer has paid most of the cost of higher education. Tuition was very low or even non-existent. This has been called into question and there is an increasing shift to the individual as the source of funds to pay the bills. There are many ramifications of this debate for equity, financial stability and access".*

obligations de l'établissement scolaire envers ses diverses fonctions et pour accomplir convenablement la mission confiée.

Le manque de fonds dans l'établissement éducatif public crée beaucoup de problèmes dans plusieurs domaines (administratif, académique, recherche scientifique, service social, équipements et outils) et cela influe négativement sur la qualité de l'éducation, l'amélioration du niveau et de la capacité de l'enseignement. La question sous-jacente est celle du choix du financement : les coûts de scolarité doivent-ils être assumés uniquement par les familles au risque de créer des inégalités d'accès à l'enseignement ? Ou bien, ces coûts restent-ils du ressort de l'État qui, au nom d'une ouverture au plus grand nombre, doit alors subventionner les établissements par des dotations convenables, c'est-à-dire à la hauteur des besoins et répondant aux objectifs fixés ?

Il semble que les plus grands problèmes qui se posent à l'enseignement supérieur relèvent du financement à cause de l'augmentation permanente des coûts, l'augmentation du nombre d'étudiants et les demandes de recherches, préparations et laboratoires. Les taxes imposées aux étudiants et les dons des organismes de bienfaisance ne suffisent plus en tant que sources de financement.

Badr, M., (1999, pp. 203, 245), dans son étude au sujet de la crise de l'enseignement supérieur dans les universités de Jordanie, a avancé plusieurs propositions et des solutions probables en forme de recommandations dont :

- ✓ Baisse du taux d'inscription des étudiants
- ✓ Utilisation du système de prêts
- ✓ Promotion de l'autofinancement.

Selon Mascaret, A., (2015, pp. 48, 49), en France par exemple, le financement des universités doit être indexé sur la performance, évoquant ainsi le terme du financement de la performance par rapport à l'activité. Ainsi, sur proposition d'un rapport sénatorial[60], Valérie Pécresse décide, en 2007, que le financement des établissements doit avoir une part (20 %) allouée à la performance qui se traduit par divers indicateurs à savoir, à titre d'exemple, la valeur ajoutée

[60] Rapport d'information fait au nom de la Commission des affaires culturelles et de la Commission des finances, du contrôle budgétaire et des comptes économiques de la nation par le groupe de travail sur la réforme de l'allocation des moyens accordés par l'État aux universités, par MM. Philippe Adnot, Jean- Léonce Dupont, Christian Gaudin, Serge Lagauche, Gérard Longuet et Philippe Ricbert, Sénateurs, N° 382, Sénat, 10 juin 2008. Le nouveau système proposé par les sénateurs vise à « restaurer une plus grande équité entre les universités, tout en incitant ces dernières à davantage d'efficience dans l'utilisation des moyens. » (p.8).
La loi relative aux libertés et responsabilités des universités (dite loi LRU ou loi Pécresse), initialement intitulée loi portant organisation de la nouvelle université et communément appelée loi d'autonomie des universités, bien que cela n'ait jamais été son titre officiel, est la loi française n° 2007-1199 du 10 août 2007 adoptée sous le gouvernement François Fillon.

en licence (taux de réussite, ou rapport entre le taux de réussite escompté et le taux de réussite constaté), ou à travers des indicateurs d'évaluation de la recherche (nombre de thèses soutenues, nombre d'enseignants-chercheurs membres de l'Institut universitaire de France, etc.). Ainsi, la formule de financement basée sur la performance est passée d'une focalisation sur des inputs à une focalisation sur des outputs. Même si cela s'inscrit dans le cadre des réformes éducatives qui sont orientées vers la responsabilisation de leurs systèmes éducatifs sur leurs performances, le financement basé sur la performance est un mécanisme de stimulation de la performance institutionnelle.

Selon le Haut Comité Éducation Économie Emploi (HCEEE, 2006, pp. 201, 202), « deux types de modèles de financement de l'enseignement supérieur sont généralement opposés : d'un côté, les États-Unis avec une offre privée importante en matière d'éducation supérieure, et les pays européens où le financement de l'éducation supérieure est essentiellement public. Toutefois, comme nous serons amenés à le constater, une grande diversité de situations existe de ce côté de l'océan en ce qui concerne les droits d'inscription et les aides accordées aux étudiants ».
D'autre part, selon Dubois, P., (2010, pp. 291, 292), « les universités publiques sont financées majoritairement par l'État "plus de 85 % de leurs ressources, salaires et charges sociales incluses", selon quels critères et selon quels mécanismes les universités peuvent-elles être dotées ? Elles peuvent l'être selon leurs projets, leurs activités, leurs résultats. La communication s'intéresse aux financements selon les résultats atteints, financement communément appelé "financement selon la performance" »
Ce même auteur s'interroge sur la signification de la performance. « Selon la logique managériale, les choses sont apparemment simples. Les universités ont des missions à accomplir, missions fixées par le législateur. Ces missions se traduisent en objectifs, en projets et en activités (et même en tâches) ; projets et activités mobilisent des ressources ; leurs résultats peuvent être mesurés. On voit donc tout de suite que cela n'a guère de sens de vouloir évaluer et doter les universités selon leur performance globale : les projets et les activités sont trop divers. » Ainsi, ce même auteur ajoute que « deux types de performance sont communément mesurés, (pp. 292, 293) ; 1). L'efficience met en relation les ressources utilisées et les résultats atteints.
Second type de performance : 2) la mesure de l'efficacité met en relation les objectifs visés et les résultats atteints.
Enfin, « le financement selon la performance devrait mobiliser les universités dans des démarches de progrès, de mesure de leurs résultats. » De la sorte, selon Gaulejac, V. de., (2009,

p.291), « l'idéologie gestionnaire tue la politique. En préconisant une exigence de résultats et d'efficacité, elle déplace la politique sur le terrain de la performance et de la rentabilité. » Ainsi, est ce que cette idéologie gestionnaire est adaptée à l'amélioration des résultats de l'enseignement universitaire et dans quelle mesure permet-elle d'atteindre les résultats éducatifs souhaités sans compromettre les valeurs éducatives ?

V.5 La mesure de la performance dans l'enseignement supérieur

Selon Bedin, V., (2009, p.41), « l'expression "culte de la performance" est empruntée à Ehrenberg qui montre combien cette quête effrénée de la performance constitue un véritable enjeu sociétal actuellement et concerne des domaines divers tels que le sport, l'entreprise, la formation, l'évaluation ». Dans le registre financier au premier chef, puisque la rentabilité financière est l'objectif principal mais aussi dans les registres technologiques et commerciaux. La recherche-développement débouche sur la création permanente de nouveaux produits et l'amélioration de ceux qui existent, explique Gaulejac, V. de., (2005, p. 155). Véronique, B., (2009, p. 41) précise que « le système universitaire est, par exemple, qualifié de performant s'il répond à des demandes de "recevabilité" les plus quantifiables et "évaluables" possible : garantir tel taux de réussite par diplôme universitaire, tel taux d'insertion professionnelle des diplômés, un nombre déterminé de publications par équipe de recherche, etc. ». Toutefois, Fave-Bonnet, M.-F., (2010, p. 10), en évoquant la réalité de l'évaluation dans l'enseignement supérieur en France, aborde la question de la séparation entre les domaines. Ainsi, selon cet auteur, « il y a d'un côté l'évaluation de la recherche, d'un autre l'évaluation des enseignements et des formations, d'un troisième des établissements, d'un autre l'évaluation des enseignants chercheurs ». La séparation entre les domaines d'évaluation permet de développer des indicateurs d'évaluation plus fiables pour détecter au plus vite les éléments de dysfonctionnement ou les éléments de la réussite.

Ainsi, disposer de dispositifs standards d'évaluation en matière de pilotage des établissements universitaires constitue un défi majeur, surtout dans un contexte de mondialisation caractérisé par une concurrence internationale ouverte aux lois du marché. En ce sens, comme le précise Fallon, « pour garantir un maximum de cohérence dans les effets de l'évaluation, les instances européennes proposent de développer des stratégies communes, comme le montre la recommandation sur la coopération européenne visant à la garantie de la qualité dans

l'enseignement supérieur, adoptée le 24 septembre 1998 par le Conseil de l'union européenne ». Cette coopération vise à installer, selon ce même auteur, « un réseau européen d'évaluation de la qualité (ENQA)[61], composé de représentants des agences d'évaluation de la qualité, des gouvernements des états membres ainsi que des associations d'universités et autres établissements d'enseignement supérieur ». En effet, le processus de Bologne constitue, en ce sens, un cadre de référence pour évaluer les performances des systèmes d'enseignement en faisant usage de certains indicateurs permettant la comparaison et la mesure (Fallon, C., 2012, p. 63).

Afin de synthétiser les différentes perceptions de la mesure de la performance, nous avons étudié les conceptions théoriques de certains auteurs (cf. le tableau suivant n° 39)

Auteurs	**Perceptions de la performance**
Fayol H.	L'organisation performante est celle qui parvient à faire mieux avec le même effort.
Georgopoulos B.S. et Tannenbaum A.S	La performance organisationnelle est le degré auquel une organisation, en tant que système social et compte tenu de certaines ressources et certains moyens, atteint ses objectifs sans mettre hors d'état ses moyens et ses ressources, sans demander un effort de la part de ses membres.
Seashore S.E. et Yutchman E.	La performance est la capacité d'une organisation à exploiter son environnement dans l'acquisition de ressources rares et essentielles à son fonctionnement.
Mahoney T.A. et Weitzel W	La performance est l'action efficiente et productive.
Lewin K.	Les groupes performants sont ceux qui sont plus créatifs que les autres et plus productifs.
McGregor D	La performance organisationnelle s'évalue par l'atteinte des objectifs organisationnels et par l'utilisation optimale des ressources humaines
Likert R	La performance d'une organisation peut s'apprécier par sa réussite économique et par la qualité de son organisation.
Argyris C.	La performance réside dans l'intégration des objectifs individuels et organisationnels.
Klein C.	La performance financière est définie « comme la conquête d'une part de marché supplémentaire, la signature d'un contrat international important, le rachat d'une autre société, une politique boursière active, en fonction de l'intérêt des divers agents économiques qui sont en cause… »

Tableau n° 39: Les différentes perceptions de la performance.
Source : inspiré de Bouamama, M., (2015, p. 38)

[61] European Network for Quality Assurance in Higher Education.

Selon Bouamama, M., (2015, p. 38), « cette diversité de points de vue existe pour toute activité. La pluralité des disciplines et des champs qui s'intéressent à la performance propose, chacune dans son langage propre, une façon de nommer, de décrire et d'expliquer cette notion. D'après l'auteur, en sciences économiques, on étudie l'efficience alors qu'en sciences de gestion, on parle d'indicateurs de performance dont celui de la rentabilité est le plus connu. » Ceci semble s'inscrire dans le cadre de la volonté de mener de vastes réformes des structures administratives et financières de l'enseignement universitaire afin d'améliorer ses performances.

Selon Fave-Bonnet-M.-F., (2008), qui commente l'apparition des termes efficacité et performance dans l'éducation, « ces deux termes ont fait irruption dans les débats sur l'éducation depuis peu. Il s'agit ici du vocabulaire utilisé dans la vision "entrepreneuriale de l'éducation" ».

Gaulejac, V. de., (2005, p. 255), précise :

« La culture de la haute performance se traduit d'un côté par une augmentation remarquable de la productivité, de la rentabilité et de l'efficacité et, de l'autre, par une pression intense sur les entreprises et ses salariés. Il faut faire toujours mieux, de plus en plus vite, avec moins de moyens. Ceux qui ne suivent pas les exigences de flexibilité et d'adaptabilité sont considérés comme inutiles. Le développement de plans sociaux massifs est l'un des symptômes d'une tension structurelle du marché de l'emploi à partir du moment où les effectifs sont considérés comme un coût qu'il convient d'alléger au maximum. La performance illimitée est le moteur d'un harcèlement sans fin. Elle engendre une logique d'obsolescence implacable. »

Ce même auteur, (2009, p. 207), ajoute que « la culture de la haute performance ne fait plus recette, surtout lorsqu'elle vient justifier des pratiques de management dont la brutalité n'a rien à envier aux pratiques les plus répressives du pouvoir disciplinaire ».

Gozlan, C., (2016, p. 277), dans son article intitulé « Les sciences humaines et sociales face aux standards d'évaluation de la qualité académique » – enquête sur les pratiques de jugement dans une agence française – conclut en ces termes : « étudier les pratiques concrètes de jugement académique en contexte contraint, dans des domaines qui semblent particulièrement réticents à des formes de standardisation, permet de revisiter l'hypothèse selon laquelle des outils managériaux supplanteraient les savoir-faire professionnels ». De plus, le principe de hiérarchisation est plus favorable et a plus de valeur qu'une standardisation qui serait imposée par des dirigeants économistes.

Gaulejac, V. de., (2009, p. 154) ajoute que « la culture de la performance a ses revers. L'excellence génère l'exclusion, a fortiori lorsqu'elle est utilisée pour mettre les uns sur la touche pour obliger les autres à mieux accepter des exigences accrues de rentabilité. La violence se banalise, les dégradations des conditions de travail et le développement de la précarité deviennent des conditions normales de la course à la performance. » Gaulejac, V. de., (2009, p. 154) précise que « l'accent mis sur les incidences subjectives de la recherche effrénée de performance ne doit pas conduire à minimiser ses conséquences plus objectives. Les maladies professionnelles et les accidents du travail sont un symptôme de la dureté des conditions de travail. »

Ainsi, il semble que la culture de la performance s'organise aujourd'hui au cœur de la concurrence économique liée à la mondialisation. Dans ce contexte, les employés doivent être pris en charge en fonction de leurs droits, sans compromettre leurs valeurs. Par ailleurs, la culture de la performance et de l'amélioration est liée au processus de Bologne et ses objectifs concordent avec l'assurance de qualité.

V.6 Le modèle du processus de Bologne

Le processus de Bologne, initié en 1998 lors d'une déclaration conjointe des ministres de l'enseignement supérieur français, allemand, anglais et italien, s'est donné pour mission d'harmoniser l'architecture du système européen de l'enseignement supérieur. « La Déclaration de Bologne, signée en 1999 par les ministres chargés de l'enseignement supérieur de 29 pays, prévoyait la création d'une structure commune des études, la mise en place d'un système commun de crédits et d'un mécanisme d'assurance qualité, la promotion de la mobilité des étudiants ainsi que des personnels enseignants et administratifs entre établissements et pays. » (Crosier, D. et Parveva, T., 2014) Le processus de Bologne offre ainsi un nouveau modèle de gouvernance et d'élaboration de la politique au niveau international, dans le domaine de l'enseignement supérieur. Et, selon Fallon, C., (2012, p. 61), « le processus de Bologne et l'organisation de la concurrence au sein d'un marché mondial de l'enseignement supérieur imposent peu à peu des dispositifs de standardisation et d'évaluation en matière de pilotage des établissements ». De plus, selon De Ketele, J.-M., Hugonnier, B., Parmentier, P. et Cosnefroy, L., (2016, p. 35), « l'évaluation de la qualité de l'enseignement est une des clés de voute du processus de Bologne ».

À l'origine, le processus de Bologne avait pour objectif de créer un espace européen de l'enseignement supérieur (EEES[62]) à l'horizon 2010. L'idée était d'offrir aux étudiants la possibilité de choisir en toute transparence parmi un grand nombre de cours de haut niveau, ainsi que des procédures simplifiées de reconnaissance des diplômes, au sein des systèmes nationaux d'enseignement supérieur ou entre eux. La Déclaration de la Sorbonne invite les pays à : 1° Améliorer la transparence internationale des programmes et la reconnaissance des qualifications grâce à une convergence progressive vers un cadre commun de qualifications et de cycles d'études, 2° Faciliter la mobilité des étudiants et des enseignants dans l'espace européen, ainsi que leur intégration sur le marché du travail européen, et 3° Élaborer un système commun de niveaux d'études : pré-licence (ou « bachelor ») et post-licence (master/doctorat).

L'intention déclarée était donc de rendre l'enseignement supérieur européen plus compatible et plus comparable, plus compétitif et plus attractif, pour les Européens comme pour les étudiants et les universitaires des autres continents. Pour cela, il fallait engager des réformes permettant de rendre les systèmes européens d'enseignement supérieur plus compréhensibles et d'améliorer leur qualité.

Dans la Déclaration de Bologne, les ministres ont affirmé leur volonté :

- ✓ D'adopter un système de diplômes lisibles et comparables ;
- ✓ De mettre en place un système fondé essentiellement sur deux cycles principaux ;
- ✓ D'instaurer un système de crédits (comme celui de l'ECTS[63]) ;
- ✓ De favoriser la mobilité des étudiants, des enseignants, des chercheurs et des personnels administratifs ;
- ✓ De promouvoir la coopération européenne en matière d'assurance qualité ;
- ✓ De promouvoir la dimension européenne dans l'enseignement supérieur (en termes d'élaboration des cursus et de coopération entre les établissements).

[62]Espace européen de l'enseignement supérieur.
[63] Système européen de transfert et d'accumulation de crédits.

Mobilité des étudiants et des enseignants	Mobilité des chercheurs		Liens plus étroits entre l'enseignement et la recherche	Parcours de formation flexibles dans l'enseignement supérieur	Engagement à produire des plans d'action nationaux avec un suivi efficace de la dimension sociale	
		Apprentissage et formation tout au long de la vie	Inclusion du niveau doctoral en tant que troisième cycle			
		Ajout de la dimension sociale		Renforcement de la dimension sociale		
	Un système de crédits (ECTS)		Cadre européen des qualifications	Cadres nationaux de qualifications		
Un système commun en deux cycles	Des diplômes facilement lisibles et comparables	Implication des établissements d'enseignement supérieur et des étudiants	Reconnaissance des diplômes et des périodes d'études (Supplément au diplôme)	Délivrance et reconnaissance de diplômes conjoints		
	Dimension européenne de l'enseignement supérieur	Promotion de l'Espace européen de l'enseignement supérieur			Stratégie d'amélioration de la dimension globale du processus de Bologne	
	Coopération européenne dans l'assurance qualité		L'assurance qualité au niveau institutionnel, national et européen	Références et lignes directrices pour l'assurance qualité	Création d'un registre des agences de l'assurance qualité	
1998	**1999**	**2001**	**2003**	**2005**	**2007**	**2009**

Déclaration de la Sorbonne, 1998	Déclaration de Bologne, 1999	Communiqué de Prague, 2001	Communiqué de Berlin, 2003	Communiqué de Bergen, 2005	Conférence de Londres, 2007	Conférence de Leuven/Louvain-la-Neuve, 2009

Tableau n° 40: Évolution dans le temps du processus de Bologne.
Source : L'enseignement supérieur en Europe 2009 : Les avancées du processus de Bologne, p. 16

Selon Ulrich, T., (2011), « dans la mesure où la Déclaration de Bologne a fait de l'augmentation de la mobilité des étudiants un objectif stratégique majeur, on aurait pu s'attendre à ce que des efforts soient faits pour créer un système de statistiques et d'analyses adapté permettant d'en examiner les tendances ». Selon une étude financée par la Commission européenne, coordonnée par l'ACA et impliquant Campus France (non publiée pour l'instant), dans 32 pays européens (les pays remplissant les conditions du programme ERASMUS, ainsi que la Suisse), le nombre d'étudiants étrangers est passé d'environ 827 000 en 1999 (5,4 % de l'ensemble des étudiants) à environ 1 118 000 (5,8 %) en 2003 et, enfin, a atteint le chiffre de 1 516 000 (7 %) en 2007. L'augmentation générale au cours de ces huit années est de plus de 80 % en valeur absolue. Dans ces 32 pays d'accueil, le taux d'étudiants étrangers, citoyens d'autres pays européens, est seulement passé de 3 % en 1999 à 3,3 % en 2007, et celui des étudiants étrangers venant de l'extérieur de l'Europe est passé de 2,4 % à 3,7 %. En fait, les statistiques de l'UNESCO suggèrent qu'environ 80 % des étudiants européens inscrits à l'étranger se rendent dans d'autres pays européens et que seuls 20 % d'entre eux se rendent sur d'autres continents. Malgré la faiblesse des données disponibles, Ulrich, T., (2011) (Idem) conclut que « l'un des deux objectifs stratégiques de la Déclaration de Bologne a été atteint : les étudiants des autres régions du monde sont venus en plus grand nombre en Europe. L'autre objectif n'a toutefois pas été atteint : la mobilité étudiante intra-européenne semble certes avoir augmenté au cours de la première décennie du XXIe siècle, mais à un rythme lent. »

Toujours selon Ulrich, T., (2011) (Idem),

« la conclusion la plus évidente à tirer des informations disponibles sur la mobilité internationale des étudiants est que ces derniers ne peuvent pas être considérés comme un groupe homogène. Trois groupes distincts se différencient ainsi :

- ✓ Les étudiants provenant de pays à revenu faible ou moyen qui se rendent principalement à l'étranger pour obtenir un diplôme dans un pays économiquement développé et possédant un système d'enseignement supérieur plus ancien
- ✓ Les étudiants en mobilité temporaire dans des pays économiquement développés
- ✓ Les étudiants provenant de pays économiquement développés qui se rendent à l'étranger pour obtenir un diplôme dans un autre pays économiquement développé.

La mobilité verticale, c'est-à-dire la mobilité en provenance de pays moins favorisés d'un point de vue économique et universitaire, concerne principalement les cursus complets menant à l'obtention d'un diplôme. Cette mobilité concerne davantage les domaines d'études permettant d'accéder à des revenus plus rémunérateurs. La majorité de ces étudiants en mobilité nourrissent

de fortes ambitions universitaires et/ou viennent de familles relativement aisées dans leur pays de résidence ».

Donc, la mobilité verticale concerne les étudiants des pays en voie de développement, comme la Libye, ce qui permet au pays d'origine de tirer profit de la qualité de l'enseignement dans les universités des pays développés en vue d'améliorer les compétences et de diversifier les domaines scientifiques des futurs cadres et enseignants des pays d'origine. Ce même auteur ajoute que « le pourcentage de ces étudiants est élevé parmi les étudiants en doctorat et en master. Dans bien des cas, les étudiants se rendent dans un autre pays parce qu'ils sont attirés par la réputation universitaire de l'établissement d'accueil. »

Ulrich, T., (2011) (Idem), ajoute que « la mobilité en vue de l'obtention d'un diplôme n'est pas rare entre pays voisins. Certains étudiants poursuivent leurs études à l'étranger parce qu'ils n'ont pas réussi à être admis dans le domaine d'études ou l'établissement dans lequel ils auraient souhaité s'inscrire chez eux. »

Cependant, selon Amara, M.-E. et Baumann, M., (2012, p. 129), « le processus de Bologne est engagé depuis sept ans et les actions mises en œuvre sont essentiellement centrées sur l'attractivité et la compétitivité des établissements européens d'enseignement supérieur ainsi que sur les moyens de garantir l'employabilité des diplômés au sein d'un marché européen ouvert ». Pour cela, aujourd'hui, la Libye a besoin d'intensifier la coopération avec l'Union européenne dans le cadre du processus de Bologne, pour bénéficier de ses effets positifs, afin de renforcer le système éducatif.

Conclusion du chapitre V

La situation de l'éducation et de l'enseignement supérieur en Libye est passée par différentes phases historiques. La phase la plus marquante débute en 2004 par l'adoption du programme de management de la qualité totale, suite à l'arrêté ministériel n° 141, conséquence du nouveau contexte influencé par le processus de Bologne mais aussi en raison de la nécessité de s'adapter aux besoins de l'économie en matière d'emplois et de financement. C'est ainsi que la démarche qualité totale, en tant qu'approche managériale, semble être l'outil parfaitement adapté pour améliorer la performance du système de l'enseignement supérieur dans le monde, et en Libye

plus particulièrement. L'application de ce programme a engendré des difficultés pour son application dans le sens de l'amélioration de la performance. De plus, il existe une perspective plus dialectique autour de la notion de qualité, montrant comment des théoriciens plus critiques analysent la logique de la culture du management et de la qualité. Une perspective a été ouverte par les philosophes de l'éducation à propos des finalités mêmes de l'éducation. Ainsi, nous ne pouvons ici nous limiter au seul registre de l'application de la qualité considérée comme une approche rationnelle et incontournable, alors qu'elle procède d'enjeux politiques et économiques qu'il nous faut clairement identifier.

Notre recherche vise à s'interroger sur l'importance de l'application de la démarche qualité dans l'enseignement supérieur à travers une étude comparative au sein de trois universités libyennes. Un certain nombre d'hypothèses ont été développées pour apporter des réponses quant à l'impact de la démarche qualité sur la performance.

Troisième Partie

Etude empirique et résultats de la recherche

Chapitre VI. Problématique, hypothèses et méthodologie de recherche

VI.1 Problématique

Le développement des civilisations dépend des connaissances qu'elles acquièrent et des avancées scientifiques qu'elles réalisent (Égypte ancienne, Rome, Carthage,). Récemment, plusieurs études (OCDE, 2017) montrent l'importance de mener des politiques d'éducation adéquates pour faire face aux exigences de la société moderne. Dans cette même idée, Saïd, A. (2010, p.11) explique qu'en étudiant l'histoire des nations, on retrouve une corrélation entre le niveau de développement socio-économique et le système éducatif et d'enseignement mis en place. Plus particulièrement, l'enseignement supérieur constitue l'outil stratégique sur lequel repose l'évolution de la société, la résolution de ses problèmes et la construction de son avenir. Azaryeva, V., Stepanov, S. & Shaposhnikov, S., (2008, p.425), montrent que « le développement du potentiel intellectuel, scientifique, technique et économique de l'État est déterminé, pour la plus grande partie, par les universités ».

Cependant, selon Perrenoud, P., (2002, p. 1), « les enquêtes internationales récentes attirent l'attention sur le décalage entre ce que les systèmes éducatifs voudraient faire et ce qu'ils font. »

L'éducation constitue un investissement qui nécessite la mobilisation des ressources et des compétences. Cette mobilisation exige de plus en plus de comptes rendus pour la société dans toutes ses composantes : politique, économique, juridique, etc. En ce sens, Perrenoud, P., (2002, p. 1), précise que « dans une conjoncture marquée par les déficits budgétaires des finances publiques et une culture de l'évaluation aussi simpliste qu'envahissante, il ne faut pas s'étonner que l'efficacité de l'enseignement soit devenue une préoccupation majeure ». En fait, toutes les dépenses sont à justifier par rapport à des objectifs fixés préalablement par les institutions publiques et tous les acteurs impliqués dans le processus éducatif.

Ainsi, le poids des facteurs économiques joue aujourd'hui un rôle majeur du point de vue de l'efficacité du système éducatif. Cette donne nous pousse à considérer le système éducatif comme un projet de société qui devrait satisfaire un ensemble de contraintes à la fois financières et scientifiques. D'une part, la conception du système éducatif est un acte qui relève des spécialistes pédagogiques, et, d'autre part, l'implication des différents acteurs socioculturels et

économiques est primordiale dans la mesure où elle permet de mener une évaluation supposée objective de la performance du système élaboré.

Des chercheurs ont révélé l'importance d'avoir recours à des outils du management pour étudier l'efficacité du système éducatif. En effet, Golberg, J.-S, (2002), précise que « plus récemment, les leaders de l'éducation ont commencé l'aménagement du potentiel du QTM appliqué à l'organisation de l'éducation ».

Selon Frazier, A., (1997), cité par Golberg, J.-S, 2002, « la gestion de la qualité établit un lien entre les résultats et le processus par lequel les résultats sont atteints. Si, comme beaucoup de gens le savent, la cause des échecs dans l'éducation est un problème de conception, la gestion de la qualité peut être considérée comme un processus systémique idéal pour gérer le changement dans l'éducation publique. » Ainsi, Azaryeva, V., Stepanov, S. & Shaposhnikov, S., (2008, p. 425), proposent l'approche de la qualité totale (TQM : *total quality Management*) pour répondre aux défis du développement de la société. Les auteurs stipulent : « Il est nécessaire d'utiliser les principes de TQM dans le domaine de l'enseignement supérieur, principalement du point de vue de la qualité des services fournis et des résultats de l'enseignement, ainsi que des résultats de la recherche scientifique. » Ainsi, comme le démontrent Khelif, R. *et al.,* (2013, p. 23), « la démarche qualité est aujourd'hui au cœur des préoccupations des établissements universitaires qui délivrent grades et diplômes pour permettre à leurs étudiants d'être compétitifs et performants sur le marché du travail et répondre aux besoins de développement humain, social, économique et culturel des pays ».

La qualité dans l'enseignement supérieur et la recherche scientifique permettrait ainsi de répondre aux enjeux sociaux, économiques, financiers et, avant tout, scientifiques. Ainsi, comme le précisent Khelif, R. *et al.,* (2013, p.24), « les nécessités internes aux dynamiques scientifiques contemporaines et les besoins qu'éprouvent les enseignants chercheurs eux-mêmes d'organiser plus efficacement encore leurs activités en vue d'une plus grande créativité justifient la mise en place d'une démarche qualité. »

Cependant, selon Duykaerts, C. et Malmedy, M., (2014, p. 143), la qualité est un concept au contenu assez large qui prend en compte trop de paramètres pour qu'on puisse parler de son atteinte de manière simpliste. Pour savoir ce qu'elle représente dans l'enseignement supérieur, la définition donnée par l'UNESCO en 1998 peut être prise en compte. Il s'agit ainsi d'un concept complexe, dynamique, à facettes multiples, qui s'appuie sur des données historiques, souvent défini par ce qui fait défaut plutôt que par son contenu. Elle est le reflet de conceptions

socio-économiques, culturelles et politiques au niveau régional, national, mondial. La qualité est un concept relatif, dont l'évaluation résulte des attentes et perceptions des différents acteurs à un moment donné.

L'utilisation de ce mot dans l'espace universitaire nous vient de l'Amérique anglo-saxonne, d'Amérique latine mais aussi de l'Europe (Gaulejac, V. de., 2005, p. 218). Selon Bernatchez, J., (2014, p. 279), l'éducation apparaît, aux yeux des grandes nations, comme un secteur qui doit rendre service à l'économie. De nos jours, les universités doivent être en mesure de former des types d'hommes capables d'intégrer le monde de la production et de services (par production, nous voulons dire toutes activités à but économique, social ou artistique). Elles doivent doter leurs étudiants d'un savoir-faire qui puisse leur permettre d'être opérationnels dès leur sortie des institutions. Ce nouvel état d'esprit va amener de nombreux pays à adopter la démarche qualité dans leur système. À ce titre, le cas du Québec peut être cité, où les enseignants et étudiants, d'un commun accord, fixent des objectifs, établissent des méthodes pédagogiques et des modes d'évaluation pour avoir une formation de qualité au niveau des apprentissages et des programmes de formation.

Cette nouvelle dynamique semble susciter un grand intérêt dans tous les milieux universitaires du monde entier, aussi bien dans les pays du Nord que ceux du Sud. Avoir un système performant et efficace présuppose une bonne organisation managériale car l'enseignement supérieur apparaît comme un milieu d'investissement qui doit être rentable, et donc parfaitement intégré dans l'idéologie gestionnaire. Néanmoins, à ce sujet, Gaulejac, V. de., (2005, pp. 77, 78), exprime son désaccord : « Dans le champ de l'éducation, la pression de l'idéologie gestionnaire est la plus évidente et la plus inquiétante » puisqu'elle considère les individus à partir de leur fonctionnalité économique comme actionnaires, travailleurs et consommateurs. Ainsi, « transformer les enfants en clients du système éducatif représente, en effet, une régression majeure par rapport à l'école républicaine ». Gaulejac, V. de., (2005, p. 77) ajoute que « l'adhésion aux instruments de gestion n'est souvent que de façade, surtout lorsque le sens attribué par chaque employé à son travail ne se retrouve pas dans les indicateurs d'évaluation censés mesurer la qualité de celui-ci ».

La qualité peut être définie comme étant « l'ensemble des caractéristiques et propriétés d'un produit ou service qui lui confèrent l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés et implicites » (Bouabaz, M. et Mordjaoui, M., 2013, p. 197). À la notion de qualité s'associe le terme d'assurance. Ainsi, l'assurance qualité est « l'ensemble des actions préétablies et systématiques

nécessaires pour donner la confiance appropriée en ce qu'un produit ou service satisfera aux exigences données, relatives à la qualité » (Bouabaz, M. et Mordjaoui, M., 2013, p. 197).

Le management de la qualité est donc une démarche qui englobe l'assurance qualité puisqu'elle dépasse la notion de satisfaction des exigences relatives à la qualité du produit ou du service, en introduisant les notions relatives aux processus et au management des ressources, à savoir les compétences humaines et les moyens financiers mis en œuvre.

En revanche, d'après Harvey, L. & Green, D., (1993), quatre catégories de qualité peuvent être distinguées et chacune possède des méthodes différentes pour la mesurer. On distingue ainsi :

- ✓ **Catégorie 1** : la qualité comme excellence (*Quality Excellence*) : cette version de la qualité s'approche plutôt d'un modèle de type élitiste (*OxBridge :* il s'agit d'une combinaison des noms d'Oxford et de Cambridge) (cité par Harvey, L., et Knight, P. T., 1996).
- ✓ **Catégorie 2** : la qualité comme capacité d'atteinte des objectifs (*Quality as a Fitness for a purpose*) : cette notion exige qu'un produit ou un service répondent aux besoins, aux exigences ou aux désirs du client. Ainsi, les universités doivent déclarer ce qu'elles tiennent à faire, faire ce qu'elles avaient déclaré et prouver à des tiers qu'elles ont fait ce qu'elles avaient déclaré.
- ✓ **Catégorie 3** : la qualité comme valeur pour l'argent (*Quality Value for Money*) : la qualité est comprise comme rentabilité des investissements. Cette vision accentue le droit de l'État (qui est le contributeur principal de l'enseignement supérieur) d'exiger des universités une meilleure rentabilité et efficacité tant financière que fonctionnelle.
- ✓ **Catégorie 4** : la qualité comme transformation (*Quality as a transformation*) : la qualité est comprise comme une transformation attendue qui ne se limite pas à des traits extérieurs, comme, par exemple, un changement cognitif. Ainsi, l'université « transforme le client plutôt que de faire quelque chose pour le client » (Harvey, L. & Green, D., 1993, p. 24).

S'intéressant plus particulièrement au système éducatif dans le supérieur, Harvey, L. & Green, D., (1993, p. 10), précisent que la notion de qualité dans l'enseignement supérieur est plutôt relative. Ainsi, prenant le cas de l'Europe, Sylin, M. et Delausnay, N., démontrent « qu'il n'est toutefois pas simple d'allier qualité et enseignement dans un contexte européen souvent lourd de pressions concurrentielles et marchandes… d'autant que le terrain des Universités et des Hautes écoles est lui aussi porteur de réalités spécifiques complexes, aux conséquences variées sur la vision que l'on peut y avoir de la qualité ». Cependant, le processus de Bologne (Djemai,

D., 2013, p. 177) et (Azaryeva, V., Stepanov, S. & Shaposhnikov, S., 2008, p. 425) – qui est un engagement à construire un espace européen de l'enseignement supérieur (EEES : 29 participants en 1999 et 47 en 2010), fondé sur trois points clés, à savoir la LMD (Licence, Master, Doctorat), le ECTS (Européen Crédit Transfert System) et le ESG (*Européen Standards and Guidelines*) – a permis de définir trois axes stratégiques : « 1- Parcours personnalisé de l'étudiant permettant d'axer les formations sur l'étudiant et non sur l'enseignant. Nous passons alors d'une logique d'apprentissage de savoirs, de transmission de connaissances à une logique d'acquisition de compétences et d'autoformation, 2- Mobilité et Employabilité pour chacun des cycles L, M, D permettant une plus grande lisibilité sur le marché du travail. De nouvelles missions pour les établissements sont apparues, centrées autour de l'orientation, de l'insertion professionnelle et du partenariat avec l'environnement socio-économique, 3- Autonomie des universités qui sont devenues des acteurs principaux. Ceci conduit à de nouveaux modes de management. L'autonomie donne plus de responsabilité aux établissements, ce qui rajoute une évaluation sur l'usage des fonds et la réalisation des objectifs de service public. »

La définition de ces trois axes stratégiques par les établissements européens confirme que les établissements universitaires de l'enseignement supérieur et de la recherche opèrent dans un environnement changeant qui nécessite des adaptations permanentes au contexte. Ainsi, l'autonomie, entre autres, exige l'instauration d'un système d'assurance qualité qui permet d'évaluer, de façon objective et juste, la performance des établissements universitaires sur un ensemble d'indicateurs et de critères communément acceptés.

Ainsi, la question de l'application de la qualité dans le système éducatif, et plus particulièrement dans l'enseignement supérieur et la recherche scientifique, est une affaire liée aux « politiques institutionnelles destinées à valider la qualité des diplômes et des prestations qui y conduisent » expliquent Khalif, R. *et al.*, (2013, p. 23). Dans le même sens, Khalif, R. *et al.*, (2013, p. 24), ajoutent que le management de la qualité concerne l'ensemble des parties prenantes, gouvernements, organismes de reconnaissance académique, établissements prestataires, personnels enseignants et administratifs, étudiants, partenaires professionnels, organismes certificateurs. Ainsi, la performance du système éducatif en général, et du système de l'enseignement supérieur et de la recherche en particulier, se pose à plusieurs niveaux et implique des considérations multiples. En effet, l'efficience (optimisation de l'utilisation des ressources) et l'efficacité (atteinte des objectifs) prennent une dimension intégrée. Il s'agit ainsi, par exemple, de fournir, en même temps, des garanties sur la production scientifique des enseignants chercheurs, des garanties sur les diplômés, des garanties sur la capacité à gérer au

mieux les ressources allouées, des garanties sur la satisfaction des besoins du marché du travail (un indicateur de performance de l'output : l'ensemble des diplômes).

Selon Sylin, M. et Delausnay, N., (2004, p. 2), il semble possible de « relever différents éléments qu'il serait utile de prendre en compte dans toute mise en œuvre d'une démarche d'évaluation de la qualité au sein d'un établissement d'enseignement supérieur » ; ainsi, les contenus des divers référentiels dans leur ensemble, peuvent être résumés dans les points suivants :

Synthèse des contenus des référentiels qualité
- Le mode de direction : « leadership », « management », « politique », etc.
- Les clients, à savoir les étudiants, mais également les pouvoirs qui subventionnent ainsi que le monde du travail : « orientation client », « satisfaction de la clientèle », etc.
- Le personnel enseignant et le personnel de support (« orientation personnel », « satisfaction du personnel »)
- Les ressources : « collecte et traitement des informations », « management des ressources », « ressources matérielles » etc.
- Le processus d'enseignement proprement dit : « maîtrise de la qualité des processus d'enseignement », « management du processus », « qualité des programmes »
- Les relations externes (hors clientèle directe) : « intégration à la vie de la collectivité », « relations internationales », « contribution à la communauté »
- Les activités annexes au processus d'enseignement proprement dit (« recherche », « maîtrise de la qualité des processus de support », etc.)
- Les résultats de l'établissement : « résultats de l'école », « résultats opérationnels »
- L'importance accordée à la qualité et à la vision à long terme : « planification à long terme », « améliorations », « stratégie et objectifs qualité », etc.

Certains chercheurs ont évoqué la question de la « non-qualité » qui concerne les situations d'échec que rencontrent certains étudiants de l'enseignement supérieur et de la recherche en Algérie. Ainsi, selon Khalif, R. *et al.*, (2013, p. 25) « un brainstorming, élaboré sur trois

échantillons d'étudiants du système LMD, a permis d'identifier les causes potentielles d'échecs ». Toujours selon l'étude menée par Khalif, R. *et al.*, (2013, p. 25), les causes peuvent être les suivantes :

- ✓ Manque de compétences pédagogiques pour un grand nombre d'enseignants,
- ✓ Conditions actuelles de recrutement et de promotion des enseignants chercheurs considérés comme un obstacle à l'amélioration de la qualité,
- ✓ Méconnaissance de la notion qualité de la part du corps enseignant administratif et des étudiants,
- ✓ Cours et travaux dirigés mal adaptés à la réalité,
- ✓ Syllabus soit non remplis soit non respectés dans la majorité des cas,
- ✓ Volumes horaires non respectés,
- ✓ Manque de procédures de travail,
- ✓ Pas d'évaluation de l'enseignement.

Il apparaît ainsi que le management de la qualité totale est une approche globale et non partielle du fait qu'elle traite tous les aspects liés au coût de la non- qualité et au coût de la qualité. En effet, la performance nécessite une approche bien réfléchie, raisonnée et multidimensionnelle. Cela montre que l'application de la démarche qualité dans l'enseignement supérieur et la recherche scientifique semble recouvrir un processus qui implique plusieurs intervenants pour atteindre la performance souhaitée.

Malgré le développement de l'approche qualité que l'on retrouve partout à travers le monde, tous les acteurs compétents présents dans l'espace universitaire ne semblent pas avoir la même vision. De nos jours, il existe deux conceptions différentes dans la démarche de cette approche. Ces deux conceptions opposées, l'une économiste et l'autre sociologique, comportent chacune des points forts comme des limites et cela nous amène à une réflexion visant à les concilier ou à les discuter. D'autre part, la performance d'un pays se mesure-t-elle uniquement à ses réussites économiques ? Qu'en est-il de son développement social et culturel ?

Le premier modèle impose de recourir à une approche managériale. Ici, il s'agit de mettre sur pied un modèle de gestion performant qui va permettre l'investissement sans limite de l'homme au travail. Il doit se dépasser pour créer la richesse. Pour arriver à des résultats significatifs, probants et profitables, le travail doit être organisé avec une certaine rigueur managériale. Ce nouvel état d'esprit fait apparaître une course à la productivité. Cette approche ne s'est pas seulement limitée au monde de l'entreprise. De nos jours, on la retrouve au niveau de

l'éducation et dans l'espace universitaire. Cela conduit à la privatisation de l'éducation (Gaulejac, V. de., 2005, p. 217). L'espace universitaire doit être un milieu de prestation de services. L'approche gestionnaire considère qu'à la fin de leur formation, les étudiants devront être opérationnels et disposer de compétences pouvant leur permettre de travailler et de participer à l'augmentation de la production. Dans ce même ordre d'idées, nous pouvons aussi évoquer la vision française qui fait état de « l'école de la réussite » (Gaulejac, V. de., p. 218). Les objectifs fixés sont à 100 % de réussite pour les élèves qu'il faut amener à l'obtention d'un diplôme ou d'une qualification pouvant leur permettre de travailler (Gaulejac, V. de., p. 218). À ce sujet, le but recherché d'une approche gestionnaire, c'est la mise en œuvre d'un système éducatif productif (Gaulejac, V. de., p. 219). Par système éducatif productif, on entend une bonne gestion qui signifie, pour les gestionnaires, « comme un ensemble de techniques destinées à rechercher l'organisation de la meilleure utilisation des ressources financières, matérielles et humaines pour assurer la pérennité de l'entreprise », selon Bouilloud, J.-P. et Lecuyer, B.-P., (1994), cités par Gaulejac, V. de., (p. 46).

Deuxièmement, à côté de cette approche économiste, il existe une autre approche qui est sociologique. Certains psychanalystes et psychologues voient une logique gestionnaire au détriment de la prise en compte de la place que doit occuper le sujet qu'est l'homme dans sa dimension sociale. L'approche sociologique remet en cause le libéralisme économique, le pragmatisme anglo-saxon et l'utilitarisme (Grandjean, C., 2008). Dans son article intitulé « Une approche critique de la démarche qualité dans les institutions sanitaires, sociales et médico-sociales », cet auteur souligne l'absence de la dimension relationnelle dans cette approche gestionnaire qui donne la primeur aux aspects techniques.

En effet, le système d'accréditation de la qualité est l'un des systèmes mondiaux les plus importants qui visent à améliorer l'éducation, mais est-il compatible avec le système éducatif basé sur les valeurs éducatives respectueuses de l'humain ?

Scalabre, G., (2010, p. 75) ajoute :

> « Dans le travail éducatif et thérapeutique, il sera difficile de "faire avec" des procédures directement inspirées de l'industrie, où toute action doit être décrite, de bout en bout et dans les moindres détails. Même inscrite dans un processus de travail qui se veut souple, la rédaction des procédures de travail peut facilement créer un cadre rigide, détaché de facteurs humains qui réclameraient un espace transitionnel (au sens de Winnicott), pour répondre aux spécificités individuelles. Il ne faut cependant pas rejeter l'idée même de procédures, mais privilégier en matière d'accompagnement humain ce que nous pouvons appeler les procédures ouvertes. »

Mais dans toute procédure, il y a une valeur. De plus, Tauzia, N., (2010, pp. 127, 128) conclut ainsi :

> « Penser la qualité en psychiatrie reste à ce jour un questionnement entier. Est-il illusoire d'espérer que les pratiques soignantes n'en ont pas fini avec la clinique, cette part d'humanité en l'autre que je perçois en moi dans la relation ? Ce trouble qu'on appelle "transfert", point de départ de toute réflexion, imagination, créativité soignante, et au-delà, de toute rencontre humaine… Peut-on imaginer que les principes de l'économie de marché, déjà présents dans tant de domaines, puissent ne pas envahir les espaces relationnels fondamentaux de travail du négatif que sont les lieux de soins psychiatriques ? Comment pourrait-on voir cohabiter deux champs que tout semble opposer, entre la vision hygiéniste d'un humain perfectible, rééducable et autogéré à la manière d'une micro-entreprise soumise aux mêmes règles du marché, et la part sombre et tragique de nous-mêmes, aliénés à l'inconscient et à son langage, que la folie révèle… J'ose penser que cette vision purement managériale, quantitative de la qualité s'épuisera d'elle-même, lorsqu'on s'apercevra de sa non-efficacité dans le domaine des relations humaines. »

D'autre part, Loubat, J.-R., (2015, p. 5) ajoute :

> « Les difficultés patentes de mise en œuvre d'une démarche qualité au sein des secteurs social et médico-social tiennent donc à de multiples aspects : une lourdeur administrative, des errements politiques, la concurrence de multiples intérêts, des enjeux contradictoires, un impossible consensus idéologique et culturel de la part des acteurs concernés. Mais aussi, pour finir, une confusion des genres dont ces secteurs ont tant de mal à s'extraire, celle du professionnalisme, d'une part, et de leurs vieux démons idéologiques, d'autre part, comme leur défiance congénitale à l'égard de tout ce qui vient de l'extérieur, de tout ce qui a rapport à l'économie, à l'argent, au commerce, à l'entreprise et à la technologie. »

L'exercice de la démarche qualité maintient les travailleurs sous pression pour une bonne productivité. Le non-respect scrupuleux de ces dernières peut conduire à des sanctions. Cette situation maintient ainsi les acteurs dans une peur permanente.

De plus, selon Henriet, B., (1993, p. 125),

> « Le temps de management axé sur la production n'est plus efficace. Les décisions issues d'un processus de modélisation et de rationalité ne répondent pas toujours aux exigences de l'environnement et surtout elles ne trouvent pas ce qu'elles nécessitent d'implication de la part des exécutants. Ce faisant, dans toute approche managériale il faut intégrer une autre dimension qui paraît d'une ultime importance, c'est la dimension humaine. »

Selon Gaulejac, V. de. et Hanique, F., (2015, p. 145),

> « L’évaluation du travail ne porte plus sur la qualité définie à partir des valeurs professionnelles, mais sur la réalisation d'objectifs de profitabilité. La reconnaissance qui fonde l'estime de soi n'est plus recherchée dans les jugements exprimés par les pairs, mais par les indicateurs de mesure élaborés par les prescripteurs. Le sens du travail n'est plus défini par le salarié en accord avec ses compétences professionnelles, mais en fonction de ce qu'il rapporte à l'entreprise. La valeur travail se délite au profit d'une conception pécuniaire de l'activité. »

La première approche est une approche managériale qui recherche le développement d’outils et de techniques pour arriver à l’efficacité alors que la seconde approche est plus humaniste et prend en compte non seulement l’économie mais aussi le social et la dimension humaine de l’activité au travail.

Gaulejac, V. de., (2009, pp. 317, 318) s’interroge :

> « Comment retrouver un équilibre entre l'économique, le social et le politique ? Pour que l'économie ne se développe pas contre la société, il convient de reconsidérer le rapport à la richesse et renouveler les termes d'un contrat social au niveau mondial qui ne soit pas exclusivement dominé par des considérations productivistes, mais par des préoccupations politiques et existentielles. Comment les hommes peuvent-ils vivre ensemble dans l'harmonie et la paix ? Il suffirait pour cela de retrouver quelques principes, peut-être utopiques, mais pourtant essentiels : promouvoir une non-violence économique qui prêche la solidarité comme contrepoids à la compétition ; alléger la pression du travail et du culte de l’activisme ; considérer la richesse comme un moyen pour renforcer la cohésion sociale. »

Dans cette perspective, Gaulejac, V. de., (2009, p.155) ajoute :

> « Il convient d'abord de penser la gestion autrement en la réinscrivant dans une préoccupation anthropologique : une gestion humaine des ressources plutôt qu'une gestion des ressources humaines. La crise que nous traversons n'est pas une crise économique puisque nos sociétés continuent à produire de la richesse. Elle est avant tout une crise symbolique qui touche les rapports entre l'économique, le politique et le social. Au lieu de gérer la société pour la mettre au service du développement économique, il convient de penser une économie au service du bien commun en rappelant, à la suite de Marcel Mauss, que le lien vaut mieux que le bien. »

Rodriguez, M., (2016, p.18), cité par (Mok, K.-H., 1999), précise sur ce point :

> « Les rares preuves [64]des avantages de la nouvelle gestion de l'éducation ne représentent pas nécessairement un argument en faveur de l'éducation "marketing", car elle a des conséquences néfastes sur le développement socioculturel des personnes. Lorsqu'on insiste beaucoup sur les principes du marché et sur les paradigmes économiques, l'éducation peut échouer dans sa noble mission de contribuer au développement et au bien-être de l'être humain. »

La gestion de la qualité ne doit pas, de ce fait, être la seule règle à mettre en place au niveau de l'enseignement supérieur car, selon Dill, D. et Maarja, B., (2010, p. 255),

> « La gestion de la qualité totale ne représente pas une approche de gestion facilement applicable aux établissements d'enseignement supérieur, d'autant plus que la culture universitaire de ces organisations est très forte et résistante aux concepts, principes et pratiques de la gestion de la qualité totale. La résistance aux termes TQM commence. Des termes tels que client, produit, stratégie d'autonomisation ou même gestion de la qualité totale ou restructuration ne sont pas facilement repris en écho par les établissements d'enseignement supérieur. »

En même temps, Rodriguez, M., (2016, p. 27) ajoute :

> « L'émergence de la nouvelle forme de gestion ou du nouveau management public comme moyen d'incorporer des modèles de gouvernance, des formes d'organisation et des technologies du secteur privé, a été considérée comme une option permettant d'atténuer les phénomènes qui affectaient l'enseignement supérieur, notamment en ce qui concerne la réduction des financements par l'État. Cependant, l'imposition d'une idéologie née dans un autre contexte a suscité plus de problèmes que de solutions, y compris la rupture des schémas traditionnels et l'érosion permanente de la liberté et de l'autonomie académiques. Il ne fait aucun doute que ces changements ne peuvent pas être complètement réversibles. »

Compte tenu de la complexité et des incertitudes, il semble qu'il est préférable d'adopter une position médiane, ou une position de compromis entre les approches managériales « technicistes » et les approches plus humanistes. Cela est confirmé par Rodriguez, M., (2016, p. 27) pour qui « il faut envisager un nouveau modèle. Ce modèle devrait être une combinaison des propositions testées. D'une part en intégrant les concepts de transparence et de responsabilité, et d'autre part, en maintenant des académies. »

---

[64] *"The scarce evidence that exists regarding the benefits of New Management in education does not necessarily represent a good argument for "marketing" education, as there are adverse consequences on the socio-cultural development of the people. When great emphasis is placed on the principles of the market and economic paradigms, education may fail in its noble mission of contributing to the development and welfare of the human being".*

Par ailleurs, Rodriguez, M., (2016, p. 28) explique :

> « L'hétérogénéité des formes institutionnelles de l'enseignement supérieur, dans un monde aujourd'hui globalisé, soutient l'affirmation qu'il n'existe pas qu'un seul modèle idéal d'organisation, mais plutôt que les modèles organisationnels existants doivent céder le pas à des alternatives correspondant aux conditions et caractéristiques des EES (Établissements d'enseignement supérieur), en tenant compte de la considération et du respect de leurs objectifs en matière de diversité et des objectifs institutionnels ; cela ne signifie pas que toutes les universités doivent radicalement changer tout ce qu'elles font. Les adaptations doivent plutôt chercher à répondre de manière adéquate aux demandes particulières de chaque établissement d'enseignement supérieur en raison de leur environnement, tout en maintenant et respectant les principes de ces objectifs uniques qu'ils ont eux-mêmes identifiés. »

Cette situation nous amène à poser la question de recherche suivante :

Dans quelle mesure peut-on prétendre à l'application raisonnée et partagée des principes du management pour la qualité dans l'enseignement supérieur et la recherche scientifique en vue d'une amélioration de la performance au niveau des universités de Gharyan, Zantan et Nalut en Libye ?

Cette question, volontairement très large, tente d'interroger plus particulièrement les points suivants :

- Quelles sont les caractéristiques d'une démarche qualité dans l'enseignement supérieur et comment cette démarche se décline-t-elle spécifiquement en Libye ?

- Comment les différentes parties prenantes impliquées dans le système éducatif conçoivent-elles la démarche qualité ?

- Quels sont les moyens mis en œuvre pour mettre en œuvre la démarche qualité dans l'enseignement supérieur et la recherche scientifique ? (Dimension financière, ressources et compétences, formation des personnels et des étudiants)

- Quels sont les préalables pour le développement d'un système d'évaluation de la performance qui reflète les objectifs des différentes parties prenantes ? (Indicateurs de mesure de la performance : dimension pilotage de système).

VI.2 Hypothèses

- **L'application des principes du management de la qualité a un impact positif sur la performance des universités si l'évaluation associe l'ensemble des acteurs impliqués dans son organisation. En d'autres termes, la qualité ne saurait procéder d'un modèle descendant, mais plutôt d'un modèle participatif et collaboratif.**
- **L'application des principes du management de la qualité est étroitement dépendante des variables territoriales. Sa mise en œuvre ne peut faire l'économie de la prise en compte des particularismes locaux.**
- **Il existe des conceptions différenciées du management de la qualité en fonction des disciplines universitaires et en fonction des besoins économiques et sociaux perçus par les acteurs chargés de sa mise en œuvre.**

Ce travail de thèse vise ainsi à répondre à trois objectifs d'ordre académique et pratique :

- ✓ Elaborer un cadre théorique permettant d'interroger les apports du management de la qualité dans l'étude des problématiques liées à la performance du système éducatif supérieur.
- ✓ Identifier les déterminants de la performance du système de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique dans le cadre d'une approche par la qualité totale.
- ✓ Développer un modèle d'évaluation de la performance susceptible d'aider les établissements de l'enseignement supérieur et de la recherche en Libye et plus généralement, dans les pays du Maghreb, à piloter et à gérer la réalisation des objectifs et l'implémentation de stratégies raisonnées et partenariales.

Il s'agit, en effet, de définir un processus éducatif efficient se traduisant par un système qui optimise la mobilisation des ressources et des compétences tout en réalisant les objectifs socioculturels et économiques définis par les différents acteurs. Cet intérêt permet de répondre au besoin urgent, pour la Libye, de concevoir son système éducatif de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique, compte tenu des dysfonctionnements observés avant ou après les événements. Ainsi, durant les dernières décennies, on a assisté à une fuite des compétences depuis la Libye vers les États-Unis et la Grande-Bretagne. Cela nous montre que le problème ne réside pas dans l'intelligence mais plutôt dans le système de l'enseignement supérieur et de la recherche qui n'arrive pas à retenir les compétences ni à développer un modèle satisfaisant

pour les différentes parties prenantes. Ainsi, l'étude de la démarche qualité dans ses dimensions scientifique, politique, institutionnelle et socioéconomique pourrait contribuer à répondre aux objectifs académiques et pratiques précisés plus avant.

VI.3 Méthodologique d'enquête.

Cette enquête vise à examiner la réalité de l'application de l'approche qualité dans l'enseignement supérieur en Libye à la faveur d'une enquête comparative concernant les universités de Gharyan, de Zantan et de Nalut.

L'idée de ce sujet de thèse s'étaye sur l'attention toute particulière portée à la qualité totale et aux essais scientifiques publiés à ce sujet, ainsi qu'à l'importance de l'enseignement supérieur et de la recherche dans la réalisation des objectifs économiques et sociaux de la Libye contemporaine. Cette dernière préoccupation exige, en effet, d'améliorer les niveaux scientifiques et pédagogiques pour permettre aux étudiants libyens d'obtenir des diplômes reconnus à l'échelle nationale et internationale, de sorte que ces diplômes puissent répondre aux offres d'emplois publics et privés.
En outre, l'État libyen investit pour financer les universités, ce qui nécessite une visibilité attendue sur le « retour sur investissement » de ces dépenses à la charge du contribuable. Dans cette perspective, l'adoption d'une démarche qualité est envisagée comme susceptible de permettre de contrôler et de mesurer la performance du système éducatif.

Néanmoins, qu'en est-il de l'applicabilité de cette démarche dans les universités Libyennes aujourd'hui ?

VI.3.1 Orientations méthodologiques

Selon Zagre, A., (2013, p. 72), « le succès d'une étude dépend en grande partie du choix judicieux de la méthode et de la stratégie de recherche qui permet à l'étudiant de collecter les données nécessaires à l'étude du problème, de la question, des objectifs et des hypothèses ». Les chercheurs s'accordent sur le fait qu'il n'existe pas une seule manière scientifique sur laquelle on peut s'appuyer pour répondre à nos questions de recherches avec la rigueur scientifique nécessaire. En effet, les méthodes de la science diffèrent en fonction des sujets étudiés par chaque chercheur. Les méthodes de recherche se répartissent classiquement entre perspective

qualitative et quantitative (approche qualitative en opposition - ou en complémentarité - à l'approche quantitative) (Silva, O.D.L.D. et Sousa, Á., 2016, p. 172). Le choix des méthodes dépend de la question de recherche et des objectifs qui s'y trouvent associés. Comme le précisent Silva, O.D.L.D. et Sousa, Á., (2016, p. 173), « en fonction des questions posées, certaines recherches demandent une description des phénomènes en étude ; d'autres, une explication sur l'existence de relations entre les phénomènes ; ou la prédiction ou le contrôle des phénomènes. Ainsi, la sélection des méthodes de l'analyse doit tenir compte de la nature des questions posées. »

VI.3.1.1 Étude de cas

Le manque de travaux de recherche et les difficultés d'accès au terrain en raison de l'instabilité due au processus de transition politique en Libye nous ont poussé à opter pour une étude de cas comparative. Ce choix nous permet, en outre, d'aller en profondeur pour comprendre les mécanismes administratifs et socioéconomiques liés à l'application de la démarche qualité dans l'université libyenne, car, comme l'explique Stake, R.E., (1994, p.237), « le cas joue un rôle de support, facilitant notre compréhension de quelque chose d'autre ». L'étude de cas est donc une occasion pour observer, analyser des dynamiques et en extraire des conclusions susceptibles d'enrichir l'univers des connaissances.

Selon Collerette, P., (1997), « c'est sans doute dans la pratique de la recherche qualitative que l'on peut le mieux tirer profit des propriétés de l'étude de cas. Mentionnons quelques traits distinctifs de la recherche qualitative pour mieux mettre en lumière la contribution que peut y apporter la technique de l'étude de cas. » Toujours selon Collerette, P., (1997), Van De Ven et Rogers (1988), qui se réfèrent à Eisenberg (1986), « la question centrale dans la recherche qualitative est la signification ». Ainsi, Mucchielli, A., (1991) ajoute que « cette activité d'analyse se fait sans grille de lecture *a priori* des phénomènes. On recherche des "formes", des "récurrences", un "sens global" [...] Cette recherche sans filet constitue le caractère le plus spécifique des analyses qualitatives. »

Comme l'indique Livet, P., (2005, p. 229), « l'expression raisonner par cas peut recouvrir des méthodes très différentes, dont une bonne partie n'a pas encore été vraiment explorée ».
La méthodologie qualitative à travers l'étude de cas consiste tout d'abord, comme l'indique la définition suivante, en « un compte rendu détaillé d'un phénomène en cours qui suscite un

intérêt. Elle peut concerner des individus, des institutions, des événements ou des processus. » (Cohen, A. *et al.*, 2012, p. 1) Yin, R.K., (1984), présente l'étude de cas comme « une enquête empirique qui étudie un phénomène contemporain dans son contexte de vie réelle, où les limites entre le phénomène et le contexte ne sont pas nettement évidentes, et dans laquelle des sources d'information multiples sont utilisées ».

Selon Collerette, P., (1997), l'étude de cas s'avère particulièrement utile dans les situations où l'on veut éclairer le comment et le pourquoi des phénomènes, dans les situations où les chercheurs ont peu de contrôle sur les événements étudiés, et dans les situations où l'attention est dirigée vers des phénomènes contemporains dans un contexte de vie réelle. Comme le dit Yin, R.K., (1984), « l'étude de cas est appropriée lorsque l'on s'intéresse davantage aux liens dans le temps qui unissent des éléments, qu'aux fréquences ou aux incidences, et cela plus spécialement lorsque les liens sont trop complexes pour des stratégies d'enquêtes ou des stratégies expérimentales ».

VI.3.1.2 La préparation de l'étude de cas

Pour bien réussir notre démarche d'étude de cas, nous nous référons à Collerette, P., (1997). Selon la préparation du cas, l'étude se base sur « trois règles fondamentales et minimales qui devraient être respectées par le chercheur rigoureux, soucieux d'une rédaction qui respecte la réalité des acteurs. D'une part, le chercheur doit recourir à la triangulation et donc utiliser plusieurs sources d'information. D'autre part, il doit constituer une banque d'informations à laquelle quiconque peut retourner au besoin ; il s'agit d'une sorte de fichier primaire où sont colligées toutes les notes et données permettant de remonter aux sources. Enfin, il doit soumettre son texte à des acteurs avant vécu la situation afin qu'ils repèrent les erreurs, les biais, et afin qu'ils puissent enrichir des aspects qui seraient négligés. » Ainsi, nous avons procédé par l'usage de la même technique en recourant à des sources d'informations différentes.
Pour le cas de notre problématique, nous avons opté pour les recommandations de Huberman, M. et Milles, M.-B., (1991) qui suggèrent de se doter de matrices pour organiser l'information de façon méthodique et ainsi accroître la rigueur dans l'analyse (voir partie analyse des données). Il s'agit d'un moyen pour éviter d'errer au gré des fantaisies de l'analyste. Les auteurs recommandent de construire la grille d'analyse après la rédaction du cas afin d'éviter le risque d'une trop grande sélectivité *a priori* dans la rédaction.

VI.3.1.3 Guide d'entretien et choix des personnes interviewées

Selon Campenhoudt, L.V., Marquet, J. et Quivy, R., (2017, p. 228),

> « La question introductive a une importance capitale car elle doit tout à la fois rappeler l'objet de l'entretien et être construite de façon à engager la personne interrogée dans une dynamique de conversation dont elle doit devenir l'acteur principal. » De plus, ces mêmes auteurs ajoutent que « les questions constituant le corps de l'entretien sont formulées de manière ouverte, appelant parfois une brève narration, laissant toujours une marge de liberté au répondant. Dans une recherche qualitative, en effet, le questionnement est plus ouvert que dans les enquêtes quantitatives mobilisant des questionnaires standardisés. Pour autant, le guide d'entretien n'a pas été rédigé au hasard et correspond aux hypothèses de recherche. »

En nous basant sur l'état de l'art, nous avons donc élaboré un guide d'entretien modulable, destiné à des interlocuteurs engagés dans la politique des universités de Gharyan, Zantan et Nalut en Libye.

Selon Saunders *et al.*, (2000, p. 321), la figure (12) montre que les entretiens qualitatifs peuvent se faire à deux, de face à face, ou bien il peut s'agir d'entretiens de groupe.
Des entretiens non standardisés (semi-structurés et en profondeur) sont utilisés pour collecter des données, qui sont normalement analysées qualitativement, par exemple dans le cadre d'une stratégie d'étude de cas. De plus, ce même auteur, (2000, p. 322), ajoute qu'en examinant ces catégories, nous pouvons voir comment les différents types d'entrevue peuvent être utilisés pour recueillir des informations et faciliter la progression de chaque type d'étude.

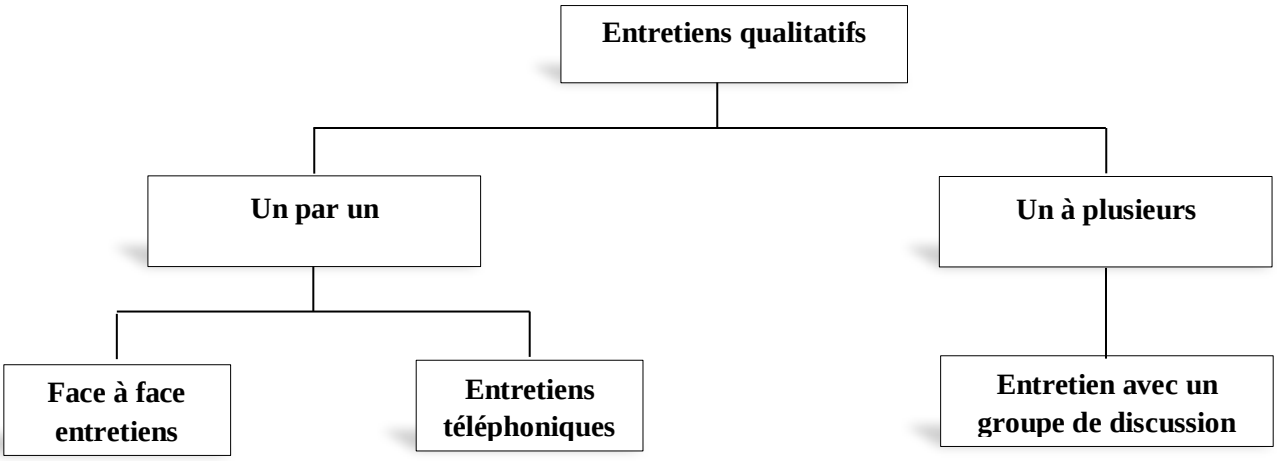


Figure n° 11: Types d'entretiens qualitatifs.

Source : Saunders *et al.*, (2000, p. 321) "*Research Methods for business students*".

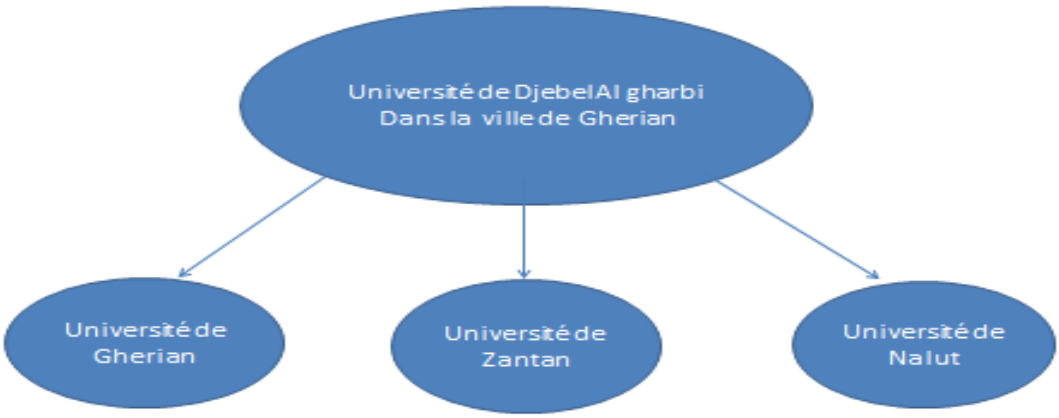


Figure n° 12 : Université de Djebel Al Gharbi désormais divisée en trois Universités (Gharyan, de Zantan et de Nalut)
Source : Auteur

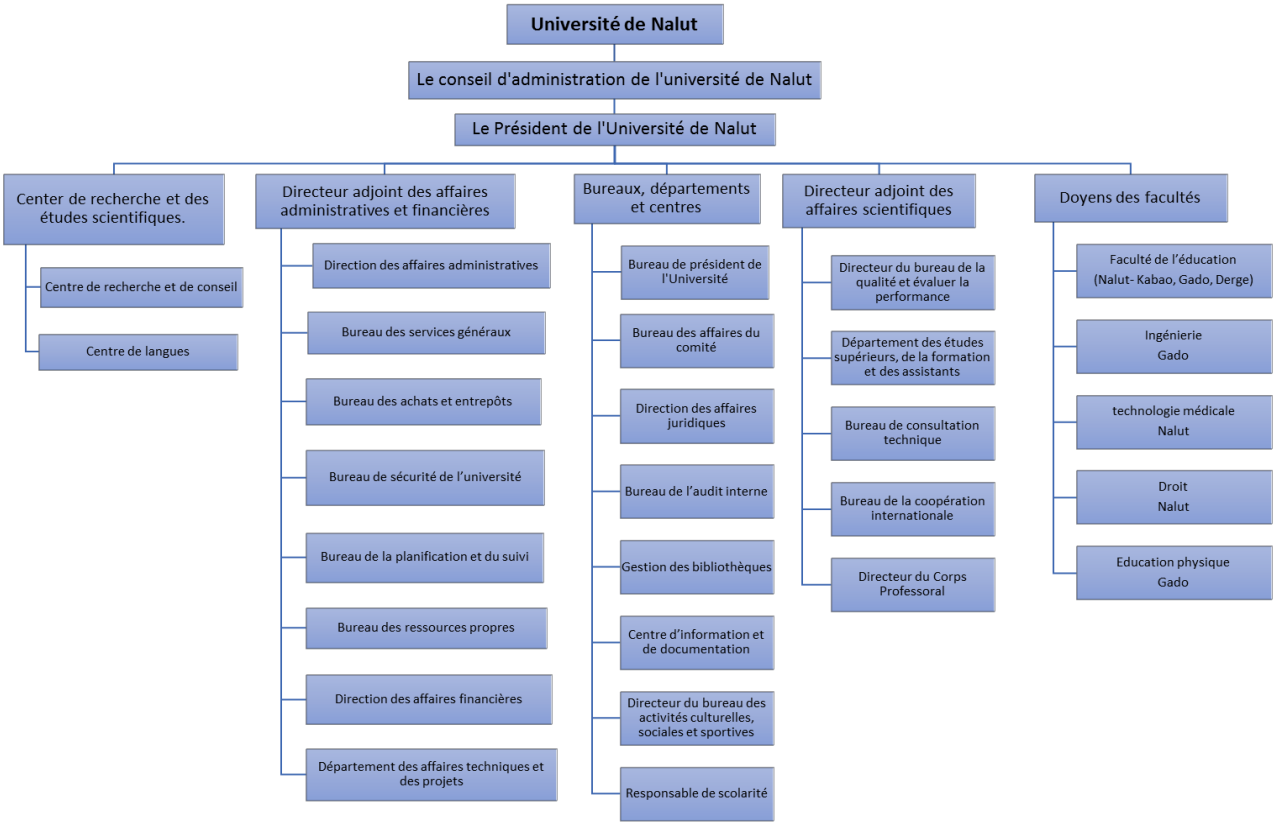


Figure n° 13 : Organigramme de l'université de Nalut.
Source : Archives de l'université de Nalut.

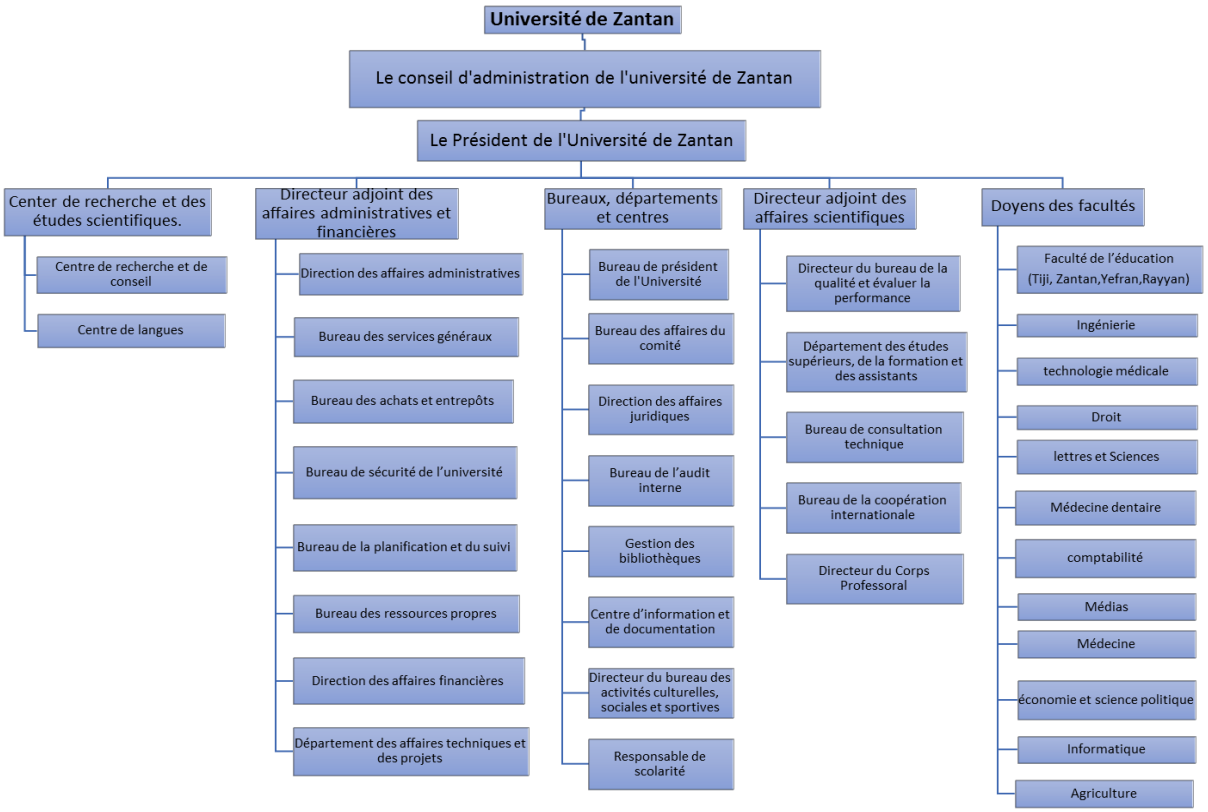


Figure n° 14 : Organigramme de l'université de Zantan.
Source : Archives de l'université de Zantan.

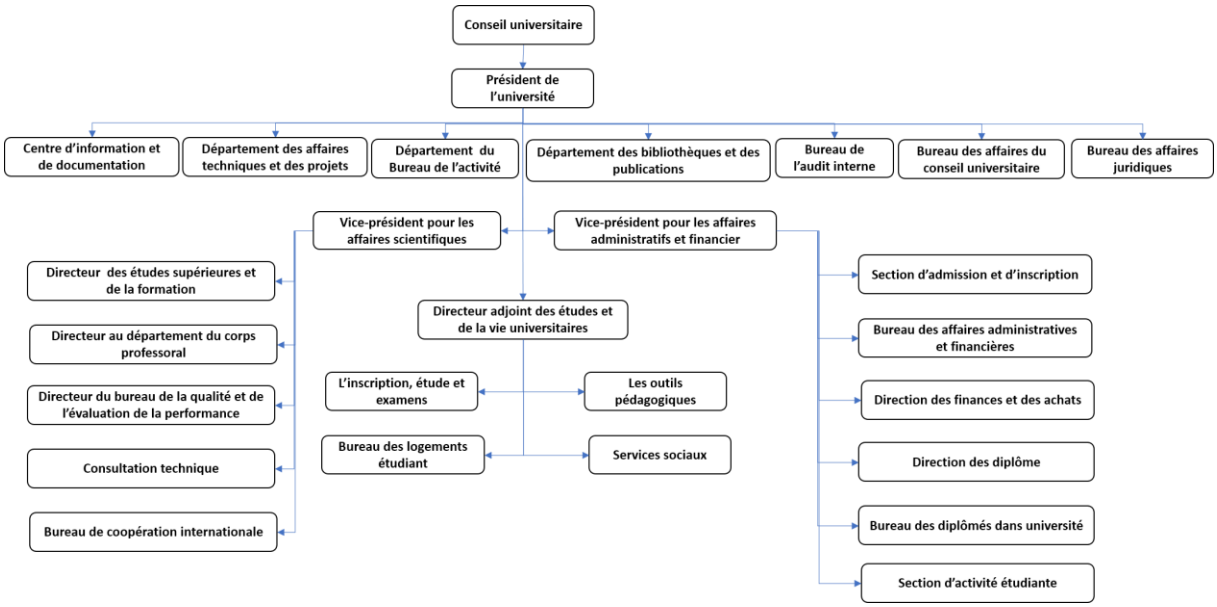


Figure n° 15: Organigramme de l'université de Gharyan.
Consulté sur site de l'université de Gharyan, Source *:*
http://gu.edu.ly/about/organizational-chart/#

Première observation du terrain :	Deuxième observation du terrain :
- Étude exploratoire le cas d'université de DJEBEL AL GHARBI. - Proposition d'hypothèses	- Étude comparative des cas des trois universités de Gharyan, de Zantan et de Nalut en Libye - Démarche compréhensive Basée sur la description et l'analyse d'entretiens approfondis

Tableau n° 41: Montre les étapes des études pratiques de ma recherche.
Source : Auteur

Type d'institution d'enseignement supérieur	Nombre d'étudiants immatriculés
Université de Nalut[65]	1433
Université de Zantan[66]	7063
Université de Gharyan[67]	8624

Tableau n° 42: Nombre d'étudiants immatriculés dans les universités.
Source : Auteur

En fait, les items sélectionnés pour le guide d'entretien sont organisés suivant la même logique de présentation que précédemment (concernant notamment la philosophie de l'éducation, l'approche de la qualité et ses modalités d'application dans l'enseignement supérieur et la performance dans l'enseignement supérieur). Ce guide d'entretien se compose de cinq à dix questions, cela dépend de la personne à interviewer (son statut…). Les éléments découlent de la philosophie et des principes de gestion de la qualité totale examinés dans la deuxième partie. En nous basant sur l'état de l'art, nous avons élaboré un guide d'entretien modulable, destiné à des interlocuteurs engagés dans la politique de l'université mais aux statuts et fonctions différents en fonction de leurs responsabilités académiques, administratives et financières liées à l'application de la qualité à l'université.

[65] www.nu017.edu.ly
Archives de l'université de Nalut.
[66] https://uoz.edu.ly/ « Archives de l'université de Zantan ».
[67] http://gu.edu.ly/

Le premier groupe ; (les cadres pédagogiques et scientifiques de l'université)

Le deuxième groupe ; (les cadres administratifs de l'université)

Le troisième groupe ; (les étudiants)

Questions communes pour tous les interviewés	
Q1	L'organisation de l'université vous semble-t-elle adaptée aux différents besoins et attentes de la société actuelle ?
Q2	Comment évaluer les relations entre les acteurs de l'université et les acteurs de la société ?
Q3	Est-ce que l'université met en place un système susceptible de garantir la justice sociale pour l'ensemble des partenaires impliqués ?
Q4	Qu'est-ce que la performance selon vous ?

1 -Le président de l'Université
Q1-L'université dispose-t-elle d'une planification stratégique pour l'amélioration continue de la qualité ? Existe-t-il des priorités dans ce domaine ? **Q2**- Quelles faiblesses éventuelles pensez-vous pouvoir améliorer ? **Q3**- Quelles sont les priorités stratégiques de l'université ? **Q4**- L'université contribue-t-elle à la politique nationale en matière d'innovation en liaison avec les collectivités territoriales ? **Q4**- 1 Pouvez-vous commenter la notion de justice sociale dans votre institution ? **Q4- 2** Comment concevez-vous la question de la transparence dans votre institution ? Qu'est-ce qui, selon vous, différencie les universités de Gharyan et Zantan à ce propos ? **Q5**- Comment l'université se soucie-t-elle des infrastructures et équipements, des modalités de leur mise à disposition ? **Q6**- Comment l'université travaille-t-elle pour atteindre des objectifs économiques et sociaux ? **Q7**- Selon vous, dans quelle mesure les mécanismes de gestion et l'évaluation de la qualité proposée par le centre d'assurance de la qualité, contribuent-ils à l'efficacité de l'enseignement supérieur ? **Q8**- Quels sont le niveau d'adhésion et le niveau d'application des normes de qualité proposé par le ministère de l'enseignement supérieur ? **Q9**- L'Université communique-t-elle efficacement avec les étudiants, les responsables de l'éducation et la société en général à propos des politiques et projets d'orientation de l'Université ?

2 -Directeur adjoint des affaires scientifiques
Q1- Selon vous, l'université se trouve-t-elle en capacité d'organiser efficacement les activités scientifiques en vue d'une plus grande créativité ? **Q2**- Comment concevez-vous la notion de performance ? **Q3**- Selon vous, quels sont les besoins de l'université et de ses partenaires en matière de qualité ? **Q4**- L'université est-elle capable de conduire des projets innovants, tant dans les domaines industriels que dans celui de la recherche ? **Q5**- Quels sont les apports des résultats de la recherche scientifique aux débats concernant la place de l'université dans la société à l'université ? **Q6**- Pouvez-vous identifier certains facteurs qui constitueraient des obstacles à la qualité de l'éducation ? Quels seraient les points d'amélioration dans votre établissement ? **Q7**- L'Université a-t-elle une stratégie qui affirme clairement l'importance de l'entrepreneuriat dans les cursus et insertion professionnelle ?

3 -Directeur adjoint des affaires administratives et financières
Q1- L'université répond-elle aux besoins des chercheurs ? **Q2**- Quelle sont les démarches administratives en termes de recrutement et de mobilisation des moyens humains dans l'université ? **Q3**- Quels types de système de récompense se trouvent mis en place pour le personnel et les étudiants de votre université ? **Q4**- Quelle est votre opinion sur l'investissement des ressources humaines dans l'université ? **Q5**- La répartition de la dotation financière de l'État est-elle appropriée au fonctionnement actuel et aux orientations futures de l'université ? **Q6**- Est-ce que l'université finance sur fonds propres tout ou partie de ses activités en lien avec l'application de la qualité dans l'université ? **Q7**- Comment la direction de l'université développe-t-elle sa structure organisationnelle pour convenir à TQM ? **Q8**- L'université soutient-elle financièrement tous les besoins de la recherche scientifique ? Si la réponse est négative : Dans ce cas, sur quels critères sélectionne-t-elle les besoins ? **Q9**- Les employés sont-ils impliqués dans la résolution des problèmes de leur université ? Si la réponse est positive : comment sont-ils impliqués ? jusqu'où peut aller cette implication ?

4 -Directeur du bureau des activités culturelles, sociales et sportives.
Q1- Comment voyez-vous les apports des activités culturelles, sociales et sportives à la qualité de la formation universitaire ? **Q2**- Pouvez-vous énoncer trois facteurs essentiels pour améliorer de la qualité de l'enseignement supérieur en ordre d'importance ? **Q3**- L'université organise-t-elle des séminaires en vue de développer une culture de la qualité dans la société ? **Q4-** Quelles sont les activités en lien avec la qualité proposées dans l'université ?

5 - Directeur adjoint des études et de la vie universitaire.
Q1- Dans quelle proportion le système d'admission à l'université est-il basé sur les résultats de tests d'admission, sur les besoins du marché du travail et sur la capacité d'absorption de l'université ? **Q2**-L'accord pour les inscriptions des nouveaux étudiants se fait-il selon des critères précis ? Quels sont ces critères ? (Concours, examens, score…) ? **Q3**-Est-ce qu'il existe des étudiants boursiers de l'université à l'étranger ? Si la réponse est positive : quels sont les critères ? **Q4**-Comment jugez-vous l'évolution du nombre des étudiants dans votre université ? **Q5**-Quelles sont les mesures prises pour les étudiants ayant eu de bons résultats dans leur cursus universitaire ?

6-Directeur du bureau de la qualité et évaluer la performance.
Q1- Comment mettre en œuvre une démarche de qualité dans université en matière de méthodes « d'amélioration continue » ? **Q2**- Avez- vous des difficultés à appliquer les normes de qualité à l'université ? **Q3**- Comment les employés de l'université conçoivent-ils la culture de la performance ? **Q4**- Avez-vous un contact régulier avec un centre d'assurance de qualité du Ministère de l'enseignement supérieur ? **Q5**- Existe-t-il une différence dans l'application des normes de qualité préparées par le centre d'assurance de qualité en matière de mécanismes de mise en œuvre par rapport à d'autres universités ? **Q6**- Selon vous, quelles raisons justifient la mise en œuvre d'une démarche de qualité ? **Q7**- Selon vous, la performance est-elle liée à un système de normes et repères spécifiques ? **Q8**- Comment la qualité est-elle évaluée dans votre établissement (Procédures, mesures, efficacité) ? **Q9**- Comment votre institution mesure-t-elle ses performances et se compare-t-elle à d'autres universités ? **Q10**- Comment votre organisation révise-t-elle les normes de qualité ? **Q11**- Comment s'organise le niveau d'application des normes de qualité entre l'université et centre d'assurance de qualité ?

7-Département des études supérieurs, de la formation et des assistants.
Q1- Comment l'université réalise-t-elle un suivi dans les domaines d'excellence de formation et de recherche ? **Q2**- Lorsque vous réalisez un programme de formation pour les fonctions universitaires, celui-ci est-il accompagné d'un cahier de charges de formation ? **Q3**- L'université conserve-t-elle des documents de présentation et des éléments de résultats liés au projet de formation ? **Q4**- Comment l'université évalue-t-elle ses formations aux niveaux national et international ?

8- Bureau de la coopération internationale.
Q1- L'université dispose-t-elle de dispositifs spécifiques de communication en matière de coopération internationale ? **Q2**- Quels sont les stratégies et les moyens de diffusion concernant les activités scientifiques de l'université sur le plan international ? **Q3-** Que peut-on faire pour améliorer la créativité et l'innovation dans votre établissement ?

9- Questions communes posées au corps professoral et à son directeur
Q1- Comment l'université promeut-elle la créativité et l'innovation dans les activités liées à l'enseignement et à la recherche scientifique ? **Q2**- Pensez-vous que le centre de qualité et le ministère de l'enseignement supérieur pilotent de manière satisfaisante l'amélioration de qualité dans les universités ? Si non, quelles en seraient les raisons ? De quelle manière peuvent-ils contribuer à l'amélioration de ce pilotage ? **Q3-** Que suggérez-vous pour améliorer le programme des universités ? **Q4-** Le nombre de professeurs est-il considéré comme suffisant par rapport au nombre d'étudiants dans l'université ? **Q5-**Comment jugez-vous les avantages en nature accordés aux professeurs pour une meilleure performance ? **Q6**-Quelle est votre définition de la qualité de l'enseignement supérieur ?

10- Doyen de Faculté de l'éducation
Q1- Quelle est la position de la faculté par rapport aux mécanismes d'évaluation proposés par le ministère de l'enseignement supérieur ? **Q2**- Quelle est la perception des enseignants par rapport à l'évaluation de la qualité dans l'université ? **Q3**- En quoi les valeurs d'humanisme contribuent-elles aux missions de l'université ? **Q4**- Selon vous, quels sont les principes et les valeurs essentiels dans votre université ? Dans quelles directions allez-vous concentrer vos efforts pour atteindre vos objectifs quant à ces principes et valeurs ? **Q5**- Selon vous, l'application de la démarche qualité est-elle adaptée aux particularités académiques de la faculté de l'éducation technologie médicale ? **Q6**- Selon vous, la qualité recouvre-t-elle des caractéristiques qui lui confèrent l'aptitude à satisfaire des besoins universitaires exprimés ou implicites ? **Q7**- Comment percevez-vous le processus d'évaluation et d'amélioration de la performance dans la faculté à partir de l'application des normes de qualité ?

11- Doyen de Faculté de technologie médicale
Q1- Quelle est la position de la faculté par rapport aux mécanismes d'évaluation proposés par le ministère de l'enseignement supérieur ? **Q2**- Quelle est la perception des enseignants par rapport à l'évaluation de la qualité dans l'université ? **Q3**- En quoi les valeurs d'humanisme contribuent-elles aux missions de l'université ? **Q4**- Selon vous, quels sont les principes et les valeurs essentiels dans votre université ? Dans quelles directions allez-vous concentrer vos efforts pour atteindre vos objectifs quant à ces principes et valeurs ? **Q5**- Selon vous, l'application de la démarche qualité est-elle adaptée aux particularités académiques de la faculté de l'éducation technologie médicale ? **Q6**- Selon vous, la qualité recouvre-t-elle des caractéristiques qui lui confèrent l'aptitude à satisfaire des besoins universitaires exprimés ou implicites ? **Q7**- Comment percevez-vous le processus d'évaluation et d'amélioration de la performance dans la faculté à partir de l'application des normes de qualité ?

<u>Le troisième groupe (les étudiants)</u>

<u>Entretiens destinés aux étudiants selon la spécialisation et l'année académique sont dix étudiants de chaque université.</u>

Le troisième groupe (les étudiants
Q1- Avez-vous connaissance de l'application de la gestion de la qualité totale par l'université ? **Q2**- Pour vous, qu'est-ce que la qualité ? Selon vous, à quoi correspond la notion d'excellence ? **Q3**- Considérez-vous que le système d'application de la qualité comme une incitation à améliorer le programme d'enseignement de l'université ? **Q4**- L'université a-t-elle des projets de développement en matière de vie universitaire ? **Q5**- Pourquoi faire une démarche de qualité dans l'université ? **Q6**- Constatez-vous un changement dans l'université, (sur les infrastructures, les programmes d'activités culturelles, sociales et scientifiques, la qualité des enseignements...)

Chapitre VII. Analyse des données Université de Nalut

Dans ce chapitre, nous allons explorer les données recueillies pour les trois universités de Nalut, Zantan et Gharyan, en nous focalisant sur les entretiens avec les cadres administratifs et scientifiques et avec les étudiants.
Nous reprenons ici nos hypothèses de travail et nous présentons les analyses des entretiens et les interprétations des réponses aux questions posées dans ces trois universités.

VII.1 Les universités de Gharyan, Zantan et Nalut : des relations de proximité et une histoire commune

Si l'on se place dans le contexte géographique, partant de la ville de Gharyan en passant par ville de Zantan jusqu'à la ville de Nalut, cette zone s'appelle Djebel Al Gharbi mais, dans le système institutionnel, la première faculté créée a été la faculté de comptabilité de Gharyan. Conformément à la décision du Gouvernement libyen nº 925 de l'année 1985, cette université est affiliée à l'université de Tripoli[68]. L'université de Djebel Al Gharbi a été fondée en 1991 dans la ville de Zantan, elle a été annexée en 1997 à l'Université de Zawiya. C'est en 2005 qu'a été fondée l'université de Djebel Al Gharbi qui est devenue indépendante et a été suivie de toutes les facultés de la région de Djebel Al Gharbi.

En 2017, une décision du gouvernement libyen, nº 13,19 et 606,[69] portant sur la réorganisation de l'appareil administratif du ministère de l'Enseignement supérieur a divisé en trois l'université de Djebel Al Gharbi : l'université de Zantan, l'université de Nalut et l'université Djebel Al Gharbi qui, à cette occasion, a été renommée « université de Gharyan ». (Ministère de l'Enseignement supérieur). Cette division a entraîné des changements importants dans la répartition des budgets, dans les formations dispensées et les programmes scientifiques soutenus.

À partir de notre problématique de recherche et selon nos objectifs, voici comment nous avons cherché à concevoir notre approche en en soulignant immédiatement les limites. En fait, la présente recherche a été limitée à l'étude de l'application de la démarche qualité dans

[68] http://gu.edu.ly/
[69] Décisions du gouvernement libyen nºs 13,19 et 606, de l'année 2017, portant sur la réorganisation de l'appareil administratif du ministère de l'enseignement supérieur qui a divisé l'université de Djebel Al Gharbi en trois : l'université de Zantan, l'université de Nalut et l'université Gharyan.

l'enseignement supérieur en Libye et de son impact sur la performance via une étude comparative entre les universités de Gharyan, Zantan et Nalut. La méthodologie de la recherche s'est centrée sur des entretiens auprès des cadres administratifs, scientifiques et des étudiants, dans ces trois universités. La recherche a été appliquée à l'administration publique des universités et à ses facultés de Gharyan, Zantan et Nalut. Les entretiens ont été réalisés auprès de l'échantillon choisi et se sont déroulés pendant la période allant du 28 Juin 2019 jusqu'au 15 Décembre 2019.

VII.2 L'Analyse du contenu des entretiens :

L'université de Nalut se compose de six facultés dans lesquelles sont enseignées des disciplines scientifiques (sciences, éducation, droit, informatique, technologie médicale, sciences humaines, ingénierie). Le nombre total d'étudiants est de **1433**. Il s'agit d'une université nouvelle et émergente, créée par le gouvernement libyen par la décision n° 606.

Nous avons réalisé 27 entretiens[70] dans l'université de Nalut avec les responsables scientifiques et administratifs ainsi qu'avec les enseignants et les étudiants comme le précise le tableau ci-dessous.

Statut	**Nombre de répondants aux entretiens**
Cadres scientifiques	11
Cadres administratifs	03
Membres du corps professoral	05
Étudiants	08

Concernant les méthodes de sélection des échantillons des étudiants, nous avons choisi un groupe aléatoire simple de huit étudiants pour chaque université. Le faible nombre des étudiants retenu pour chacune des universités s'explique par l'objet de recherche centré sur la mise en œuvre de la démarche de la qualité totale au sein de l'enseignement supérieur libyen. En effet, nous avons choisi d'interroger différents types de responsables universitaires qui jouent un rôle spécifique dans la mise en place de la démarche qualité. Les étudiants ont été interrogés en qualité d'usagers de cette politique mais pas en tant que concepteurs de la démarche. Ce qui

[70] Cf. annexe 8.

nous importe est bien de comprendre comment se construit la démarche de la qualité totale et comment elle se déploie - selon quelles modalités et selon quelles limites – dans l'université libyenne. Toutefois, la nature de la réalisation de ces entretiens nous conduit à l'étape de l'analyse. Selon Miles, M.-B. et Huberman, A.-M., (2003, pp. 22-24), il existe trois approches pour l'analyse de données qualitatives :

- ✓ L'interprétation
- ✓ L'anthropologie sociale
- ✓ La recherche action intervention.

Dans le cadre de cette analyse, c'est l'interprétation qui a été retenue. En effet, pour le chercheur, « cette approche mène à une compréhension en profondeur, une empathie ou une investigation de l'intérieur avec le sujet à l'étude. Pour les interactionnistes sociaux, l'interprétation vient à travers la compréhension d'actions de groupes et d'interactions. Dans les deux cas, il y a interprétation inévitable de significations, réalisée tant par les acteurs sociaux que par le chercheur » (Miles, M.-B. et Huberman, A.-M., 2003, p.22). Cette démarche, parce qu'elle met l'accent sur l'interprétation des entretiens, nous paraît une démarche pertinente et, à ce titre, Bardin, L., (2013, p.62) insiste sur la nécessité de contextualiser les propos recueillis pour analyser les réponses à des questions ouvertes et les comparer ; elle recourt également à différents outils et méthodes qu'elle élabore selon les besoins et qui permettent de comprendre et d'analyser des entretiens d'enquêtes. Pour cela, elle indique aussi que « les différentes phases de l'analyse de contenu s'organisent, comme l'enquête sociologique ou l'expérimentation, autour de trois pôles chronologiques (Bardin, L., 2013, p.125) :

1. La préanalyse ;
2. L'exploitation du matériel ;
3. Le traitement des résultats, l'inférence et l'interprétation ».

Selon nous, la notion de contexte permet de bien comprendre l'importance de tous les acteurs de l'université. Ils ont un rôle important dans le fonctionnement institutionnel et, parmi eux, les étudiants constituent les premiers acteurs de l'enseignement supérieur en tant que bénéficiaires des offres de formation. Leur satisfaction à propos de la démarche qualité constitue un élément particulier quant à la mesure de la performance du système de l'enseignement universitaire.
Pour leur part, les cadres scientifiques représentent le mécanisme de la production et de la communication scientifique avec les institutions locales et internationales. Par ailleurs, les cadres administratifs qui gèrent le travail quotidien à l'université et les professeurs constituent eux aussi des points d'appui des plus importants dans le processus de formation, en tant qu'ils

sont détenteurs des savoirs et des compétences à transférer pour former les étudiants. Si l'on suppose que c'est par la performance du système que se mesure la qualité de tous les acteurs universitaires, cette notion de qualité mérite d'être interrogée, en particulier à travers des entretiens.

Nous avons réalisé des entretiens avec les étudiants (au nombre de 8), les professeurs (au nombre de 5), les cadres scientifiques (au nombre 11) et les cadres administratifs (au nombre 03) à l'université de Nalut en prenant appui sur les hypothèses de départ et le guide d'entretien que nous avons présenté au chapitre précédent.

L'analyse principale de ces entretiens s'est organisée au travers d'un ensemble d'items représentant chacun une thématique spécifique. Ces items ont été identifiés en amont de l'analyse détaillée des entretiens. Pour le détail de l'organisation des questions en fonction des 14 items, les réponses obtenues auprès des personnes interviewées s'organisent à partir d'un ensemble de questions identiques pour les items 1, 2, 3 et 4. Concernant les items n° 5 à 14, les questions sont différentes car elles sont adaptées au statut des personnes interrogées.

1. L'université et les besoins et les attentes de la société d'aujourd'hui.
2. Les relations entre l'université et la société.
3. La justice sociale à l'université.
4. La notion de performance pour tous les acteurs de l'université.
5. L'infrastructure de l'université.
6. Les priorités et les objectifs économiques et sociaux de l'université.
7. L'application des normes de qualité à l'université.
8. La communication locale, externe et d'innovation de l'université.
9. Le financement de l'université.
10. Les activités culturelles et sociales.
11. La culture de performance et sa mesure.
12. Les valeurs humaines à l'université.
13. L'efficacité du système de gestion de la qualité et la formation comme incitation à l'amélioration du programme d'enseignement à l'université.
14. Les notions de qualité et d'excellence pour les étudiants.

Nous avons posé quatre questions communes à tous les acteurs de l'université de Nalut. Concernant le premier item, la même question a été posée aux personnes interviewées : **L'organisation de l'université vous semble-t-elle adaptée aux différents besoins et attentes de la société actuelle** ? Pour chacune des réponses apportées aux questions posées, nous avons fait le choix de placer les réponses dans un tableau qui met en exergue les points saillants que nous reprendrons ensuite dans l'analyse

Personne interrogée	**Réponse apportée**	**Mots clés**	**Premiers éléments d'analyse**
Président de l'université	*Oui. Une partie des besoins de la communauté sont*	Satisfaction partielle des besoins.	La satisfaction partielle des besoins de la société

	satisfaits et le reste pourra être complété dans les autres universités libyennes.		n'est pas considérée comme un problème : elle sera surmontée.
Vice-président pour les affaires scientifiques université	*Nous n'avons pas atteint le stade de développement satisfaisant.*	Développement pas assez satisfaisant.	Avis divergent par rapport au président. Développement non satisfaisant. Mais, on ne connait pas les raisons.
Vice-Président de l'université pour les affaires administratives	*Ne correspond pas aux besoins et aux attentes de la société d'aujourd'hui.*	Développement qui ne correspond pas aux attentes.	Idem : avis divergent par rapport au président. Insatisfaction exprimée. On ne sait pas la raison.
Directeur adjoint des études et de la vie universitaire	*Dans une certaine mesure, cela convient malgré les nombreuses lacunes causées par des raisons indépendantes de notre volonté.*	Développement assez satisfaisant avec quelques obstacles.	Difficultés imputées à des causes extérieures mais, on n'en connait pas la nature. Développement assez satisfaisant.
Directeur au département du corps professoral	*Le système universitaire repose principalement sur le système du ministère de l'éducation, créé pour gérer le système éducatif en Libye. Selon mon point de vue, nous devons nous améliorer et nous développer afin de suivre le rythme des développements récents dans le domaine de l'éducation.*	Développement insatisfaisant. Améliorations nécessaires.	Recherche d'améliorations. Une attention portée à la qualité de l'éducation.
Directeur du bureau de la qualité	*Oui, l'université et les facultés travaillent dans cette direction.*	Satisfaction.	Développement satisfaisant. Affirmation la méthode est la bonne.
Directeur du bureau de l'activité	*Oui et nous souhaitons cela.*	Satisfaction.	Réaffirmation des objectifs et volonté de les atteindre.
Directeur des études supérieures et de la formation	*Si nous examinons nos universités pour trouver des diplômés, les spécialistes et les techniciens n'ont pas suffisamment contribué au processus de développement dans ses divers aspects. Nous devons donc être attentifs aux manifestations par lesquelles les relations entre l'université et la société peuvent être activées. Chercher à combler le fossé entre les besoins réels de la société et les programmes universitaires.*	Insatisfaction exprimée. Causes internes.	Insatisfaction face à la situation actuelle. Recherche des responsables de la situation qui n'est pas satisfaisante.
Directeur du bureau de la coopération internationale	*Oui. Le système universitaire répond à 75 % environ, aux différents besoins et attentes de la société d'aujourd'hui.*	Satisfaction.	Objectifs plutôt atteints. Pour le reste, on ne sait pas si l'université complète ses besoins par d'autres université.
Doyen de la faculté de l'éducation	*En réalité, le système de l'université est propice à*	Satisfaction partielle en raison du manque	Des manques sont identifiés :

	certaines nécessités mais il y a des antithèses, comme par exemple nous avons une satisfaite dans les spécialités médicales et aussi les spécialités pédagogiques et juridiques aussi mais nous avons un manque dans d'autres domaines.	de certaines nécessités.	On peut se demander sur quels éléments d'appréciation s'appuie le doyen, et si un état des lieux a été préalablement réalisé pour pouvoir énoncer ces manques.
Doyen de la faculté de la technologie médicale	*Dans une certaine mesure malgré les carences.*	Satisfaction partielle en raison des carences.	Les carences sont relevées. Mais, on ne sait pas de quelle nature.
Membre du corps professoral 1 Master2 en chimie, Université de Nalut	*Les rendements de l'université ne se maintiennent pas souvent à la même allure avec le marché du travail.*	Rendements universitaires. Rendements marché du travail.	Inadéquation entre université et réalités économiques. Utilisation de la notion de rendement appliquée à l'université.
Membre du corps professoral 2 Master2 en informatique, Université de Nalut	*Le système de l'université aujourd'hui n'est pas approprié aux exigences de la société.*	Système universitaire non approprié.	Inadéquation entre université et réalités économiques.
Membre du corps professoral 3 Professeur en droit international, Université de Nalut	*Le système de l'université aujourd'hui est approprié à une petite partie des nécessités et des diverses attentes pour la société.*	Adéquation partielle des nécessités.	Le professeur relève des manques pour l'ensemble de l'université même si tout n'est pas négatif (satisfaction partielle).
Membre du corps professoral 4 Master2 en sciences de l'éducation, Université de Nalut	*En réalité, un système qui ne correspond pas aux nécessités et aux diverses attentes de la société d'aujourd'hui.*	Le système ne correspond pas aux nécessités d'aujourd'hui.	L'inadéquation totale vient de l'absence d'une stratégie et des planifications d'action cohérentes entre l'université et la société.
Membre du corps professoral 5 Professeur en pharmacologie, Université de Nalut	*Oui, mais ça ne convient pas à toutes les nécessités de la société actuelle.*	Satisfaction conditionnelle, assez bonne organisation.	Il me semble que l'inadéquation partielle s'inscrit en partie dans le cadre de l'incompatibilité avec les besoins du marché du travail. Ce défaut est dû au manque de la bonne coordination entre l'université et la société.

Nous constatons que, pour le premier item qui concerne l'université et les besoins et attentes de la société d'aujourd'hui, il y a des ressemblances dans les opinions négatives entre les réponses données par les cadres scientifiques et administratifs et les professeurs, mais avec un contenu différent dans les réponses.

Le statut des personnes interrogées est un élément significatif à prendre en compte dans l'analyse. On remarque que la présidence de l'université tend à minimiser le rapport défaillant de l'université à son environnement économique et social. Toutefois, elle reconnaît qu'il existe des carences qui ne semblent pas faire l'objet de propositions, afin de les réduire. Les personnels les plus en lien avec les réalités concrètes de l'université (liens directs avec les étudiants, liens avec le monde du travail notamment pour le suivi des stages) se placent davantage dans une posture critique et admettent un écart entre l'offre universitaire et les besoins socio-économiques. Par ailleurs, certains n'assument pas la responsabilité de cette situation et mettent en cause le travail insuffisant des personnels techniques.

Ces prises de position sont intéressantes pour l'analyse et il conviendra d'examiner les autres réponses aux questions posées pour savoir si ce discours normatif et volontairement apaisant de la direction, par opposition aux praticiens qui se montrent plus critiques, est récurrent ou si la direction se positionne aussi en termes de stratégies et de propositions visant à réformer l'université pour mieux répondre aux besoins de la société.

Le directeur du bureau de la qualité et le responsable du bureau de l'activité précisent qu'il est primordial de s'adapter aux différents besoins et attentes de la société. Toutefois, un interviewé, membre du corps professoral, met l'accent sur le fait qu'il n'y a pas de liens entre l'université et l'environnement économique à savoir notamment l'adaptation au marché de travail. Par ailleurs, l'analyse des réponses d'autres interviewés, qui sont membres du corps professoral, à propos du lien de l'université avec son environnement donne des résultats hétérogènes. En effet, les répondants ne s'accordent pas sur une réponse consensuelle, puisque certains mettent l'accent sur une inadéquation totale avec les besoins de la société, et d'autres constatent que cette inadéquation n'est que partielle. Cette situation, peut-être due à un dysfonctionnement lié à l'absence de communication entre l'université et son environnement dans le cadre des programmes de développement qui lient les différents acteurs socio-politiques au sein des institutions publiques. Le système universitaire, à travers l'enseignement et les programmes développés, semble constituer un élément fondamental dans sa capacité à répondre aux divers besoins de la société en termes politique, social et économique. Le corps professoral ne semble pas être satisfait de la cohérence des programmes universitaires et leurs contenus par rapport à la demande de son environnement évolutif. Il s'agit ainsi d'un point important dans la mesure où le corps professoral est le moteur d'un tel changement pour répondre aux besoins de la société. Il s'agit de renforcer la coordination avec la communauté en ce qui concerne les besoins et attentes de la société d'aujourd'hui. En ce sens, l'université ne semble pas être impliquée dans la société d'aujourd'hui. Cette conséquence de l'enquête est en cohérence avec

le résultat de l'étude pour le système d'enseignement supérieur libyen cité par Khoja,[71] M., (2016, p.244). « *Implication limitée des établissements d'enseignement supérieur avec leurs communautés locales* ».

En conclusion, pour ce premier item, il semble qu'au sein de l'université de Nalut les réponses évoquent globalement un écart entre le marché du travail et le niveau de développement, d'une part, et les résultats universitaires, d'autre part, puisqu'il y a une incapacité à répondre aux exigences de l'environnement.

Concernant le deuxième item, une question identique a été posée aux personnes interviewées : **Comment évaluer les relations entre les acteurs de l'université et les acteurs de la société** ? Les réponses sont les suivantes :

Personne interrogée	**Réponse apportée**	**Mots clés**	**Premiers éléments d'analyse**
Président de l'université	*La relation est bonne et dans l'université nous sommes totalement prêts à coopérer avec toutes les institutions pour rendre service à la société.*	Les acteurs de l'université sont ouverts à la coopération.	Relation satisfaisante. Capacité à entretenir des bonnes relations satisfaisantes et volonté pour s'investir davantage dans des projets coopératifs.
Vice-président pour les affaires scientifiques université	*Il me semble qu'il existe une bonne interaction entre les institutions de l'université et les acteurs de la société selon leurs compétences.*	Bonne interaction entre les institutions universitaires et la société.	Développement satisfaisant. Une bonne interaction selon leurs compétences. On ne connait pas les capacités de leurs acteurs.
Vice-Président de l'université pour les affaires administratives	*Seulement en partie, parce que l'université a été créée récemment et que nous développons et bâtissons les bases d'une bonne coopération.*	Développement de base de coopération.	Des relations partielles en cours de développement.
Directeur adjoint des études et de la vie universitaire	*Il existe une coopération dans certains domaines liés à la municipalité de Nalut et à l'université. Comme l'université est nouvellement créée, nous sommes en train de construire des relations efficaces dans la société et nous n'avons pas encore joué un rôle de premier plan.*	Coopération existante à l'université de Nalut.	Coopération en cours de développement. On ne sait pas sa nature.
Directeur au département du corps professoral	*La relation entre les acteurs de l'université et de la communauté est inexistante.*	Relation inexistante entre les acteurs de l'université de Nalut.	La relation n'existe pas et cela indique une inadéquation totale en même temps, il y a une

[71] *"Limited involvement of the higher education institutions with their local communities."*

			absence de stratégies et de planifications de travail.
Directeur du bureau de la qualité	*Il n'existe aucune relation réelle entre les acteurs de l'université et les acteurs de la communauté, à l'exception de certains besoins de la municipalité et l'assurance d'une couverture de sécurité.*	Aucune relation entre les acteurs de l'université et de la communauté.	Une relation simple imposée par la nécessité.
Directeur du bureau de l'activité	*Une relation de coopération mutuelle et pour l'intérêt public, il n'y a pas d'obstacles.*	Relation de coopération mutuelle sans d'obstacles.	Satisfaction. Une coopération mutuelle, il n'y a pas d'obstacles. Mais, on ne sait pas de quelle nature.
Directeur des études supérieures et de la formation	*Documenter la relation entre l'université et la société est une exigence fondamentale du développement. Le développement est un outil dont le but est l'être humain. Aucune société ne peut être développée sans documenter ses relations avec l'université. Ce processus de documentation est donc un processus très important qui soutient la relation mutuelle entre l'université et la société.*	Développement jugé fondamental.	Affirmation la relation entre l'université et la société. Lier la relation entre l'université et la société au développement. Mais, on ne sait pas la nature.
Directeur du bureau de la coopération internationale	*Les relations entre les acteurs de l'université et les acteurs de la communauté sont, dans une certaine mesure, acceptables.*	Relation acceptable.	Il existe des relations entre les acteurs. Mais, ces relations ne sont pas claires et précises.
Doyen de la faculté de l'éducation	*Le lien pratique de l'université au ministère de l'enseignement supérieur, notamment dans les mesures exécutives et en termes de relation avec la société représentée dans la municipalité de Nalut n'atteint pas une bonne collaboration efficace.*	Relation pas assez efficace.	Manque d'efficacité ; peut-être expliqué le manque de communication entre les acteurs. En plus, la centralisation joue un rôle négatif pour les exigences de certains besoins pour l'université.
Doyen de la faculté de la technologie médicale	*Très bonne relation malgré l'inexistence d'une bonne planification.*	Très bonne relation ; manque d'une bonne planification.	Satisfaction liée aux capacités relationnelle.
Membre du corps professoral 1 Master2 en chimie, Université de Nalut	*Il n'y a aucune relation planifiée qui pourra être bénéfique et plus précisément une relation établie au hasard.*	Aucune relation planifiée.	L'inadéquation totale est le résultat de l'absence d'une planification et du caractère aléatoire de travail.
Membre du corps professoral 2 Master2 en informatique, Université de Nalut	*Les relations entre les acteurs dans l'université et les acteurs dans la société sont entrepris chaque année conformément aux plans et mesures exécutives que méritent tous ces acteurs*	Selon les plans et mesures exécutives.	Satisfaction mutuelle, mais, on n'en connait pas la nature.

	pour réaliser les objectifs comme prévu.		
Membre du corps professoral 3 Professeur en droit international, Université de Nalut	*Absence de la communication entre les acteurs dans l'université et les acteurs de la société et il n'y a pas la moindre coordination ou interaction entre eux. Ce qui a fait que l'université est close sur elle-même et ne contribue pas à résoudre les questions de la société et à surmonter les difficultés face à ses capacités communautaires.*	Aucune coordination et interaction entre les acteurs.	Faiblesse de la coordination de l'action. Cela est dû au manque de planification et de stratégie relationnelle entre les acteurs de l'université et ceux de la société.
Membre du corps professoral 4 Master2 en sciences de l'éducation, Université de Nalut	*Il y a une relation entre les acteurs dans l'université et les acteurs dans la société mais pas d'une manière optimale comme il le faudrait.*	Relation existante mais quasiment médiocre.	Relation partielle satisfaisante, mais, pas assez bonne. On ne connait pas la raison.
Membre du corps professoral 5 Professeur en pharmacologie, Université de Nalut	*La relation entre les autorités actives dans la société et les autorités actives dans l'université est une relation de coopération pour l'intérêt public.*	Bonne relation, relation de coopération.	Il existe une relation. Mais, on ne connait pas la nature de cette réalité.

Il semble, à travers les réponses apportées, que la relation entre l'université et la société est établie mais elle ne s'étend pas au-delà de la mairie de Nalut. Le président de l'université précise *« qu'il y a une bonne relation, d'autres disent qu'il n'y a pas de bonne planification »*. De plus, on peut constater que les réponses obtenues parmi les responsables de l'université de Nalut suggèrent qu'il n'existe aucun plan stratégique de coopération entre l'université et la société à travers toutes ses institutions politiques et socio-économiques. La différence entre la réponse du Président de l'université et celle du Directeur du bureau de la qualité se manifeste à travers l'incohérence dans la politique de travail de l'université. Le succès de l'enseignement universitaire dépend de son harmonie avec le projet de société et de la façon dont il s'associe et répond aux changements et aux transformations qui accompagnent ce projet, d'autant plus que nous vivons à l'ère de l'économie du savoir et des défis qu'elle impose, une ère qui requiert également diligence et efforts de la part des cadres scientifiques et administratifs de l'université et des responsables de la société. A cet effet, Urban, D., (2014, p. 350) confirme que « *dans ces conditions, il semble urgent que soit mené un véritable débat public sur ce que doit être l'enseignement supérieur et sur les missions de service public qu'il doit assurer. Parmi celles-ci, sans aucun doute, des objectifs de renforcements du développement économique, mais sans*

davantage de doute aussi, aujourd'hui encore, des objectifs plus liés à la traduction « humaniste » de l'université (esprit critique, vigilance sociale et politique, créativité culturelle...). » En plus, le Rapport mondial sur l'éducation de l'UNESCO (2005, p.89) confirme que *« les institutions d'enseignement supérieur sont appelées à jouer un rôle fondamental dans les sociétés du savoir, qui reposeront sur un grand bouleversement des schémas classiques de production, de diffusion et d'application des connaissances. »*

Pour le troisième item, une même question a été posée aux personnes interviewées : **Est-ce que l'université met en place un système susceptible de garantir la justice sociale pour l'ensemble des partenaires impliqués** ? Les réponses sont les suivantes :

Personne interrogée	**Réponse apportée**	**Mots clés**	**Premiers éléments d'analyse**
Président de l'université	*L'université est dans l'étape de fondation et la justice en général est notre objectif.*	L'université est dans une étape de fondation.	L'objectif essentiel est la justice. Recherche de la justice sociale.
Vice-président pour les affaires scientifiques université	*Conformément aux réglementations et aux lois.*	Conformément aux réglementations et lois.	Application du cadre législatif et affirmation aux contextes juridiques.
Vice-Président de l'université pour les affaires administratives	*Il n'existe pas de loi précise et explicite garantissant la justice sociale.*	Pas de loi précise.	L'absence de lois garantit la justice sociale. Avis divergent du Vice-président.
Directeur adjoint des études et de la vie universitaire	*L'université n'a pas pris de décision précise en faveur de la justice sociale.*	Pas de décision précise.	Une tendance défavorable en raison du manque d'intérêt pour la justice sociale dans le travail universitaire. On ne connait pas la raison.
Directeur au département du corps professoral	*Selon la réalité, les universités libyennes se réfèrent à la loi n° 12 sur le travail pour l'année 2010 et le règlement n° 501 pour l'année 2008 en général, mais cela ne peut être considéré comme un système destiné à garantir la justice sociale des travailleurs.*	Il existe des règlements et lois mais qui sont incomplets.	La réglementation en vigueur ne garantit pas tous les droits. Recherche de la justice sociale.
Directeur du bureau de la qualité	*Il n'y a pas de réglementation régissant ce travail.*	Pas de règlement agissant sur le travail.	Il n'existe pas de lois qui garantissent la justice sociale. Avis divergent par rapport au président.
Directeur du bureau de l'activité	*Sur la base des décisions prises par les universités libyennes, l'un des objectifs de sa création est de fournir des services à la communauté afin*	Les objectifs des universités libyennes privilégient les services à la communauté.	Améliorer le niveau éducatif et culturel. Mais, on ne connait pas la nature de la justice sociale dans l'université.

	d'améliorer le niveau éducatif et culturel.		
Directeur des études supérieures et de la formation	*L'université n'a pas de système spécifique garantissant la justice sociale pour tous, mais elle met en œuvre des politiques et réglementations du travail pertinentes tout en garantissant la justice sociale et l'égalité des chances.*	Pas de système garantissant la justice sociale des politiques et réglementations du travail.	Les réglementations semblent être pertinentes pour garantir la justice sociale et l'égalité des chances mais dans la pratique il existe des dysfonctionnements.
Directeur du bureau de la coopération internationale	*L'administration universitaire s'efforce d'atteindre le plus possible la justice sociale.*	L'administration s'efforce d'atteindre la justice sociale.	Un effort qui s'exprime mais sans programme et projet clair.
Doyen de la faculté de l'éducation	*Cela est organisé par la loi sur le service du travail malgré ses manques.*	Référence aux règlementations et aux lois.	Manque d'un système de réglementations complet.
Doyen de la faculté de la technologie médicale	*Difficile pour le moment. Les lois sont écrites mais pas appliquées.*	Loi non appliquée.	Manque d'application des lois en vigueur. On ne sait si ce problème vient des cadres, des réglementations ou des lois.
Membre du corps professoral 1 Master2 en chimie, Université de Nalut	*La justice sociale, c'est un sujet qui a besoin d'être davantage étudié. En tout cas, c'est mon opinion, la justice sociale est selon moi inexistante dans l'université.*	Justice sociale inexistante dans l'université.	La justice sociale est inexistante dans l'université, il me semble que c'est à cause du manque de communication concernant les lois et les réglementations.
Membre du corps professoral 2 Mster2 en informatique, Université de Nalut	*Il n'y en a pas de système précis pour la justice sociale dans l'université.*	Manque d'un système clair pour la justice sociale.	Manque de communication concernant les lois et les réglementations.
Membre du corps professoral 3 Professeur en droit international, Université de Nalut	*Il peut y avoir un système, des réglementations et lois mais ils ne sont pas activés ou bien la justice sociale n'est pas définie et indiquée aux personnes concernées. En effet, la réalité et l'efficacité de ces réglementations et de ces lois ne sont pas indiquées.*	Réalité et efficacité des lois non indiqué.	Dysfonctionnement dans l'application des lois et des réglementations. Manque d'efficacité des cadres.
Membre du corps professoral 4 Master2 en sciences de l'éducation, Université de Nalut	*L'université n'a pas mis en œuvre un système effectif qui garantisse la justice sociale pour toutes les personnes concernées dans l'université à part quelques réglementations et lois qui me semblent être incomplètes.*	Aucun système garantissant la justice sociale.	Insatisfaction exprimée. Absence d'un système transparent qui garantit la justice sociale.

Membre du corps professoral 5 Professeur en pharmacologie, Université de Nalut	*Oui. Nous cherchons toujours la justice, l'égalité et la transparence.*	La justice, l'égalité sont insuffisants.	La justice, l'égalité restent théoriques, mais, ne sont toujours pas assez visibles sur le terrain.

La plupart des cadres de l'université (cadres scientifiques et administratifs) se réfèrent aux lois concernant la garantie de la justice sociale. Toutefois, les autres interviewés précisent, qu'en réalité, les lois sont inexistantes à l'université, ce qui ne garantit pas une justice sociale partagée. De ce fait, on peut dire qu'il existe des discriminations ou une sorte de « non-égalité des chances » dans l'université. Cette absence de justice sociale d'après les professeurs et le manque de prise en compte de leurs revendications témoignent d'une faiblesse de la législation ou du mécanisme de sa mise en œuvre ou/et d'un manque de sensibilisation des responsables dans la mise en œuvre de la justice sociale. Bien que le règlement 501 de 2010 publié par le gouvernement libyen, ait été présenté par le ministère de l'enseignement supérieur et le ministère de la justice, il a clarifié le mécanisme du système de travail pour les membres du corps professoral de l'université et les privilèges pour cette catégorie. La loi sur le travail de 2010 publiée par le parlement libyen est également la plus précise et la plus claire du système de relations de travail en Libye. Selon le rapport de l'Organisation libyenne des politiques et stratégique (2016, p.7) concernant la justice sociale en Libye depuis 2011, toutes les lois liées au cadre législatif pour l'égalité et la justice sociale après la Révolution de février étaient déficientes d'une part et d'autre part inactives. La raison peut être l'instabilité politique et sécuritaire dans le pays.

A l'heure actuelle, si l'espoir et l'optimisme animent tous les acteurs qui souhaitent garantir la justice sociale à l'université, celle-ci se situe néanmoins dans une étape de fondation qui ne suffit pas à garantir les objectifs visés.

Pour le quatrième item, une même question a été posée aux personnes interviewées : **Qu'est-ce que la performance selon vous** ? Les réponses des cadres scientifiques et des cadres administratifs peuvent être résumées ainsi :

Personne interrogée	Réponse apportée	Mots clés	Premiers éléments d'analyse
Président de l'université	*La performance c'est un engagement au quotidien selon votre travail.*	Engagement quotidien.	Engagement dans le temps.
Vice-président pour les affaires scientifiques université	*Nous avons donc des objectifs à l'université, mesurés par le rendement. Ainsi doit être l'idée de performance.*	Objectifs mesurés par le rendement.	Couple objectifs/rendement.
Vice-Président de l'université pour les affaires administratives	*La performance doit atteindre le niveau requis pour tous les groupes de l'université (étudiants, professeurs, personnel administratif).*	Atteindre le niveau requis.	La performance concerne toutes les catégories.
Directeur adjoint des études et de la vie universitaire	*La performance est un processus standard visant à déterminer les niveaux des différentes composantes de l'université (étudiants, employés, professeurs).*	Déterminer le niveau des composantes.	La performance est un processus standard.
Directeur au département du corps professoral	*La performance est la mise en œuvre du travail requis et des responsabilités spécifiques du travailleur, de l'employé et du membre du corps professoral pour atteindre le résultat souhaité.*	Performance/ résultats.	La performance concerne le résultat souhaité.
Directeur du bureau de la qualité	*La performance, au sens abstrait, consiste à exécuter la fonction spécifiée comme prévu.*	Exécuter la fonction comme prévu.	La performance est le respect des plans d'exécution.
Directeur du bureau de l'activité	*Comme l'université est nouvelle, le voyage en est encore à ses balbutiements et nous espérons jouer notre rôle.*	Satisfaction au début du travail.	Une vision satisfaite de l'avenir.
Directeur des études supérieures et de la formation	*La performance est une évaluation des résultats.*	Evaluation des résultats.	Evaluation des résultats en amont.
Directeur du bureau de la coopération internationale	*La performance est le processus permettant d'atteindre les objectifs de l'université.*	Processus permettant d'atteindre les objectifs.	Processus d'atteinte des objectifs.
Doyen de la faculté de l'éducation	*La performance est l'accès à un meilleur niveau.*	Accès à un meilleur niveau.	La performance, c'est dépasser le niveau actuel.
Doyen de la faculté de la technologie médicale	*Le processus de mesure du niveau scientifique.*	Le processus de mesure du niveau scientifique.	La performance c'est la mesure du niveau scientifique.
Membre du corps professoral 1 Master2 en chimie, Université de Nalut	*Le processus de mesure du niveau pédagogique.*	Mesure du niveau pédagogique.	La performance concerne le niveau pédagogique.
Membre du corps professoral 2 Master2 en informatique, Université de Nalut	*La performance concerne toutes les mesures prises pour l'amélioration et c'est une opération normale pour*	Toutes les mesures prises pour l'amélioration.	La performance concerne tous les participants du processus pédagogique.

	tous les participants dans le processus pédagogique.		
Membre du corps professoral 3 Professeur en droit international, Université de Nalut	*Le résultat de l'évaluation des rendements.*	Evaluation des rendements.	La performance se manifeste à travers l'évaluation des rendements.
Membre du corps professoral 4 Master2 en sciences de l'éducation, Université de Nalut	*Un processus de norme évaluant les rendements.*	Norme d'évaluation des rendements.	La performance se réfère à des normes de rendement.
Membre du corps professoral 5 Professeur en pharmacologie, Université de Nalut	*Une opération d'évaluation des performances.*	Evaluation/ performance.	La performance est une opération d'évaluation.

Les réponses obtenues montrent des approches contrastées dans la définition de la notion de performance à l'université de Nalut. Selon certains interviewés, cadres administratifs de l'université de Nalut, la performance consiste avant tout à mesurer le « niveau scientifique ». Un autre membre du corps professoral évoque la mesure du « niveau pédagogique », alors qu'un deuxième interviewé du corps professoral met plutôt l'accent sur « un processus de norme » permettant d'évaluer les performances dans les universités. Toutefois, pour le Président de l'université, ce qui compte, c'est l'engagement quotidien dans le travail, en fonction de la tâche de chacun, ce qui permet une évaluation quotidienne de la performance. En revanche, selon le Président de l'université, « c'est très délicat de pouvoir distinguer la performance et la qualité travail de chaque employé dans l'université ». Globalement, les personnes interrogées mettent l'accent sur « la normalisation », « le processus », « le niveau scientifique », « le niveau pédagogique », et le « rendement ». Ainsi, il existe un manque de compréhension du processus de performance dans l'université en l'absence d'une posture partagée et cohérente. Les définitions proposées se rapprochent d'une appréhension économique plutôt qu'humaine, mais fournissent des éléments pour pouvoir développer une conception plus compréhensible auprès de tous les acteurs afin de parler le même langage à propos de « performance ». Il semble que le modèle européen de la qualité EFQM[72] peut fournir un outil d'évaluation de la performance puisqu'il se rapproche de différentes

[72] Cf. chapitre II, p. 142.

conceptions évoquées par les interviewés à savoir notamment le concept du « rendement » ou du « résultats » et le concept du « processus ».

Pour l'item n° 5, concernant les infrastructures de l'université, les réponses obtenues auprès des personnes interviewées s'organisent à partir d'un ensemble de questions différentes. Les réponses s'établissent comme suit :

Personne interrogée	**Question et Réponse apportée**	**Mots clés**	**Premiers éléments d'analyse**
Président de l'université	Q. Quelles sont les priorités stratégiques de l'université de Nalut ? *R. « Les priorités actuelles de l'université de Nalut sont l'achèvement des bâtiments administratifs et de la structure administrative de l'université, ainsi que l'équipement des facultés pour les besoins des laboratoires et autres.*	Achèvement des bâtiments administratifs, de la structure administrative, des équipements.	Recherche d'amélioration et d'exigences importantes concernant les infrastructures. Affirmation des objectifs.
	Q. Comment l'université se soucie-t-elle des infrastructures et équipements, des modalités de leur mise à disposition ? *R. « L'infrastructure universitaire est considérée comme l'un des principaux piliers sur lesquels repose toute université. Si le budget nécessaire est disponible pour compléter l'infrastructure de nos facultés, nous pourrons nous investir. »*	L'infrastructure est l'un des principaux piliers de l'université.	Vision d'intérêt. Mais, les carences sont relevées dans les aspects matériels et d'infastructures. Réaffirmation des objectifs.
Directeur du bureau de la coopération internationale	Q. Que peut-on faire pour améliorer la créativité et l'innovation dans votre établissement ? *R. « L'opportunité commence par la création d'un capital humain (capital de connaissances) vers l'infrastructure permettant de saisir et de tirer profit des opportunités disponibles.*	Capital de connaissances.	Conjuguer ressources humaines et infrastructure.
Doyen de la faculté de l'éducation	*Q.* Quelle est la perception des enseignants par rapport aux mécanismes d'évaluation de la qualité dans l'université ? *R. « Les possibilités en termes de laboratoires, les moyens*	Indisponibilité des différents matériels.	Perception liée aux quantités des matériels.

	d'explication, les matériels d'opération et autres besoins ne sont pas disponibles dans la quantité requise.		
Membre du corps professoral 1 Master2 en chimie, Université de Nalut	Q. Que suggérez-vous pour améliorer le programme des universités ? R. *« Provision des nécessités en termes d'infrastructure, équipements et divers moyens de communication.*	Provision des nécessités.	Vision concernant l'infrastructure qui est un élément essentiel. Réaffirmation des exigences.
Un étudiant en deuxième année, Technologie médicale	Q. Constatez-vous un changement dans l'université, (sur les infrastructures, les programmes d'activités culturelles, sociales et scientifiques, la qualité des enseignements.) R. *« Aucun projet à part le maintien nécessaire et la ration pour les départements internes.*	Quasiment aucun projet.	Insatisfaction. Absence de projets d'infrastructure sans savoir les raisons essentielles de cette réalité.
Une étudiante en première année informatique, faculté de l'éducation	Q. Constatez-vous un changement dans l'université, (sur les infrastructures, les programmes d'activités culturelles, sociales et scientifiques, la qualité des enseignements.) R. *« Il n'y a aucun projet.*	Aucun projet.	Développement non satisfaisant concernant les projets d'infrastructure.
Une étudiante en première année, faculté technologie médicale :	Q. Constatez-vous un changement dans l'université, (sur les infrastructures, les programmes d'activités culturelles, sociales et scientifiques, la qualité des enseignements.) R. *« Seulement ce qui est nécessaire à la faculté.*	Les besoins nécessaires pour les facultés.	Absence du confort dans les infrastructures, juste le strict minimum.
Une étudiante en première année, faculté de droit	Q. Constatez-vous un changement dans l'université, (sur les infrastructures, les programmes d'activités culturelles, sociales et scientifiques, la qualité des enseignements.) R. *« Je ne sais pas. »*	Aucune information.	Neutralité.
Une étudiante en quatrième année, faculté d'ingénierie	Q. Constatez-vous un changement dans l'université, (sur les infrastructures, les programmes d'activités culturelles, sociales et scientifiques, la qualité des enseignements.) *R. « Aucun.* »	Aucun.	Aucun changement constaté au niveau des infrastructures. On ne connait pas la raison.

Un étudiant en primaire année, faculté de droit	Q. Constatez-vous un changement dans l'université, (sur les infrastructures, les programmes d'activités culturelles, sociales et scientifiques, la qualité des enseignements.) R. *« Il n'y a pas de changement précis à l'université dans aucun domaine.*	Pas de changement précis.	Aucun changement significatif dans les infrastructures.
Un étudiant en primaire année, faculté de sciences de l'éducation	Q. Constatez-vous un changement dans l'université, (sur les infrastructures, les programmes d'activités culturelles, sociales et scientifiques, la qualité des enseignements.) R. *« Je n'ai pas remarqué de changement à la faculté.*	Aucun changement.	Changement non perçu dans les infrastructures.
Un étudiant en deuxième année, faculté d'ingénierie	Q. Constatez-vous un changement dans l'université, (sur les infrastructures, les programmes d'activités culturelles, sociales et scientifiques, la qualité des enseignements.) R. *« Il n'y a pas de projets liés au développement de la vie universitaire.*	Pas de projet.	Absence de développement dans l'universitaire. On ne sait pas si le problème est interne ou externe.

À travers l'analyse de ces réponses, les interviewés s'accordent autour du constat selon lequel les infrastructures de l'université représentent une carence remarquable, surtout en ce qui concerne l'absence de projets en cours. En effet, globalement, les besoins ne sont pas satisfaits, sauf en ce qui concerne le maintien et le développement des infrastructures existantes. Selon les étudiants, les infrastructures de l'université sont « insuffisantes » par rapport au développement et l'évolution de la vie universitaire. Cette situation confirme un sentiment d'inconfort lié à l'état de l'infrastructure dans l'université. Cela apparait clairement si l'on rapproche les priorités stratégiques, la créativité et l'innovation de l'infrastructure. Cette insatisfaction est principalement liée à la situation économique et politique dans le pays, caractérisée par une instabilité et un déséquilibre dans les stratégies d'investissements et dans l'exécution des projets d'infrastructures. A travers ce résultat, l'université ne semble pas être impliquée dans un processus formel considérant l'étudiant comme client selon une approche

managériale. Ce résultat est en cohérence avec le résultat de l'étude mené par Errabou,[73] A., (2013, p.246) basé sur l'étude de deux cas et qui indique qu'« *il n'y a pas de mise en place de système pour développer une stratégie axée sur le client afin d'améliorer les services et répondre aux besoins des clients et aider les universités à atteindre une qualité élevée* ».

Pour ce qui est de l'item n° 6, concernant les priorités et les objectifs économiques et sociaux de l'université, les réponses liées aux différentes questions posées sont les suivantes :

Personne interrogée	**Question et Réponse apportée**	**Mots clés**	**Premiers éléments d'analyse**
Président de l'université	Q. L'université dispose-t-elle d'une planification stratégique pour l'amélioration continue de la qualité ? Existe-t-il des priorités dans ce domaine ? R. *« L'université a une planification stratégique pour améliorer la qualité dans ses facultés et les priorités résident dans l'amélioration des programmes des facultés afin de les accréditer par programme. »*	Il existe planification stratégique.	L'amélioration des programmes vise accréditation. L'élément de base est d'accréditer les programmes de formation.
	Président de l'université : Q. Comment l'université travaille-t-elle pour atteindre des objectifs économiques et sociaux ? R. *« L'université est nouvelle, mais nos facultés, telles que le droit, l'ingénierie, la technologie médicale et l'éducation, ont répondu aux besoins de la société, chacune dans son domaine, notamment dans les domaines de la santé et de l'éducation. »*	Réponse limitée aux domaines de la santé et de l'éducation.	Satisfaction partielle vis-à-vis des besoins de la société.
Directeur du bureau de l'activité	Q. L'université organise-t-elle des séminaires en vue de développer une culture de la qualité dans la société ? R. *« Organiser des séminaires, des conférences et des ateliers pour développer une culture de qualité dans les universités et préparer les plans étudiés pour élever le niveau culturel, social et*	Existe des séminaires, des conférences et des ateliers.	Développer une culture de la qualité dans les universités.

[73] *"Not system in place for developing a customer-focused strategy of improving services and meeting customer needs to help the universities achieve high quality".*

	sportif de tous les segments de l'université. »		

À partir des réponses concernant les priorités de l'université, nous constatons que le principal objectif est « d'améliorer la qualité et la performance » de ces facultés à travers les programmes et le développement des activités scientifiques de l'université au niveau international. En ce qui concerne les objectifs économiques et sociaux, il semble que l'université ne réponde pas suffisamment aux besoins de la communauté et cela est dû à l'absence de certaines disciplines académiques dans l'université. Cela est précisé, par Schoenenberger,[74]A.M., (2005, pp.55,56) *« l'éducation est un facteur important déterminant la mobilité sociale et la répartition des ressources au sein de la société. » En plus ce même auteur précise que « l'éducation a un impact social et économique important, car l'une de ses fonctions est de préparer […] les étudiants au marché du travail. »*

Pour l'item n°7, l'application des normes de qualité à l'université, les réponses liées aux différentes questions concernant les cadres scientifiques et administratifs sont présentées dans le tableau suivant :

Personne interrogée	**Question et Réponse apportée**	**Mots clés**	**Premiers éléments d'analyse**
	Q. Selon vous, dans quelle mesure les mécanismes de gestion et l'évaluation de la qualité proposée par le centre d'assurance de la qualité, contribuent-ils à l'efficacité de l'enseignement supérieur ? R. *« Dans le cas de l'application de normes de qualité dans l'enseignement supérieur, cela contribuera inévitablement à l'avancement de nos universités. Notre pays et le centre pour l'assurance de la qualité et l'évaluation des performances s'efforcent de consolider le concept de qualité dans toutes les universités libyennes. »*	Les développements sont conditionnés à l'application du système qualité.	Développement et amélioration sont liés en cas d'application du système qualité.
Président de l'université	Q. Quel est le niveau d'adhésion et le niveau d'application des normes de	Normes excellentes mais programme d'application faible.	Les normes de qualité sont présentées par le

[74] *« Education is an important factor determining social mobility and the distribution of resources within society. Education has an important social and economic impact, as one of its functions is to prepare […] students for the labour market ».*

	qualité proposé par le ministère de l'enseignement supérieur ? R. *« Les normes de qualité fixées par le ministère de l'enseignement supérieur en coopération avec le Centre pour l'assurance de la qualité des centres d'éducation et de formation sont excellentes, mais le programme d'application au niveau des facultés et des universités est faible. »*		président de l'université comme étant excellentes. Le président oppose par contre le programme d'application qui, selon lui, est faible dans les facultés = il met en évidence son propre travail et semble critique vis-à-vis du travail des autres personnels. = il fait porter la responsabilité sur les autres collaborateurs.
Vice-président de l'université pour les affaires pour les affaires scientifiques	Q. Selon vous, quels sont les besoins de l'université et de ses partenaires en matière de qualité ? *R. « Nous avons des normes d'accréditation des établissements et des programmes afin que, lorsque ces normes minimales sont appliquées, nous puissions nous améliorer. »*	Les normes et les programmes.	Les normes de qualité n'ont pas atteint le stade optimal de mise en application et demandent à être améliorées. = le vice-président considère qu'il y a un travail d'amélioration à fournir collectivement = il assume la responsabilité collective des manques actuels
Directeur du bureau de la qualité	Q. Comment mettre en œuvre une démarche de qualité dans université de Nalut en matière de méthodes « d'amélioration continue » ? *R. « Nous sommes au début de notre travail, et ce, par le biais des coordinateurs des bureaux de la qualité dans les facultés. »*	Début de travail.	Etape avant application. Mais, on ne sait pas de quelle nature.
	Q. Existe-t-il une différence dans l'application des normes de qualité préparées par le centre d'assurance de qualité en matière de mécanismes de mise en œuvre par rapport à d'autres universités ? R. *« Il y a une différence dans l'application des normes de qualité d'une université à l'autre alors qu'à l'Université de Nalut, nous sommes en train de mettre en place un secteur de la qualité tandis que d'autres universités sont en phase d'assurance de la qualité. »*	Les étapes sont différentes selon les universités. Cela dépend de la phase du processus objet d'applications des normes.	Chaque université a son mode d'organisation quant à l'application des normes de qualité. Une démarche spécifique a été initiée pour Nalut.
	Q. Selon vous, quelles raisons justifient la mise en œuvre d'une démarche de	Nécessité d'accréditation.	L'objet principal d'une démarche qualité est l'accréditation des

Directeur du bureau de la qualité	qualité ? R. *« Le besoin d'accréditation, c'est la raison principale derrière l'application de l'approche qualité. »*		programmes de formation.
	Q. Comment la qualité est-elle évaluée dans votre établissement (Procédures, mesures, efficacité) ? *R. « L'évaluation de la qualité dans l'établissement est fonction du degré d'achèvement des éléments du plan d'accréditation de la qualité dans les facultés (ci-joint une copie) ainsi que des résultats de l'évaluation résultant des questionnaires. »*	La mesure de la qualité est dépendante des enjeux d'accréditation. L'évaluation de la qualité est liée au plan d'accréditation.	Un plan d'accréditation de la qualité est créé : Il se décline en évaluations et en objectifs à atteindre.
Directeur du bureau de la qualité	Q. Comment s'organise le niveau d'application des normes de qualité entre l'université et centre d'assurance de qualité ? R. « *Le processus d'application est fait à travers le directeur du bureau de la qualité dans la faculté mais il est terni par quelques obstacles concernant ; les défis organisationnels, de la recherche scientifique, du leadership, administratifs et financiers.* »	Quelques obstacles concernant ; les défis organisationnels, de la recherche scientifique, du leadership administratifs et financiers.	Le bureau de la qualité rencontre des obstacles dans le processus d'application. Affirmation des obstacles rencontrés. Développement assez satisfaisant.
	Q. Avez- vous des difficultés à appliquer les normes de qualité à l'université ? R. « *Nous rencontrons des difficultés dans l'application.* »	Difficultés d'application.	Les difficultés dans l'application des normes qualité sont manifestes.
Un étudiant en deuxième année, faculté de Technologie médicale Nalut	Q. Avez-vous connaissance de l'application de la gestion de la qualité totale par l'université ? R. *« Je ne sais pas mais concernant notre faculté, elle cherche toujours ce qui est nouveau et bénéfique à l'université. Tous cherchent ce qui est meilleur à travers l'application des réglementations et lois sans favoritisme pour une certaine entité. »*	Le meilleur sans favoritisme.	La qualité se manifeste à par la volonté de chercher à s'améliorer à travers la bonne application des réglementations de façon juste.
Une étudiante de première année informatique, faculté de l'éducation	Q. Avez-vous connaissance de l'application de la gestion de la qualité totale par l'université ? R. *« Je suis au courant que l'université a*	Certaines activités culturelles concernent l'application de la qualité totale.	L'information est à la portée des étudiants quant au programme de la démarche qualité.

	tenu quelques colloques et ateliers liés à la gestion de la qualité totale. »		

Une étudiante en première année, faculté de technologie médicale	Q. Avez-vous connaissance de l'application de la gestion de la qualité totale par l'université ? R. *« Oui. Je suis au courant de l'application du système de gestion de la qualité dans la faculté mais il me semble qu'il y a des lacunes dans les possibilités. »*	Des lacunes dans les possibilités.	L'application de la démarche qualité rencontre des lacunes et des insuffisances.
Une étudiante en première année, faculté de droit	Q. Avez-vous connaissance de l'application de la gestion de la qualité totale par l'université ? R. *« Je ne sais que peu de choses à ce propos. »*	Manque d'informations.	La démarche qualité n'est pas bien communiquée au sein de la faculté de droit, semble-t-il.
Une étudiante de quatrième année, faculté d'ingénierie	Q. Avez-vous connaissance de l'application de la gestion de la qualité totale par l'université ? *R. « J'ai de simples informations au sujet de la gestion de la qualité totale. »*	Quelques informations.	L'information sur la démarche qualité est perçue chez les étudiants de la faculté d'ingénierie.
Un étudiant de première année, faculté de droit	Q. Avez-vous connaissance de l'application de la gestion de la qualité totale par l'université ? R. *« Je ne sais pas. »*	Ne sait pas.	Absence d'informations quant à la démarche qualité dans la faculté de droit.
Un étudiant de deuxième année, faculté d'ingénierie	Q. Avez-vous connaissance de l'application de la gestion de la qualité totale par l'université ? R. *« Je ne sais pas. »*	Ne sait pas.	Absence d'information quant à la démarche qualité dans la faculté d'ingénierie.

En ce qui concerne l'application de management de la qualité dans l'enseignement supérieur, les réponses des interviewés apportent quelques éléments de clarification. Si nous prenons en considération le manque de compréhension du concept de qualité, il semble que les universités sont au début de l'application du système de qualité à l'université de Nalut par le développement d'un plan opérationnel[75] (cf. annexe 11) à travers des ateliers pour la gestion de la qualité. En effet, il est question tout d'abord de créer un département qualité afin de pouvoir mettre en place des normes. Par ailleurs, il existe une réelle volonté de mettre en œuvre les normes de qualité à l'université, mais cela est contredit par la réalité qui montre un manque de « culture

[75] « Plan opérationnel pour les travaux de gestion de la qualité dans les facultés ».

qualité » chez certains professeurs, employés, étudiants et membres de la société. Ce rôle important de la culture dans la démarche qualité est confirmé par Lee, H. et Bjørn, S., (2008, p.6) : *« L'intérêt émergent pour la qualité au cours des années 1980 peut être lié à cette perspective. Le succès des affaires japonaises après la Seconde Guerre mondiale a été lié, pour un certain nombre d'auteurs, à des facteurs culturels et à la façon dont ceux-ci affectent positivement le comportement organisationnel et organisationnel. L'une des idées centrales du mouvement de la qualité - amélioration continue ou kaizen - était très étroitement liée à ce que les gourous de la gestion écrivaient à propos de la culture à cette époque. Par conséquent, plutôt que de comprendre la culture et la qualité en tant qu'entités indépendantes, il est important de comprendre que la qualité provient en fait d'une perspective culturelle plus large* ». [76] Cela se confirme par l'étude d'Abu Mahlula, A., (2018, p.217) concernant la catégorie des enseignants indique que « *la nécessité d'instaurer une culture de la qualité parmi les membres du corps professoral et leur faire prendre conscience de son importance est nécessaire* ».
Cependant, il existe un manque en ce qui concerne les spécialistes du système d'application y compris tout ce qui concerne le processus de normalisation. De plus, des conditions liées au mécanisme d'application de ces normes et de leurs procédures ne sont pas remplies et le suivi de la part du ministère de l'Enseignement supérieur et du Centre d'assurance de la qualité est faible. Ainsi, afin de faciliter une participation généralisée et active aux activités organisationnelles, les employés et les étudiants devraient être informés par la direction de l'application de la démarche qualité. Ceci est confirmé par l'étude de Errabou,[77] A., (2013, p.299) qui précise que « *la recherche révélée que les initiatives et les pratiques de qualité dans les universités libyennes en sont encore à leurs débuts.* »

Pour ce qui concerne l'item n°8, de communication locale, externe et d'innovation de l'université, les réponses des cadres de l'université liées aux différentes questions sont les suivantes :

[76] *«The emerging interest in quality during the 1980s can be related to this perspective. The success of Japanese business after World-War II has been related, by a number of authors, to cultural factors, and how these positively affect organization and organizational behavior. One of the central ideas of the quality movement-continuous improvement or kaizen-was very much intertwined with what management gurus wrote about culture at that time. Hence, rather than understanding culture and quality as independent entities, it is important to understand that quality actually stems from a broader cultural perspective».*
[77] *"The research revealed that the quality initiatives and practices in Libyan universities are still in their early stage."*

Personne interrogée	Question et Réponse apportée	Mots clés	Premiers éléments d'analyse
Président de l'université	Q. L'université communique-t-elle efficacement avec les étudiants, les responsables de l'éducation et la société en général à propos des politiques et projets d'orientation de l'université ? R. *« Nous sommes en contact avec les étudiants, les responsables de l'éducation et la communauté et nous sommes intéressés par une telle communication. »*	Il existe des contacts.	La communication semble être maintenue avec les différents acteurs de la vie universitaire.
Vice-président pour les affaires scientifiques université	Q. L'université est-elle capable de conduire des projets innovants, tant dans les domaines industriels que dans celui de la recherche ? *R. « Dans le domaine de la recherche, nous travaillons dur dans la communication scientifique et la recherche en phase avec les développements. »*	Importance de la communication scientifique et la recherche.	La communication dans les projets semble être un élément important dans l'approche des responsables de l'université.
	Q. Quels sont les apports des résultats de la recherche scientifique aux débats concernant la place de l'université dans la société à l'université de Nalut *? R. « La coopération et la contribution s'inscrivent dans le cadre de nos facultés universitaires et profitent à la société. »*	La coopération et la contribution sont des objectifs essentiels.	La coopération est un élément fondamental dans leurs modes de fonctionnement.
Directeur du bureau de la coopération internationale	Q. L'université dispose-t-elle de dispositifs spécifiques de communication en matière de coopération internationale ? *R. « L'administration de l'université dispose d'un mécanisme de communication avec diverses universités et organisations internationales et locales par l'intermédiaire de l'Office de la coopération internationale. »*	L'Université se préoccupe des contacts internationaux.	Il existe un organisme officiel qui s'occupe de la coopération internationale.
	Q. Quels sont les stratégies et les moyens de diffusion concernant les activités scientifiques de l'université sur le plan international ? R.	La participation à des conférences scientifiques autres qu'internationales ou locales.	Deux volets semblent être intéressants : la participation aux conférences et l'abonnement aux plates-

	« *Stratégies et moyens d'édition liés aux activités scientifiques de l'université au niveau international par la participation à des conférences scientifiques autres qu'internationales ou locales ainsi que par des abonnements à des revues internationales en plus de la maison d'édition de l'université.* »		formes des bibliothèques internationales.
Directeur au département du corps professoral	Q. Comment l'université promeut-elle la créativité et l'innovation dans les activités liées à l'enseignement et à la recherche scientifique ? R. « *En coopération avec l'Université de Zawia, elle a organisé un cours de formation visant à développer les compétences des membres du corps professoral dans plusieurs domaines, notamment les méthodes d'enseignement et la manière d'évaluer.* »	Organiser un cours de formation visant à développer les compétences.	La créativité et l'innovation à travers des cours de formation visant à développer les compétences des membres du corps professoral.
Membre du corps professoral Professeur en droit international, Université de Nalut	Q. Comment l'université promeut-elle la créativité et l'innovation dans les activités liées à l'enseignement et à la recherche scientifique ? *R. « Il n'y a pas d'encouragement suffisant pour la recherche scientifique en termes d'encouragement des chercheurs dans la publication et la participation aux conférences scientifiques. »*	Il n'y a pas d'encouragement suffisant pour la recherche scientifique.	Manque dans l'encadrement scientifique, ce qui freine les capacités d'innovation.
Membre du corps professoral Mster2 en informatique, Université de Nalut	Q. Comment l'université promeut-elle la créativité et l'innovation dans les activités liées à l'enseignement et à la recherche scientifique ? *R. « Offrir des possibilités adéquates pour surmonter les difficultés auxquelles font face les membres du corps professoral procurer les moyens techniques dans l'enseignement et tous les outils qui l'aident dans la performance de ses tâches d'une manière complète. »*	Les moyens techniques dans l'enseignement et tous les outils qui les aident à faire leur travail.	Pour surmonter les difficultés, il est primordial de fournir des moyens techniques.
Membre du corps professoral	Q. Comment l'université promeut-elle la créativité et	Des difficultés contextuelles.	Les évènements politiques et l'instabilité à

Master2 en sciences de l'éducation, Université de Nalut	l'innovation dans les activités liées à l'enseignement et à la recherche scientifique ? *R. « L'université encourage l'innovation et les activités liées à l'enseignement et à la recherche scientifique en entreprenant des colloques et des conférences scientifiques et diverses activités en plus des bourses à l'intérieur et à l'extérieur mais cela a été affecté, depuis 2011, par la nouvelle situation du pays. »*		la suite des soulèvements depuis 2011 ont freiné le déroulement normal des projets programmés.

Selon les réponses fournies par les cadres scientifiques de l'université de Nalut, en ce qui concerne les communications scientifiques et académiques à l'échelle nationale et internationale, nous pouvons constater que malgré les difficultés financières et l'instabilité politique et socio-économique, les corps professoraux contribuent à la production scientifique en Libye et, en dehors de la Libye, dans le cadre des relations de coopération. L'importance de cette ouverture à l'extérieur se manifeste à travers le propos d' El-Hawat, A., (2018, pp. 24,25) précisant que « *la révolution des communications et de l'information et la mondialisation de l'économie et de la culture ont conduit à des changements culturels et de valeurs qui se renforcent et se répandent chaque jour, et leur fréquence et leur influence augmentent dans toutes les sociétés du monde sociale, culturelle ou intellectuelle, et au niveau de l'individu, de la famille ou du groupe...* ». Toutefois, cette ouverture semble être freinée depuis les événements de 2011 quand le pays a été impacté par la crise. En effet, les communications scientifiques en collaboration avec d'autres universités dans d'autres pays ont considérablement diminué à cause des problèmes économiques et politiques démontrés plus haut. Cette situation délicate peut affecte négativement la capacité de l'université à poursuivre des projets de recherche à vocation de prospérité nationale. Ainsi, comme indique Karpik, L., (2012, p.114) « *dans une économie mondialisée, la recherche est devenue un facteur de production stratégique : l'accroissement de son efficacité est désormais considéré comme indispensable au maintien de la prospérité nationale* ».

Pour l'item n°9, concernant le financement de l'université, les réponses obtenues auprès des personnes interviewées s'organisent à partir d'un ensemble de questions plurielles. Les réponses des cadres de l'université peuvent être résumées ainsi :

Personne interrogée	Question et Réponse apportée	Mots clés	Premiers éléments d'analyse
Président de l'université	Q. Quelles faiblesses éventuelles pensez-vous pouvoir améliorer ? *R. « Tous les points de faiblesse sont dans le manque de possibilités matérielles et l'absence de budgets suffisants pour améliorer l'efficacité du corps professoral et l'infrastructure des facultés. »*	Manque de budget et de possibilités matérielles.	Le manque de ressources financières constitue un obstacle majeur pour améliorer le niveau de la qualité.
	Q. Comment l'université se soucie-t-elle des infrastructures et équipements, des modalités de leur mise à disposition ? *R. « Si le budget nécessaire est disponible pour compléter l'infrastructure de nos facultés, nous pourrons nous investir. »*	Disponibilité budgétaire.	Problématique budgétaire majeure. Utilisation de la notion d'investissement appliquée à l'université.
Vice-Président de l'université pour les affaires Scientifiques	Q. Pouvez-vous identifier certains facteurs qui constitueraient des obstacles à la qualité de l'éducation ? Quels seraient les points d'amélioration dans votre établissement ? *R. « Certains facteurs sont considérés comme un obstacle, notamment : faibles ressources propres, faibles fonds financiers pour l'université. »*	Manque de ressources et matérielles.	L'aspect financier est un obstacle majeur pour améliorer le niveau de la qualité.
Vice-Président de l'université pour les affaires administratives et financières	Q. La répartition de la dotation financière de l'État est-elle appropriée au fonctionnement actuel et aux orientations futures de l'université ? *R. « Les allocations financières sont très faibles ces dernières années, elles ne sont même pas suffisantes. Nous subissons aussi l'austérité des dépenses, ce qui contraint à ne pas développer les dépenses, empêche l'ouverture d'autres départements et facultés et conduit à une réduction entre autres des activités pour éviter des dépenses. »*	Difficultés liées à la faiblesse des dotations financières.	Problèmes d'ordre financier qui freinent la réalisation des projets nécessaires au bon déroulement de la démarche qualité.
	Q. Est-ce que l'université finance sur fonds propres	Budget faible.	Manque de ressources budgétaires.

	tout ou partie de ses activités en lien avec l'application de la qualité dans l'université ? *R. « Le financement est assuré par le budget général et par le Trésor public, sans financement de qualité, mais faisant partie du budget général. De manière réaliste, cependant, le budget est faible et ne répond pas aux besoins réels. »*		Absence de la réalité des activités lié aux démarches de la qualité. Insatisfaction par manque de budget.

Il existe actuellement des difficultés financières en raison de la situation politique qui a commencé en 2011. Cette situation (révolte contre l'État) aggrave encore plus la capacité à faire face aux besoins de l'université. Le budget de l'université est insuffisant et ne correspond pas aux dépenses nécessaires, ce qui empêche l'université de parvenir à ses objectifs pour atteindre la qualité requise car la plupart des établissements d'enseignement libyens sont des organisations à but non lucratif financées par le gouvernement. Ainsi, Tamtam[78] *et al.*, (2011, p.750) précise que « *le rôle du gouvernement dans l'augmentation du financement des programmes universitaires sera une grande amélioration.* »

Pour l'item n°10, concernant les activités culturelles et sociales de l'université, les réponses obtenues auprès des personnes interviewées s'organisent à partir d'un ensemble de questions plurielles. Les réponses des cadres de l'université peuvent être résumées ainsi :

Personne interrogée	**Question et Réponse apportée**	**Mots clés**	**Premiers éléments d'analyse**
Vice-Président de l'université pour les affaires administratives et financières	Q. La répartition de la dotation financière de l'État est-elle appropriée au fonctionnement actuel et aux orientations futures de l'université ? R. *« Une réduction, entre autres, des activités pour éviter des dépenses. »*	Réduire les activités pour éviter les dépenses.	Il s'agit d'une approche réductionniste afin de faire face aux manques des ressources.
	Q. Comment voyez-vous les apports des activités culturelles, sociales et sportives à la qualité de la formation universitaire ? *R. « L'objectif de l'université est de rechercher le développement de l'étudiant, d'affiner ses talents et de susciter son intérêt et son*	L'université vise à former l'étudiant et à développer ses compétences dans tous les aspects.	Les activités culturelles permettent de développer les compétences des étudiants ; il s'agit d'une approche plus complète pour une meilleure formation.

[78]"*The government role in increasing funding to university programs will be a great improve.*"

Directeur du bureau de l'activité	*intégration pour contribuer au développement des capacités mentales ainsi que de les orienter vers la créativité dans tous les domaines, notamment culturel, social et sportif.* *- Créer une atmosphère propice en fournissant les fournitures nécessaires pour suivre le rythme et offrir le meilleur possible - utiliser l'expertise dans diverses activités, être attentif au développement des talents et les guider dans l'exercice de leur rôle - l'élaboration de plans annuels pour la mise en œuvre du programme d'activités modifié pour cela. »*		
	Q. Pouvez-vous énoncer trois facteurs essentiels pour améliorer de la qualité de l'enseignement supérieur en ordre d'importance ? *R. « Dans le programme général et le plan présenté par le département d'activité au président de l'université comme proposition de programme de travail, oui, il existe des séminaires et des conférences sur ces questions, y compris l'assurance de la qualité dans l'éducation de la communauté. »*	Des séminaires et des conférences concernant l'assurance de la qualité dans l'éducation.	Le directeur apporte des réponses. Mais, elles ne semblent pas opérationnelles ou pratiques ; elles ne mettent pas en évidence les facteurs essentiels pour améliorer la qualité dans l'enseignement supérieur.
Un étudiant en deuxième année, technologie médicale	Q. Constatez-vous un changement dans l'université, (sur les infrastructures, les programmes d'activités culturelles, sociales et scientifiques, la qualité des enseignements...) *R. « Aucun projet à part le maintien nécessaire et la ration pour les départements internes. »*	Aucun projet, sauf le maintien nécessaire.	Absence de développement. Maintenir l'essentiel dans une période de crise semble être la solution optimale pour le moment.
Une étudiante en première année, faculté informatique	Q. Constatez-vous un changement dans l'université, (sur les infrastructures, les programmes d'activités culturelles, sociales et scientifiques, la qualité des enseignements...) *R. « Il n'y a aucun projet. »*	Il n'y a aucun projet.	Développement non satisfaisant. Absence de projets concernant les infrastructures.

Une étudiante en première année, faculté technologie médicale	Q. Constatez-vous un changement dans l'université, (sur les infrastructures, les programmes d'activités culturelles, sociales et scientifiques, la qualité des enseignements...) *R. « Oui, mais seulement ce qui est nécessaire à la faculté. »*	Sauf le nécessaire à la faculté.	Des projets concernent essentiellement le strict nécessaire ; absence de développement.
Une étudiante en première année, faculté de droit	Q. Constatez-vous un changement dans l'université, (sur les infrastructures, les programmes d'activités culturelles, sociales et scientifiques, la qualité des enseignements...) *R. « Je ne sais pas. »*	Ne sais pas.	Absence d'information.
Une étudiante en quatrième année, faculté d'ingénierie	Q. Constatez-vous un changement dans l'université, (sur les infrastructures, les programmes d'activités culturelles, sociales et scientifiques, la qualité des enseignements...) *R. « Aucun. »*	Aucun.	Développement non satisfaisant. Aucun changement.
Un étudiant en première année, faculté de droit	Q. Constatez-vous un changement dans l'université, (sur les infrastructures, les programmes d'activités culturelles, sociales et scientifiques, la qualité des enseignements...) R. *« Sauf pour les activités culturelles et sociales. »*	Les activités culturelles et sociales.	Il existe un maintien pour les activités culturelles et sociales. On ne sait pas la raison d'absence des activités scientifiques.
Un étudiant en première année, faculté de sciences de l'éducation	Q. Constatez-vous un changement dans l'université, (sur les infrastructures, les programmes d'activités culturelles, sociales et scientifiques, la qualité des enseignements...) *R. « Je n'ai pas remarqué de changement à la faculté. »*	Ne remarque aucun changement.	Insatisfaction. Intérêt pour s'informer sur le changement mais absence d'évolution.
Un étudiant en deuxième année, faculté d'ingénierie	Q. Constatez-vous un changement dans l'université, (sur les infrastructures, les programmes d'activités culturelles, sociales et scientifiques, la qualité des enseignements...) *R. « Certaines activités culturelles et sociales. »*	Certaines activités culturelles et sociales.	Il existe un maintien pour les activités culturelles et sociales. Absence d'efficacité et d'activités scientifiques.

À travers les réponses, il s'avère qu'il y a des activités sociales dans certaines des facultés, mais les activités économiques n'ont pas été abordées en raison du nombre limité de facultés à l'université. Les besoins pour les activités culturelles, sportives, sociales et scientifiques complémentaires aux programmes de formation reflètent la nécessité d'un dynamisme continu au sein de l'université en tant qu'entité de savoir, mais aussi de vie sociale et culturelle. Cette conception est similaire à la conception moderne des universités en tant que lieu de savoir mais aussi de bien-être. Il apparait que les étudiants du monde entier, qu'ils soient issus des pays développés, en voie de développement ou même dans ceux traversant des périodes de crise politique et économique, ont les mêmes aspirations en ce qui concerne la vie culturelle. Selon Stien, E., (2012, pp.18,19) « *le concept de culture a pris un intérêt particulier après la seconde guerre mondiale et a amené à étudier le caractère national via le développement d'études transculturelles et d'études pour mesurer les différences et les similitudes entre nations. En outre, une première étude scientifique fut menée par Benedict en 1934 et montre que la personnalité individuelle et celle de groupe sont configurées par les facteurs culturels* ».
D'autre part, concernant l'efficacité des activités de qualité toutes les réponses ne semblent pas pratiques ; elles ne mettent pas en évidence les facteurs essentiels pour améliorer la qualité dans l'enseignement supérieur surtout la catégorie des étudiants. En plus de cela, certaines activités ont été supprimées pour réduire les dépenses. Il s'agit d'une approche réductionniste afin de faire face au manque des ressources.

Pour l'item n°11, concernant la culture de performance et sa mesure à l'université, les réponses liées aux différentes questions. Les cadres scientifiques précisent :

Personne interrogée	**Question et Réponse apportée**	**Mots clés**	**Premiers éléments d'analyse**
Vice-président pour les affaires scientifiques université	Q. Comment concevez- vous la notion de performance ? *R. « Notre stratégie à l'Université de Nalut est basée sur le suivi, les rapports et la continuité du travail. Nous effectuons donc un suivi continu de nos performances en fonction du suivi des progrès de notre université. »*	Travail en suivi continu.	La performance se réfère à la capacité de suivi et d'édition des rapports.
	Q. Comment les employés de l'université conçoivent-ils la culture de la performance ? *R. « Les employés de l'université considèrent la culture de la*	Un élément théorique.	Absence réelle d'une culture de performance ; Cela reste à un niveau abstrait et théorique.

Directeur du bureau de la qualité	*performance comme un élément théorique qui ne peut pas être appliqué dans la pratique. »*		
	Q. Comment mettre en œuvre une démarche de qualité dans université de Nalut en matière de méthodes « d'amélioration continue » ? *R. « Nous en sommes encore au début des travaux sur les mécanismes permettant de lier la performance au moyen de normes de qualité et de questionnaires spécifiques. »*	Encore au début des travaux.	La performance est une nouvelle donne ; le processus est à son début ; donc pas de constats qui reflètent la pertinence de la démarche.
Doyen de la faculté de l'éducation	Q. Comment mettre en œuvre une démarche de qualité dans université de Nalut en matière de méthodes « d'amélioration continue » ? *R. « La faiblesse de la performance des administrateurs dans leurs fonctions à cause du défaut de spécialisation et aussi de l'expérience requises dans la gestion des départements de la faculté. »*	Faiblesse de la performance des administrateurs.	La performance se réfère à l'expertise administrative qui manque et à l'expérience requise qui manque également.
	Q. Comment percevez-vous le processus d'évaluation et d'amélioration de la performance dans la faculté à partir de l'application des normes de qualité ? *R. « Le processus d'application passe par le directeur du bureau de la qualité dans la faculté mais il se heurte à quelques obstacles tels que : Quelques employés ne sont pas familiers avec la culture de la qualité – initialement, le non-respect des réglementations et des lois organisait les mécanismes de travail de la qualité dans la faculté – nous sommes dans la phase de fondation et, par conséquent, nous avons besoin d'assez de temps pour atteindre le niveau requis. »*	Faibles connaissances de la culture de la qualité.	La culture qualité semble être non encore intégrée dans les pratiques quotidiennes sans oublier le nécessaire respect des réglementations qui devrait être le premier élément fondamental pour la culture qualité.
Membre du corps professoral 1 Master2 en chimie, Université de Nalut	Q. Comment jugez-vous les avantages en nature accordés aux professeurs pour une meilleure performance ? *R. « Nul ne sait à propos des primes et de l'amélioration*	Interrogations à propos des primes et de l'amélioration de la performance.	La performance couplée à des mécanismes financiers tels que l'attribution de primes manque de transparence.

	de la performance, car il n'existe pas de spécialistes dans la gestion et la direction dans la faculté. »		
Membre du corps professoral 2 Professeur en droit international, Université de Nalut	Q. Comment jugez-vous les avantages en nature accordés aux professeurs pour une meilleure performance ? *R. « Il n'y a pas de profits en nature accordés au professeur de l'université pour l'obtention d'une meilleure performance et surtout au niveau de l'enseignement. Mais au niveau de la recherche scientifique, la réglementation (501) pour l'année 2010 a déterminé l'octroi d'une promotion aux professeurs universitaires dans la moitié de la discipline s'ils ont présenté des recherches qui doublent le nombre des recherches données à chaque statut accordé aux scientifiques. »*	Il n'y a pas de profits en nature accordés aux professeurs d'université.	L'obtention d'une meilleure performance semble être dans une phase de statu quo puisque aucun avantage n'est proposé au corps professoral.
Membre du corps professoral 3 Professeur en pharmacologie, Université de Nalut	Q. Comment jugez-vous les avantages en nature accordés aux professeurs pour une meilleure performance ? *R. « Dans une certaine mesure. Et les motivations en nature accordées aux professeurs ont toujours un résultat positif sur la performance. »*	Un résultat positif.	La performance peut être améliorée à travers l'accord des avantages en nature aux professeurs.

À travers les réponses des interviewés, on remarque qu'au niveau de la stratégie, les cadres considèrent que les performances sont liées aux moyens techniques, humains et financiers. L'université de Nalut n'est qu'au début de son projet pour l'application des normes du système de qualité et l'évolution de ce processus est supposé contribuer à l'amélioration de la performance. De ce fait, on peut penser qu'il existe un lien entre la performance et les avantages en nature. Ainsi, la performance « faible » des employés est expliquée par l'absence de certains avantages en nature surtout depuis 2011. Les incitations matérielles et immatérielles semblent liées à une évolution positive de la performance pour le corps professoral et le personnel. Selon Maire, E. et Dubost, M., (2004, p.14) confirment que « *la motivation est au centre de toute performance. La motivation, loin d'être seulement une option agréable et peu coûteuse, est au contraire l'élément absolument nécessaire de toute performance.* ». Ces mêmes auteurs ajoutent (2004, p.89) que c'est « *le manque de motivation qui conduit à la plupart des échecs*

». Ainsi, nous semble que l'application de la théorie de Maslow semble être justifié dans le contexte de l'enseignement supérieur afin d'améliorer les performances. Cela s'accorde avec les théories économiques en matière des ressources humaines et de motivation suppose une corrélation positive entre les avantages accordés et la rentabilité des salariés (Roussel, P., 1998). En revanche, il apparaît que l'université exige en contre partie des avantages accordés à une réelle rentabilité scientifique. Il serait nécessaire de respecter une équité dans les opportunités offertes afin d'obtenir plus d'efficacité. De plus, parmi les employés ou les professeurs, certains refusent, dans la pratique, d'accepter l'idée même de performance. Dans ce domaine, la formation professionnelle présente de réelles faiblesses. Cette situation, ne peut que freiner l'amélioration de la performance.

Pour l'item n°12, concernant les valeurs humaines à l'université. On peut résumer ainsi l'avis des cadres scientifiques :

Personne interrogée	**Question et Réponse apportée**	**Mots clés**	**Premiers éléments d'analyse**
Doyen de la faculté de l'éducation	Q. Selon vous, quels sont les principes et les valeurs essentiels dans votre université ? Dans quelles directions allez-vous concentrer vos efforts pour atteindre vos objectifs quant à ces principes et valeurs ? *R. « Le bon traitement des employés, professeurs et étudiants, la perfection du travail réalisé à temps, c'est-à-dire ne pas remettre le travail du jour au lendemain, se concentrer sur le développement des aptitudes des employés par des cours de formation spécialisés dans le domaine de leur emploi et respecter les règlements et les lois qui organisent le progrès du travail dans l'université. »*	Concentration sur le développement, la perfection du travail réalisé à temps, respecter les règlements et les lois.	Vers la poursuite de la réussite grâce aux cadres de l'université (employés, professeurs et étudiants), concernant l'efficacité au travail et la formation conformément aux règlements et aux lois.
	Q. En quoi les valeurs d'humanisme contribuent-elles aux missions de l'université ? *R. « Les valeurs humaines ont un rôle important dans le succès des tâches de l'université, lorsque l'employé faisant preuve d'une compétence scientifique spécialisée dans le domaine de son travail a,*	Compétence scientifique, le respect des heures de travail.	Les valeurs humaines sont importantes et améliorent la performance des collaborateurs : le lien entre valeurs et performance est à approfondir.

	en plus, des valeurs spirituelles et émotionnelles qui augmentent la performance de son travail dans tous les domaines, y compris le respect des heures de travail. »		
Doyen de la faculté de la technologie médicale	Q. Selon vous, quels sont les principes et les valeurs essentiels dans votre université ? Dans quelles directions allez-vous concentrer vos efforts pour atteindre vos objectifs quant à ces principes et valeurs ? *R. « Nous avons quelques restrictions administratives qui opposent les tâches de notre travail, notamment notre travail qui est parfois confidentiel. »*	Restrictions administratives.	Il existe une part de travail cachée qui ne s'adapte pas avec les procédures de la démarche de qualité. Affirmation des restrictions administratives.
	Q. En quoi les valeurs d'humanisme contribuent-elles aux missions de l'université ? *R. « Maîtrise du travail imparti à chaque personne dans l'université et le respect des réglementations et lois dans l'université et la coopération entre eux dans la solution de leurs problèmes, je vois que cela fait partie des traits humains dans l'université. »*	Maîtrise du travail, le respect des réglementations et lois, la coopération entre eux.	La réussite de travail et le respect des réglementations et lois sont liées aux valeurs humaines.
	Q. Selon vous, la qualité recouvre-t-elle des caractéristiques qui lui confèrent l'aptitude à satisfaire des besoins universitaires exprimés ou implicites ? *R. « La qualité satisfait quelques nécessités mais, selon mon opinion, parfois elle ne se maintient pas à la même allure que le mécanisme de notre travail dans le domaine médical représenté dans les hôpitaux et les tâches concernant des soins humains. »*	Ne se maintient pas à la même allure que le mécanisme de notre travail dans le domaine médical.	Il y a un écart entre la démarche de qualité et l'aspect concernant des soins humains.

L'analyse des réponses montre que les cadres scientifiques partagent une perspective cohérente au sujet des valeurs humaines. A titre illustratif, on cite les quelques expressions clés : « Le bon traitement des employés, professeurs et étudiants », « le développement des aptitudes des employés », « des valeurs spirituelles et émotionnelles », « maîtrise du travail imparti à chaque personne ». Toutefois, selon un interviewé « il existe des obstacles en raison des restrictions

administratives imposées dans notre faculté », ce qui ne permet pas de donner la priorité aux aspects humanitaires du fonctionnement et entrave les offres de soins médicaux.

L'analyse des réponses montre qu'il existe un lien entre les valeurs humaines, la formation et le parcours d'amélioration des employés de l'université qui est assez éloigné de la vision économique. Les valeurs humaines peuvent déterminer la qualité même des universités. Par ailleurs, les cadres scientifiques semblent avoir, au sujet des valeurs humaines, une vision complémentaire, assez éloignée de la vision économique et, pour eux, le système de qualité est un exemple. Pour autant, les valeurs humaines peuvent aussi être mises en avant pour demander aux collaborateurs un plus grand investissement dans leur travail et augmenter ainsi la performance de l'organisation. Ce résultat correspond partiellement à l'étude menée par Errabou,[79] A., (2013, p.299) qui démontre qu'« *il y a un manque de compréhension de la valeur de responsabiliser les suggestions des employés et de les impliquer dans la prise de décision des universités* ».

Pour l'item n°13, concernant l'efficacité du système de gestion de la qualité et de la formation comme incitation à l'amélioration du programme d'enseignement à l'université, les réponses obtenues auprès des personnes interviewées s'organisent à partir d'un ensemble de questions plurielles. Les réponses des cadres de l'université peuvent être résumées ainsi :

Personne interrogée	**Question et Réponse apportée**	**Mots clés**	**Premiers éléments d'analyse**
Vice-président pour les affaires scientifiques université	Q. L'Université a-t-elle une stratégie qui affirme clairement l'importance de l'entrepreneuriat dans les cursus et insertion professionnelle ? *R. « L'entrepreneuriat est un processus organisé qui développe des compétences de gestion, des compétences de travail indépendant et favorise une culture de la créativité et de l'innovation sous la supervision d'établissements et d'enseignement pour répondre aux besoins opérationnels des entreprises dotées de connaissances, de compétences et de*	L'université n'a pas de stratégie d'entrepreneuriat avec le marché du travail.	Il n'y a pas de stratégie précise du ministère de l'enseignement supérieur, en dépit du fait que les résultats de l'éducation ne correspondent actuellement pas à ce que demande le marché du travail.

[79] *"There is a lack of understanding of the value of empowering the employees' suggestions and engaging them in the universities' decision making."*

	compétences comportementales efficaces. À travers cette définition, il nous apparaît clairement que l'université n'a pas de stratégie d'entrepreneuriat dans le cursus, mais plutôt que l'université a la stratégie du ministère de l'enseignement supérieur à travers les structures organisationnelles des universités, des lois et des règlements en vigueur dans les universités libyennes. Cependant, il existe des séminaires et des ateliers par l'administration universitaire et les facultés, même s'ils sont peu nombreux, mais ils mettent en évidence la nécessité d'un nouveau type d'enseignement compatible avec son contenu et avec les nouveaux besoins des individus et des sociétés. Ils ont convenu à l'unanimité que les résultats de l'éducation ne correspondent actuellement pas à ce que demande le marché du travail, soulignant la nécessité de fournir les compétences nécessaires au marché du travail. Exiger de se concentrer davantage sur l'innovation, la pensée critique, la communication et la collaboration. La mission de l'université ne peut se limiter uniquement au transfert de connaissances, mais aussi à la diversité des contenus de la formation au leadership et des domaines qu'elle imprègne, qui peuvent également inclure toutes les dimensions et tous les contenus du système d'enseignement, en plus de se concentrer sur les programmes et la formation des enseignants. »		
Directeur adjoint des études et de la vie universitaire	Q. Est-ce qu'il existe des étudiants boursiers de l'université à l'étranger ? *R. « Actuellement, il n'y en a*	Pas de mobilité internationale.	Les conditions économiques du pays rendent difficiles les mobilités internationales.

	pas mais, avant 2016, il y avait d'excellents étudiants (des étudiants qui sont excellents dans les études) et les premiers étudiants ont été envoyés à l'étranger pour étudier. Cependant, au cours des trois dernières années, leur envoi à l'étranger a été très affecté par les conditions économiques du pays et limité à l'envoi dans leur pays d'origine. »		
Directeur au département du corps professoral	Q. Pensez-vous que le centre de qualité et le ministère de l'enseignement supérieur pilotent de manière satisfaisante l'amélioration de qualité dans les universités ? Si non, quelles en seraient les raisons ? De quelle manière peuvent-ils contribuer à l'amélioration de ce pilotage ? *R. « On ne peut pas comprendre le concept de qualité ni le but de l'application de la qualité dans l'éducation en raison de la faiblesse des résultats précédents du processus éducatif, qu'il s'agisse d'étudiants ou même de professeurs qui sont supposés appliquer les concepts de qualité au curriculum et aux méthodes d'enseignement suivis par les étudiants. Pour améliorer la qualité dans les universités, il est nécessaire de partir de la base, en particulier des ressources humaines, et de les développer car l'élément humain est très important. Si vous le préparez bien et comprenez le rôle de l'application de la qualité dans l'établissement et là où il fonctionne, vous obtiendrez le but recherché. »*	-Nécessaire de partir de la base, importance de l'élément humain. -Faiblesse à l'étape précédente, préparation de l'étape actuelle.	La nécessité d'un bon système éducatif et construire les cadres pour mettre en œuvre la qualité dans les universités.
	Q. Que suggérez-vous pour améliorer le programme des universités ? R. *« Il y a beaucoup à faire pour améliorer le programme universitaire. Le programme universitaire comprend un*	Le programme universitaire, matériel et des outils pédagogiques.	L'amélioration doit concerner l'ensemble du programme universitaire : il implique alors un étudiant, un professeur, un programme d'études, des bâtiments

	étudiant, un professeur, un programme d'études, des bâtiments d'enseignement ainsi que du matériel et des outils pédagogiques. »		d'enseignement ainsi que du matériel et des outils pédagogiques.
Directeur des études supérieures et de la formation	Q. Comment l'université évalue-t-elle ses formations aux niveaux national et international ? *R. « Le département d'études supérieures et de formation de l'Université de Nalut est spécialisé dans la préparation et la mise en œuvre de plans d'études supérieures et de formation à l'université, notamment pour les membres du corps professoral, les assistants, les employés ou le personnel pour exercer dans divers services relevant de la compétence de l'université. »*	La préparation et la mise en œuvre de plans d'études supérieures et de formation à l'université.	Le département d'études supérieures est spécialisé dans la préparation et la mise en œuvre de plans d'études supérieures, mais on ne sait pas la nature de son travail et son succès à l'université.
	Q. Comment l'université réalise-t-elle un suivi dans les domaines d'excellence de formation et de recherche ? *R. « Il n'y a pas de mécanisme spécifique pour surveiller un projet ou une recherche scientifique. Cependant, des comités sont formés dans chaque faculté pour sélectionner les trois meilleures recherches des étudiants et la meilleure recherche pour un membre du corps professoral. »*	Il n'y a pas de mécanisme spécifique.	Il n'y a pas de mécanisme spécifique. Suivis limités aux domaines d'excellences de formation et de recherche pour sélectionner les trois meilleures recherches des étudiants et la meilleure recherche pour un membre du corps professoral.
Doyen de la faculté de la technologie médicale	Q. Selon vous, l'application de la démarche qualité est-elle adaptée aux particularités académiques de la faculté de l'éducation technologie médicale ? *R. « Le système de qualité est appliqué dans la faculté conformément à ces normes malgré leur difficulté. »*	Le système de qualité est appliqué malgré les difficultés.	Le système de qualité est appliqué, malgré les difficultés. Mais on ne connaît pas la nature de ces difficultés.
Membre du corps professoral 1 Master2 en chimie	Q. Pensez-vous que le centre de qualité et le ministère de l'enseignement supérieur pilotent de manière satisfaisante l'amélioration de qualité dans les universités ? Si non, quelles en seraient les raisons ? De quelle manière peuvent-ils contribuer à l'amélioration de ce pilotage ? *R. « Il n'y a*	Il y a une absence de besoins et d'intérêts du système de qualité.	Absence d'intérêt pour le système de qualité. Il n'existe pas de spécialistes dans les départements pédagogiques. De plus, il y a un manque de connaissances et de compréhension vis-à-vis de l'importance de la

	pas de direction effective professionnelle consciente, ni du ministère de l'enseignement supérieur ni du centre de qualité et cela pour les raisons suivantes : *• Inexistence de spécialistes dans les départements pédagogiques dans la conduite de l'éducation.* *• Défaut de connaissance et de compréhension de l'importance de la qualité et de ses programmes et inexistence de campagnes de sensibilisation.* *• Les programmes offerts sont transmis tels qu'ils sont sans toutefois respecter la spécificité du pays. »* *• Défaut du support matériel dans le domaine de la qualité et négligence à ce sujet de la part des responsables dans les universités. »*		qualité et de ces programmes.
Membre du corps professoral 2 Master2 en informatique	Q. Pensez-vous que le centre de qualité et le ministère de l'enseignement supérieur pilotent de manière satisfaisante l'amélioration de qualité dans les universités ? Si non, quelles en seraient les raisons ? De quelle manière peuvent-ils contribuer à l'amélioration de ce pilotage ? *R. « Dans une certaine mesure, cette orientation peut être améliorée comme suit :* *- La qualité de l'étudiant - qualité du programme pédagogique - qualité du membre du corps enseignant – qualité des méthodes d'enseignement - qualité des programmes - qualité des sales pédagogiques et leur équipements - qualité de la gestion de l'université - évaluation de la performance. »*	Difficultés dans les infrastructures concernant la qualité des salles pédagogiques et de leur équipement.	Difficultés imputées à des causes intérieures concernant les capacités des acteurs universitaires. Infrastructures insuffisantes.
Membre du corps professoral 3 Professeur en droit international, Université de Nalut	Q. Pensez-vous que le centre de qualité et le ministère de l'enseignement supérieur pilotent de manière satisfaisante l'amélioration de qualité dans les universités ? Si non, quelles en seraient les raisons ? De quelle manière peuvent-ils	Aucune contribution réalisée.	Le corps professoral exprime une insatisfaction totale concernant l'absence d'une contribution à tous les niveaux, du centre qualité.

	contribuer à l'amélioration de ce pilotage ? *R. « Ce centre ne contribue pas à la réalisation de la qualité des universités libyennes ni à ses rendements dans tous les niveaux. »*		
Membre du corps professoral 4 Master2 en sciences de l'éducation	Q. Pensez-vous que le centre de qualité et le ministère de l'enseignement supérieur pilotent de manière satisfaisante l'amélioration de qualité dans les universités ? Si non, quelles en seraient les raisons ? De quelle manière peuvent-ils contribuer à l'amélioration de ce pilotage ? *R. « Le centre de qualité et le ministère de l'enseignement supérieur n'œuvrent pas d'une manière satisfaisante pour l'amélioration de la qualité des universités et cela est dû aux hésitations dans la prise des décisions ainsi qu'au défaut d'application des réglementations et lois qu'ils promulguent et cela revient souvent à l'autorité qui doit appliquer tel législation ou réglementation. »*	Insatisfaction exprimée.	Insatisfaction à l'égard du mécanisme de travail, du centre de qualité et du ministère de l'enseignement supérieur.
Membre du corps professoral 5 Professeur en pharmacologie	Q. Pensez-vous que le centre de qualité et le ministère de l'enseignement supérieur pilotent de manière satisfaisante l'amélioration de qualité dans les universités ? Si non, quelles en seraient les raisons ? De quelle manière peuvent-ils contribuer à l'amélioration de ce pilotage ? *R. « Le Centre de qualité auprès du ministère essaie d'établir les principes de la qualité entre les facultés et de l'améliorer. »*	Tentative de mise en place et d'amélioration de la qualité.	Le centre qualité joue un rôle pour appliquer les principes de la qualité mais cela reste insuffisant.

A partir des réponses fournies par les cadres de l'université de l'université de Nalut, certaines difficultés ont surgi dans l'application de la démarche de qualité dans l'université. En effet, les points de vue sont divergents sur certaines dimensions du système qualité. Certains pensent que la place de l'humain est très importante (professeurs de qualité) tandis que d'autres estiment qu'il faudrait changer l'environnement, les structures et œuvrer pour des programmes de

qualité. En effet, l'amélioration des programmes universitaires concerne tout autant l'étudiant et l'enseignant que l'infrastructure et les cadres administratifs. Il s'agit de faire impliquer tous les acteurs dans la démarche qualité pour atteindre des objectifs pluriels, et parfois non cohérents (à titre illustratif, s'agit-il de répondre aux contraintes financières ou privilégier les aspects sociaux ?). L'analyse des réponses se recoupe avec les résultats de l'étude menée par Hibah, H., (2019, p.179) à l'université de Tripoli. En effet, « *il y a des obstacles dans le l'application des normes qualité dans le programme de l'enseignement en raison d'un flou entre le contenu scientifique et pratique du programme et ces objectifs qui ne sont plus adaptés aux besoins du marché du travail […] en plus les méthodes pédagogiques utilisées ne correspondent pas à la nature du programme éducatif.* »

L'université de Nalut n'est encore qu'au début de son programme d'application de la qualité à travers un plan opérationnel et elle est confrontée à un certain nombre de défis représentés par le manque de formation, d'amélioration et de performance des cadres et des employés. Par ailleurs, les formations internes existent ; en revanche, l'université n'a aucune communication avec l'étranger concernant les formations, ce qui a un effet négatif sur des développements scientifiques. Ainsi, il n'existe pas de plan de formation complète qui définisse le rôle des employés impliqués dans la mise en œuvre de TQM pour surmonter les obstacles à l'amélioration de la qualité. Ce résultat est confirmé par l'étude menée par Errabou, A., (2013, p.263) qui indique que *« la majorité des participants à l'enquête ont convenu que l'université offre des programmes de formation, et une certaine somme d'argent est allouée dans le budget annuel de l'université pour les employés s'occupant des programmes de formation menés à l'intérieur ou à l'extérieur du pays. Bien qu'il existe un budget de formation, il n'existe pas de plan de formation officiel et les programmes de formation ne sont pas déterminés en fonction des besoins réels qui doivent être couverts par ces programmes* [80]». A travers ce résultat, l'université ne fonctionne pas de manière efficace et efficiente quant à la démarche de qualité. Plus précisément, ce résultat est en cohérence avec le résultat de l'étude mené par Errabou, A., (2013, p.243) « *les résultats de la recherche démontrent que la tentative d'étude de cas de l'amélioration continue se concentre sur des aspects limités de leurs processus donnés. De l'étude de*

[80] "The majority of the respondents agreed that the university provide training programmes, and certain amount of money is allocated in the university annual budget to spend on employees' training programmes conducted either inside or outside the country. Although there is a training budget, formal training plan does not exist, and the training programmes are not determined according to actual needs that have to be covered by these progrmmes".

cas ne ressort aucune preuve qu'ils ont tenté d'adopter un quelconque type d'auto-évaluation, d'outils de qualité ou d'approche de mesure pour améliorer leurs processus donnés [81]».

Concernant l'entrepreneuriat : absence d'un terrain propice pour celui-ci au regard du budget approprié pour la formation et absence d'une volonté réelle. De plus, dans l'université, il n'existe pas de communication ni interactions entre les différents acteurs socio-économiques. Cela se manifeste à travers l'absence de stratégie et de planification du ministère de l'Enseignement supérieur, en dépit du fait que les résultats de l'éducation ne correspondent actuellement pas à ce que demande le marché de l'emploi. On peut alors interroger la posture entrepreneuriale dans la mesure où elle serait susceptible de transformer les organisations universitaires afin qu'elles soient en phase avec les nouvelles exigences sociétales.

En revanche, Charlier, N. et Vangeebergen, T., (2014, p.174) souligne cette importance à travers « *certains entrepreneurs politiques ont fortement soutenu l'idée de l'expansion d'une "culture qualité" dans les universités européennes, via l'instauration de modèles de gestion stratégique et de procédure d'évaluation de l'enseignement, de la recherche et de la gouvernance des institutions.* »

Voici enfin, au sujet de l'item n° 14, concernant les notions de qualité et d'excellence pour les étudiants et la définition de la qualité pour le corps professoral et sa direction. Les réponses liées aux différentes questions. Les cadres scientifiques et les étudiants précisent :

Personne interrogée	***Question et Réponse apportée***	**Mots clés**	**Premiers éléments d'analyse**
Directeur au département du corps professoral	Q. Quelle est votre définition de la qualité de l'enseignement supérieur ? *R. « La qualité est l'application de normes, lois et procédures pour obtenir les résultats requis qui concurrenceraient d'autres produits, et dans le volet éducatif, appliquer ou satisfaire les exigences et les normes définies par le Centre de qualité pour atteindre les résultats souhaités en termes de résultats, professeurs, infrastructure, utilités universitaires, niveau de*	Normes, lois et procédures.	Une définition dominée par l'aspect administratif avec une formule juridique.

[81]"The research findings demonstrate that the attempt of the case study of continuous improvement is focused on limited aspects of their provided processes. There is no evidence from the case study that they attempted to adopt any kind of self- assessment, quality tools or measurement approach to improving their provided processes."

	scolarité, et enfin leur amélioration continue. »		
Membre du corps professoral Master2 en sciences de l'éducation	Q. Quelle est votre définition de la qualité de l'enseignement supérieur ? *R. « C'est un système administratif qui s'appuie sur un groupe de valeurs, données et informations dans le but d'appliquer le système administratif dans l'université et pour l'amélioration du niveau de l'institution pédagogique. »*	Système administratif, valeurs, données et informations.	Un processus administratif conforme aux valeurs.
Membre du corps professoral Professeur en pharmacologie	Q. Quelle est votre définition de la qualité de l'enseignement supérieur ? *R. « La qualité signifie l'amélioration de l'opération pédagogique dans toutes les directions, départements et facultés. »*	Amélioration, pédagogique.	La qualité est l'amélioration du processus de l'opération pédagogique dans l'université.
Membre du corps professoral Professeur en droit international	Q. Quelle est votre définition de la qualité de l'enseignement supérieur ? *R. « La qualité de l'éducation universitaire est un groupe de plans, programmes et stratégies préparés par le ministère de l'enseignement supérieure qui s'efforce de les réaliser en offrant tout ce qui est nécessaire à l'accès à un degré de maîtrise qui permet d'atteindre la qualité pratique pédagogique et d'améliorer les rendements pour mener à bien les objectifs. »*	Plans, programmes et stratégies pédagogique et rendements.	Un processus administratif pour atteindre les objectifs de l'université.
Membre du corps professoral Master2 en informatique	Q. Quelle est votre définition de la qualité de l'enseignement supérieur ? *R. « La qualité de l'éducation supérieure est une stratégie administrative de développement continue qui est adoptée par une institution accréditée pour un groupe de principes et normes afin d'améliorer la performance. »*	Une stratégie administrative, principes et normes afin d'améliorer la performance.	Amélioration continue avec une approche managériale.
Membre du corps professoral Master2 en chimie	Q. Quelle est votre définition de la qualité de l'enseignement supérieur ? *R. « La qualité est un travail sain avec le moins de coût possible mais concernant l'éducation supérieure dans notre pays, je crois qu'elle a*	Travail équilibré pour la qualité qui ne demande pas de vastes efforts.	La qualité = un travail sain avec le moins de coûts possible. La vision = la solution qui réside dans la restructuration.

	besoin de restructuration et d'une nouvelle construction car l'amélioration du statut augmente les défauts. »		
Un étudiant en deuxième année, technologie médicale	Q. Pour vous, qu'est-ce que la qualité ? Selon vous, à quoi correspond la notion d'excellence ? *R. « La qualité est le développement continu et la bonne performance des institutions, que cela se fasse dans le secteur de l'industrie, les secteurs des services ou bien le secteur de l'éducation, afin de gagner la confiance de la société et la satisfaction du client. Mais l'idée de l'excellence, c'est qu'il nous faut la préférence et l'excellence vis-à-vis des autres, qu'il s'agisse des personnes ou des institutions. »*	Le développement continu conjugué à la bonne performance des institutions, l'excellence manifeste à travers les comparaisons avec autrui.	Une vision vers le développement continu et la bonne performance, mais l'idée de l'excellence, plus profondément vis-à-vis d'autres en termes de préférence et l'excellence.
Une étudiante en première année, informatique	Q. Pour vous, qu'est-ce que la qualité ? Selon vous, à quoi correspond la notion d'excellence ? *R. « La qualité est l'innovation et la bonne performance. »*	L'innovation et la bonne performance.	Une vision vers l'innovation et la bonne performance.
Une étudiante en première année, faculté technologie médicale	Q. Pour vous, qu'est-ce que la qualité ? Selon vous, à quoi correspond la notion d'excellence ? *R. « La qualité est tout ce qui est précis et excellent et qui est en conformité avec les normes locales et mondiales alors que l'excellence, c'est lorsqu'on se situe à un degré très élevé, lorsqu'il s'agit de ce qu'il y a de meilleur. »*	Ce qui est en conformité avec les normes locales et mondiales. Ce qu'il y a de meilleur.	Une mesure de distinction ou d'absence de défauts. L'excellence, c'est ce qu'il y a de meilleur par rapport aux autres.
Une étudiante en première année, faculté de droit	Q. Pour vous, qu'est-ce que la qualité ? Selon vous, à quoi correspond la notion d'excellence ? *R. « La qualité est ce qui est meilleur dans toute chose alors que l'excellence est la singularité et l'innovation. »*	La qualité est ce qui est meilleur, l'excellence est caractérisée par la singularité et l'innovation.	Une méthodologie associée aux processus de changement et d'amélioration. L'excellence, c'est une philosophie du changement d'améliorations et de l'innovation.
Une étudiante en quatrième année, faculté d'ingénierie	Q. Pour vous, qu'est-ce que la qualité ? Selon vous, à quoi correspond la notion d'excellence ? *R. « La qualité est le meilleur dans toute chose alors que l'excellence est la singularité et la supériorité dans la performance. »*	La qualité est le meilleur. L'excellence est la singularité et la supériorité dans la performance.	Une approche vers la réussite dans toute chose. L'excellence est la supériorité dans la performance.

Un étudiant en première année, faculté de droit	Q. Pour vous, qu'est-ce que la qualité ? Selon vous, à quoi correspond la notion d'excellence ? *R. « La qualité, c'est travailler avec un bon professionnel et l'excellence, c'est la créativité pour faire quelque chose. »*	La qualité, c'est travailler, l'excellence, c'est la créativité pour faire quelque chose.	La qualité, c'est la perspective du professionnalisme en travail, l'excellence, c'est la créativité.
Un étudiant en première année, faculté de sciences de l'éducation	Q. Pour vous, qu'est-ce que la qualité ? Selon vous, à quoi correspond la notion d'excellence ? *R. « La qualité est un processus de gestion visant à améliorer le programme universitaire. L'excellence est la maîtrise de quelque chose. »*	La qualité est un processus de gestion, L'excellence est la maîtrise de quelque chose.	Approche managériale pour l'amélioration. L'excellence est la phase ultime de la démarche de qualité.
Un étudiant en deuxième année, faculté d'ingénierie	Q. Pour vous, qu'est-ce que la qualité ? Selon vous, à quoi correspond la notion d'excellence ? *R. « La gestion de la qualité est une opération administrative qui correspond aux lois et règlements sur les droits des étudiants. Mais l'excellence est le travail à la perfection. »*	La gestion de la qualité est une opération administrative, l'excellence est le travail à la perfection.	Approche managériale liée aux lois et règlements sur les droits concernant des étudiants. Mais on ne sait pas de nature d'autres catégories.

Certains professeurs considèrent la qualité comme un processus administratif, mais d'autres pensent que c'est un processus d'amélioration des pédagogies. Ainsi, le directeur du département du corps professoral précise que le processus de mise en œuvre des normes de qualité par le centre de qualité procure aussi un aspect administratif. La définition du concept qualité selon le les professeurs et la direction peut être identifiée à travers quelques expressions clés comme : « normes », « lois », « procédures », « un système administratif », « l'amélioration », « plans », « programmes », « stratégies », « une stratégie administrative », « un travail sain ». Ces mots sont très proches des termes administratifs et du vocabulaire de gestion. Cela signifie que le concept de qualité est appréhendé à travers une conception économique et administrative, mais à dimension humaine. L'ensemble des éléments caractérisant l'appréhension de la démarche qualité se trouve ancrés dans la conception du Deming et du Kaizen (cf. chapitre II), dont le principe de base est « l'amélioration continue ». On se basant sur les éléments évoqués ci-dessus, la qualité dans l'enseignement supérieur en Libye peut être définie comme étant **« un processus d'amélioration continue basé sur une démarche administrative selon des procédures, des normes et des lois par rapport à des plans et une stratégie identifiée »**. Toutefois, selon Errabou, A., (2013, p.241) sur le plan

pratique à travers son étude de deux cas universitaires (Université de Tripoli, et l'Académie des Etudes Supérieures) la notion d'amélioration continue est faiblement appliquée.

Selon les réponses des étudiants, la qualité fait référence à « un processus » de mise en place par les universités et l'excellence fait référence à des personnes et des programmes de formation.

Chapitre VIII. Analyse des données Université de Zantan

Dans ce chapitre, nous proposons de l'analyse des données pour l'université de Zantan en nous focalisant sur les entretiens avec les cadres administratifs et scientifiques et avec les étudiants.

Nous présenterons ici les analyses des entretiens et les interprétations des réponses aux questions posées dans cette université, afin d'interroger nos hypothèses de travail.

VIII.1 L'analyse du contenu des entretiens :

L'université de Zantan se compose de dix-sept facultés qui sont réparties sur une vaste zone géographique et qui concernent plusieurs disciplines scientifiques dans tous les domaines (sciences, éducation, droit et sciences politiques, informatique, médias, agriculture, médecine, chirurgie dentaire, sciences humaines, ingénierie, comptabilité). La même spécialité peut être enseignée dans plusieurs facultés ; ainsi, il y a quatre facultés en sciences de l'éducation, deux facultés d'art et deux facultés de sciences. Le nombre total d'étudiants est de 7063. Cette recherche, s'est appuyée sur, la méthode qualitative à travers des entretiens destinés aux les acteurs administratifs, aux scientifiques et aux étudiants de l'université de Zantan.

Nous avons réalisé 27 entretiens[82] avec les responsables scientifiques et administratifs, les enseignants et les étudiants. Le tableau ci-dessous précise la répartition

Statut	**Nombre de répondants aux entretiens**
Cadres scientifiques	11
Cadres administratifs	03
Membres du corps professoral	05
Étudiants	08
Total	**27**

Nous avons réalisé des entretiens avec les étudiants (au nombre de 8), les professeurs (au nombre de 5), les cadres scientifiques (au nombre 11) et les cadres administratifs (au nombre 03) en prenant appui sur les hypothèses de départ et le guide d'entretien que nous avons présenté au chapitre précédent.

[82] Cf. annexe 9.

L'analyse principale de ces entretiens s'est organisée au travers d'un ensemble d'items représentant chacun une thématique spécifique. Ces items ont été identifiés en amont de l'analyse détaillée des entretiens. Pour le détail de l'organisation des questions en fonction des 14 items, les réponses obtenues auprès des personnes interviewées s'organisent à partir d'un ensemble de questions identiques pour les items 1, 2, 3 et 4. Concernant les items n° 5 à 14, les questions sont différentes car elles sont adaptées au statut des personnes interrogées.

1. L'université et les besoins et les attentes de la société d'aujourd'hui.
2. Les relations entre l'université et la société.
3. La justice sociale à l'université.
4. La notion de performance pour tous les acteurs de l'université.
5. L'infrastructure de l'université.
6. Les priorités et les objectifs économiques et sociaux de l'université.
7. L'application des normes de qualité à l'université.
8. La communication locale, externe et d'innovation de l'université.
9. Le financement de l'université.
10. Les activités culturelles et sociales.
11. La culture de performance et sa mesure.
12. Les valeurs humaines à l'université.
13. L'efficacité du système de gestion de la qualité et de la formation comme incitation à l'amélioration du programme d'enseignement à l'université.
14. Les notions de qualité et d'excellence dans l'université de Zantan.

Nous avons posé quatre questions communes à tous les acteurs de l'université de Zantan. Concernant le premier item, la même question a été posée aux personnes interviewées : **L'organisation de l'université vous semble-t-elle adaptée aux différents besoins et attentes de la société actuelle** ? Leurs réponses sont les suivantes :

Personne interrogée	Réponse apportée	Mots clés	Premiers éléments d'analyse
Président de l'université	*Oui, mais selon les possibilités disponibles.*	Satisfaction conditionnelle.	Satisfaction conditionnelle. La situation ne répond pas aux exigences. Mais on ne connaît pas la nature de ces besoins.
Vice-président pour les affaires scientifiques université	*Dans une certaine mesure, le système universitaire répond aux besoins et aux attentes de la société d'aujourd'hui.*	Développement satisfaisant.	Objectifs atteints dans une certaine mesure.
Vice-Président de l'université pour les affaires administratives	*Non adaptée aux besoins de la société en termes d'outputs et de marché du travail.*	Insatisfaction à cause d'outputs.	Avis divergent du président. L'université ne répond pas à la réalité économique.
Directeur adjoint des études et de la vie universitaire	*Inappropriée.*	Inappropriée.	Idem : avis divergent du président. Inadéquation totale.

Directeur au département du corps professoral	*Le système universitaire ne répond pas aux différents besoins et attentes de la société d'aujourd'hui.*	Ne répond pas aux différents besoins.	Idem : avis divergent du président. Absence d'une stratégie et d'une planification pour ce dont la société a besoin aujourd'hui.
Directeur du bureau de la qualité	*En général, cela ne convient pas aux nécessités de la société d'aujourd'hui. La raison est qu'en réalité, il n'y a pas de bonne planification et aussi qu'il n'y a pas de contact avec la société ni avec le pôle emploi.*	Insatisfaction en raison du mécanisme de travail.	Inadéquation totale. Manque de capacités à atteindre les objectifs et à prendre les décisions appropriées pour répondre aux besoins en raison du mécanisme de travail.
Directeur du bureau de l'activité	*Cela ne convient pas aux rendements de l'université ni au marché du travail.*	Inadéquation totale.	L'université ne répond pas à la réalité économique. Utilisation de la notion de rendement appliquée à l'université
Directeur des études supérieures et de la formation	*Dans une certaine mesure, en l'absence d'une stratégie claire de la part de l'État libyen en ce qui concerne la planification et les besoins, en raison des circonstances vécues par le pays.*	Satisfaction partielle en raison de faibles stratégies de travail.	Difficultés imputées en raison des circonstances vécues par le pays, de plus d'une absence d'un mécanisme clair pour une opération soutenue par les besoins nécessaires.
Directeur du bureau de la coopération internationale	*Le système universitaire ne correspond pas aux différents besoins et attentes de la société actuelle en raison d'une gestion et d'une planification mauvaises au sein du ministère de l'Enseignement supérieur.*	Insatisfaction pour des raisons administratives.	Incapacité de coordonner et de mettre en œuvre une meilleure politique de travail en raison de faibles compétences des cadres et du manque de vision précise.
Doyen de la faculté de l'éducation de Tigi	*Si nous parlons d'une manière générale, on peut dire qu'il est évident que l'université répond aux demandes de la société mais, si nous évaluons l'image réelle et actuelle des facultés de l'université, nous constatons qu'elles se limitent décerner des diplômes sans prendre en considération les normes qui permettraient de mettre en conformité le nombre de diplômés et le marché du travail. Par conséquent, le phénomène de chômage s'installe ; de plus, le niveau des diplômés est bas si l'on compare avec les normes globales de la qualité totale.*	Insatisfaction en raison de faiblesse d'efficacité des outputs.	Inadéquation entre l'offre de l'université et la demande du marché de l'emploi, en raison de l'inefficacité des outputs de l'université et qui est non conforme aux objectifs et aux caractéristiques de la qualité de l'éducation.
Doyen de la faculté de médecine dentaire	*Rarement, en raison de la faiblesse des capacités et du manque de bons cadres.*	Insatisfaction.	Absence de stratégies avec un faible développement des

			capacités du cadre universitaire.
Membre du corps professoral 1, Université de Zantan Professeur en média et journalisme, Université de Zantan	*L'université ne satisfait pas aux aspirations et attentes de la société d'une manière convenable. La société avance rapidement et spontanément au niveau technique et dans le domaine des services, elle répond aux requêtes des gens. L'université se heurte ainsi à un groupe d'obstacles et à une gestion abominable.*	Insatisfaction en raison d'obstacles des gestions abominables.	Insatisfaction pour des raisons administratives et quelques obstacles, mais, on ne sait pas la nature.
Membre du corps professoral 2 Master2 en droit international, Université de Zantan	*Le système actuel de l'université ne se maintient pas à la même allure que les demandes de la société, et cela au moins actuellement car il repose sur un système méthodologique ancien qui a besoin d'être développé. À cela s'ajoute la faiblesse institutionnelle en ce qui concerne les bureaux et les potentialités pédagogiques.*	Un système méthodologique ancien.	Inadéquation entre les offres de l'université en matière de programmes de formations et des réalités économiques.
Membre du corps professoral 3 Professeur en génie civil, Université de Zantan.	*Ne convient pas aux nécessités de la société d'aujourd'hui.*	Inadéquation totale.	Inadéquation totale. Mais on ne connaît pas la nature des raisons qui les ont amenés à ce stade.
Membre du corps professoral 4 Professeur en ingénierie de l'informatique, Université de Zantan	*Oui, dans une certaine mesure, cela convient aux nécessités de la société mais le système a besoin d'être développé.*	Satisfaction et besoin d'amélioration.	Développement satisfaisant dans une certaine mesure. Recherche d'améliorations.
Membre du corps professoral 5 Professeur en droit international, Université de Zantan	*Le système universitaire a besoin d'être développé afin qu'il corresponde aux nécessités de la société, en prenant en considération le fait de trouver un système de travail inclusif qui aide à connecter les universités et les autres intérêts pertinents aux nécessités de la société.*	Le besoin d'être développé.	Besoins d'être développé en raison des réalités économiques.

Il semble, étant donné les réponses des cadres de l'université au sujet de l'adéquation entre l'université et les besoins et attentes de la société d'aujourd'hui, qu'il y ait des difficultés, mais, les raisons avancées par chacun des responsables diffèrent. Il y a ceux qui voient les difficultés comme partielles, d'autres avouent que l'université ne répond pas aux attentes de la société et il y a ceux qui évoquent la faiblesse des capacités de l'université et le manque de bons cadres administratifs. Globalement, selon les cadres, le système actuel n'est pas satisfaisant du fait que

l'université n'a pas joué un rôle, de plus en plus considéré comme principal dans sa capacité à préparer ses étudiants à pouvoir trouver des emplois qui correspondent aux besoins du marché. En effet, il est nécessaire de concevoir des programmes universitaires de haute qualité qui permettent aux étudiants diplômés de mobiliser leurs connaissances acquises pour résoudre des problèmes de la société et contribuer à son développement. Selon Van Tilburg, P., (2002, p.24), « *l'enseignement supérieur et le développement interagissent différemment selon le niveau considéré, à savoir individuel, national ou mondial. Du point de vue du particulier, l'instruction est sans aucun doute un moteur de changement et une source de perspectives d'avenir. Si un État se propose d'aligner son système éducatif sur les évolutions dans le monde, il est certain qu'il va se conformer aux critères retenus à l'échelle mondiale. A l'échelon national, la relation est interactive.* »

Les réponses du corps professoral soulignent l'absence d'un rôle bien défini en ce qui concerne la valeur que l'université peut apporter dans le processus de développement économique et social. Ce fait révèle davantage les difficultés liées à la gestion de l'interface université-marché d'emploi.

Cependant, nous remarquons une différence dans les réponses du président de l'université et des cadres administratifs. Ainsi, cette divergence des réponses peut être expliquée par l'absence d'une stratégie cohérente qui fasse adhérer les acteurs académiques et administratifs dans un seul projet. En outre, il existe une incompatibilité dans les feuilles de route entre les acteurs universitaires et une incohérence dans l'application des lois, le non-respect des lois et les conflits d'intérêts. En plus, la centralisation de la prise des décisions que ce soit par le Président, ou dans certaines démarches liées au ministère de l'enseignement supérieur, peut engendrer des limites dans l'élaboration des plans de développement communs. Ce résultat de l'enquête correspond partiellement à l'étude de l'université de Tripoli qu'a mené Hibah, H., (2019, p.181) *« les obstacles de la qualité de la recherche scientifique, du service communautaire et de l'environnement ont le plus grand impact sur l'entrave de l'application de systèmes complets de gestion de la qualité dans l'enseignement supérieur.* »

L'analyse de deuxième item, une question identique a été posée aux personnes interviewées : **Comment évaluer les relations entre les acteurs de l'université et les acteurs de la société** ? Les réponses des cadres peuvent se résumer ainsi :

Personne interrogée	Réponse apportée	Mots clés	Premiers éléments d'analyse
Président de l'université	*Assez bonne, mais cela varie en fonction d'éléments qui*	La relation est assez bonne.	Les relations sont limitées car elles sont un peu loin

	concernent à la fois l'université et la société.		des exigences fondamentales de l'université et de la société.
Vice-président pour les affaires scientifiques université	*En réalité, les relations et la communication entre l'université et les acteurs de la communauté sont faibles.*	Relations faibles.	Relations partielles. Il semble que l'absence d'une vision et d'une planification de travail soit la conséquence du manque de compétence des cadres.
Vice-Président de l'université pour les affaires administratives	*Il n'y a pas d'interdépendance claire, constructive et pratique entre les acteurs de l'université et les acteurs de la société.*	Il n'y a pas d'interdépendance claire, constructive et pratique entre eux.	Inadéquation totale. Il semble qu'il faut un résultat de l'absence d'une stratégie et des planifications pour répondre aux besoins du marché du travail.
Directeur adjoint des études et de la vie universitaire	*Il y a un grand vide entre eux et il n'y a pas de coopération spéciale dans le domaine de la recherche scientifique. De plus, il n'y a pas d'avantage notable tiré des projets de fin de cursus pour les étudiants.*	Il n'y a pas de mécanisme de relations de travail entre eux.	Insatisfaction exprimée. La raison est l'incapacité de la bonne utilisation de leur rôle scientifique.
Directeur au département du corps professoral	*Je n'ai pas d'informations à ce sujet, car il me semble que toutes les informations et données viennent du bureau de la documentation et de l'information en plus du Centre de recherche de l'Université.*	Aucunes informations à ce sujet.	Manque de connaissances de ce qui se passe entre les acteurs de l'université et les acteurs de la société. Absence de technologies de communication moderne, en plus des informations et des données nécessaires à la continuité du processus administratif.
Directeur du bureau de la qualité	*Quelques autorités dans l'université et dans la société coopèrent mais cela est considéré comme faible et non comme acquis ; c'est souvent une relation personnelle entre les responsables et non une relation qui repose sur une planification étudiée et des arrangements officiels.*	Relations faibles.	Relations partielles et en cas de faiblesse et sans planification. Mais on ne connaît pas quelles sont les raisons qui les ont conduits à cette situation.
Directeur du bureau de l'activité	*Relation assez bonne et il y a un contact entre les entités dans l'université et la société.*	Relation assez bonne.	La relation est assez bonne. Mais on ne connait pas la nature de celle-ci, ces parties à l'université et dans quel contexte.
Directeur des études supérieures et de la formation	*Relation faible et seulement entre certains ; en ce cas, la coopération se fait individuellement sans coordination prévue.*	Relation faible et seulement entre certains et sans coordination prévue.	Relations limitées, plusieurs faiblesses et aucune planification.

Directeur du bureau de la coopération internationale	*Les relations entre les acteurs de l'université et les acteurs de la société sont quelque peu limités et il n'y a pas d'interaction complète faute de communication continue entre eux.*	Relations limitées.	L'absence de relations entre l'université et la société peut être causée par le manque de compétences des cadres pour concevoir une stratégie de travail bien planifiée entre eux.
Doyen de la faculté de l'éducation de Tigi	*Avant tout, laissez-moi dire que la culture des institutions de la société civile et des autorités actives dans la communauté est presqu'une culture nouvelle qui est encore au berceau. Par conséquent, la relation qui devrait être forte avec l'université est dans le début de la route et n'a pas créé un registre précis pour la participation avec l'université sauf sur la tenue de certains colloques et ateliers liés aux phénomènes sociaux et son éloignement du côté scientifique avec le faite que le rôle principal pour telles organisations actives dans la société est par exemple l'intérêt à être porté à la recherche scientifique, au développement local, au gouvernement et malheureusement, elle continue à être froide entre les organisations actives des deux parties dans notre pays.*	Insatisfaction à cause de la faiblesse du mécanisme de travail entre eux.	Réaffirmation des objectifs. Absence de stratégies et de planifications au travail entre les acteurs de l'université et les acteurs de la société.
Doyen de la faculté de médecine dentaire	*Les relations entre l'université et les acteurs de société sont limités en raison du manque de bonne coordination entre eux dans tous les programmes.*	Insatisfaction en raison du manque de bonne coordination.	Absence de stratégies, faibles planifications et manque de compétences au niveau des cadres administratifs et scientifiques dans l'exécution du travail entre l'université et la société.
Membre du corps professoral 1 Professeur en média et journalisme, Université de Zantan	*Malheureusement, les institutions actives dans la société sont gérées par des politiciens qui sont influencés par l'idéologie intellectuelle qui prévaut pour eux, ils gouvernent le pays et usent de leur fonction pour adapter les notions de qualité et de performance. Les entités actives dans l'université sont gérées par une élite éduquée, qui*	Inadéquation totale en raison de la relation qui est quasiment inexistante entre eux.	Aucune relation entre l'université, les acteurs socio-économiques et le travail institutionnel qui est influencé par l'idéologie intellectuelle. Le défaut semble résider dans le résultat de l'absence de mise en œuvre des réglementations et des

	s'appuie sur le programme pédagogique et des pourcentages et statistiques qui émanent des études académiques précises. Il existe donc entre les deux parties une grande disparité qui fait que la relation est quasi inexistante entre elles.		lois concernant la sélection des cadres compétents dans les postes importants de l'université.
Membre du corps professoral 2 Master2 en droit international, Université de Zantan	*Concernant la relation entre l'université et la société, il n'y a pas de coopération entre les deux, ce qui entraîne une méconnaissance des besoins de la société.*	Inadéquation totale entre eux.	Absence de rôles réels des cadres et il semble qu'il y ait un manque de compétences qui a conduit à perdre les nécessités de la société. .
Membre du corps professoral 3 Professeur en génie civil, Université de Zantan	*Il n'y a pas de relation claire entre eux dans la société libyenne.*	Il n'y a pas de relation claire entre eux.	Aucune stratégie de travail précise entre eux. Insatisfaction en raison d'une vision floue.
Membre du corps professoral 4 Professeur en ingénierie de l'informatique, Université de Zantan	*Il y a une coopération entre les entités actives dans l'université et les entités actives dans la société mais sans planification, d'autant que ce ne sont toutes les entités qui sont concernées.*	Une coopération, mais sans planification.	Absence d'une vision claire et d'une stratégie de relations de travail entre l'université et la communauté qui perdent des résultats de leurs objectifs, cependant, on ne sait pas quel est le mécanisme de coopération entre eux et en plus celle-ci sont limités.
Membre du corps professoral 5 Professeur en droit international, Université de Zantan	*Comme mentionné précédemment, les objectifs recherchés par l'opération pédagogique ne peuvent être réalisés sans prendre en considération l'importance et la nécessité de connecter l'université et la société.*	Besoin d'être développé.	L'importance et la nécessité de connecter l'université et la société. Mais, on ne connait pas la nature de cette relation.

L'établissement des relations entre l'université en tant qu'acteur de formation des étudiants, et les acteurs de la société constitue un vecteur de création de valeur. Cette attitude vise à permettre aux différents acteurs de la société, y compris les institutions, les organismes et les associations de procurer, par toutes sortes de moyens et méthodes, les ressources des divers services fournis par l'université.

L'analyse des réponses des cadres et des professeurs révèle les perceptions suivantes : « les relations sont faibles », « il n'y a pas d'interdépendance », « il y a un grand vide entre eux », « je n'ai pas d'informations à ce sujet », « les relations sont quelque peu limitées », « il n'y a pas de coopération entre les deux », « il n'y a pas de relation claire », « pas de planification ».

Cela donne à penser que les relations entre les acteurs de l'université et les acteurs de la société sont très limitées, comme le prouvent les expressions ci-dessus.

Par ailleurs, un interviewé du corps professoral met l'accent sur le fait qu'il n'y a pas de liens entre les acteurs de l'université et les acteurs de la société en raison de l'impact du travail institutionnel par l'idéologie intellectuelle. Il semble, ainsi, que les rôles des universités varient d'une société à l'autre en fonction de la nature des systèmes politiques qui décrivent les orientations générales des actions de l'université. En effet, les relations sont encore teintées d'une sorte de manque de clarté, et l'université est encore, en général, incapable de construire une relation interactive forte avec son environnement alors qu'elle ne peut être dynamique que par cet échange. Le résultat d'enquête est confirmé par Elferjani,[83] M., (2015, p.181) « *absence de leadership efficace dans les universités libyennes*. » Malgré que la loi n°10 par le Parlement sur l'éducation de l'année 2010 confirme le texte de son article n°55 : « *les universités, les facultés techniques, les académies et les centres de recherche scientifique sont des organes scientifiques indépendants qui se spécialisent dans la mise en œuvre des politiques d'enseignement supérieur fixées par la société et contribuant à la réalisation des objectifs énoncés dans cette loi, et notamment en dotant le pays de compétences scientifiques spécialisées et engagées dans son devoir national et humanitaire, et en les préparant à contribuer à l'avancement de la société.* »

L'université fait partie de la dimension sociétale de la nation et a donc des enjeux et des défis à relever. L'universitaire en tant qu'acteur renforce les relations avec la société dans divers domaines, à savoir notamment la culture, le sport, le développement économique, l'innovation, la technologie, et la digitalisation.

L'analyse du troisième item, se base sur la même question est la suivante : **Est-ce que l'université met en place un système susceptible de garantir la justice sociale pour l'ensemble des partenaires impliqués** ? Les réponses sont les suivantes :

Personne interrogée	Réponse apportée	Mots clés	Premiers éléments d'analyse
Président de l'université	*Oui, la justice sociale existe à l'université et conformément aux lois et règlements en vigueur.*	La justice sociale existe à l'université.	Satisfaction totale. Mais, on n'en connait pas la nature en pratique.

[83]"*Absence of effective leadership in Libyan Universities".*

Vice-président pour les affaires scientifiques université	*L'université n'a pas mis en place de système spécial garantissant la justice sociale à tous les intéressés.*	Absence d'un système de justice sociale dans l'université.	Avis divergent par rapport au président. Mais on ne connait pas la nature de cette réalité qui est l'absence de lois ou une problématique d'application des lois et règlements.
Vice-Président de l'université pour les affaires administratives	*Aucun système ne garantit les droits des employés, sans parler de la justice sociale.*	Aucun système garantit de la justice sociale.	Idem : avis divergent par rapport au Président. Les droits des employés sont absents et il y a donc une inégalité avec les autres. Mais on ne connait pas la nature des raisons qui ont amenés ce stade.
Directeur adjoint des études et de la vie universitaire	*Il n'y a pas du tout de justice sociale.*	Il n'existe pas.	Idem : avis divergent par rapport au président. Absence d'une justice sociale, on ne connait pas la nature de cette raison.
Directeur au département du corps professoral	*L'université n'a pas mis en place de système plus précis de justice sociale entre les personnes concernées.*	Faible système de justice sociale.	Idem : avis divergent par rapport au président. La justice sociale est attribuée à l'absence des lois ou de la mise en œuvre.
Directeur du bureau de la qualité	*Il y a des règlements qui organisent la vie universitaire pour les étudiants et la loi du travail pour les employés ainsi que le règlement concernant les membres du corps enseignant dans les universités mais nous avons un vrai problème dans l'application de ces règlements et lois et, par conséquent, nous pourrions dire que la justice sociale n'existe pas bien qu'elle soit intentionnelle ou non.*	Il y a des règlements qui organisent mais il n'y a pas de justice sociale.	La justice sociale est pratiquement absente, cela semble être dû à l'incompétence de certains cadres scientifiques et administratifs d'une part et aussi à la réalité économique qui a un impact sur la satisfaction des besoins.
Directeur du bureau de l'activité	*Oui, la justice sociale existe à l'université et selon les réglementations et les lois en vigueur.*	La justice sociale existe à l'université.	Satisfaction exprimée. Affirmation à l'existence de la justice sociale. Cela correspond à l'avis du Président.
Directeur des études supérieures et de la formation	*Il existe des réglementations pour les étudiants et des lois pour les cadres administratifs ainsi que pour les professeurs mais, en réalité, cela ne suffit pas.*	Il existe des réglementations mais en réalité, cela ne suffit pas.	Manque d'application réaliste des réglementations.
Directeur du bureau de la coopération internationale	*En ce qui concerne la justice sociale pour tous les acteurs de la société, il existe en fait des lois et des réglementations mais elles*	Il existe. Mais, elles sont difficiles à appliquer correctement.	Faute lors de l'application réaliste des réglementations.

	sont difficiles à appliquer correctement.		
Doyen de la faculté de l'éducation de Tigi	- *Doyen de la faculté de l'éducation de Tigi : « Tous les traités internationaux et le traité mondial des Droits de l'homme stipulent que l'éducation, du fait qu'elle est gratuite, est un droit pour chaque personne. Néanmoins, le principe d'application de la justice sociale, et surtout dans nos pays arabes, est seulement théorique, et cela pour plusieurs raisons : premièrement, l'apparition dans le système pédagogique des écoles privées qui proposent de bonnes spécifications, selon leurs propres normes, et offrent de nombreuses possibilités aux étudiants ; par conséquent, seule la classe riche bénéficie de cela et la classe pauvre ne peut régler toutes les dépenses et obligations financières du secteur privé. Deuxièmement : les régions éloignées du centre-ville sont peuplées par ceux dont le revenu est limité, ils n'ont pas de moyens de transport qui leur permettent d'atteindre les écoles privées dont le prix est exorbitant. La privatisation de l'éducation dans nos sociétés a beaucoup porté préjudice à l'éducation dans la mesure où les écoles privées n'adoptent pas de normes liées à la qualité. En conséquence, le concept du droit à l'éducation et à la justice sociale est corrélatif de l'apparition des différences entre les castes de la société et cela est en relation avec la situation économique du pays.*	Est seulement théorique.	Satisfaction exprimée. La justice sociale n'existe pas pratiquement et les castes jouent un rôle négatif réaliste entre des catégories de la société en raison de la situation économique. La privatisation de l'éducation accroît les inégalités dans les possibilités d'éducation.
Doyen de la faculté de médecine dentaire	*En ce qui concerne la justice sociale, je ne pense pas que l'université ait pris une décision à cet égard, mais cela se retrouve dans les lois et législations relatives à l'université.*	L'université n'a pas pris une décision à cet égard.	La justice sociale est liée à la réglementation en vigueur.

Membre du corps professoral 1 Professeur en média et journalisme, Université de Zantan	*Oui, la majorité des universités respectent la justice entre tous. La logique du système et le mode d'évaluation servent la justice.*	La majorité des universités respectent la justice entre tous.	Affirmation que la majorité des universités respectent la justice. Mais, on ne connait pas la nature de cette réalité.
Membre du corps professoral 2 Master2 en droit international, Université de Zantan	*Non, surtout les membres du corps enseignant pour lesquels manquent les possibilités matérielles et de recherche.*	Non. Surtout les membres du corps enseignant.	Idem : avis divergent par rapport au Président. Insatisfaction, en particulier pour les membres du corps professoral.
Membre du corps professoral 3 Professeur en génie civil, Université de Zantan	*Il n'y a actuellement pas de système qui garantisse la justice sociale car le rôle des universités est pratiquement limité à l'opération pédagogique, à savoir l'enseignement et l'attribution des diplômes sans planification.*	Il n'existe pas de système qui garantit la justice sociale.	Idem : avis divergent par rapport au Président. Il n'y a rien de satisfaisant concernant la justice sociale dans l'université. Il semble qu'il n'y ait pas de résultats de la non-application des règlements ou de la faiblesse des cadres dans la mise en œuvre dans l'université.
Membre du corps professoral 4 Professeur en ingénierie de l'informatique, Université de Zantan	*Il n'y a pas de système qui garantisse la justice sociale.*	Aucun système garantissant justice sociale.	Idem : avis divergent par rapport au président. Insatisfaction du système de travail concernant le système de la justice social (cadres, lois, règlements, mécanismes de mise en œuvre.).
Membre du corps professoral 5 Professeur en droit international, Université de Zantan	*On ne peut nier l'existence de lois qui organisent et détaillent les droits des concernés mais le reproche qu'on peut adresser à ce système est qu'il n'accompagne pas le développement qui a eu lieu tout au long de plusieurs années.*	Il existe. Mais, ce système est qu'il n'accompagne pas le développement.	Absence de développements concernant des lois. Manque de compétences des cadres administratifs et scientifiques, continuité de la formation pour le développement à l'université.

Le président de l'université et le directeur du bureau des activités soulignent l'existence de la justice sociale à l'université. Ceci se manifeste à travers le respect des lois et l'application des règlements. Le reste des cadres scientifiques et administratifs de l'université souligne le contraire, c'est-à-dire l'absence de justice sociale à l'université. Les raisons semblent être multiples, comme parfois le manque d'application des réglementations et des lois. On assiste, ainsi, clairement à des divergences dans les réponses. Bien que les droits des employés soient inclus dans la loi sur les relations de travail n°12 de l'année 2010 et ses règlements d'application,

il semble qu'il manque des outils qui permettent d'évaluer le respect de la notion de justice sociale à l'université.

Toutefois, le Doyen de la faculté de l'éducation de Tigi, alerte sur le fait que la justice sociale n'existe pratiquement pas, et que l'absence de solidarité sociale est un fait et une réalité. Cette position, plus radicale, peut être expliquée par une position idéologique plutôt socialiste qui considère que la solidarité est un élément fondamental pour pouvoir s'exprimer sur la justice sociale. Ce résultat d'enquête correspond relativement à la décision du gouvernement libyen n°285 de l'année 2006 de l'article n°14 qui précise que « *le ministère de l'enseignement supérieur peut recevoir un membre du corps professoral pour une promotion encourageante qu'une seule fois pendant la durée de son service, ce qui exige que le membre du corps professoral accomplisse un travail scientifique ou national distingué sans être lié par les conditions mentionnées aux articles 9, 10, 11 et 12, de ces règlements* ». Le problème dans cet article est qu'il n'y a pas de critères clairs fournis par ce règlement quant à la manière d'identifier et d'évaluer l'excellent travail ou l'excellent effort. Par exemple, quelles activités de recherche ou quels enseignements peuvent être qualifiés de haute qualité ? De telles réglementations contiennent beaucoup d'ambiguïté. D'autre part, la recommandation de l'étude de Al-Tabouli, M. *et al.*, (2015, p.97) précise qu'« *il faut reconsidérer des législations régissant l'enseignement universitaire, notamment en ce qui concerne les charges de personnel enseignant pour permettre aux professeurs de contribuer efficacement à la réalisation des emplois. Les autres activités de l'Université sont la recherche scientifique, le travail de conseil, de consultation et d'interconnexion organique entre les centres de recherche et les institutions communautaires.* »

Pour le quatrième item, une même question a été posée aux personnes interviewées : **Qu'est-ce que la performance selon vous** ? Les réponses des cadres scientifiques et des cadres administratifs peuvent être résumées ainsi :

Personne interrogée	Réponse apportée	Mots clés	Premiers éléments d'analyse
Président de l'université	*La performance consiste à ce que la personne mette toutes ses possibilités au service du travail qui lui est confié.*	Toutes les possibilités au service du travail qui lui est confié.	Toutes les capacités au service du travail.
Vice-président pour les affaires scientifiques université	*La performance est de respecter les heures de travail quotidiennes jusqu'à la fin des tâches assignées.*	Le temps de travail.	Respecter les heures de travail quotidiennes.

Vice-Président de l'université pour les affaires administratives	*La performance, c'est la qualité du travail assigné à l'employé ou à l'institution et que l'on évalue pour connaître sa performance.*	La qualité du travail.	La qualité du travail assigné à l'employé ou à l'institution.
Directeur adjoint des études et de la vie universitaire	*La performance est un processus de gestion de l'évaluation.*	Gestion de l'évaluation.	Un processus de gestion de l'évaluation.
Directeur au département du corps professoral	*La performance consiste à effectuer le travail requis dans le délai imparti.*	Effectuer le travail.	Engagement de travail dans le temps.
Directeur du bureau de la qualité	*La performance est la réalisation de tout travail qui vous a été confié, conformément aux règlements et lois, et le but diffère d'une personne à l'autre étant donné que le but des uns est seulement l'accomplissement de ce qui leur a été assigné alors que l'objectif des autres est l'obtention d'une meilleure performance, en plus du développement et de l'amélioration.*	La réalisation de tout travail.	Engagement de travail dans une meilleure performance, en plus du développement et de l'amélioration.
Directeur du bureau de l'activité	*La performance est l'objectif du travail d'une manière complète.*	Objectif du travail d'une manière complète.	Un climat de travail favorable.
Directeur des études supérieures et de la formation	*La performance, c'est effectuer les tâches assignées, avec les résultats attendus pour être de qualité.*	Effectuer les tâches assignées, avec les résultats attendus pour être de qualité.	Couple ; Les tâches assignées / les résultats attendus pour être de qualité.
Directeur du bureau de la coopération internationale	*La performance, c'est réaliser ses tâches au mieux.*	Réaliser les tâches.	Réaliser les tâches au mieux.
Doyen de la faculté de l'éducation de Tigi	*La performance. Les concepts de performance sont nombreux, il existe la performance institutionnelle, la performance fonctionnelle et la performance organisationnelle. Il y a aussi plusieurs définitions de ce terme. La performance peut désigner la réalisation du travail, ou bien l'ardeur et la dextérité dans le travail ou, enfin, l'accomplissement complet des travaux. Mais, dans le domaine de l'opération pédagogique qui nous intéresse, la performance concerne les employeurs ou bien les membres du corps professoral de l'université qui doivent être dotés de*	La connaissance la maîtrise de la spécialité.	La performance est la connaissance de la maîtrise de la spécialité et cette performance doit être liée à la compétence et à l'efficacité jusqu'à ce que les rendements soient bons. Utilisation de la notion de rendement appliquée à l'université.

	connaissances mais aussi de sensibilité et la maîtrise de la spécialité ne suffit pas sans cela. Mais, si l'intention est la performance fonctionnelle, le travail consiste alors à réaliser les objectifs de l'organisation ou de l'établissement pour atteindre les résultats requis avec d'importants profits et une haute qualité et cette performance doit être liée à la compétence, à l'efficacité et au désir jusqu'à ce que les rendements soient bons.		
Doyen de la faculté de médecine dentaire	*La performance est la mesure dans laquelle une personne peut exécuter les tâches qui lui sont assignées.*	La capacité et tâches qui sont assignées.	Mesure dans laquelle une personne peut exécuter les tâches qui lui sont assignées.
Membre du corps professoral 1 Professeur en média et journalisme	*La performance est le résultat de tout effort entrepris par tout individu dans la société, qu'il soit intellectuel, scientifique ou manuel et elle est évaluée par des taux d'estimation de la qualité dans l'établissement.*	Résultat de travail et l'évaluation.	Résultat de travail et elle est évaluée par des taux d'estimation de la qualité dans l'établissement.
Membre du corps professoral 2 Master2 en droit international	*La performance est le résultat de l'opération d'évaluation et l'objectif est l'obtention de bons rendements.*	Résultat de l'opération d'évaluation et bons rendements.	Couple ; Résultat de l'opération d'évaluation / bons rendements.
Membre du corps professoral 3 Professeur en génie civil	*La performance est l'évaluation de la qualité des* ***rendements*** *et de la qualité de l'opération pédagogique des* ***rendements*** *pour que l'établissement pédagogique s'assure de la performance de son rôle dans la société et de l'acquisition de la compétence visée.*	L'évaluation de la qualité des rendements et de la qualité de l'opération pédagogique.	Evaluation de la qualité des rendements et de la qualité de l'opération pédagogique des rendements.
Membre du corps professoral 4 Professeur en ingénierie de l'informatique	*La performance est le travail du membre du corps enseignant et l'accomplissement de ce dont il est chargé en termes de travail, avec les méthodes scientifiques les plus modernes.*	Le travail et les méthodes scientifiques les plus modernes.	Lier le travail du membre du corps enseignant avec les méthodes scientifiques les plus modernes.
Membre du corps professoral 5 Professeur en droit international	*La performance est une opération d'évaluation afin de réaliser les objectifs.*	Une opération d'évaluation afin de réaliser les objectifs.	Opération d'évaluation = réaliser les objectifs.

À travers les réponses des cadres scientifiques et administratifs de l'université, on constate des similitudes au sujet de la notion de performance. Seul le doyen de la faculté de l'éducation

possède une opinion différente en termes de définition, de vision de la performance pédagogique et de la performance fonctionnelle dans le système éducatif ; il stipule que ce système doit mettre en valeur la compétence, l'efficacité et la motivation jusqu'à ce que les rendements soient satisfaits (ou atteints). Mais, le désir de tous est de réaliser une nouvelle performance supérieure. D'ailleurs, il semble que tous sont éloignés d'une notion de performance dans le concept éducatif selon leur définition à travers quelques mots clés à savoir : « Service du travail », « respecter les heures de travail quotidiennes », « évalue », « un processus de gestion de l'évaluation », « effectuer le travail requis dans le délai imparti », « objectif du travail », « effectuer les tâches assignées », « réalisation de tout travail conformément aux règlements », « réaliser ses tâches au mieux », « la réalisation du travail », « Exécuter les tâches qui lui sont assignées », « résultat de tout effort entrepris », « résultat de l'opération d'évaluation », « évaluation de la qualité des **rendements** », « le travail du membre du corps enseignant », « une opération d'évaluation afin de réaliser les objectifs ». L'utilisation de la notion de rendement appliquée à l'université signifie, dans le système de l'éducation, l'examen du rapport coûts/avantages toute en se conformant aux valeurs de l'éducation. Selon Claude-Dupuis, J., (2018, p.16), « *la recherche de la performance se fait au détriment des dimensions socialisante et développementale du travail* ». Alors, qu'en est-il des rendements sociales, culturels, politiques et civilisationnels de l'éducation qui ne peuvent pas être mesurés en termes financiers. D'ailleurs, certains cadres scientifiques précisent qu'il y a une vision pour la définition de performance qui affirme l'engagement de travail, la relation est globalement positive entre ces deux facteurs. Les définitions proposées se rapprochent d'une appréhension économique plutôt qu'humaine.

Pour l'item n° 5, concernant les infrastructures de l'université, les réponses obtenues auprès des personnes interviewées s'organisent à partir d'un ensemble de questions différentes. Les réponses s'établissent comme suit :

Personne interrogée	Question et réponse apportée	Mots clés	Premiers éléments d'analyse
	Q. Quelles faiblesses éventuelles pensez-vous pouvoir améliorer ? *R. « Il existe certaines faiblesses, notamment le manque de possibilités accordées à l'université par le ministère de l'Enseignement supérieur en ce qui concerne les infrastructures et les*	Le manque de possibilités accordées à l'université.	Manque de possibilités concernant les infrastructures, les laboratoires et références de bibliothèques.

	laboratoires universitaires, et une fourniture insuffisante de références modernes pour les bibliothèques. »		
Président de l'université	Q. Comment l'université se soucie-t-elle des infrastructures et équipements, des modalités de leur mise à disposition ? *R. « L'université attache la plus grande importance à la mise en place de l'infrastructure et à la fourniture du matériel nécessaire mais, pour le moment, nous avons besoin d'un soutien financier et d'un budget spécial à cet effet. »*	Besoin d'un soutien financier.	Recherche d'améliorations. Développements suspendus pour une raison externe, et cela ne correspond pas positivement aux outputs de l'université.
Directeur du bureau de la coopération internationale	Q. Que peut-on faire pour améliorer la créativité et l'innovation dans votre établissement ? *R. « Pour de la créativité et de l'innovation dans notre établissement, un budget adéquat doit être alloué afin que nous puissions préparer les bâtiments de l'université et les développer. »*	Un budget adéquat.	Le manque de budget est un obstacle pour l'innovation et la créativité de l'université.
Membre du corps professoral 1 Professeur en média et journalisme, Université de Zantan	Q. Que suggérez-vous pour améliorer le programme des universités ? *R. « Attacher de l'intérêt à l'infrastructure scientifique dans l'université. »*	Attacher de l'intérêt à l'infrastructure scientifique.	L'intérêt à l'infrastructure scientifique est la solution et le moyen de réformer le programme des universités sans tenir compte d'autres facteurs. Mais on n'a pas d'informations sur d'autres éléments et rôles.
Membre du corps professoral 2 Master2 en droit international, Université de Zantan	Q. Comment l'université promeut-elle la créativité et l'innovation dans les activités liées à l'enseignement et à la recherche scientifique ? *R. « Fourniture des instruments appropriés pour la recherche scientifique, tels que des laboratoires, des références scientifiques. »*	Fourniture des instruments appropriés pour la recherche scientifique.	Manque de potentiels scientifiques. Affirmation des objectifs requis.
Un étudiant en deuxième année, langue anglais, faculté de l'éducation	Q. Constatez-vous un changement dans l'université, (sur les infrastructures, les programmes d'activités culturelles, sociales et scientifiques, la qualité des enseignements...) *R. « En ce qui concerne les*	Les infrastructures, elles répondent uniquement aux besoins de la faculté.	Satisfaction des étudiants dans la faculté, mais, uniquement aux besoins de la faculté qui n'est pas considérée comme un développement.

	infrastructures, elles répondent uniquement aux besoins de la faculté. »		
Une étudiante en quatrième année, faculté de médecine dentaire	Q. Constatez-vous un changement dans l'université, (sur les infrastructures, les programmes d'activités culturelles, sociales et scientifiques, la qualité des enseignements...) *R. « En ce qui concerne des changements dans l'université, seulement le maintien de ce dont on a besoin. »*	Seulement le maintien de ce dont on a besoin.	Le maintien des besoins n'est pas considéré comme un développement.
Un étudiant en deuxième année physique, faculté de sciences	Q. Constatez-vous un changement dans l'université, (sur les infrastructures, les programmes d'activités culturelles, sociales et scientifiques, la qualité des enseignements...) *R. « En ce qui concerne les infrastructures, il y a un manque de laboratoires modernes. »*	Manque de laboratoires modernes.	Manque de développements dans la faculté sans connaitre la raison.
Un étudiant en deuxième année à la faculté de médecine dentaire	Q. Constatez-vous un changement dans l'université, (sur les infrastructures, les programmes d'activités culturelles, sociales et scientifiques, la qualité des enseignements...) *R. « Il n'y a pas beaucoup de changement en termes de développement dans la faculté. »*	Il n'y a pas beaucoup de changement en termes de développement dans la faculté.	Satisfaction, il n'y a pas beaucoup de besoins dans la faculté concernant les développements.
Un étudiant de quatrième année de langue arabe	Q. Constatez-vous un changement dans l'université, (sur les infrastructures, les programmes d'activités culturelles, sociales et scientifiques, la qualité des enseignements...) *R. « Ce changement évident ne s'est pas produit depuis des années. En ce qui concerne les infrastructures, c'est bien par rapport à d'autres institutions. »*	Un changement vers l'développement.	Satisfaction, mais, par rapport à d'autres institutions.
Un étudiant en quatrième année d'administration de l'éducation	Q. Constatez-vous un changement dans l'université, (sur les infrastructures, les programmes d'activités culturelles, sociales et	Satisfaction partielle en raison de certains manques.	Satisfaction partielle, concernant les équipements disponibles qui affecteraient la qualité des outputs.

	scientifiques, la qualité des enseignements...) *R. « Même si les facultés ont besoin d'équipements et de technologies supplémentaires à utiliser dans le cadre de l'enseignement, l'infrastructure est assez bonne puisque nous possédons une bibliothèque qui comprend un grand nombre de références ainsi que des salles climatisées. »*		
Une étudiante en troisième année de chimie	Q. Constatez-vous un changement dans l'université, (sur les infrastructures, les programmes d'activités culturelles, sociales et scientifiques, la qualité des enseignements...) *R. « L'infrastructure n'évolue pas, que ce soit en termes d'éléments concrets, tels que les bâtiments et les équipements, ou en ce qui concerne le développement humain. »*	Développement non satisfaisant des infrastructures.	Insatisfaction par rapport aux équipements matériels et de développement humain, on ne connait pas les raisons qui a amené la faculté à ce stade.

D'après le président de l'université, les infrastructures se caractérisent par un certain manquement. Par ailleurs, l'université s'efforce de répondre aux exigences et en même temps doit faire face à l'insuffisance du budget alloué par l'État. Le directeur du bureau de la coopération internationale mentionne que le développement des infrastructures de l'université nécessite une enveloppe budgétaire adéquate. Quant aux membres du corps professoral, ils précisent les laboratoires et les moyens technologiques sont nécessaires pour pouvoir répondre aux exigences qualitatives de l'enseignement. En ce qui concerne les étudiants, ceux qui sont spécialisés en sciences affirment qu'il y a trop peu de laboratoires. Toutefois, les étudiants spécialisés en gestion de l'éducation pensent que les infrastructures répondent relativement bien aux besoins dans leur faculté. Les réponses diffèrent en fonction des statuts des interviewés et de la spécialité étudiée. D'une façon générale, les infrastructures ne répondent pas aux attentes et cela est dû à une insuffisance de financements. Cette insuffisance peut être illustrée à travers l'étude qu'a menée Elferjani,[84] M., (2015, p.181), qui pointe « *la faiblesse des infrastructures d'enseignement des langues et son impact sur l'utilisation de la technologie*. » De plus, selon

[84] *"Weak infrastructure for teaching languages and its impact on the use of technology."*

l'étude qu'ont menés Sreeramana, A. et Shubhrajyotsna, A.,[85] (2019, p.20), qui précisent que « *les six actifs essentiels à développer par une université sur la base d'une analyse prédictive pour une croissance accélérée et prospère en tant qu'université de classe mondiale sont (1). Infrastructure physique, (2). Infrastructure numérique, (3). Infrastructure académique et de formation innovante pour le renforcement de la confiance, (4). Infrastructure de propriété intellectuelle, (5). Infrastructure émotionnelle, et (6). Infrastructure en réseau.* »

Pour ce qui concerne l'item n°6, concernant les priorités et les objectifs économiques et sociaux de l'université, les réponses liées aux différentes questions posées sont les suivantes :

Personne interrogée	Question et réponse apportée	Mots clés	Premiers éléments d'analyse
Président de l'université	Q. Quelles sont les priorités stratégiques de l'université de Zantan ? *R. « L'une des priorités les plus importantes de notre université, c'est la mise en place d'un bon cadre d'enseignement et de formation, ainsi que la formation qui en est la base et qui est moteur dans le processus éducatif dans notre université. »*	Créer un cadre d'enseignement et de formation.	Couple ; Mise en place d'un bon cadre d'enseignement et de formations, mais on ne connait pas l'ampleur des financements nécessaires pour cela.
	Q. Comment l'université travaille-t-elle pour atteindre des objectifs économiques et sociaux ? *R. « L'université travaille avec toutes les aides allouées par le ministère représenté dans les laboratoires et c'est un investissement pour nous, dans notre coopération avec la communauté ; cette dernière a besoin d'avis scientifiques ainsi que de diplômés de l'université qui sont des ressources humaines qui apportent une plus-value à la société. »*	Investissement des laboratoires et d'avis scientifiques.	Utilisations des laboratoires et des avis scientifiques pour la coopération avec la société. Utilisation de la notion d'investissement appliquée à l'université.

La réponse du Président de l'université concernant les priorités stratégiques de l'université montre qu'il met l'accent plutôt sur la construction d'un bon cadre d'enseignement et la qualité

[85] *« The six essential assets to be developed by a university based on predictive analysis for the accelerated growth and prosper as world-class university are (1) Physical infrastructure, (2) Digital infrastructure, (3) Innovative academic & training Infrastructure for confidence building, (4) Intellectual property infrastructure, (5) Emotional infrastructure, and (6) Networked infrastructure ».*

de la formation. Pour la réussite du plan stratégique, il est nécessaire de fixer un calendrier précis pour la mise en œuvre des plans et des opérations. À travers ces réponses, on peut affirmer que l'université essaie d'atteindre les objectifs socio-économiques de la société en fonction des capacités disponibles. Toutefois, avec le manque des ressources, il est peu probable que les objectifs stratégiques soient atteints. Ce résultats d'enquête est cohérente avec le résultat d'analyse de Désiré Ble, M., (2017, p.410), qui confirme qu'« *une adaptation des diplômes aux structures socio-économiques, d'une diversification des financements, de la mise en place d'une politique de rénovation et d'acquisition des infrastructures et équipements, de curricula en phase avec les réalités socioéconomiques ambiantes et des moyens incitatifs à l'endroit des jeunes diplômés.*

Pour l'item n°7, concernant l'application des normes de qualité à l'université, les réponses liées aux différentes questions. Les cadres scientifiques et administratifs sont présentées dans le tableau suivant :

Personne interrogée	Question et réponse apportée	Mots clés	Premiers éléments d'analyse
	Q. Avez- vous des difficultés à appliquer les normes de qualité à l'université ? *R. « En ce qui concerne l'application de la qualité dans l'université, nous sommes passés du stade de la diffusion de la culture de la qualité au stade de l'application de la qualité, et il y a des obstacles au début de notre travail. »*	Transition de la diffusion de la culture de la qualité au stade de l'application de la qualité.	Etape d'évolution en termes de mise en œuvre des normes avec des difficultés.
	Q. Avez-vous un contact régulier avec un centre d'assurance de qualité du Ministère de l'Enseignement supérieur ? *R. « Nous sommes en contact permanent avec le centre d'assurance qualité du ministère en ce qui concerne le mécanisme de consultation et de suivi pour l'application des normes. »*	Un contact permanent pour suivre l'application des normes.	Affirmation du mécanisme de consultations et de suivis pour l'application des normes.
	Q. Existe-t-il une différence dans l'application des normes de qualité préparées par le centre d'assurance de qualité en matière de mécanismes de mise en œuvre par rapport à d'autres	Les normes ne sont pas différentes.	Les normes ne sont pas différentes et cela dépend de la phase du processus de l'objet et de l'application des normes.

Directeur du bureau de la qualité	universités ? *R. « En réalité, il n'y a pas de différence dans l'application des normes de qualité entre les universités, la différence réside dans la proportion d'indicateurs. »*		
	Q. Selon vous, quelles raisons justifient la mise en œuvre d'une démarche de qualité ? *R. « L'application de la démarche qualité a pour objectif de développer et d'améliorer au mieux le processus éducatif afin de répondre aux besoins de la société en termes de compétences en matière de diplômes correspondant au marché du travail. »*	Développer et d'améliorer au mieux le processus éducatif.	L'objet principal de la démarche de qualité est de développer et d'améliorer au mieux le processus éducatif en matière de diplômes correspondant au marché du travail.
	Q. Comment la qualité est-elle évaluée dans votre établissement (Procédures, mesures, efficacité) ? *R. « La qualité est appliquée par la diffusion de la culture de la qualité dans l'université (personnel enseignant, étudiants et mise en pratique dans les facultés selon les normes définies par le Centre de la Qualité selon un mécanisme spécifique. »*	Diffusion de la culture de la qualité et application des normes.	Affirmation de la diffusion de la culture de la qualité entre (personnel enseignant, étudiants) et application des normes.
	Q. Comment votre organisation révise-t-elle les normes de qualité ? *R. « Notre université examine les normes de qualité en recueillant toutes les observations appliquées dans les facultés, puis elle en discute avec le Centre pour l'assurance de la qualité afin de les prendre en compte en vue d'une amélioration, ce qui constitue une procédure régulière pour le bureau de l'assurance de la qualité de l'Université. »*	Examine les normes de qualité en recueillant toutes les observations appliquées dans les facultés, puis elle en discute avec le Centre pour l'assurance de la qualité.	Explication de la procédure de l'université qui est : observations, puis discussions pour l'amélioration. Affirmation du mécanisme de révision des normes de qualité dans l'université.
	Q. Comment s'organise le niveau d'application des normes de qualité entre l'université et centre d'assurance de qualité ? *R. « En fait, nous communiquons de manière continue avec le centre d'assurance qualité en ce qui concerne l'application des normes. »*	Communication continue.	Communication de manière continue avec le centre d'assurance de qualité en ce qui concerne l'application des normes.

Directeur du département des membres du corps professoral	Q. Pensez-vous que le centre de qualité et le ministère de l'Enseignement supérieur pilotent de manière satisfaisante l'amélioration de qualité dans les universités ? Si non, quelles en seraient les raisons ? De quelle manière peuvent-ils contribuer à l'amélioration de ce pilotage ? *R. « Le centre de la qualité et le ministère de l'Enseignement supérieur s'emploient de manière satisfaisante à améliorer la qualité dans les universités, mais d'autres exigences doivent être satisfaites, notamment au niveau budgétaire. »*	Satisfaction partielle en raison du manque de certaines exigences.	Affirmation ; La méthode est la bonne, mais, les exigences doivent être satisfaisantes, notamment au niveau budgétaire.
Doyen de la faculté de l'éducation de Tigi	Q. Quelle est la position de la faculté par rapport aux mécanismes d'évaluation proposés par le ministère de l'enseignement supérieur ? *R. « La position de l'université ne peut qu'être en conformité avec les instructions du ministère concernant les normes de la qualité totale mais le problème réside dans le mécanisme d'exécution qui accompagne l'université et son président, également dans le souci du ministère de constituer des comités de contrôle périodique pour la vérification de l'étendue de l'application de ces normes ainsi que dans les mécanismes d'évaluation proposés. Cela requiert l'adhésion des présidents des universités et entraîne chez eux le sentiment d'un assujettissement de l'université et de ses facultés aux normes de la qualité totale. »*	La position de l'université ne peut qu'être en conformité avec les instructions du ministère concernant les normes de la qualité totale.	Le problème réside dans le mécanisme d'exécution qui accompagne l'université et son Président, pour la vérification de l'étendue de l'application de ces normes ainsi que dans les mécanismes d'évaluation proposés. Avis divergent par rapport au Directeur du bureau de la qualité.
	Q. Selon vous, l'application de la démarche qualité est-elle adaptée aux particularités académiques de la faculté de l'éducation ? *R. « Le défaut de clarté de la vision et des objectifs de l'enseignement supérieur et le fait que l'on continue à voir les bureaux de la qualité*	-L'accréditation académique est faible. -Le défaut de clarté de la vision et des objectifs. -La corruption administrative.	Indicateurs monétaires ; L'accréditation académique laisse à désirer, elle est attribuée seulement d'une manière formelle et elle n'est pas assujettie aux conditions et aux normes.

	et l'évaluation de la performance comme des bureaux de contrôle et d'inspection ont fait que l'éducation en Libye est loin du concept de la qualité avec sa signification intégrale et que la qualité peut se limiter aux bons rendements pédagogiques. Par ailleurs, la corruption administrative contribue grandement au retard dans l'application du concept de qualité. Les responsables ont appris peu à peu à l'adopter et, dans certaines universités, on trouve difficilement le guide de la qualité. L'accréditation académique laisse à désirer, elle est attribuée d'une manière seulement formelle et elle n'est pas assujettie aux conditions et aux normes. »		Défauts de clarté de la vision et des objectifs de l'enseignement supérieur. La corruption administrative contribue grandement au retard dans l'application du concept de qualité.
	Q. Selon vous, la qualité recouvre-t-elle des caractéristiques qui lui confèrent l'aptitude à satisfaire des besoins universitaires exprimés ou implicites ? *R. « Dans tous les pays du monde, le ministère de l'Éducation est compétent dans la préparation du guide de la qualité, il est autorisé à promulguer des législations, règlements et lois et il est aussi chargé d'exécuter les programmes liés à la qualité. Par conséquent, pour l'exécution, la faculté a seulement besoin d'un soutien financier et d'un budget indépendant et il sera possible de répondre à toutes les nécessités académiques si le soutien matériel et moral est à la fois disponible et suffisant ; il faut des experts ayant une haute compétence pour que le plan progresse comme prévu. »*	Le soutien matériel et moral et des experts ayant une haute compétence.	Recherche d'améliorations à travers le besoin d'un soutien matériel et moral et des experts ayant une haute compétence. Affirmation d'exécutions à travers certaines des exigences.
	Q. Quelle est la perception des enseignants par rapport à l'évaluation de la qualité dans l'université ? *R. « En fait, les professeurs de*	Aucune d'information pour la qualité.	Absence d'intérêts pour les procédures de l'application de la démarche de qualité et de sa culture dans la faculté,

Doyen de la faculté de médecine dentaire	*faculté ne connaissent pas les normes de qualité. »*		mais on n'en connait pas la raison.
	Q. Selon vous, l'application de la démarche qualité est-elle adaptée aux particularités académiques de la faculté de médecine dentaire ? *R. « En ce qui concerne l'application de la démarche qualité, jusqu'à présent, nous en sommes, à la faculté, au début du travail et il faut propager une culture de la qualité parmi les employés. »*	Diffuser une culture de la qualité.	Début de l'application du système de qualité pour atteindre la réalisation des objectifs scientifiques de la faculté en futur.
	Q. Selon vous, la qualité recouvre-t-elle des caractéristiques qui lui confèrent l'aptitude à satisfaire des besoins universitaires exprimés ou implicites ? *R. « La qualité est la base et les normes doivent être appliquées complètement. »*	Application des normes.	Affirmation de l'application des normes. Recherche d'améliorations.
	Q. Comment percevez-vous le processus d'évaluation et d'amélioration de la performance dans la faculté à partir de l'application des normes de qualité ? *R. « En fait, le bureau de la qualité de l'université a commencé ses travaux, mais le manque de capacités et la non-application des réglementations et des lois sont parfois des raisons pour lesquelles la qualité n'est pas appliquée conformément aux critères spécifiés. La faiblesse des capacités est actuellement un obstacle majeur. »*	Le manque de capacités et la non-application des réglementations et des lois.	Manque de capacités, la non-application des réglementations et la faiblesse des capacités est actuellement un obstacle à la mise en œuvre des normes.
Membre du corps professoral Master2 en droit international	Q. Pensez-vous que le centre de qualité et le ministère de l'Enseignement supérieur pilotent de manière satisfaisante l'amélioration de qualité dans les universités ? Si non, quelles en seraient les raisons ? De quelle manière peuvent-ils contribuer à l'amélioration de ce pilotage ? *R. « Je ne crois pas que le Centre de la qualité et le ministère de l'Enseignement supérieur aient réussi à améliorer le niveau de la qualité et la*	Insatisfaction exprimée pour le travail du Centre de la qualité et le ministère de l'Enseignement supérieur en raison de la situation politique liée à la sécurité en Libye.	Instabilité, manque d'intérêts pour les universités et mauvaises planifications, en plus d'autre raisons qui sont des obstacles. Mais, il y a un choix de stratégies appropriées grâce à des compétences qualifiées qui peuvent emmener les travaux de l'université vers des réussites éducatives.

	preuve en est la régression du niveau de la qualité dans les universités libyennes sur les listes de la qualité des universités mondiales. Parmi les raisons, il y a celles qui sont politiques et liées à la sécurité en raison de la situation libyenne actuelle et il y a celles dont sont responsables les deux entités mentionnées qui ne portent pas une attention suffisamment grande aux universités et concentrent toute leur attention aux dossiers de bourses pour l'étranger et aux dossiers des maîtres dans les étapes pédagogiques qui précèdent l'université. »		
Membre du corps professoral Professeur en ingénierie de l'informatique	Q. Pensez-vous que le centre de qualité et le ministère de l'Enseignement supérieur pilotent de manière satisfaisante l'amélioration de qualité dans les universités ? Si non, quelles en seraient les raisons ? De quelle manière peuvent-ils contribuer à l'amélioration de ce pilotage ? *R. « Dans une certaine mesure, il y a une orientation du ministère de l'Enseignement supérieur et du centre de la garantie de la qualité mais elle en est toujours à ses débuts. »*	Début du travail pour améliorer la qualité de l'université.	Le travail en soit à ses débuts et a encore besoin de se développer. Satisfaction partielle, concernant l'amélioration. Mais on ne connait pas les détails.
Un étudiant en deuxième année, langue anglais, faculté de l'éducation	Q. Avez-vous connaissance de l'application de la gestion de la qualité totale par l'université ? *R. « Je ne sais pas, mais, j'ai entendu à propos du commencement d'activation du bureau de la qualité. »*	Aucune information précise et complète.	Absence d'une culture de la qualité.
Une étudiante en quatrième année, faculté de médecine dentaire	Q. Avez-vous connaissance de l'application de la gestion de la qualité totale par l'université ? *R. « J'ai déjà entendu parler du bureau de qualité récemment qui a commencé son travail et travaille à publier la culture de la qualité et les normes de l'évaluation. »*	Déjà entendu récemment.	La diffusion d'une culture de la qualité est retardée.
Un étudiant en deuxième année physique, faculté de sciences	Q. Avez-vous connaissance de l'application de la gestion de la qualité totale par l'université ? *R. « Je ne sais*	Ne sait pas vraiment.	Absence d'information pour la qualité, sans connaitre la raison précise.

	pas trop mais j'entends parler d'ateliers et conférences organisés par l'université. »		
Un étudiant en deuxième année à la faculté de médecine dentaire, université de Zantan	Q. Avez-vous connaissance de l'application de la gestion de la qualité totale par l'université ? *R. « Je ne sais pas. »*	Ne sait pas.	Absence d'une culture de la qualité.
Un étudiant en quatrième année d'anglais, faculté de sciences de l'éducation	Q. Avez-vous connaissance de l'application de la gestion de la qualité totale par l'université ? *R. « Oui. Il existe une application de gestion de la qualité totale dans notre faculté et cette tâche confiée au professeur assure le suivi et fournit des rapports périodiques sur les performances de la faculté en matière d'application des procédures. »*	A des informations d'application des procédures de qualité dans la faculté.	Connaissance de la mise en œuvre de la qualité à travers les procédures de suivi dans la faculté. Mais, on ne connait pas les détails de la démarche d'avance de l'amélioration.
Un étudiant de quatrième année de langue arabe	*Q. Avez-vous connaissance de l'application de la gestion de la qualité totale par l'université ?* R. « Je sais qu'il y a un bureau de la qualité, mais il n'y a pas de procédures qui suggèrent l'application d'un système de qualité dans la faculté. »	Sait, mais, il n'a pas de procédures.	Connaissances sur le point de début de travail, sans intérêt et de progrès dans les exigences fondamentales.
Un étudiant en quatrième année d'administration de l'éducation	Q. Avez-vous connaissance de l'application de la gestion de la qualité totale par l'université ? *R. « Oui, nous connaissons le concept de qualité et son application dans les établissements d'enseignement. »*	A des informations.	Connaissances satisfaisantes.
Une étudiante en troisième année de chimie, faculté de l'éducation	Q. Avez-vous connaissance de l'application de la gestion de la qualité totale par l'université ? *R. « J'ai entendu parler du terme qualité et je ne connais pas ce terme. »*	Ne connait pas ce terme.	Manque de culture de la qualité.

Selon des réponses du personnel scientifique et administratif, concernant l'application des normes de qualité et de toutes les procédures liées à cette question, le directeur du bureau de la qualité stipule que nous sommes passés de l'étape de la diffusion de culture de la qualité à un stade d'application des normes dans les facultés, mais il y a des obstacles. Le doyen de la faculté de l'éducation confirme qu'il y a un problème dans la mise en œuvre des normes et qu'un soutien financier est nécessaire. Le doyen de la faculté de médecine dentaire explique que des membres du corps professoral de la faculté ne connaissent pas les normes. D'autre part, un

enseignant dit que, en plus de la situation politique et sécuritaire dans l'État, il y a des problèmes dans le Centre de la qualité et au ministère de l'Enseignement supérieur.

Un interviewé du corps professoral, précise qu'il existe une orientation pour mettre en œuvre des normes de qualité, mais, nous sommes encore au début de l'application. Il semble qu'il y a des problèmes spécifiques concernant la situation financière et culturelle. Il ajoute que la volonté des responsables et des employés joue un rôle principal dans l'université pour accélérer l'application des normes de qualité. En plus, les conditions académiques, administratives et financières ne sont pas adéquates dans l'université pour mettre en œuvre une démarche de qualité globale dans les conditions actuelles. La participation des employés est partielle dans la mise en œuvre de la gestion de qualité totale. Plus particulièrement, cette situation nécessite une qualité de leadership des dirigeants afin de pouvoir impliquer et motiver les employés pour réussir la mise en pratique de la démarche de qualité. Ainsi, comme démontre Errabou,[86] A., (2013, p.299), « *l'instabilité de la mobilité des cadres dirigeants peut menacer la mise en œuvre réussie des initiatives de TQM dans les universités libyennes, en particulier les universités publiques* ». Cette réalité n'adapte pas ce qui est stipulé par le règlement n°501 de l'année 2010 de l'article n°114 qui précise qu'il faut « *évaluer la performance des établissements d'études supérieures et de leurs programmes, identifier les difficultés et les obstacles auxquels ils sont confrontés et travailler pour trouver des mécanismes appropriés pour les ajuster, conformément aux normes d'assurance de la qualité et d'accréditation.* [87]»

Pour ce qui concerne l'item n°8, concernant les communications locales, externes et d'innovation de l'université, les réponses liées aux différentes questions, les réponses des cadres de l'université liées aux différentes questions sont les suivantes :

Personne interrogée	Question et réponse apportée	Mots clés	Premiers éléments d'analyse
Président de l'université	Q. L'université contribue-t-elle à la politique nationale en matière d'innovation en liaison avec les collectivités territoriales ? *R. « En fait, l'université contribue à la politique nationale de l'innovation et cherche toujours à communiquer avec toutes les parties afin*	L'université contribue à la politique nationale de l'innovation.	Satisfaction totale concernant la contribution à la politique d'innovation pour construire la société, mais, on ne sait pas ses natures et ses objectifs.

[86] *"The instability of leader's mobility of management may threat the successful implementation of TQM initiatives in Libyan universities specially the public ones. "*

[87] Décision du gouvernement n° 501, de l'année 2010, relative à la réglementation de l'enseignement supérieur.

	de contribuer à l'édification de la société. »		
Vice-président pour les affaires scientifiques université	Q. L'université est-elle capable de conduire des projets innovants, tant dans les domaines industriels que dans celui de la recherche ? *R. « Je ne pense pas que l'université soit actuellement en mesure de mener des projets novateurs dans les domaines de la recherche industrielle ou approfondie. »*	L'université ne peut pas mener de projets novateurs.	Avis divergent par rapport au Président. L'université ne peut pas mener de projets novateurs, mais on ne connait pas la nature de ces raisons.
	Q. Quels sont les apports des résultats de la recherche scientifique aux débats concernant la place de l'université dans la société à l'université de Zantan ? *R. « Dans une certaine mesure, il existe des contributions de recherche scientifique liées à la place de l'université dans la communauté uniquement. »*	Quelques contributions scientifiques.	Satisfaction partielle et n'augmente pas la possibilité d'accès à l'extérieur. Amélioration limitée sans connaitre la raison.
Directeur au département du corps professoral	Q. Comment l'université promeut-elle la créativité et l'innovation dans les activités liées à l'enseignement et à la recherche scientifique ? *R. « L'université encourage la créativité et l'innovation dans les activités liées à l'enseignement et à la recherche scientifique en soutenant les programmes de formation et de développement, et ce, en apportant un soutien au département compétent. »*	Encourager la créativité et l'innovation.	Recherche d'améliorations en soutenant les programmes de formation et de développement.
Directeur du bureau de la coopération internationale	Q. L'université dispose-t-elle de dispositifs spécifiques de communication en matière de coopération internationale ? *R. « L'université dispose de mécanismes pour contacter la coopération internationale. »*	Satisfaction concernant la coopération internationale.	Il existe une coopération pour l'amélioration et l'innovation, mais on n'en connait pas la nature et l'étendue de leur continuité.
	Q. Quels sont les stratégies et les moyens de diffusion concernant les activités scientifiques de l'université sur le plan international ? *R. « L'université a plusieurs activités scientifiques et de*	Satisfaction des activités scientifiques.	La stratégie de coopération est bonne, mais on ne connait pas la nature de celle-ci et sa partie.

	recherche en collaboration avec des universités locales et internationales. »		
Membre du corps professoral Professeur en média et journalisme	Q. Comment l'université promeut-elle la créativité et l'innovation dans les activités liées à l'enseignement et à la recherche scientifique ? *R. « L'université encourage l'innovation par l'allocation d'un budget qui est en accord avec le volume des aspirations. Elle travaille à pourvoir un environnement et un climat qui conviennent pour cela, à fournir une base scientifique dans laquelle prennent place le livre, la technologie et l'information de valeur et à échanger son expérience avec les grandes universités dans le monde. »*	Couple ; La créativité et l'innovation.	Satisfaction totale pour la créativité et l'innovation. Avis divergent par rapport au Vice-président pour les affaires scientifiques de l'université.
Membre du corps professoral Professeur en ingénierie de l'informatique	Q. Comment l'université promeut-elle la créativité et l'innovation dans les activités liées à l'enseignement et à la recherche scientifique ? *R. « Malheureusement, l'encouragement actuellement est quasi inexistant sauf dans certaines activités et il ne va pas jusqu'aux activités liées à l'enseignement et à la recherche scientifique. »*	L'encouragement est inexistant sauf dans certaines activités.	Insatisfaction exprimée. Il n'y a pas d'encouragements actuellement pour les membres du corps professoral sauf dans certaines activités, on n'en connait pas la nature. Avis divergent par rapport au Directeur du département du corps professoral.
Membre du corps professoral 3 Professeur en génie civil	Q. Comment l'université promeut-elle la créativité et l'innovation dans les activités liées à l'enseignement et à la recherche scientifique ? *R. Encouragement à la recherche scientifique de telle manière à servir la société et approvisionner les laboratoires modernes et fournir des outils et des moyens technologiques modernes. »*	Service de la société à travers des encouragements de la recherche scientifique.	Satisfaction conditionnelle. Recherche d'améliorations à condition que les outils de l'université soient disponibles.
Membre du corps professoral 4 Professeur en ingénierie de l'informatique	Q. Que suggérez-vous pour améliorer le programme des universités ? *R. « Porter de l'intérêt à la matière scientifique, la recherche et l'innovation ainsi qu'aux ateliers et aux études de formation dans tous les*	Améliorations nécessaires.	L'amélioration est liée à l'intérêt de la matière scientifique, la recherche, l'innovation et le financement sans intérêt pour d'autres facteurs tels que les étudiants et les exigences professionnelles.

	domaines et financer les centres de recherche. »		

À travers les réponses des cadres scientifiques de l'université, il apparaît que les communications académiques nationales et internationales (externe) se font grâce aux contributions scientifiques des professeurs lors de conférences. Les communications internationales, n'apportent des contributions assez innovantes en termes technologiques et/ou philosophiques. La faiblesse des programmes de formation des membres du corps professoral et des programmes de recherche aurait un impact très limité sur la qualité des contributions académiques. En effet, les communications ont des influences localement limitées et plus encore à l'echelle internatioanle. Cette analyse de l'enquête correspond en partie à l'étude d'Elaokali,[88] Z., (2012, p.229), qui confirme qu'« *il existe cinq facteurs politiques considérés comme un problème pour l'environnement externe de l'Enseignement supérieur. 1. Il n'y a pas de stratégies et de mécanismes de mise en œuvre qui expliquent les croyances et perspectives des universités, 2. Il n'y a pas une philosophie globale avec des principes, des exigences, des objectifs et des politiques clairs. En outre, 3. Il y a une absence de stabilité administrative et organisationnelle des universités et 4. Absence d'un conseil au niveau national, qui est responsable de la planification et de la gestion du secteur de l'enseignement supérieur en permanence. 5. Il n'y a pas de relation entre le système central de planification et le système de planification pour le secteur de l'Enseignement supérieur.* » De plus, il ressort que l'innovation est difficile pour l'université par manque de moyens et de ressources. Alors que cette étape a été réalisée en Europe et en Amérique car c'est l'une des exigences de base de l'innovation, les discussions ont eu lieu sur d'autres sujets avancés qui augmentent l'innovation et la créativité à travers le résultat d'étude mené par Aghion,[89] P. *et al.*, (2009, p.28), qui confirme que « *l'autonomie et la concurrence augmentent la production inventive d'une dépense donnée des universités de recherche.* »

[88] *"There are five political factors considered a threat to the external environment of HE: There are no strategies and implementation mechanisms that explain the universities beliefs and perspectives and there is no comprehensive philosophy with clear principles and requirements, targets and policies. Also, there is an absence of administrative and organizational stability of universities and absence of a board at a national level, which is responsible for planning and management of the Higher Education sector on an ongoing basis. Even, there is no relationship between the central planning system and planning system for the HE sectors."*

[89] *"Autonomy and competition increase the inventive output from a given expenditure by research universities".*

Pour l'item n°9, concernant le financement de l'université, les réponses obtenues auprès des personnes interviewées s'organisent à partir d'un ensemble de questions différentes. Les réponses des cadres de l'université peuvent être résumées ainsi :

Personne interrogée	Question et réponse apportée	Mots clés	Premiers éléments d'analyse
Vice-Président de l'université pour les affaires administratives	Q. La répartition de la dotation financière de l'État est-elle appropriée au fonctionnement actuel et aux orientations futures de l'université ? *R. « En raison de la situation économique et politique du pays, les ressources financières allouées par le gouvernement sont insuffisantes et ne répondent pas aux objectifs fixés. »*	Insatisfaction, en raison de la situation économique et politique du pays.	La politique financière de l'état a affecté les multiples objectifs de l'université et la société résultant de raisons indépendantes de la volonté du pays.
	Q. Est-ce que l'université finance sur fonds propres tout ou partie de ses activités en lien avec l'application de la qualité dans l'université ? *R. « Dans une certaine mesure. Financement très limité pour ne pas dépenser de budget. »*	Financement très limité.	Satisfaction partielle pour une cause interne. Les exigences relatives aux activités de mise en œuvre de la qualité ne sont pas entièrement incluses dans le budget de l'université.
	Q. L'université soutient-elle financièrement tous les besoins de la recherche scientifique ? Si la réponse est négative : Dans ce cas, sur quels critères sélectionne-t-elle les besoins ? *R. « L'université, à l'heure actuelle, n'a pas de budget pour les dépenses courantes mais uniquement pour les salaires. »*	Budget faible.	L'absence de financement pour des besoins scientifiques de l'université a un impact négatif sur la réalisation des objectifs prévus avec la communauté.

À travers les réponses des responsables du personnel scientifique et administratif, il existe un problème réel concernant le financement et les budgets alloués à l'université. Cette situation financière a des conséquences négatives sur les motivations des professeurs et des étudiants. Indiqué par le règlement n°501 de l'article n°31 comme la suite : « *une décision du ministère de l'Enseignement supérieur détermine le mécanisme d'incitation morale et matérielle pour les membres du corps professoral qui préparent des recherches innovantes ou des travaux distingués. Ou qu'ils travaillent dans des zones éloignées de leur résidence habituelle à une distance de 100 km ou plus du centre-ville où se trouve l'université.* » En outre, les conséquences se manifestent, ainsi, à travers la qualité des outputs de l'université du fait que le

processus d'application de normes de qualité à l'université est soumis à des contraintes insurmontables liées à la formation des cadres et à la disponibilité des ressources. Cette analyse de l'enquête correspond en partie à l'étude menée par Elaokali,[90]Z., (2012, p.229) qui confirme l'existence « *de nombreux facteurs économiques qui peuvent être considérés comme une menace pour l'environnement extérieur de l'Enseignement supérieur, notamment : le faible niveau des dépenses consacrées à l'enseignement supérieur libyen et un nombre suffisant de laboratoires ; les bibliothèques ne contiennent ni périodiques ni livres modernes. Aussi, faiblesse des dépenses de recherche et d'études et déséquilibre des salaires des employés au sein de l'université.* » En plus selon, le Rapport mondial sur l'éducation de l'UNESCO (2005, pp.89,90) « *la diversification des sources de financement traduit l'appui que la société apporte à l'enseignement supérieur et doit donc être renforcée davantage pour assurer le développement de cet enseignement, en accroître l'efficacité et en préserver la qualité et la pertinence.* »

Pour l'item n°10, concernant les activités culturelles et sociales de l'université, les réponses obtenues auprès des personnes interviewées et s'organisent à partir d'un ensemble de questions différentes. Les réponses des cadres de l'université peuvent être résumées ainsi :

Personne interrogée	Question et réponse apportée	Mots clés	Premiers éléments d'analyse
Vice-président pour les affaires scientifiques université	Q. Selon vous, l'université se trouve-t-elle en capacité d'organiser efficacement les activités scientifiques en vue d'une plus grande créativité ? *R. « L'université est en effet capable d'organiser efficacement des activités scientifiques, mais dans le cas d'un élément matériel. »*	Organiser des activités scientifiques à condition que le financement soit fourni.	Satisfaction conditionnelle. L'efficacité des activités est liée aux ressources financières.
Vice-Président de l'université pour les affaires administratives	Q. Les employés sont-ils impliqués dans la résolution des problèmes de leur université ? Si la réponse est positive : comment sont-ils impliqués ? jusqu'où peut aller cette implication ? *R. « Ces activités sont très limitées et parfois réduites aux conférences*	Les activités sont très limitées.	Les participations sont limitées, il s'agit d'aspects sociaux et parfois réduits aux conférences scientifiques et aux visites de recherches d'étudiants dans certains départements.

[90] *"There are many economic factors which can be considered a threat to the external environment of Higher Education, comprising: The low level of spending on Libyan Higher Education and an in sufficient number of laboratories; the libraries do not contain modern periodicals and books. Also, weakness in spending on research and studies and imbalance in the salaries of employees within the university."*

	scientifiques et aux visites de recherche d'étudiants dans certains départements ; il s'agit seulement d'aspects directs et sociaux. »		
Directeur du bureau de l'activité	Q. Comment voyez-vous les apports des activités culturelles, sociales et sportives à la qualité de la formation universitaire ? R. *« En fait, les apports des activités culturelles, sociales et sportives à la qualité de la formation universitaire sont forts et cela a un effet grâce à cela, les étudiants s'intéressent à l'opération éducationnelle et éprouvent le désir d'étudier et d'être présents. »*	Les activités culturelles, sociales et sportives à la qualité de la formation universitaire sont forts.	Satisfaction totale concernant des activités culturelles, sociales et sportives. Affirmation de l'amélioration grâce à l'efficacité des activités.
	Q. L'université organise-t-elle des séminaires en vue de développer une culture de la qualité dans la société ? *R. « Oui. Plusieurs rencontres et ateliers ont été organisés concernant la qualité. »*	Couple ; Ateliers et réunions.	Affirmation des organisations d'ateliers et réunions organisées concernant la qualité.
Un étudiant en deuxième année, langue anglais, faculté de l'éducation	Q. Constatez-vous un changement dans l'université, (sur les infrastructures, les programmes d'activités culturelles, sociales et scientifiques, la qualité des enseignements...) *R. « En ce qui concerne les programmes d'activités culturelles et scientifiques, il y a des activités culturelles et sociales, mais pas beaucoup. »*	Il y a des activités culturelles et sociales, mais pas beaucoup.	Satisfaction partielle. Il y a quelques activités culturelles et sociales. On ne connait pas la raison de l'absence des activités scientifiques dans la faculté.
Une étudiante en quatrième année, faculté dentaire	Q. Constatez-vous un changement dans l'université, (sur les infrastructures, les programmes d'activités culturelles, sociales et scientifiques, la qualité des enseignements...) *R. « En ce qui concerne des changements dans l'université, seulement le maintien de ce dont on a besoin. »*	Seulement le maintien de ce dont on a besoin.	Il n'y a pas d'activités culturelles, sociales et scientifiques. On ne connait pas la raison de l'absence des activités dans la faculté.
Un étudiant en deuxième année de physique, faculté de sciences	Q. Constatez-vous un changement dans l'université, (sur les infrastructures, les programmes d'activités culturelles, sociales et scientifiques, la qualité des enseignements...) *R. « En ce qui concerne des changements dans l'université, le département des activités de l'université s'emploie chaque*	Il y a des activités culturelles et sociales et parfois scientifiques.	Satisfaction partielle concernant les activités scientifiques.

	année à faire mettre en place, par l'administration universitaire, des activités culturelles et sociales et parfois scientifiques. »		
Un étudiant en deuxième année à la faculté de médecine dentaire	Q. Constatez-vous un changement dans l'université, (sur les infrastructures, les programmes d'activités culturelles, sociales et scientifiques, la qualité des enseignements...) *R. « Il n'y a pas beaucoup de changement en termes de développement dans la faculté.* »	Il n'y a pas beaucoup de changement en termes de développement.	Difficultés concernant les développements, mais on ne connait pas quelle est la nature.
Un étudiant en quatrième année d'anglais, faculté de l'éducation	Q. Constatez-vous un changement dans l'université, (sur les infrastructures, les programmes d'activités culturelles, sociales et scientifiques, la qualité des enseignements...) *R. « Oui, mais pas beaucoup en ce concerne les activités culturelles et sociales.* »	Manque d'activités culturelles et sociales.	Satisfaction partielle concernant les activités culturelles et sociales.
Un étudiant de quatrième année de langue arabe	Q. Constatez-vous un changement dans l'université, (sur les infrastructures, les programmes d'activités culturelles, sociales et scientifiques, la qualité des enseignements...) *R. « Quant aux activités culturelles, sociales et sportives, notre faculté n'en a pas ou seulement à certaines occasions.* »	Absence d'activités sauf à certaines occasions.	Satisfaction partielle concernant les activités, on ne connait pas les raisons.
Un étudiant, la quatrième année d'administration de l'éducation	Q. Constatez-vous un changement dans l'université, (sur les infrastructures, les programmes d'activités culturelles, sociales et scientifiques, la qualité des enseignements...) *R. « Quant aux activités sportives et culturelles et aux expositions de l'université, elles sont très rares et cela empêche la découverte de talents et de créateurs, et le développement de leurs compétences et donc des normes de qualité, ces activités nécessitent un niveau de réussite académique.* »	Les activités sont très rares dans la faculté.	Insatisfaction exprimée. L'absence d'activités dans la faculté empêche la découverte de la créativité. La mise en œuvre des normes de qualité dans la faculté est frustrante de son point de vu.
Une étudiante en troisième année de chimie	Q. Constatez-vous un changement dans l'université, (sur les infrastructures, les programmes d'activités culturelles, sociales et scientifiques, la qualité des enseignements...) *R. « Les*	Manque d'activités sportives et de compétitions culturelles.	Insatisfaction exprimée. Les activités sportives et les compétitions culturelles ne sont pas présentées à l'université, on ne sait pas pourquoi.

	activités sportives et les compétitions culturelles ne sont pas présentes à l'université, et si elles ont lieu, ce ne sont que des activités occasionnelles, par exemple à la fin du semestre ou de l'année académique. »		

Selon le directeur du bureau des activités, l'université joue un rôle actif dans sa contribution à la mise en place d'activités culturelles et sociales. Les étudiants confirment l'existence d'activités, mais, elles ne sont pas suffisamment diversifiées. Les besoins en matière d'activités culturelles, sportives, sociales et scientifiques, en complément des programmes de formation, reflètent la nécessité d'un dynamisme continu au sein de l'université comme espace d'acquisition de savoir mais aussi d'une vie sociale et culturelle riche des valeurs. Cette conception correspond à la conception moderne des universités en tant que lieu de savoir, mais, aussi de bien-être. Ainsi, les aspirations des étudiants - qu'ils soient issus des pays développés, en voie de développement ou même de ceux qui traversent des périodes de crise politique et/ou économique, en ce qui concerne la vie culturelle au sein des établissements universitaires, se ressemblent. Ainsi, le Rapport mondial sur l'éducation de l'UNESCO (2005, p.98) confirme que « *les Enseignements supérieurs se distinguent par la production et la valorisation de nouveaux savoirs dans les sphères culturelle, sociale et économique de la société.* »

En conclusion de cet item, il semble que le manque des programmes des activités au sein des établissements universitaires marque la faiblesse des liens avec la communauté locale. Ce manque des programmes est dû aux insuffisances des ressources financières. Le budget est un facteur déterminant quant à la qualité des programmes culturels en lien avec les communautés locales

Pour l'item n°11, concernant la culture de performance et sa mesure à l'université, les réponses liées aux différentes questions. Les cadres scientifiques précisent les suivantes :

Personne interrogée	Question et réponse apportée	Mots clés	Premiers éléments d'analyse
Vice-président pour les affaires scientifiques université	Q. Comment concevez-vous la notion de performance ? *R. « L'idée de performance consiste à élaborer un plan d'action avant de le lancer. Cette idée est donc systématique en fonction du mécanisme pour lequel elle a*	Un plan d'action, elle est liée aux résultats souhaités.	L'idée de performance consiste à élaborer un plan d'action avant de le lancer, et elle est liée aux résultats souhaités.

	été préparée et elle est liée aux résultats souhaités. »		
Directeur du bureau de la qualité	Q. Selon vous, la performance est-elle liée à un système de normes et repères spécifiques ? *R. « La performance est liée à un ensemble de normes et de critères (une copie des normes est jointe). »*	La performance est liée à un ensemble de normes et de critères.	La performance est liée à un ensemble de normes et est évaluée à traves celle-ci.
	Q. Comment votre institution mesure-t-elle ses performances et se compare-t-elle à d'autres universités ? *R. « Notre université s'efforce de mesurer sa performance au moyen de questionnaires et d'auto-études, mais, en ce qui concerne la comparaison avec d'autres universités, cela n'a pas encore été fait. »*	Questionnaires et d'auto-études.	Début de l'étape de mesurer la performance au moyen de questionnaires et d'auto-études. Absence de connaissances sur les points forts et les points faibles car l'université manque d'une étape de comparaison pour pouvoir y remédier.
Membre du corps professoral Professeur en média et journalisme	Q. Comment jugez-vous les avantages en nature accordés aux professeurs pour une meilleure performance ? *R. « Les bénéfices en nature sont une bonne motivation pour l'obtention de meilleurs taux, d'une haute performance et d'une grande qualité dans les universités et cela requiert une grande attention de l'université dans ce domaine. »*	Les bénéfices en nature donnent une meilleure performance.	Affirmation des bénéfices en nature comme moteur pour l'obtention de meilleurs taux et d'une haute performance.
Membre du corps professoral Master2 en droit international	Q. Comment jugez-vous les avantages en nature accordés aux professeurs pour une meilleure performance ? *R. « Il faut augmenter les rendements et les bénéfices en nature octroyés aux professeurs afin de tirer le meilleur de leur expérience. Les bénéfices actuels sont insuffisants, cela pousse le professeur à chercher d'autres ressources, ce qui a un effet sur le niveau pédagogique et affaiblit sa performance. »*	Les rendements et les bénéfices en nature pour l'obtention de meilleure expérience.	Les avantages en nature accordés aux professeurs = obtention d'une meilleure performance. Utilisation de la notion de rendement appliquée à l'université.
Membre du corps professoral Professeur en ingénierie de l'informatique	Q. Comment jugez-vous les avantages en nature accordés aux professeurs pour une meilleure performance ? *R. « Il faudrait augmenter le salaire des professeurs pour*	Les rendements et les bénéfices en nature pour l'obtention de meilleure performance.	Les bénéfices en nature = obtention d'une meilleure performance.

	un meilleur niveau de performance. »		Utilisation de la notion de rendement appliquée à l'université.

Selon les réponses du personnel scientifique de l'université, l'idée de performance est liée à la qualité de l'organisation, qui en respectant certaines approches spécifiques permet d'atteindre les résultats souhaités. De ce fait, les réponses révèlent qu'il existe un lien entre la performance et les avantages en nature accordés aux enseignants et aux employés. Ainsi, l'étude qu'a mené Larré, F., (2009, p.39) confirme que « *la difficile cohérence entre des incitations extrinsèques et des motivations intrinsèques, qui viennent limiter l'usage de systèmes explicites très incitatifs car ces derniers peuvent être à l'origine de dysfonctionnements de comportement. Et l'appareil économique montre le caractère non nécessairement efficace ou efficient des mécanismes incitatifs dans certaines situations. Si les enseignants ont aujourd'hui besoin que leur travail soit mieux reconnu et récompensé, leur mise en incitation monétaire individualisée, basée sur une vision mécaniste (nourrie d'indicateurs et d'objectifs) de la relation entre rémunération, effort et performance, n'apparaît donc pas comme la voie la plus pertinente.* » De plus, selon l'étude d'Errabou,[91] A., (2013, p.299) qui démontre qu'« *il est nécessaire de changer fondamentalement la culture universitaire.* »

En conclusion de cet item, l'absence d'une cartographie précise pour l'ensemble des processus des points forts et faibles de l'université pose un problème pour l'identification des différents mécanismes de prise de décision et engendre une certaine complexité quant à la construction d'un outil de mesure de performance, de plus communément admise par les différents acteurs en fonction de leurs considérations socio-économiques.

Pour l'item n°12, concernant les valeurs humaines à l'université, les réponses liées aux différentes questions. On peut faire le résumé suivant selon les cadres scientifiques précisent :

Personne interrogée	Question et réponse apportée	Mots clés	Premiers éléments d'analyse
	Q. En quoi les valeurs d'humanisme contribuent-elles aux missions de l'université ? *R. « Les valeurs humaines ne sont pas limitées aux universités ou à l'école, mais ce sont des caractéristiques, des valeurs et des principes qui*	Les valeurs d'humanismes sont des caractéristiques, des valeurs et des principes qui concernent toute créature vivante, et les relations humaines sont le lien	Réaffirmation des objectifs. Rôle important dans les différentes étapes de la vie d'humain, y compris l'éducation.

[91] "*There is a need to fundamental change in the universities culture.*"

	concernent toute créature vivante. Dans la mesure où l'éducation est un droit naturel pour l'homme et où elle complète ces valeurs, la situation naturelle nécessite que tous les départements dans l'université consolident ces valeurs et ces principes dans les esprits des étudiants qui seront assujettis dans l'avenir à l'évaluation et parce que les relations humaines sont le lien essentiel de la relation entre le maître et l'étudiant. Ainsi, tous les sens de la justice, de l'impartialité et de la transparence, quels qu'ils soient, dans les recherches scientifiques ou la transmission de l'information, font partie des exigences de la qualité. »	essentiel de la relation entre le maître et l'étudiant, qui font partie des exigences de la qualité.	
Doyen de la faculté de l'éducation de Tigi	Q. Selon vous, quels sont les principes et les valeurs essentiels dans votre université ? Dans quelles directions allez-vous concentrer vos efforts pour atteindre vos objectifs quant à ces principes et valeurs ? *R. « Il n'y a pas de doute que les valeurs et principes sont le pilier essentiel de l'université et à la base de cela se trouvent les relations humaines qui émanent de la religion islamique en plus des morales sur lesquelles sont établies les universités. Avant cela, les valeurs et principes les plus éminents demeurent les suivants :* *-La science est un principe central dans université. Sauvegarder la liberté académique, le dialogue, la liberté d'expression comme principes de base dans la réalisation de la connaissance, manifester un respect mutuel et l'acceptation de l'opinion de l'autre sont essentiels pour la réalisation de la sensation d'appartenance à l'université et à toute la*	-La science est un principe central dans université. -L'impartialité : l'université se distingue par la force de son obligation, à travers les normes, de l'impartialité académique. -Les valeurs islamiques. -L'activité innovatrice.	Un centre d'intérêt sur la promotion des valeurs à l'université en plus des valeurs que la religion islamique développe et promeut une attitude positive dans la réflexion et la gestion des valeurs à travers quelques activités innovatrices. Cependant, il existe une disparité de priorité concernant ces valeurs dans l'université, elles sont variées dans leurs dérivations diverses de sources (religion, raison et société).

	société. La justice et l'égalité dans le traitement d'autrui sont indispensables du fait que tous, dans l'université, sont égaux en droits et en devoirs. *-L'impartialité : l'université se distingue par la force de son obligation, à travers les normes, de l'impartialité académique. La recherche scientifique et les autres activités et ainsi que les systèmes de l'université dérivés des systèmes de l'enseignement supérieur incluent des règlements qui traitent avec une grande rigueur de tous les travaux contraires à l'impartialité académique comme la falsification des données, la tromperie dans les examens et le vol ou la destruction du travail des autres.* *-Les valeurs islamiques : il convient de respecter les principes de la religion islamique dans tous les aspects de la vie universitaire, ainsi que les adeptes des autres religions et de ne permettre aucune parole ni aucun acte qui s'attaquent à ces principes, de quelque manière que ce soit.* *-L'activité innovatrice : l'université garantit d'offrir tous les moyens pour mettre en place un climat approprié pour la recherche scientifique et le travail créatif en vertu des valeurs islamiques, des idéologies politiques et du modèle qui prévaut dans la société locale. Pour ma part, le principe de base demeure la demande de la science, des relations humaines, l'intérêt porté au développement personnel et ce que je cherche à réaliser en priorité, c'est tout d'abord la satisfaction personnelle et le développement des aptitudes des étudiants qui étudient dans l'université*		

	conformément aux stratégies du savoir actif.		
Doyen de la faculté de médecine dentaire	Q. En quoi les valeurs d'humanisme contribuent-elles aux missions de l'université ? *R. « Les valeurs d'humanité dans notre faculté ont un grand rôle et leur contribution est très importante. »*	Un grand rôle et leur contribution est très importante.	Les valeurs d'humanités ont un grand rôle et leur contribution est très importante, mais on ne connaît pas la nature de ce rôle.
	Q. Selon vous, quels sont les principes et les valeurs essentiels dans votre université ? Dans quelles directions allez-vous concentrer vos efforts pour atteindre vos objectifs quant à ces principes et valeurs ? *R. « Les principes et les valeurs de base à l'université sont limités et inconnus et ils ne s'appliquent pas dans la réalité car, en tant que doyen de la faculté, je fais de mon mieux pour faire progresser la faculté jusqu'à un meilleur niveau. »*	Les principes et les valeurs de base à l'université sont limités.	Insatisfaction exprimée. Préserver des principes et des valeurs = base pour acquérir des connaissances, car cela a une importance dans la réalisation de la vision pour renforcer la confiance et réaliser les objectifs dans la faculté.

Selon les réponses du personnel scientifique, représenté par le doyen de la faculté de l'éducation, en ce qui concerne les valeurs humaines, il existe une vision réaliste selon laquelle les relations humaines jouent un rôle fondamental pour les parties associées au processus éducatif et représentées par l'enseignant et l'étudiant. Toutefois, le doyen de la faculté de médecine dentaire observe que ces relations et valeurs humaines sont beaucoup plus limitées. Cette différence de point de vue concernant l'efficacité des valeurs dans l'université est-elle liée à des besoins humains entre les nécessitées économiques et sociales et à leur impact ? Le Doyen de la faculté de l'éducation de Tigi précise que les relations humaines sont essentielles entre l'enseignant et l'étudiant puisque les valeurs d'humanisme font partie des exigences de la qualité. Mais les exigences de la qualité sont-elles compatibles avec les valeurs. Ce résultat ne correspond pas à l'étude menée par Abu Mahlula, A., (2018, p.217) qui démontre que « *la réalité du niveau de performance de l'enseignement dans les domaines de caractéristiques personnelles et des relations humaines du membre du corps professoral avec les étudiants était d'un degré moyen de 64,91%* ». Toutefois, selon l'article n°3 concernant la loi 10 sur l'éducation pour l'année de 2010 « *le ministère de l'enseignement travaille pour confirmer les valeurs* ».

En conclusion de cet item, humanisme et exigences de performance d'un point de vue économiques semblent contradictoires. En effet, d'une part l'université devrait respecter un ensemble de valeurs humaines, et d'autre part elle devrait pouvoir répondre à un ensemble d'exigences purement économiques et financières

Pour l'item n°13, concernant l'efficacité du système de la gestion de qualité et la formation comme incitation à l'amélioration du programme d'enseignement à l'université, les réponses obtenues auprès des personnes interviewées et s'organisent à partir d'un ensemble de questions différentes. Les réponses des cadres de l'université peuvent être résumées ainsi :

Personne interrogée	Question et réponse apportée	Mots clés	Premiers éléments d'analyse
Président de l'université	Q. Selon vous, dans quelle mesure les mécanismes de gestion et l'évaluation de la qualité proposée par le centre d'assurance de la qualité, contribuent-ils à l'efficacité de l'Enseignement supérieur ? *R. « La culture de la qualité devrait prévaloir pour tous dans les secteurs de l'éducation, cela améliorerait théoriquement notre système d'éducation pour lui permettre d'atteindre une valeur supérieure. »*	La culture de la qualité devrait prévaloir pour tous dans les secteurs de l'éducation.	Vision liée au souci premier de l'intérêt de la culture de la qualité dans les secteurs de l'éducation.
Directeur au département du corps professoral	Q. Que suggérez-vous pour améliorer le programme des universités ? *R. « Nous proposons d'améliorer le programme éducatif en soutenant le programme d'application de la qualité en plus de la formation continue des cadres. »*	Soutenir le programme d'application de la qualité.	Application des normes de la qualité, en plus de la formation continue des cadres.
Directeur du bureau de la qualité	Q. Comment mettre en œuvre une démarche de qualité dans université de Zantan en matière de méthodes « d'amélioration continue » ? *R. « L'université de Zantan souhaite, par le bureau du contrôle de la qualité et du suivi des performances, s'améliorer continuellement en appliquant les normes de qualité adoptées en 2016 dans ses facultés. »*	En appliquant les normes de qualité adoptées en 2016 dans ses facultés.	Affirmation de l'application des normes de qualité adoptées en 2016 dans les facultés.

Directeur des études supérieures et de la formation	Q. Comment l'université réalise-t-elle un suivi dans les domaines d'excellence de formation et de recherche ? *R. « À travers les offres de formation et la détermination du niveau de supériorité et d'application de chaque stagiaire dans l'université, on peut établir une procédure pour les formations. Concernant la recherche scientifique, on peut faire des offres à travers les encouragements pour participer à des conférences scientifiques et à l'écriture de journaux tenus par l'université. »*	À travers les offres de formation et la détermination du niveau de supériorité et d'application de chaque stagiaire dans l'université et travers les encouragements pour participer à des conférences scientifiques.	Affirmation des offres de formations à travers l'évaluation au moyen de normes précises, mais il semble que ce soit uniquement interne. On ne connait pas la raison.
Doyen de faculté de médecine dentaire	Q. Selon vous, l'application de la démarche qualité est-elle adaptée aux particularités académiques de la faculté de médecine dentaire ? *R. « En ce qui concerne l'application de la démarche qualité, jusqu'à présent, nous en sommes, à la faculté, au début du travail et il faut propager une culture de la qualité parmi les employés. »*	Nécessité de diffuser une culture de la qualité.	Absence de diffusion de la culture de la qualité dans la faculté. On ne sait pas pourquoi.
Doyen de la faculté de l'éducation de Tigi	Q. Selon vous, l'application de la démarche qualité est-elle adaptée aux particularités académiques de la faculté de l'éducation ? *R. « En effet, je ne crois pas qu'il existe des procédures efficaces. Le défaut de clarté de la vision et des objectifs de l'enseignement supérieur et le fait que l'on continue à voir les bureaux de la qualité et l'évaluation de la performance comme des bureaux de contrôle et d'inspection ont fait que l'éducation en Libye est loin du concept de la qualité avec sa signification intégrale et que la qualité peut se limiter aux bons rendements pédagogiques. Par ailleurs, la corruption administrative contribue grandement au retard dans l'application du concept de qualité. Les responsables ont appris peu à peu à l'adopter et, dans*	Insatisfaction, car il n'existe pas de procédures efficaces.	Conception négative de la qualité de l'enseignement en raison de l'absence d'une vision claire des objectifs de l'enseignement supérieur et absence d'un mécanisme de travail efficace.

	certaines universités, on trouve difficilement le guide de la qualité. L'accréditation académique laisse à désirer, elle est attribuée d'une manière seulement formelle et elle n'est pas assujettie aux conditions et aux normes. »		
Vice-président pour les affaires scientifiques université	Q. L'université a-t-elle une stratégie qui affirme clairement l'importance de l'entrepreneuriat dans les cursus et insertion professionnelle ? *R. L'entrepreneuriat est un groupe d'activités basé sur l'intérêt, offrant des opportunités et répondant aux besoins et aux désirs grâce à la créativité et à l'innovation pour obtenir une longueur d'avance dans un secteur spécifique. Quand un entrepreneur crée quelque chose de nouveau d'une manière scientifique et globale qui est créative et caractérisée par le risque, à travers ce qui précède. Nous avons essayé d'appliquer cela à notre université, malheureusement, cette culture entrepreneuriale a suivi dans les universités développées par leurs applications aux programmes académiques qui sont presque inexistantes, à l'exception de quelques tentatives simples d'introduction de l'entrepreneuriat dans des séminaires éducatifs ou dans certains ateliers qui n'atteignent pas le niveau d'application réelle et pratique du programme d'intégration professionnelle des membres du corps professoral.* *Pour clarifier davantage, on peut dire qu'il n'y a pas une stratégie ou plan précis pour introduire l'entrepreneuriat dans la plupart des universités libyennes et pour en tirer profit culturellement, socialement et économiquement. Il n'y a*	Insatisfaction, il n'y a pas de stratégie ou de plan précis pour introduire d'entrepreneuriat à l'université.	Absence de l'entrepreneuriat dans l'université en raison de l'inexistence d'une stratégie et d'une faiblesse de planification de la part du ministère de l'enseignement supérieur. En bref ; l'entrepreneuriat est un objectif de qualité de l'enseignement supérieur en Libye qui est très influencée par le monde du travail.

	pas d'administration universitaire à cet égard. Par conséquent, le ministère de l'Enseignement Supérieur et ses projets futurs sont à blâmer pour le développement des programmes et du professionnalisme des membres du corps professoral. Par l'intérêt et l'encouragement de l'entrepreneuriat, et la signature d'accords avec des organisations et institutions internationales qui s'intéressent à ce domaine de la société civile et des entrepreneurs.		
	Q. Pouvez-vous identifier certains facteurs qui constitueraient des obstacles à la qualité de l'éducation ? Quels seraient les points d'amélioration dans votre établissement ? *R. « L'aspect financier est le facteur le plus important dans la qualité de l'enseignement à l'université de Zantan. Le programme d'amélioration le plus important consiste à prévoir un budget suffisant pour que nous puissions faire notre travail correctement. »*	Difficultés financières.	Insatisfaction des besoins financiers. Le facteur financier est le lien à la réussite du système de qualité de l'université.
Membre du corps professoral. Professeur en média et journalisme	Q. Que suggérez-vous pour améliorer le programme des universités ? *R. « Le programme d'études universitaires dépend de trois points importants qui sont l'étudiant, le professeur et le programme d'études. Ainsi, il est nécessaire de les prendre tous en considération et d'une manière égale. »*	L'étudiant, le professeur et le programme d'études.	Affirmation que chacun a un rôle essentiel selon la stratégie et réalité qui les réunit.
Membre du corps professoral. Master2 en droit international	Q. Que suggérez-vous pour améliorer le programme des universités ? *R. « Il faut mettre en place un plan élaboré pour l'amélioration du programme universitaire afin d'élever le niveau de l'université institutionnellement et méthodologiquement, en plus du rehaussement de la compétence des membres du*	Un plan élaboré pour l'amélioration du programme universitaire.	Affirmation que l'amélioration est liée à l'encouragement de la recherche scientifique, à la participation aux colloques et conférences dont les dépenses sont payées par l'université. Recherches des améliorations.

	corps enseignant en les incitant à la recherche scientifique, à la participation aux colloques et conférences dont les dépenses sont payées par l'université et en les encourageant plutôt qu'en les obligeant à publier dans les journaux scientifiques. »		
Membre du corps professoral. Professeur en génie civil	Q. Que suggérez-vous pour améliorer le programme des universités ? *R. « Changement des programmes d'études et des cours et inclusion de nouveaux programmes qui visent à attribuer des diplômes à une génération intellectuelle, chercheuse, cultivée et confiante, qui témoigne d'une forte personnalité et se montre capable d'exprimer son opinion avec détermination, loin de la faiblesse et de l'immobilisme qui résultaient des méthodes anciennes d'enseignement reposant sur la mémorisation et la dictée et négligeant l'esprit. Ces programmes doivent donc adopter une démarche reposant sur la pluralité et la diversité dans la méthode pédagogique, et aussi suivre une politique de la qualité de l'information soumise au lieu de la quantité des informations exposées. Il convient de satisfaire tous les besoins et exigences comme le revenu matériel, les bonnes conditions de travail afin de permettre de concrétiser la notion de qualité de l'éducation. Cette méthode de sagesse va avec la décentralisation, chaque département doit être chargé de à réaliser les objectifs prévus. Il faut analyser le mieux possible les tentatives précédentes et qui ont réussi dans le domaine de la réalisation de la qualité dans l'éducation, y compris les expériences étrangères, et y puiser tout ce qui pourra*	Insatisfaction pour des raisons scientifiques et sociales.	Insatisfaction pour des raisons scientifiques et sociales, concernant le changement des programmes d'études, l'adoption d'une démarche reposant sur la pluralité et la diversité dans la méthode pédagogique, suivre une politique de qualité de l'information soumise au lieu de la quantité des informations exposées en plus de tous les besoins et exigences comme le revenu matériel. Recherche d'améliorations selon certaines exigences.

	permettre de réaliser le progrès dans le domaine pédagogique. »		

À travers les réponses du personnel scientifique, apparaît l'existence d'un désir d'amélioration des programmes universitaires. Toutefois, il faudrait que l'université puisse bénéficier d'un budget adéquat. Le travail pour développer la culture de la qualité semble en être à ses balbutiements. Le manque d'exigences et d'une bonne planification pour l'université empêche de développer un programme visant à augmenter l'efficacité des membres du corps professoral. Certains interviewés mettent l'accent sur le fait qu'il n'y a pas d'adéquations entre les programmes de formation de l'université et les besoins du marché d'emplois. Est-ce attribuable à l'inefficacité du système de gestion de qualité ou à d'autres raisons qui ont conduit au manque d'amélioration avec le marché de travail. Elferjani,[92] M., (2015, p.179) confirme que « *le statut des programmes de formation à l'Université de Tripoli que les programmes de formation du personnel académique des universités libyennes étaient à peine mentionnés en raison de leur rareté dans toutes les facultés. Cette compréhension limitée de la nécessité de programmes de formation pour les enseignants crée un impact négatif sur la qualité générale de l'Enseignement et de l'apprentissage et affecte négativement les étudiants et les progrès de l'institution. Les programmes de formation ont des conditions préalables telles que : une législation sur la formation de soutien ; Élément de formation ; Leadership efficace ; et développement professionnel continu.* ». En plus, selon Kaddur, M., (1994, p.246), en étudiant le cas des universités Libyennes « *il est nécessaire de souligner la nécessité d'établir une formation continue réservée aux instituteurs et de le faire d'une manière systématique et logique en établissant une relation consciente et concrète entre les compétences et les véritables besoins d'une formation continue (pour la formation des instituteurs en Libye)* ». Toutefois, selon le Vice-président pour les affaires scientifiques de l'université, en ce qui concerne les programmes de formation qui permettent de favoriser l'employabilité des étudiants et leurs capacités de s'intégrer dans la vie économique nationale, qui précise que l'« *on peut dire qu'il n'y a pas une stratégie ou plan précis pour introduire l'entrepreneuriat dans la plupart des universités libyennes et pour en tirer profit culturellement, socialement et économiquement. Il n'y a pas d'administration universitaire à cet égard […] Par l'intérêt et l'encouragement de l'entrepreneuriat, la signature d'accords avec des organisations et institutions internationales*

[92] *"The Status of Training Programmes in Tripoli University that training programmes for academic staff in Libyan Universities were barely mentioned due to their scarcity in all faculties. This limited understanding of the need for Training Programmes for lecturers creates a bad impact on general quality of teaching and learning and adversely affects students and the progress of the institution. Training programmes have prerequisites such as: supportive training legislation; training Element; effective leadership; and continuous professional development."*

qui s'intéressent à ce domaine de la société civile et des entrepreneurs. Selon la loi n°10 par le Parlement sur l'éducation qui confirme par l'article n°87 qui est ainsi rédigé « *le système de formation vise à doter le pays de compétences professionnelles et techniques spécialisées pour contribuer à l'avancement de la société et servir ses orientations développementales et économiques*. »

En effet, la plupart des répondants s'accordent que l'intérêt de mettre en œuvre la qualité et de diffuser la culture de la qualité conduit à des améliorations du programme d'enseignement à l'université.

Voici enfin au sujet de l'item n° 14, concernant le concept de qualité et d'excellence pour les étudiants et la définition de la qualité pour le corps professoral et son directeur. Les réponses liées aux différentes questions. Les cadres scientifiques et les étudiants précisent :

Personne interrogée	Question et réponse apportée	Mots clés	Premiers éléments d'analyse
Directeur au département du corps professoral	Q. Quelle est votre définition de la qualité de l'enseignement supérieur ? *R. « Qualité à un stade avancé pour l'accès à l'Enseignement supérieur et à ses produits afin de répondre aux besoins du marché du travail. »*	Répondre aux besoins du marché du travail.	Lien positif entre la qualité et le marché du travail.
Membre du corps professoral. Professeur en média et journalisme, Université de Zantan	*Q. Quelle est votre définition de la qualité de l'enseignement supérieur ? R. « La qualité dans l'enseignement supérieur est l'obtention de bonnes moyennes dans la performance et de résultats satisfaisants qui sont en accord avec les aspirations de la société et réalisent le progrès et la prospérité. Elle est la colonne vertébrale pour bénéficier de l'université et des centres d'études supérieures et cela ne peut se faire sans des lois, une législation et des infrastructures qui permettent d'atteindre des taux élevés de qualité afin que celle-ci nous soit bénéfique. »*	L'obtention de bonnes moyennes dans la performance et de résultats satisfaisants qui sont en accord avec les aspirations de la société et réalisent le progrès et la prospérité.	Lier l'application de qualité à de bonnes performances et des résultats satisfaisants.
Membre du corps professoral.	Q. Quelle est votre définition de la qualité de l'Enseignement supérieur ?	Ensemble des avantages et caractéristiques qui	La qualité garantie le succès.

Master2 en droit international, Université de Zantan	*R. « La qualité est l'ensemble des avantages et caractéristiques qui garantissent l'obtention des diplômes à un haut niveau d'éducation pour servir la société dans tous les domaines et spécialités, à la fois professionnels et occupationnels. »*	garantissent l'obtention des diplômes à un haut niveau d'éducation pour servir la société.	
Membre du corps professoral. Professeur en génie civil, Université de Zantan	Q. Quelle est votre définition de la qualité de l'Enseignement supérieur ? *R. « La qualité est un groupe de normes, mesures et décisions dont l'exécution vise à améliorer l'environnement pédagogique de telle sorte que ces normes incluent les établissements pédagogiques avec leurs différents cadres et formes, le corps enseignant et administratif et les employés qui ont une relation directe ou indirecte avec l'organisation pédagogique. »*	Groupe de normes, mesures et décisions dont l'exécution vise à améliorer l'environnement pédagogique.	La qualité est la clé du succès, mais, elle est conditionnée à l'application des normes et décisions.
Membre du corps professoral. Professeur en ingénierie de l'informatique, Université de Zantan	Q. Quelle est votre définition de la qualité de l'Enseignement supérieur ? *R. « La qualité, c'est une opération administrative intégrale qui repose sur des valeurs statistiques et des ressources humaines qui travaillent à améliorer les services à travers l'investissement d'aptitudes intellectuelles et d'une dextérité humaine. Elle est considérée comme le pilier le plus important dans l'opération pédagogique et dans le lien avec les nécessités de la société. »*	C'est une opération administrative intégrale qui repose sur des valeurs statistiques et des ressources humaines.	C'est une approche administrative qui travaille à améliorer les services.
Membre du corps professoral. Professeur en droit international, Université de Zantan	Q. Quelle est votre définition de la qualité de l'Enseignement supérieur ? *R. « La qualité, c'est garantir l'obtention de bons rendements pour les universités et les institutions pédagogiques qui s'adaptent au marché du travail, tout en assurant que ces rendements sont basés sur des éléments, systèmes et politiques qui cherchent réellement à*	Garantir l'obtention de bons rendements pour les universités et les institutions pédagogiques qui s'adaptent au marché du travail.	Adapter au marché du travail à travers les rendements.

	promouvoir les ressources humaines. »		
Un étudiant en deuxième année, langue anglais, faculté de l'éducation	Q. Pour vous, qu'est-ce que la qualité ? Selon vous, à quoi correspond la notion d'excellence ? *R. « La qualité est l'offre du meilleur conformément à certaines conditions et la distinction est l'offre du meilleur en comparaison des autres. »*	L'offre du meilleur conformément à certaines conditions et la distinction est l'offre du meilleur en comparaison des autres.	L'offre d'améliorations a des conditions. Mais, l'excellence peut emmener au développement.
Une étudiante en quatrième année, faculté de médecine dentaire	Q. Pour vous, qu'est-ce que la qualité ? Selon vous, à quoi correspond la notion d'excellence ? *R. « La qualité est l'offre du meilleur conformément aux normes reconnues. Mais la distinction, c'est le fait d'offrir quelque chose de différent de ce qui est offert par autrui. »*	L'offre du meilleur conformément aux normes reconnues. Mais, la distinction, c'est le fait d'offrir quelque chose de différent de ce qui est offert par autrui.	L'amélioration et au développement à la condition que les normes soient de l'appliquées.
Un étudiant en deuxième année de physique, faculté de sciences	Q. Pour vous, qu'est-ce que la qualité ? Selon vous, à quoi correspond la notion d'excellence ? *R. « La qualité est tout ce qui est nouveau, excellent et conforme aux lois et règlements, et cela à travers les normes et conditions mises en place pour l'évaluation de l'université. »*	La qualité est tout ce qui est nouveau et excellent et conforme aux lois et règlements, et cela à travers les normes et conditions.	L'amélioration emmène au développement à travers des normes appliquées.
Un étudiant en deuxième année à la faculté de médecine dentaire	Q. Pour vous, qu'est-ce que la qualité ? Selon vous, à quoi correspond la notion d'excellence ? *R. « La qualité, c'est la hauteur de la chose en termes de valeur. Mais dans le cas de l'excellence, on atteint un stade où l'on dépasse ses concurrents, où, plutôt, on fait preuve de créativité dans son domaine. »*	C'est la hauteur de la chose en termes de valeur. Mais l'excellence, on atteint un stade où l'on dépasse ses concurrents.	La qualité = la valeur. L'excellence = dépasser ses concurrents.
Un étudiant en quatrième année d'anglais, faculté de l'éducation	Q. Pour vous, qu'est-ce que la qualité ? Selon vous, à quoi correspond la notion d'excellence ? *R. « La qualité est un ensemble de conditions et de normes d'amélioration du niveau d'enseignement et cela correspond à tout ce que l'université s'engage à appliquer à ces normes au niveau de l'enseignement. Ces normes sont globales et développées par des*	Ensemble de conditions et de normes d'amélioration du niveau de l'enseignement Mais, l'idée d'excellence en gestion de la qualité est consciente.	La qualité = des conditions et de normes d'amélioration. L'idée d'excellence = bonne gestion de la qualité.

	spécialistes. Mais, l'idée d'excellence en gestion de la qualité est consciente. »		
Un étudiant de quatrième année de langue arabe	Q. Pour vous, qu'est-ce que la qualité ? Selon vous, à quoi correspond la notion d'excellence ? *R. « La qualité, c'est l'amélioration qui permet de mettre en place le processus éducatif sous tous ses aspects. Quant à l'idée d'excellence, c'est une idée ou une obsession pour toutes les institutions comme pour toutes les personnes. L'excellence est un degré de qualité et de différence par rapport aux autres. »*	Amélioration qui permet de mettre en place le processus éducatif sous tous ses aspects. L'excellence est un degré de qualité et de différence par rapport aux autres.	La qualité, c'est l'amélioration. Mais, l'excellence est un degré de qualité et de différence par rapport aux autres.
Un étudiant en quatrième année d'administration de l'éducation	Q. Pour vous, qu'est-ce que la qualité ? Selon vous, à quoi correspond la notion d'excellence ? *R. « La qualité est l'accès de l'établissement d'enseignement aux meilleurs cas et le développement de tout ce qui touche à l'université. »*	L'institution est dans le meilleurs cas.	Accès de l'établissement d'enseignement aux meilleurs cas et le développement de tout ce qui touche à l'université.
Une étudiante en troisième année de chimie	Q. Pour vous, qu'est-ce que la qualité ? Selon vous, à quoi correspond la notion d'excellence ? *R. « La qualité peut être un changement dans le curriculum, mais l'excellence est une différence positive par rapport aux autres. »*	Il y a peut-être un changement dans le curriculum, mais, l'excellence est une différence positive par rapport aux autres.	Limites du changement dans les programmes d'études uniquement. Mais, l'excellence est une différence positive par rapport aux autres, mais on ne sait pas la nature de ce changement.

À travers les réponses des professeurs et des étudiants, concernant la définition de la qualité et de l'excellence, il apparaît une certaine différence. Parmi les professeurs, il y a ceux qui lient la qualité au marché de l'emploi ; d'autres la voient comme un processus administratif et ils pensent tous que la qualité est la garantie du succès. Comme les mots clés suivants « Un stade avancé », « obtention de bonnes moyennes dans la performance », « des avantages et caractéristiques qui garantissent l'obtention des diplômes », « normes, mesures et décisions », « une opération administrative », « garantir l'obtention de bons rendements. »

Il est difficile de s'entendre sur une définition spécifique et complète qui permette de clarifier le concept scientifique et pratique de la qualité, mais, à partir des définitions susmentionnées qui traitent ce concept sous différents angles et avec différents points de vue, on peut avancer que la notion de la qualité est clairement liée à l'amélioration et au développement. Ce résultat

de l'enquête est en cohérence avec celui de Stensaker, B. *et al.*, (2010, p.280) qui confirment que « *la définition de la qualité dans le contexte de l'Enseignement supérieur manque encore de clarté et est donc un concept automatisé, particulièrement enveloppé d'ambiguïté. Néanmoins, cette circonstance peut être considérée comme problématique du point de vue de la mise en place d'une base d'analyse comparative, ce qui signifie également qu'il existe encore de nombreuses opportunités pour les chercheurs de contribuer à l'élaboration d'un cadre analytique pour examiner la qualité dans le contexte de théories de la qualité plus étroitement liées aux domaines conceptuels* ». Pour les étudiants, la qualité vise à s'améliorer. À travers quelques mots clés, à savoir : « L'offre du meilleur conformément à certaines conditions », « offre du meilleur conformément aux normes reconnues », « tout ce qui est nouveau et excellent et conforme aux lois », « valeur », « normes d'amélioration », « amélioration », « meilleurs », « un changement dans le curriculum ». Quant à leur vision de l'excellence, ils sont à peu près d'accord pour confirmer qu'il s'agit d'un plus par rapport aux autres. Selon Hibah, H., (2019, p.181) « *il existe des obstacles liés à la qualité des étudiants qui empêchent d'atteindre des normes de qualité complètes à l'université de Tripoli. Ce qui conduit à une mauvaise qualité de résultats, et parmi les raisons de ces obstacles peut être liées aux niveaux des étudiants issus du lycée puisqu'ils sont acceptés sans critères de sélection et tests objectifs.* »

Chapitre IX. Analyse des données Université de Gharyan

Dans ce chapitre, nous proposons l'analyse des données recueillies à l'université de Gharyan, en nous nous focalisons sur les entretiens menés auprès des cadres administratifs et scientifiques et étudiants. Il s'agit de présente, en outre, d'interpréter les réponses aux questions posées afin d'interroger nos hypothèses de la problématique de recherche.

IX.1 L'analyse du contenu des entretiens

L'université de Gharyan, qui a été fondée en 1985, se compose de dix-huit facultés. Ces dix-huit facultés enseignent plusieurs disciplines scientifiques à savoir : sciences (Physique, chimie, mathématique, biologie, écologie), éducation, droit et sciences politiques, informatique, sciences de la santé, médecine, pharmacie, médecine et chirurgie dentaire, sciences humaines, ingénierie, comptabilité et sciences administratives). La même discipline peut être enseignée dans plusieurs facultés. Toutefois, il existe quatre facultés spécialisées en sciences de l'éducation, trois facultés d'art et deux facultés en sciences. Le nombre total d'étudiants est de 8624.[93]

Nous avons choisi la méthode qualitative pour recueillir des données par le biais des entretiens semi-directifs. Ainsi, nous avons élaboré un guide d'entretien que nous avions administré auprès des membres de l'administration, des scientifiques et des étudiants. Nous avons réalisé, en total, 27 entretiens[94] comme le précise le tableau ci-dessous.

Statut	**Nombre de répondants aux entretiens**
Cadres scientifiques	11
Cadres administratifs	03
Membres du corps professoral	05
Étudiants	08

Nous avons réalisé des entretiens avec les étudiants (au nombre de 8), les professeurs (au nombre de 5), les cadres scientifiques (au nombre 11) et les cadres administratifs (au nombre 03) à l'université de Gharyan en prenant appui sur les hypothèses de départ et le guide d'entretien que nous avions présenté au chapitre précédent.

[93] http://gu.edu.ly/
[94] Cf. annexe 10.

L'analyse principale de ces entretiens s'est organisée au travers d'un ensemble d'items représentant chacun une thématique spécifique. Ces items ont été identifiés en amont de l'analyse détaillée des entretiens. L'ensemble des questions est organisé en fonction des 14 items. Les réponses obtenues auprès des personnes interviewées s'organisent à partir d'un ensemble de questions identiques pour les items 1, 2, 3 et 4. Concernant les items n° 5 à 14, les questions sont différentes car elles sont adaptées au statut des personnes interrogées.

1. L'université et les besoins et les attentes de la société d'aujourd'hui.
2. Les relations entre l'université et la société.
3. La justice sociale à l'université.
4. La notion de performance pour tous les acteurs de l'université.
5. L'infrastructure de l'université.
6. Les priorités et les objectifs économiques et sociaux de l'université.
7. L'application des normes de qualité à l'université.
8. La communication locale, externe et l'innovation à l'université.
9. Le financement de l'université.
10. Les activités culturelles et sociales.
11. La culture de la performance et sa mesure.
12. Les valeurs humaines à l'université.
13. L'efficacité du système de gestion de la qualité et de la formation comme incitation à l'amélioration du programme d'enseignement à l'université.
14. Les notions de qualité et d'excellence dans l'université de Gharyan.

Nous avons posé quatre questions communes à tous les acteurs identifés. Concernant le premier item, la même question a été posée aux personnes interviewées : **L'organisation de l'université vous semble-t-elle adaptée aux différents besoins et attentes de la société actuelle** ? Leurs réponses sont les suivantes :

Personne interrogée	Réponse apportée	Mots clés	Premiers éléments d'analyse
Président de l'université	*Le système universitaire ne correspond pas vraiment aux besoins de la société actuelle, mais en partie, en raison de l'absence d'une stratégie des besoins de la société qui ne convient pas avec les inputs de l'université »*	Satisfaction partielle des besoins en raison de l'absence d'une stratégie des besoins de la société.	Satisfaction partielle des besoins de la société et la raison n'est pas claire. Pour le reste, on ne connaît pas si l'université complète ses besoins par d'autres université.
Vice-président pour les affaires scientifiques université	*Dans une certaine mesure.*	Développement assez satisfaisant.	Développement assez satisfaisant. Mais, il semble qu'il y a quelques difficultés, on ne les connaît pas.
Vice-Président de l'université pour les affaires administratives	*Le système universitaire ne correspond pas aux différents besoins et attentes de la communauté actuelle en*	Ne correspond pas en raison du manque de coordination	Inadéquation totale. L'université ne répond pas à la réalité économique.

	raison du manque de coordination précise et pratique avec le pôle emploi.	précise et pratique avec le pôle emploi.	
Directeur adjoint des études et de la vie universitaire	*Le système de l'université ne convient pas aux attentes ni aux besoins à cause du peu d'études et de recherches dans ce domaine et aussi en raison de l'absence de contact entre l'université et les établissements de la société.*	Ne convient ni aux attentes ni aux besoins.	Inadéquation totale en raison de la faible capacité de développement scientifique et de communication.
Directeur au département du corps professoral	*Aucun.*		
Directeur du bureau de la qualité	*Convient dans une certaine mesure pour plusieurs raisons, et c'est notamment parce qu'il n'y a pas d'actualisation, pas d'ouverture de nouvelles disciplines ni de sections scientifiques dans la plupart des facultés, pour suivre le développement scientifique et pour combler le fossé entre les résultats universitaires et les besoins du marché du travail actuel.*	Convient dans une certaine mesure pour plusieurs raisons.	Difficultés imputées à des causes scientifiques internes. L'université ne répond pas à la réalité économique.
Directeur du bureau de l'activité	*L'université ne répond qu'aux besoins de certaines disciplines. De nombreuses autres disciplines devraient être revues en termes d'outputs.*	Ne répond qu'à une partie des besoins.	Satisfaction partielle des besoins de la société. L'université ne répond pas à la réalité économique.
Directeur des études supérieures et de la formation	*Pas approprié à certains égards, par exemple, le manque d'infrastructures pour les personnes handicapées, ainsi que le manque d'ordinateurs pour les étudiants dans les bibliothèques, en plus du manque de bibliothèque électronique et d'internet en général.*	Non approprié à certains égards.	Les infrastructures scientifiques bien développées entre l'université et la société = un facteur important pour répondre aux besoins efficients qui répondent à l'adéquation entre eux.
Directeur du bureau de la coopération internationale	*Le système de l'université de Gharyan et des universités libyennes en général ne convient pas aux différents besoins de la société, en raison du manque de planification et de stratégie précis avec les besoins du marché du travail.*	Ne convient pas aux différents besoins.	Inadéquation totale. L'université ne répond pas à la réalité économique.
Doyen de la faculté de l'éducation	*Dans une certaine mesure, le système universitaire répond aux différents besoins et attentes de la société actuelle.*	Répond quelques fois aux besoins.	Satisfaction partielle des besoins de la société. Mais, on ne connaît pas la nature de ces besoins et comment répondre à d'autres besoins.

Doyen de la faculté de médecine	*Approuve dans certaines disciplines de sciences humaines et non dans d'autres sciences telles que la médecine.*	Certaines disciplines de sciences humaines.	Satisfaction partielle des besoins de la société dans certaines disciplines de sciences humaines. On ne connaît pas les raisons qui ont conduit l'université à ne pas être assez polyvalente dans d'autres disciplines.
Membre du corps professoral 1 Professeur en physique, Université de Gharyan.	*Le système d'étude universitaire actuel ne convient pas aux nécessités de la société à cause de son éloignement du marché du travail.*	Ne convient pas aux nécessités de la société.	Inadéquation totale. L'université ne répond pas à la réalité économique.
Membre du corps professoral 2 Master2 en informatique, Université de Gharyan	*Inapproprié.*	Inapproprié.	Inadéquation totale sans connaitre les raisons.
Membre du corps professoral 3 Master2 en comptabilité, Université de Gharyan	*Non. Il faut reconsidérer les politiques pédagogiques de l'université à partir des nécessités de la société et de ses exigences qui évoluent sans cesse.*	Inapproprié.	Réaffirmation des objectifs et des exigences. Les outputs universitaires ne correspondent pas au marché du travail.
Membre du corps professoral 4 Professeur en génie civil, Université de Gharyan.	*Oui. Il faut pour cela que les universités mettent les études et leur politique au service de la société.*	Mettre les études et les politiques au service de la société.	Avis divergeant d'autres. Développement Satisfaisant conditionnel. Mettre l'accent sur les objectifs et les exigences du service de la société.
Membre du corps professoral 5 Professeur en droit international, Université de Gharyan.	*Le système universitaire en termes de niveaux d'étude, de programmes d'études et de qualifications accordées, ne satisfait pas aux exigences du développement ni aux exigences du marché.*	Ne satisfait pas les exigences de chacun.	Inadéquation entre l'université et les réalités économiques. Mais, on ne connaît pas les raisons.

À l'issue de la lecture des réponses apportées, nous remarquons qu'il existe relativement des similitudes mais conjugués avec un différentiel dans les raisons invoquées en fonction de chaque cadre interrogé. Les cadres scientifiques mettent l'accent sur le fait que l'université n'entretient pas de relations avec son environnement économique. Ainsi, on remarque une défaillance de coordination et de planification des besoins en accord avec le marché du travail afin de répondre aux besoins de la société moderne en termes économiques et technologiques. Globalement, la coordination avec les acteurs de la société est faible, ce qui pénalise la prise en compte des besoins et des attentes. Plus précisément, le fait que les nombreux défis sociaux, politiques et économiques ne soient pas pris en compte de manière appropriée dans les programmes de l'enseignement supérieur crée un réel dysfonctionnement.

En effet, les répondants ne s'accordent pas sur une réponse cohérente puisque certains mettent l'accent sur une inadéquation totale avec les besoins de la société. Cette situation peut être due à un dysfonctionnement interne lié à l'absence de communication entre l'université et son environnement dans le cadre des programmes de développement qui lient les différents acteurs socio-politiques au sein des institutions publiques.

Cependant, certains responsables ont identifié quelques obstacles qui sont évoquées par le Directeur du bureau de la qualité comme suivant ; « *il n'y a pas d'actualisation, pas d'ouverture de nouvelles disciplines ni de sections scientifiques dans la plupart des facultés.* ». Quant au Directeur des études supérieures et de la formation, il met l'accent sur « *Le manque d'infrastructures pour les personnes handicapées, ainsi que le manque d'ordinateurs pour les étudiants dans les bibliothèques.* ». Le Doyen de la faculté de médecine précise que l'organisation de l'université « *Approuve dans certaines disciplines de sciences humaines et non dans d'autres sciences telles que la médecine.* ». Ces prises de positions sont intéressantes pour l'analyse de la qualité dans la mise à disposition des ressources éducatives ayant un aspect important pour répondre aux besoins, notamment, humanitaires afin d'adapter le mécanisme de travail d'action commun entre l'université et la société. Ce resulat e l'enquête est en cohérence avec de l'étude qui est menée par Khoja,[95] M., (2016, p.242) « *les dirigeants de l'enseignement supérieur libyen ont un faible engagement et une faible implication sur les questions liées aux objectifs et à la direction de l'organisation, l'implication du personnel, les décisions en temps opportun et l'amélioration continue* ». En plus, les recommandations d'étude mené par Alqimatiu, A., (1978, p.428) confirme qu'« *il faut un plan global liant le processus éducatif aux exigences économiques et sociales du pays afin qu'il s'impose à tous* ».

En conclusion de ce premier item, l'université n'adopte pas la stratégie appropriée pour répondre aux besoins de la société selon la réalité économique à savoir notamment l'adaptation au marché du travail. De plus, les situations politiques, sociales et économiques dans le pays ont conduit à la destruction de l'infrastructure nécessaire et à l'absence des programmes de réforme nécessaires.

Concernant le deuxième item, une même question a été posée aux personnes interviewées : **Comment évaluer les relations entre les acteurs de l'université et les acteurs de la société** ? Les réponses sont les suivantes :

[95] *"Libyan higher education leadership to have low commitment and involvement on issues relating to purpose and direction of the organization, the involvement of staff, timely decisions and continuous improvement."*

Personne interrogée	Réponse apportée	Mots clés	Premiers éléments d'analyse
Président de l'université	*Les relations entre les acteurs de la société et les acteurs de l'université sont* ***complémentaires****, chacun ayant* ***un rôle et des tâches qui lui sont assignés***	Les relations sont complémentaires.	Satisfaction. Affirmation que les relations sont complémentaires. Mais, on ne connaît pas la nature de cette intégration.
Vice-président pour les affaires scientifiques université	*Les relations entre les acteurs de l'université et les acteurs de la communauté ont besoin d'une* ***meilleure coordination*** *pour mieux les gérer*	Besoin de coordonner les relations.	Réaffirmation des objectifs. Nécessité d'amélioration de l'efficacité des cadres. Besoin d'une bonne planification et d'une stratégie de travail claire entre eux.
Vice-Président de l'université pour les affaires administratives	*Il n'y a pas en réalité de communication coopérative basée sur une bonne planification selon l'intérêt mutuel uniquement.*	Pas de bonne communication entre eux.	Avis divergent par rapport au président. Absence de vision stratégique pour un bon travail. On ne connaît pas la nature de rester dans cette réalité.
Directeur adjoint des études et de la vie universitaire	*Ne repose pas sur les bases et les normes requis pour les relations entre les entités actives et, pour cela, l'évaluation est inexistante à cause de ce défaut des relations.*	Les relations ne reposent pas sur bonne des fondements et des normes.	Idem : avis divergent par rapport au président. Il n'y a pas de bonnes planifications de règle régissant le mécanisme de travail entre eux, en plus de la faible compétence des cadres.
Directeur au département du corps professoral	*Aucun.*		
Directeur du bureau de la qualité	*La relation n'est pas dans la forme requise, car la culture prédominante dans la société et considère l'université comme une usine réservée aux étudiants diplômés, c'est-à-dire qu'elle néglige ou omet de jouer un rôle actif au service de la communauté locale dans divers domaines.*	Relations faibles par cause de négligence au service de la communauté locale.	La relation est hétérogène. On ne connaît pas la raison de cette réalité. Cet avis aussi divergent du président.
Directeur du bureau de l'activité	*En ce qui concerne les relations entre les acteurs de l'université et les acteurs de la société, il n'existe pas de relation précise et il n'y a pas de bonne coopération à cet égard.*	Faible relation et pas de coopération entre eux.	Inadéquation des relations requises entre l'université et les réalités économiques. On ne connaît pas les raisons.
Directeur des études supérieures et de la formation	*En effet, les relations entre acteurs universitaires et acteurs communautaires sont faible du fait de la centralisation.*	Les relations sont faibles du fait de la centralisation.	Développement non satisfaisant. La centralisation représente une barrière qui développe la relation entre les acteurs de

			l'université et les acteurs de la société.
Directeur du bureau de la coopération internationale	*La relation existe entre les acteurs de l'université et les acteurs de la société, mais la relation d'intérêt personnels plutôt qu'institutionnel.*	La relation existe sur un intérêt personnel.	Les relations existent. Mais, on ne connaît pas la nature de celles-ci. Le travail institutionnel ne semble pas être bien planifié en fonction des exigences entre eux parfois en raison de manque des compétences des cadres scientifiques et administratifs.
Doyen de la faculté de l'éducation	*Les relations sont généralement bonnes, il existe des relations entre certaines des organisations de la société civile actives dans la communauté et l'université.*	Relation existante et assez acceptable.	Développement satisfaisant. On ne connait la nature.
Doyen de la faculté de médecine	*Les relations entre les acteurs de la société et les universitaires sont faibles.*	Les relations sont faibles.	Avis divergent par rapport au président. Développement non satisfaisant. On ne connaît pas la raison.
Membre du corps professoral 1 Professeur en physique, Université de Gharyan.	*Les relations entre les deux parties sont faibles et non rationnelles.*	Les relations sont faibles entre eux.	Idem : avis divergent par rapport au président. Développement non satisfaisant.
Membre du corps professoral 2 Master2 en informatique, Université de Gharyan	*Il n'y a pas une bonne interaction, il y a encore beaucoup d'obstacles et il n'y a pas de règles ni de législation qui permettent cela.*	Mauvaise interaction concernant certains obstacles.	Insatisfaction exprimée. Idem : avis divergent par rapport au président. Besoin des compétences dans l'université et de la société pour diriger le travail.
Membre du corps professoral 3 Master2 en comptabilité, Université de Gharyan	*La relation entre l'université et la société est une relation d'échange controversée.*	Une relation d'échange controversée.	La relation existe, mais, elle a une réalité particulière. En même temps, On ne connaît pas la nature de celle-ci.
Membre du corps professoral 4 Professeur en génie civil, Université de Gharyan.	*Relation complémentaire et, normalement, il y aura dans l'université un comité consultatif pour la société qui inclut l'élite éduquée qui est choisie. Des dirigeants actifs dans la société.*	Relation complémentaire.	Relation satisfaisante. Affirmation que les relations sont complémentaires entre elles.
Membre du corps professoral 5 Professeur en droit international, Université de Gharyan.	*Les relations d'échange entre les deux parties sont très faibles. Le rôle des centres de recherche des universités et les expériences universitaires en termes de membres du corps enseignant est une quantité négligée. La majorité des études, programmes et*	Relations d'échange faibles. D'autres rôles à l'université sont négligés.	Insatisfaction exprimée. Faiblesse d'intégration pour construire une société de connaissances.

	décisions prises par la direction n'ont pas eu recours aux expériences de l'université.		

Selon ces réponses, il apparaît que les relations entre les cadres de l'université de Gharyan et la société sont faibles. Certaines réponses des cadres laissent penser qu'elles existent, mais une certaine coordination et une bonne planification manquent pour qu'elles soient satisfaisantes. Toutefois, le Président de l'université dit qu'elles sont « complémentaires », et une partie des professeurs affirme que « la relation d'échange est controversée » tandis que l'autre partie estime que « la relation n'est pas rationnelle ». Cela signifie-t-il que le travail effectué par les différents cadres de l'université pour établir une communication avec la société manque de clarté ? Ou bien, les actions dans ce domaine, qui émanent du pouvoir des uns et des autres, se chevauchent-elles ? Ou bien les mécanismes de travail sont-ils trop différents ? En réalité, la centralisation limiterait la discrimination et prendrait des initiatives. En plus, le Président de l'université et les interviewés des membres du corps professoral précisent que les relations sont complémentaires. Il semble que cet avis se limite à ceux-ci, puisque ce sont qui ont des contacts avec les responsables de la société ; ces réponses divergent avec celles d'autres cadres. Sultania, B. et Bin Turki, A., (2014, p.24) confirment dans leur étude que « *l'université est une institution sociale établie par sa communauté et qui est à son service. Celle-ci l'influe à travers les fonctions qu'elle remplit et son exécution des rôles qui lui sont assignés, telle qu'elle est considérée dans sa relation avec les institutions économiques et sociales, avec les professionnels et toutes les autres institutions sociales, une voie fondamentale et inévitable pour atteindre les objectifs scientifiques, pédagogiques et culturels* ». Ces mêmes auteurs ajoutent que « *cette relation étroite entre la société et l'université oblige cette dernière à opérer des changements permanents dans sa structure, ses fonctions, ses programmes et ses recherches, sont en proportion des changements qui se produisent dans la société, car l'université est la plus à même d'accomplir ces fonctions et de répondre aux demandes de la société. Cela ne peut être réalisé que par l'existence et l'industrie de l'intégration entre l'université et la société avec toutes ses institutions et composantes qui atteignent l'équilibre et la complémentarité avec différentes différences dans cette relation qui apparaît et s'incarne à travers les politiques universitaires, l'interaction avec la société et la construction de la réputation de l'université* ». Les réponses des cadres de l'université montrent que, par principe, il faut toujours que les relations entre les acteurs de l'université et les acteurs de la société se déroulent dans un contexte clair en termes de planification, d'organisation et de résultats. En résumé, on peut dire que les

relations entre l'université et la société manquent d'organisation selon un mécanisme précis et clair.

Pour le troisième item, une même question a été posée aux personnes interviewées : **Est-ce que l'université met en place un système susceptible de garantir la justice sociale pour l'ensemble des partenaires impliqués** ? Les réponses sont les suivantes :

Personne interrogée	Réponse apportée	Mots clés	Premiers éléments d'analyse
Président de l'université	*Oui, l'université s'occupe de la réglementation et des lois et cela me semble un garant de la justice sociale. Les décisions sont appliquées à l'université en ce qui concerne le personnel et le corps professoral en plus du règlement des études et des examens qui concernent les étudiants.*	L'université s'occupe de la réglementation et des lois.	L'université est intéressée, mais, on ne connaît pas la nature de ces lois concernant la justice sociale.
Vice-président pour les affaires scientifiques université	*Pas encore.*	Insatisfaction.	Insatisfaction exprimée. Mais, on ne connaît pas la nature de cette réalité concernant les lois de la justice sociale.
Vice-Président de l'université pour les affaires administratives	*Elle ne relève pas de la responsabilité de l'université et, en tant que responsable du personnel administratif de l'université, je peux dire que le groupe constitué par le personnel administratif est le plus marginalisé en ce qui concerne les salaires, notamment par rapport aux professeurs dont le statut est assez bon. Les étudiants, quant à eux, ont un problème d'arrêt du versement de la bourse depuis 2014.*	L'université n'est pas responsable des obstacles financiers (salaires, étudiants)	Insatisfaction exprimée. Inégalité des salaires entre les catégories de groupes de travailleurs à l'université (employées et corps professoral). Ainsi, on ne connait pas la nature financière des lois et règles concernant les salaires. L'université n'a pas de responsabilités financières.
Directeur adjoint des études et de la vie universitaire	*L'université essaie constamment de pourvoir à la justice sociale pour toutes les personnes concernées, autant que possible et d'une manière appropriée, avec les potentialités disponibles à l'université.*	L'université essaie constamment de pourvoir la justice sociale pour toutes les personnes.	Lier la justice sociale aux potentialités disponibles à l'université. Mais, on ne connaît pas la réalité en termes d'application et de problèmes rencontrés.
Directeur au département du corps professoral	*Aucun.*	Aucun.	Aucun.
Directeur du bureau de la qualité	*Ne le crois pas !*	Insatisfaction.	Insatisfaction exprimée. Absence de confiance concernant l'existence et

			la réalité de la justice sociale.
Directeur du bureau de l'activité	*L'État libyen est en train de réexaminer les lois relatives à la justice sociale.*	Réexaminer les lois relatives à la justice sociale.	Réaffirmation de réexaminer les lois relatives à la justice sociale. On ne connaît pas la nature de cette démarche.
Directeur des études supérieures et de la formation	*Il n'existe pas de système garantissant la justice sociale dans l'université. Il y a, par exemple, une grande différence de salaire entre le personnel et les cadres de l'université, comme le président de l'université et les vice-recteurs.*	Il n'existe pas de système garantissant la justice sociale dans l'université.	Insatisfaction exprimée. Pas d'égalité concernant la réalité des salaires.
Directeur du bureau de la coopération internationale	*Aucune* réponse.	Aucun.	Aucun.
Doyen de la faculté de l'éducation	*Non. L'université n'a pas mis en place de système garantissant la justice sociale, car ce n'est pas la prérogative de l'université mais celle du ministère de l'Enseignement supérieur.*	L'université n'a pas mis en place de système garantissant la justice sociale.	Insatisfaction exprimée face au travail du ministère de l'enseignement supérieur. Pas d'égalité dans l'université.
Doyen de la faculté de médecine	*Je ne sais pas.*	Il ne sait pas.	Manque de connaissances en justice sociale à l'université.
Membre du corps professoral 1 Professeur en physique, Université de Gharyan.	*Oui, l'étude universitaire en Libye est disponible pour environ tous.*	Satisfaction concernant l'étude universitaire.	La limitation de la justice sociale exprime que l'étude universitaire en Libye est disponible pour tous.
Membre du corps professoral 2 Master2 en informatique, Université de Gharyan	*En ce qui concerne l'université dans laquelle j'ai étudié et l'académie dans laquelle j'étudie, il n'y a pas de système qui prenne soin de ceux qui sont concernés, ce sont des efforts personnels.*	Il n'y a pas de système garantissant la justice sociale.	Insatisfaction exprimée. Il n'y a pas de justice sociale, mais, on n'en connaît pas les raisons que ce soit dans les lois ou dans le mécanisme de mise en œuvre.
Membre du corps professoral 3 Master2 en comptabilité, Université de Gharyan	*Oui, le système de l'université garantit la justice sociale.*	Justice sociale garantit.	Satisfaction. Mais, on ne connait pas la nature cette réalité.
Membre du corps professoral 4 Professeur en génie civil, Université de Gharyan.	*Oui, le système de travail dans l'université et les règlements administratifs et académiques réalisent cela. Cependant, le niveau d'application n'est pas bon, il est entaché par beaucoup d'aspects négatifs.*	Il existe des lois de justice sociale. Mais, le niveau d'application est mauvais.	Satisfaction partielle. Les règlements garantissent cela, mais le niveau d'application est mauvais.
Membre du corps professoral 5 Professeur en droit international, Université de Gharyan.	*Si vous entendez par système de justice l'existence de mécanismes pour garantir l'égalité dans l'admission des membres du corps*	L'université en Libye ne travaille pas avec le système de préférence dans le	Insatisfaction, concernant la nomination des membres du corps enseignant, dans l'université. Ainsi, le

	enseignant, l'université en Libye ne travaille pas avec le système de préférence dans le choix des membres du corps enseignant comme dans un système de compétition ou bien avec la mise en place de comités pour des interviews transparentes et il y a là une perte d'égalité entre les membres du corps enseignant.	choix des membres du corps enseignant.	problème est dans l'application des lois qui ne sont pas bien exécutées par les employés de l'université par manque de compétence.

Les réponses recueillies auprès des cadres de l'université sont différentes. Beaucoup d'entre eux estiment qu'il n'y a aucune bonne garantie de justice sociale à l'université alors que d'autres pensent le contraire. Le vice-président de l'université pour les affaires administratives dit que les cadres administratifs sont les plus marginalisés en ce qui concerne les salaires. La réalité de la situation montre que, dans le domaine de la justice sociale, il y a un déséquilibre entre les différentes catégories de salariés (les cadres scientifiques, les cadres administratives, les employés) à l'université en ce qui concerne les salaires et d'autres droits. De plus, le Doyen de la faculté de l'éducation précise que la justice sociale est absente et que ce manque existe dans le ministère de l'enseignement supérieur. Il semble que la centralisation et le manque des compétences des quelques cadres sont des obstacles à la garantie de la justice sociale dans l'université. Toutefois un interviewé du membre du corps professoral estime que le problème réside dans la transparence de la nomination des membres du corps enseignant, ce qui peut affecter des outputs de l'université concernant la compétence et de l'efficacité. Selon l'article n°171 de règlement 501[96] « *un membre du corps professoral est nommé à l'université après la recommandation du département et de la faculté, et ses capacités sont vérifiées par des enseignements, des recherches ou des expériences qu'il est tenu de présenter dans son domaine de spécialisation qui prouvent sa compétence pour remplir sa mission en tant que membre de la faculté universitaire. Quant à la nomination des membres du corps professoral dans les facultés et les instituts supérieurs et des centres de recherche technologique et scientifique sont menés sur recommandation des facultés des instituts supérieurs et des centres de recherche. Le ministère de l'Enseignement supérieur et la recherche scientifique doivent mettre en place un système de nomination définissant ses procédures de manière à garantir la concurrence et la transparence dans les nominations et à améliorer la qualité entre des membres du corps professoral* ».

[96] Décision du gouvernement n° 501, de l'année 2010, relative à la réglementation de l'enseignement supérieur.

En conclusion de cet item, il semble qu'il existe une faiblesse dans l'application de la justice sociale à l'université, ce qui constitue des obstacles pour le travail qui se développe de façon insatisfaisante, cela ne pas correspond à l'application du système de qualité dans l'université.

Pour le quatrième item, une même question a été posée aux personnes interviewées : **Qu'est-ce que la performance selon vous ?** les réponses des cadres scientifiques et des cadres administratifs peuvent être résumées ainsi :

Personne interrogée	Réponse apportée	Mots clés	Premiers éléments d'analyse
Président de l'université	*La performance est le nombre d'heures produites.*	Nombre d'heures produites.	Lier la performance à travers le nombre d'heures produites, et non par le critère des rendements.
Vice-président pour les affaires scientifiques université	*La performance est un processus d'amélioration des performances et de suivi pour obtenir le meilleur.*	Est un processus d'amélioration	Recherche de l'amélioration continue.
Vice-Président de l'université pour les affaires administratives	*La performance est le travail fourni par un employé, un enseignant ou un étudiant.*	Est le travail fourni.	Faire le travail sans connaitre son niveau de compétence.
Directeur adjoint des études et de la vie universitaire	*La performance est l'offre des meilleurs services au moindre coût et pendant des temps définis selon la nature du travail.*	Est l'offre de bons services.	Lier la performance au coût et au temps sans souci d'efficacité.
Directeur au département du corps professoral	*Aucune réponse.*		
Directeur du bureau de la qualité	*La performance est l'engagement d'un individu ou d'un groupe à accomplir les tâches qui lui sont assignées avec la plus grande qualité, aux coûts les plus bas et dans les délais prévus, conformément à un plan d'action prédéterminé et mesurable.*	Qualité, coûts, temps, plan, et mesure.	Il me parait adéquate à la performance professionnelle et non éducatives.
Directeur du bureau de l'activité	*La performance est qu'une personne peut effectuer son travail au mieux et le maîtriser conformément aux normes.*	Maîtriser conformément aux normes.	Lier la performance aux normes et on ne connaît pas quelle capacité de maîtrise.
Directeur des études supérieures et de la formation	*La performance, c'est travailler sincèrement et selon le travail qui vous est confié.*	C'est travailler sincèrement.	Travail sincère sans connaitre son efficacité.
Directeur du bureau de la coopération internationale	*La performance, de mon point de vue, consiste à effectuer le travail assigné au mieux, conformément aux fondements et aux contrôles,*	Effectuer le travail au mieux.	Lier le travail à la qualité de ses résultats.

	en vue de garantir la qualité des résultats de ces travaux.		
Doyen de la faculté de l'éducation	*La performance est un processus de gestion à des fins d'évaluation dans l'institution.*	Est un processus de gestion.	Approche managériale sans souci de l'aspect éducative.
Doyen de la faculté de médecine	*La performance est un processus d'évaluation de la norme de performance pour l'individu et l'institution.*	Est un processus d'évaluation.	Une démarche d'évaluation sans connaitre ses mécanismes.
Membre du corps professoral 1 Professeur en physique, Université de Gharyan.	*Le niveau et qualité de l'offre de service pour la partie qui en bénéficie.*	Le niveau et qualité de l'offre de service.	Le niveau est difficile à déterminer, car il diffère d'une personne à l'autre.
Membre du corps professoral 2 Master2 en informatique, Université de Gharyan	*La performance est une opération d'évaluation dont le but est la mesure des* ***rendements.***	Est une opération d'évaluation.	Évaluer la mesure des rendements sur investissement humain.
Membre du corps professoral 3 Master2 en comptabilité, Université de Gharyan	*La performance est une opération dans le but de l'accès à ce qui est le meilleur.*	Est une opération.	L'accès à ce qui est le meilleur. Mais, on ne connaît pas le mécanisme et l'efficacité.
Membre du corps professoral 4 Professeur en génie civil, Université de Gharyan.	*La performance consiste à faire le travail au maximum*	A faire le meilleur travail possible.	Le pragmatisme pour obtenir des résultats.
Membre du corps professoral 5 Professeur en droit international, Université de Gharyan.	*La performance requise de l'université, en plus de l'existence des* ***rendements****, est son rôle dans la construction de la société et sa contribution dans la recherche des solutions aux problèmes.*	La construction de la société et sa contribution dans la recherche des solutions aux problèmes.	Lier la performance requise avec les rendements et là considérer comme une approche d'investissement et son rôle dans la construction de la société.

Les définitions de la performance sont différentes selon les cadres de l'université de Gharyan. Nous observons que chacun dans son domaine joue un rôle important pour améliorer la performance de l'institution. Cependant, le fait de définir le terme de performance, en soi, est très ambigü, comme on peut le remarquer à travers quelques expressions clés, à savoir : « Le nombre d'heures produites », « un processus d'amélioration des performances », « le travail fourni », « travailler sincèrement », « effectuer au mieux le travail assigné », « offre des meilleurs services », « un processus d'évaluation », « un processus de gestion », « engagement d'un individu ou d'un groupe à accomplir les tâches », « une personne peut effectuer son travail au mieux », « le niveau et la qualité », « une opération d'évaluation », « une opération dans le but de l'accès à ce qui est le meilleur », « faire le travail au maximum », « existence des rendements ». Nous pouvons affirmer que les perceptions de la notion de performance sont mentionnées en utilisant le vocabulaire de la gestion plus proche du concept économique que

du concept éducatif. Toutefois, l'utilisation de la notion de rendement appliqué à l'université se conduit à un processus du rapport coûts-avantages. Cette situation, n'est peut-être pas adapter aux caractéristiques pédagogiques dans le système de l'éducation. Selon le résultat de l'analyse d'enquête qui mené par Chadreque, R.-C., (2014, p.338) confirme que « *l'Enseignement supérieur est considéré comme une activité marchande avec des possibilités de retour sur investissement rapides, d'où l'apparition d'une variété de prestataires aussi influents dans les milieux d'affaires et de la société civile, face auxquels la coordination centrale a du mal à imposer sa voix.* »

Certains pensent que la performance est liée à l'individu et à l'éducation, d'autres estiment qu'elle est liée à la façon dont la conçoivent l'administration et les différents services. De ce fait, on peut penser que certaines universités vont moins bien fonctionner que d'autres, car la culture de la performance ne va pas être la même.

Pour l'item n° 5, concernant les infrastructures de l'université, les réponses obtenues auprès des personnes interviewées s'organisent à partir d'un ensemble de questions différentes. Les réponses s'établissent comme suit :

Personne interrogée	Question et réponse apportée	Mots clés	Premiers éléments d'analyse
Président de l'université	Q. Quelles faiblesses éventuelles pensez-vous pouvoir améliorer ? *R. « En effet, en termes de faiblesses, notre université a besoin d'un complexe universitaire intégré en plus du besoin de professeurs. »*	L'université a besoin d'un complexe universitaire intégré.	Il n'y a pas de développement à l'université et ont besoin de développement des infrastructures. Mais, on ne connaît pas la raison de l'obstacle.
	Q. Comment l'université se soucie-t-elle des infrastructures et équipements, des modalités de leur mise à disposition ? R. « L'infrastructure est une priorité pour l'université et elle dispose d'un département compétent qui est suivi avec intérêt. »	L'infrastructure est une priorité pour l'université.	Réaffirmation des priorités de l'université, mais, on ne connaît pas la nature concernant la matière d'offre.
Une étudiante en quatrième année, faculté de sciences	Q. L'université a-t-elle des projets de développement en matière de vie universitaire ? *R. « L'université n'a pas fourni suffisamment de ces bases pour notre faculté. »*	L'université ne s'est pas assez donnée.	Faiblesse de capacité de la faculté dans l'université concernant la vie universitaire. Mais, on ne connaît pas la raison.
Un étudiant en premier année, faculté de l'éducation	Q. Constatez-vous un changement dans l'université, (sur les	Pas de changement à l'université.	Insatisfaction. Il n'y a pas de développement à la

	infrastructures, les programmes d'activités culturelles, sociales et scientifiques, la qualité des enseignements...) *R. « Il n'y a pas de changement à l'université, surtout en ce qui concerne les infrastructures, mais il y a quelques travaux de maintenance mineurs dans les facultés. »*		faculté sauf quelques travaux de maintenance mineurs. On ne connaît pas la raison de cette réalité.
Une étudiante en deuxième année, faculté de droit	Q. Constatez-vous un changement dans l'université, (sur les infrastructures, les programmes d'activités culturelles, sociales et scientifiques, la qualité des enseignements...) *R. « Dans une certaine mesure. »*	Développement satisfaisant dans une certaine mesure.	Assez bonne satisfaction des besoins. Mais, on ne connaît pas les soucis concernant le développement des infrastructures.
Une étudiante en troisième année, faculté d'Ingénierie	Q. Constatez-vous un changement dans l'université, (sur les infrastructures, les programmes d'activités culturelles, sociales et scientifiques, la qualité des enseignements...) *R. « Non. »*	Non. Insatisfaction exprimée.	Il n'y pas de développement lié à l'infrastructure.
Un étudiant en troisième année, faculté de sciences de l'éducation	Q. Constatez-vous un changement dans l'université, (sur les infrastructures, les programmes d'activités culturelles, sociales et scientifiques, la qualité des enseignements...) *R. « Il n'y a pas de changement dans université en termes d'infrastructures mais des changements de maintenance dans certaines facultés. »*	Pas de changement d'infrastructure mais quelques maintenances.	Il n'y a pas de développement à la faculté, sauf quelques travaux de maintenance mineurs dans les facultés. Mais, on ne connaît pas la raison de cette réalité.
Une étudiante en primaire année, faculté de droit	Q. Constatez-vous un changement dans l'université, (sur les infrastructures, les programmes d'activités culturelles, sociales et scientifiques, la qualité des enseignements...) *R. « Aucun. »*	Aucun.	Contexte d'insatisfaction générale vis-à-vis des résultats de travail de l'université dans la faculté concernant les infrastructures, sans connaitre la raison exacte.
Un étudiant en quatrième année, faculté d'éducation	Q. Constatez-vous un changement dans l'université, (sur les infrastructures, les programmes d'activités culturelles, sociales et scientifiques, la qualité des enseignements...) *R. « Oui, mais il y a un impact en*	Oui, mais cela a été impacté.	Difficultés imputées à des causes extérieures concernant la situation politique et économique.

	raison de la situation politique et économique du pays. »		

À partir des réponses des cadres et des étudiants de l'université de Gharyan, on peut dire que la compétence du département permet d'envisager le développement et l'amélioration des infrastructures. Toutefois, il apparaît que la situation économique, politique et sociale a affecté l'état des infrastructures de l'université de Gharyan. Bien que le Président de l'établissement réaffirme les priorités de l'université à ce sujet, c'est en dehors de leur volonté. Cette situation est devenue un obstacle aux développements concernant le projet d'infrastructure. Ce résultat d'enquête précise par Errabou,[97] A., (2013, p. 300) confirme que « *de nombreux facultés et universités souffrent d'une infrastructure inadéquate et d'un enseignement médiocre. Le résultat est des étudiants mal formés.* ». La composante infrastructure, certes constitue un élément considérable de la performance globale et étant donné la situation socio-économique et le manque des investissements nécessaires, nous nous pouvons affirmer l'impact négatif sur la qualité de l'enseignement.

Pour ce qui concerne l'item n°6, concernant les priorités et les objectifs économiques et sociaux de l'université, les réponses liées aux différentes questions posées sont les suivantes :

Personne interrogée	Question et réponse apportée	Mots clés	Premiers éléments d'analyse
Président de l'université	Q. Quelles sont les priorités stratégiques de l'université de Gharyan ? *R. « Notre priorité à l'université de Gherian est de prendre en charge les étudiants et leurs besoins. »*	Soutien les étudiants et leurs besoins.	Satisfaction exprimée, mais, les priorités stratégiques existent uniquement pour soutenir les étudiants et leurs besoins. Absence d'autres visions sans connaitre la raison.
	Q. Comment l'université travaille-t-elle pour atteindre des objectifs économiques et sociaux ? *R. « L'université travaille à la réalisation d'objectifs économiques et sociaux en coopérant avec les institutions publiques de la communauté. »*	Coopérant avec les institutions publiques de la communauté.	Satisfaction exprimée, mais, il n'y a pas de vision claire des mécanismes, les plans et les stratégies.
Directrice au département du corps professoral	Q. Quelle est votre définition de la qualité de l'enseignement supérieur ?	Attachement des universités par la satisfaction des	La dimension sociale vient à travers la satisfaction économique

[97] *"Many colleges and universities suffer from inadequate infrastructure and weak instruction. The result is poorly taught students."*

	R. « La dimension sociale : c'est l'attachement des universités par la satisfaction des nécessités des secteurs qui composent la société dans lesquels elle se trouve (la satisfaction du marché). »	nécessités des secteurs.	et à travers le lien de la qualité de l'enseignement supérieur à la satisfaction des besoins des secteurs résultant de satisfaction du marché (approche économique de l'éducation).
Membre du corps professoral 1 Professeur en droit international, Université de Gharyan	Q. Que suggérez-vous pour améliorer le programme des universités ? *R. « - Développer les méthodes de la recherche scientifique et se concentrer sur les méthodes de l'analyse et le tirage de conclusion et non à la dictée.* *- Lier l'éducation universitaire avec le système de l'éducation scolaire.* *- Accompagner le système universitaire pour le développement technologique.* *- Lier les programmes et les spécialisations de l'éducation universitaire à des programmes de développement générales de l'Etat. »*	Développer les méthodes de la recherche scientifique à travers certains éléments.	Réaffirmation d'amélioration. L'amélioration est liée au développement du potentiel de l'université et leur lier aux programmes de l'État.

Il semble que les priorités de l'université sont axées sur le soutien aux étudiants, la prise en compte de leurs besoins et la volonté de lier les programmes et les spécialisations de l'Enseignement universitaire à des programmes de développement avec l'État. Pour ce qui est de l'atteinte des objectifs économiques et sociaux, l'université essaie de trouver des objectifs économiques et sociaux communs avec la société. Selon Al-Hawat, A., (2018, p.166), « *le marché du travail en Libye est le produit d'une économie en développement et d'une économie rentière basée sur le pétrole, et le marché se déplace ici dans une société qui se transforme du passé au présent, ou dans le langage de la sociologie qui passe du traditionnel à la modernité dans un sens inachevé. Son identité, et dans une société qui a vécu des années, voire des centaines d'années de privation et de pauvreté, c'est un système d'aspirations et de valeurs des consommateurs toujours nouvelles et renouvelées. Donc, le marché ne dépend pas de la production mais se base toujours sur la consommation.* » Le résultat de l'étude confirmé par

Errabou,[98] A., (2013, 299) qu'« *il existe une tendance croissante à l'augmentation des inscriptions d'étudiants dans diverses universités, en particulier à l'Université de Tripoli.* »

Pour l'item n°7, concernant de l'application des normes de qualité à l'université, les réponses liées aux différentes questions. Les cadres scientifiques et administratifs précisent :

Personne interrogée	Question et réponse apportée	Mots clés	Premiers éléments d'analyse
Président de l'université	Q. Selon vous, dans quelle mesure les mécanismes de gestion et l'évaluation de la qualité proposée par le centre d'assurance de la qualité, contribuent-ils à l'efficacité de l'enseignement supérieur ? *R. « Le Centre d'assurance qualité veille à la mise en place d'un mécanisme moderne de prestation de services éducatifs avancés. »*	Un mécanisme moderne de prestation de services éducatifs avancés.	Développement satisfaisant dans le mécanisme du centre d'assurance de qualité. Mais, dans quelles mesures les capacités de l'université travaillent avec le centre et s'adaptent en ce qui concerne l'amélioration.
Directeur du bureau de l'assurance de la qualité et de l'évaluation de la performance	Q. Avez- vous des difficultés à appliquer les normes de qualité à l'université ? *R. « Oui, il y a des difficultés à appliquer les normes de qualité, parce que les normes de qualité sont établies par le Centre national pour l'assurance de la qualité, mais l'absence du rôle de ce centre dans la communication avec les bureaux de la qualité des universités a entraîné la non-activation de la plupart de ces normes. Il existe plusieurs autres raisons, notamment le manque de soutien pour l'exécution de travaux dans le bureau de la qualité. Il y a également un manque de ressources humaines qualifiées et formées au bureau. »*	Il y a des difficultés à appliquer les normes de qualité.	Avis divergent par rapport au président. Insatisfaction qui semble être en raison du manque de compétences, de formation pour tous et du faible financement, raisons essentielles de la difficulté de mise en œuvre des normes de qualité.
	Q. Existe-t-il une différence dans l'application des normes de qualité préparées par le centre d'assurance de qualité en matière de mécanismes de mise en	Il n'a pas une grande différence de théorie car les normes proviennent d'une seule source, mais le déséquilibre réside	Insatisfaction d'application des normes. Il n'y a pas de différence dans les normes, mais, il y a un déséquilibre dans le

[98] *"There is an ever-rising trend of expansion in enrolment of students in various universities especially in El-fath University."*

	œuvre par rapport à d'autres universités ? *R. « Je ne pense pas qu'il y ait une grande différence de théorie car les normes proviennent d'une seule source, mais le déséquilibre réside dans l'application de ces normes sur le terrain. Malheureusement, depuis la création de bureaux de la qualité dans les universités libyennes en 2008 et fin 2019, il n'y a pas d'université libyenne qui ait obtenu l'accréditation car les facultés n'ont pas reçu l'agrément du Centre national pour l'assurance de la qualité auprès de l'institution et des programmes. J'ai eu la source de cette information grâce à ma participation à la deuxième réunion nationale des responsables des bureaux de la qualité dans les universités publiques libyennes, qui s'est tenue à l'université de Syrte, les 4 et 5 février 2019. Je ne sais pas d'où vient ce déséquilibre : des lacunes des normes de qualité ou de l'université et de sa gestion ? Je ne sais pas s'il existe des lacunes ou des défauts dans les normes de qualité ou dans l'université et ses départements. »*	dans l'application de ces normes sur le terrain.	mécanisme qui est la cause de différents soucis d'application, sans connaitre la raison fondamentale (administrative, financement et technique).
Directeur du bureau de l'assurance de la qualité et de l'évaluation de la performance	Q. Comment s'organise le niveau d'application des normes de qualité entre l'université et centre d'assurance de qualité ? *R. « J'ai déjà mentionné que l'absence de communication directe et périodique du Centre de l'assurance qualité avec les responsables qualité des universités contribuait à la sous-performance des bureaux de la qualité dans les universités. »*	Insatisfaction exprimée en raison de l'absence de communication.	Développement insatisfaisant, car il y a une mauvaise performance des bureaux de qualité et du manque de communication avec le centre, ce fait semble venir du manque de compétence des cadres et des formations continues. Avis divergent par rapport au président.
Membre du corps professoral 1 Professeur en physique	Q. Pensez-vous que le centre de qualité et le ministère de l'Enseignement supérieur pilotent de manière satisfaisante l'amélioration	Plusieurs éléments entrent en ligne de compte : la planification administrative, une	Insatisfaction exprimée, en termes de non-disponibilité de compétences spécialisées.

	de qualité dans les universités ? Si non, quelles en seraient les raisons ? De quelle manière peuvent-ils contribuer à l'amélioration de ce pilotage ? *R. « Plusieurs éléments entrent en ligne de compte : la planification administrative, une connaissance réduite ou nulle des personnes en charge d'améliorer la qualité et aussi le peu de spécialistes dans le domaine de la qualité dans l'éducation en Libye. Nous pourrions coopérer dans l'amélioration de cette orientation par la contribution des membres du corps enseignant à travers le suivi des derniers développements dans le domaine de la spécialisation et essayer de faire progresser le niveau de la discipline scientifique afin qu'il convienne au marché du travail et aux besoins de la société. »*	connaissance réduite ou nulle des personnes en charge d'améliorer la qualité et aussi le peu de spécialistes dans le domaine de la qualité dans l'éducation en Libye.	Mais, on ne sait pas la raison de cette réalité. Réaffirmation d'amélioration afin que cela convienne à la réalité économique.
Membre du corps professoral 2 Professeur en génie civil	Q. Pensez-vous que le centre de qualité et le ministère de l'Enseignement supérieur pilotent de manière satisfaisante l'amélioration de qualité dans les universités ? Si non, quelles en seraient les raisons ? De quelle manière peuvent-ils contribuer à l'amélioration de ce pilotage ? *R. « En réalité, je n'ai pas d'informations suffisantes sur ce qui est entrepris ou non par le Centre ou bien le ministère dans ce domaine. Ce que l'on sait, c'est que le rôle du Centre se limite à l'évaluation en utilisant des normes théoriques qui accordent la légitimité aux établissements qu'il accrédite et cela ne se reflète pas à dans la réalité pratique. À mon avis, le Centre doit adopter un rôle positif en élevant le niveau des établissements pédagogiques, il doit offrir soutien et encouragement et*	Aucunes informations suffisantes sur ce qui est entrepris ou non par le Centre ou par le ministère dans ce domaine.	Insatisfaction de la réalité pratique concernant l'application des normes. Réaffirmation de soutien et d'encouragement par une stratégie intégrale.

	lier l'évaluation à la performance par une stratégie intégrale et des programmes exécutoires définis sur le court et le long terme. »		
Membre du corps professoral 3 Professeur en droit international	Q. Pensez-vous que le centre de qualité et le ministère de l'Enseignement supérieur pilotent de manière satisfaisante l'amélioration de qualité dans les universités ? Si non, quelles en seraient les raisons ? De quelle manière peuvent-ils contribuer à l'amélioration de ce pilotage ? *R. « Sous les auspices des conditions difficiles que traverse le pays, je ne pourrai donner mon point de vue concernant le Centre de qualité. Il est difficile d'évaluer sa performance. Mais il faut que le Centre se concentre sur son travail qui consiste à évaluer les méthodes de la recherche scientifique. L'efficacité de telles méthodes garantit l'amélioration de la qualité de l'éducation. »*	Les méthodes de la recherche scientifique = L'efficacité de telles méthodes garantit l'amélioration de la qualité de l'éducation.	Insatisfaction pour des raisons internes, manque de clarté en détails. L'amélioration de la qualité est liée à l'évaluation des méthodes de la recherche scientifique.
Une étudiante en quatrième année, faculté de sciences	Q. Avez-vous connaissance de l'application de la gestion de la qualité totale par l'université ? *R. « Il y a environ deux ans que l'université s'intéresse à la qualité, notamment grâce aux réunions et conférences périodiques. »*	L'université s'intéresse à la qualité.	L'information est à la portée des étudiants.
Un étudiant en premier année, faculté de l'éducation	Q. Avez-vous connaissance de l'application de la gestion de la qualité totale par l'université ? *R. « Je ne suis pas au courant de l'application de la gestion de la qualité dans la faculté. »*	Aucunes informations.	Les informations ne sont pas disponibles dans leur faculté. On ne connaît pas la raison.
Un étudiant en troisième année, faculté de médecine, Gharyan	Q. Avez-vous connaissance de l'application de la gestion de la qualité totale par l'université ? *R. « Je n'ai aucune information sur l'application du système de gestion de la qualité totale à la faculté. »*	N'est pas au courant.	Les informations ne sont pas disponibles dans leur faculté. On ne connaît pas la raison.
Une étudiante en deuxième année, faculté de droit :	Q. Avez-vous connaissance de l'application de la gestion de la qualité totale par l'université ? *R. « J'ai des*	Quelques informations.	Manque de culture de qualité chez les étudiants.

	informations sur l'application de la démarche qualité dans notre faculté mais je ne sais pas comment appliquer le système d'évaluation. »		
Une étudiante en troisième année, faculté d'Ingénierie	Q. Avez-vous connaissance de l'application de la gestion de la qualité totale par l'université ? *R. « Les procédures de qualité totale sont appliquées dans notre faculté, mais je ne dispose pas d'informations suffisantes à cet égard. »*	Pas assez d'information.	Manque de culture de qualité chez les étudiants.
Un étudiant en troisième année, faculté de sciences de l'éducation	Q. Avez-vous connaissance de l'application de la gestion de la qualité totale par l'université ? *R. « Je n'ai pas d'informations concernant l'application de la gestion de la qualité dans notre faculté. »*	Manque d'information sur la gestion de la qualité.	Les informations ne sont pas disponibles dans leur faculté. Absence de culture et du savoir dans la faculté.
Une étudiante en primaire année, faculté de droit	Q. Avez-vous connaissance de l'application de la gestion de la qualité totale par l'université ? *R. « Je ne sais pas. »*	Aucune d'informations.	Les informations ne sont pas disponibles dans leur faculté. Absence de culture et du savoir dans la faculté.
Un étudiant en quatrième année faculté d'éducation	Q. Avez-vous connaissance de l'application de la gestion de la qualité totale par l'université ? *R. « Je suis conscient de l'application de la gestion de la qualité à l'université. »*	A des informations sur la gestion de la qualité.	L'information est à la portée des étudiants.

À travers les réponses des cadres de l'université, il apparaît, dans le débat sur l'application des normes de qualité, que ceux-ci ne sont pas conscients de l'importance de la culture de la qualité. Dans la vie universitaire quotidienne, plusieurs étudiants n'ont aucune connaissance de l'application de la qualité dans la faculté ; de plus, il y a un manque de soutien et on rencontre des difficultés pour aller de l'avant. Ce résultat de la présente enquête correspond à l'étude d'Errabou, A., (2013, p. 299), qui confirme que « *l'évaluation de la culture de la qualité dans les deux études de cas a révélé que la situation actuelle ne conduit pas à une mise en œuvre réussie de TQM. Les membres de la direction hésitent à se former et à devenir des modèles pour mener le parcours de qualité.* ». On remarque une certaine divergence entre le propos du président de l'université qui précise que le mécanisme de travail avec le Centre de la qualité est moderne et développé, alors que le directeur du bureau de la qualité a un avis divergent du président et confirme que la collaboration entre le Centre de la qualité et l'université est

défaillante. Ces prises de position contradictoires sont intéressantes pour l'analyse. Elles entraveraient la mise en œuvre de la qualité dans l'université, que cette différence de points de vue soit juridique ou administrative.

La mise en place de normes de qualité va dépendre de plusieurs facteurs humains, techniques et financiers et elle s'effectuera à travers la mise en place de programmes et d'ateliers spécifiques. En effet, la recherche d'Errabou,[99] A., (2013, p. 299) est une « *étude a évalué le niveau de mise en œuvre de TQM dans un échantillon d'universités libyennes. Les deux études de cas se sont avérées avoir un faible niveau de mise en œuvre des facteurs critiques de succès. Elle est due à : une méconnaissance des systèmes, méthodes et outils de gestion de la qualité ; manque d'engagement de la direction qui a causé un manque de vision ; mauvaise compétence stratégique et implication des employés ; des canaux de communication médiocres et un manque de satisfaction client.* »

Il semble, on observe il manque de spécialistes dans le domaine de la qualité et les capacités de soutien apportées au bureau de la qualité de l'université sont faibles, ce qui constitue un obstacle pour que ce travail se développe de façon satisfaisante.

Pour ce qui concerne l'item n° 8, sur la communication locale et externe et l'innovation à l'université, les réponses des cadres de l'université liées aux différentes questions sont les suivantes :

Personne interrogée	Question et réponse apportée	Mots clés	Premiers éléments d'analyse
Président de l'université	Q. L'université contribue-t-elle à la politique nationale en matière d'innovation en liaison avec les collectivités territoriales ? *R. « Notre université contribue à la politique nationale d'innovation et maintient un contact permanent avec les autorités locales. »*	Il y a une contribution nationale d'innovation.	L'innovation et la communication sont bonne, mais uniquement dans un contexte local. On ne connaît pas pourquoi sans une action externe.
	Q. L'université est-elle capable de conduire des projets innovants, tant dans les domaines industriels que dans celui de la recherche ? *R. « Notre université est capable de mener des projets*	L'université est capable d'innover.	Vision positive de l'innovation dans le contexte local. On ne connaît pas la nature de cette innovation.

[99] *"This study has assessed the level of TQM implementation in a sample of Libyan universities. The both case studies were found to have a low level of implementation of the critical success factors. It is due to: lack of knowledge of quality management systems, methods and tools; lack of top management commitment which caused a lack of vision; poor strategic competence and employee involvement; poor communication channels and a lack of customer satisfaction."*

Vice-président pour les affaires scientifiques université	*innovants dans tous les domaines. »*		
	Q. Selon vous, l'université se trouve-t-elle en capacité d'organiser efficacement les activités scientifiques en vue d'une plus grande créativité ? *R. « L'université de Gharyan est capable d'organiser efficacement des activités scientifiques et de la créativité. »*	L'université est capable d'organiser des créativités.	Bonne vision concernant les activités scientifiques et de créativité.
Directrice au département du corps professoral	Q. Comment l'université promeut-elle la créativité et l'innovation dans les activités liées à l'Enseignement et à la recherche scientifique ? *R. « L'université encourage la recherche scientifique et les activités liées à l'enseignement par les recherches qui sont préparées et publiées dans les journaux de l'université et ses facultés avec la nécessité de faire un lien entre l'éducation universitaire et la technologie de l'information avancée et de la formation. L'édition et la traduction peuvent aussi être encouragées, des conférences scientifiques se tiennent dans les universités libyennes, on peut aussi y suivre des conférences internationales spécialisées ou bien approfondir les programmes auprès des professeurs. De plus, les professeurs assument des tâches liées à leur spécialisation de manière à contribuer à l'amélioration de la performance. »*	L'université favorise la créativité et l'innovation.	L'université favorise la créativité et l'innovation pour améliorer la performance. Mais, leur participation est limitée aux contextes locaux. Satisfaction interne et réaffirmation de suivre les participations scientifiques internationale.
	Q. Que peut-on faire pour améliorer la créativité et l'innovation dans votre établissement ? *R. « En ce qui concerne la créativité et l'innovation, l'université dispose actuellement d'un centre de leadership et d'innovation qui attire des étudiants qui ont des idées et des projets scientifiques*	L'université favorise la créativité et l'innovation en attirant des étudiants.	Vision de développement d'intérêt concernant la réussite et l'encourageant des étudiants à être créatifs et l'innovateur, sans connaitre les évolutions.

Directeur du bureau de la coopération internationale	*pouvant être développés et appliqués. »*		
	Q. Quels sont les stratégies et les moyens de diffusion concernant les activités scientifiques de l'université sur le plan international ? *R. « Dans le passé, l'université a activement encouragé et soutenu le matériel de recherche et elle a publié des résultats de recherche dans de prestigieuses conférences et revues internationales. »*	L'université était active mais plus désormais.	Une absence totale des moyens de diffusion concernant les activités scientifiques de l'université sur le plan international sans en connaitre la raison.
Membre du corps professoral 1 Professeur en physique, Université de Gharyan	Q. Comment l'université promeut-elle la créativité et l'innovation dans les activités liées à l'Enseignement et à la recherche scientifique ? *R. « l'université encourage la créativité et l'innovation dans les activités liées à l'enseignement et à la recherche scientifique à travers le soutien matériel et moral pour tel ou tel projet. »*	Le soutien matériel et moral.	Le chemin de la créativité et de l'innovation à l'université est uniquement à travers le soutien matériel et moral, sans indiquer d'autres acteurs.
Membre du corps professoral 2 Professeur en génie civil, Université de Gharyan	Q. Comment l'université promeut-elle la créativité et l'innovation dans les activités liées à l'Enseignement et à la recherche scientifique ? *R. « L'université doit mettre en place des politiques, plans et programmes qui encouragent l'innovation et la qualité de l'enseignement ainsi que la recherche scientifique. Elle doit mettre en place des instruments qui permettront d'établir une distinction entre celui qui s'implique et celui qui ne s'implique pas et il faut que cela se reflète dans le salaire et dans les promotions académiques. »*	Une perspective de future pour mettre en place des politiques les activités liées à l'enseignement et à la recherche scientifique.	Une perspective futuriste pour mettre en place des politiques des activités liées à l'Enseignement et à la recherche scientifique, mais, doit être liée avec le salaire dans les promotions académiques dans le cas de la créativité. Réaffirmation des politiques, plans et programmes qui encouragent l'innovation.
Membre du corps professoral 3 Professeur en droit international, Université de Gharyan	Q. Comment l'université promeut-elle la créativité et l'innovation dans les activités liées à l'Enseignement et à la recherche scientifique ? *R. « Il y a beaucoup de méthodes pour encourager à innover et à créer. On peut citer :*	Le soutien matériel et moral permet la créativité et l'innovation.	Réaffirmation des méthodes pour encourager l'innovation. Une vision concernant la créativité et l'innovation dans les activités liées à l'Enseignement et à la recherche scientifique à travers en fournissant les

	-Ouvrir la voie à des conditions matérielles appropriées en termes de qualité de l'édifice, du laboratoire, de la librairie et des salles. *-Fournir à l'université des moyens de communication modernes pour encourager les chercheurs à envisager tous les développements scientifiques.* *-Créer des motivations encourageantes dans tous les domaines, dans toutes les occasions et dans tous les secteurs à l'intérieur de l'université.* *-Dépense pour la recherche scientifique.* *-Porter un intérêt particulier aux étudiants les plus performants et aux meilleurs professeurs qui ont plus d'activité et créent des programmes pour améliorer l'enseignement. »*		infrastructures scientifiques et encourageant les étudiants les plus performants et aux meilleurs professeurs qui ont plus d'activité.

Les communications académiques scientifiques à l'échelle nationale et internationale reflétant le sérieux de la recherche scientifique et de l'innovation sont très importantes. Toutefois, pour mener à bien sa mission, l'université se heurte à de réels obstacles comme le manque de moyens matériels et d'infrastructures. À travers des réponses des cadres de l'université, on constate que, malgré la situation actuelle, il y a une bonne communication au sein du pays, mais, à l'étranger, elle semble être affectée par les conditions économiques et politiques. De plus, il existe un lien entre l'innovation, la créativité et les motivations encourageantes à travers le salaire et dans les promotions académiques. C'est un bon sujet de motivation, selon le point de vue des quelques cadres du corps de professoral. L'université accorde un intérêt particulier aux étudiants les plus performants et aux meilleurs professeurs. C'est un soutien précieux pour ceux qui ont des idées et des projets scientifiques. L'université les accompagne aussi dans les communications à l'échelle internationale, ce qui leur permet de développer et de valoriser leur travail. Selon le résultat d'enquête mené par Liu, T., (2018, p.277) « *on ne forme pas à l'innovation, on forme des innovateurs en les accompagnants dans la construction de leur identité socio-professionnelle.* ». La formation à l'innovation dépend de l'engagement des professeurs et des étudiants dans un travail de construction de leur identité d'innovateur et cela dépend de toutes les exigences, les conditions et les capacités appropriées selon un mécanisme de travail précis et clair.

Pour l'item n° 9, concernant le financement de l'université, les réponses obtenues auprès des personnes interviewées s'organisent à partir d'un ensemble de questions différentes. Les réponses des cadres de l'université peuvent être résumées ainsi :

Personne interrogée	Question et réponse apportée	Mots clés	Premiers éléments d'analyse
Vice-président de l'université pour les affaires administratives et financières	Q. L'université répond-elle aux besoins des chercheurs ? *R. « En ce qui concerne les besoins des chercheurs, Il y a une carence évidente et cela se traduit par la faiblesse du budget. Mais avant l'année 2011, les choses allaient bien. Ensuite, il y a eu une dégradation et le pire, ce fut après 2014. »*	La faible budget impact les besoins des chercheurs.	Insatisfaction par cause de la faiblesse du budget.
	Q. Quelle sont les démarches administratives en termes de recrutement et de mobilisation des moyens humains dans l'université ? *R. « Nous rencontrons actuellement des problèmes financiers à l'université. »*	Le manque de ressources a produit des problèmes financiers.	La mobilisation des moyens humains dans l'université est entravée par la situation financière de l'Etat.
	Q. La répartition de la dotation financière de l'État est-elle appropriée au fonctionnement actuel et aux orientations futures de l'université ? *R. « Les dotations financières ne couvrent pas les besoins de l'université. »*	Les dotations financières ne suffisent pas à l'université.	Les orientations futures de l'université concernant les développements sont entravées par de faible allocations financière.
	Q. Est-ce que l'université finance sur fonds propres tout ou partie de ses activités en lien avec l'application de la qualité dans l'université ? *R. « Il n'y a pas d'allocation budgétaire pour le bureau de la qualité à l'université. »*	Pas d'allocation pour le bureau de la qualité à l'université.	Les activités de l'application de la qualité dans l'université ne bénéficient pas d'un budget spécifique. On ne connaît pas la raison de cette réalité.
Directeur des études supérieures et de la formation	Q. Comment l'université réalise-t-elle un suivi dans les domaines d'excellence de formation et de recherche ? *R. « En ce qui concerne l'observation par l'université des domaines d'excellence en formation et en recherche scientifique, elle est très faible et c'est l'argument pour ne pas allouer un budget adéquat, que ce soit pour l'État ou pour l'université. »*	Les domaines d'excellence de formation et de recherche sont très faibles par manque de budget.	Les domaines d'excellence de formation et de recherche sont entravés de ne pas allouer un budget adéquat. On ne connaît la solution de ce problème à l'université, actuellement.

Membre du corps professoral 1 Professeur en physique, Université de Gharyan	Q. Comment jugez-vous les avantages en nature accordés aux professeurs pour une meilleure performance ? *R. « Les bénéfices en nature pour les professeurs sont faibles. »*	Les avantages sont faibles pour les professeurs.	Insatisfaction des avantages en nature accordés aux professeurs. Mais, on ne connaît pas de quelle raison.
Membre du corps professoral 2 Master2 en informatique, Université de Gharyan	Q. Comment jugez-vous les avantages en nature accordés aux professeurs pour une meilleure performance ? *R. « La situation financière est très mauvaise pour les membres du corps enseignant, le paiement des salaires est en retard et il y a des professeurs qui n'ont pas obtenu leur salaire depuis des années. Moi, j'en suis un exemple. Et on n'attribue pas de bourse pour le suivi des conférences mondiales. »*	Mauvaises situations financières, retard de salaires.	Il n'existe pas d'avantages en nature accordés aux professeurs pour une meilleure performance à cause de la situation financière de l'Etat qui est très mauvaise = cela impacte les suivis d'activités scientifiques internationaux.
Membre du corps professoral 3 Master2 en comptabilité, Université de Gharyan	Q. Comment jugez-vous les avantages en nature accordés aux professeurs pour une meilleure performance ? *R. « Concernant les avantages en nature accordés aux professeurs pour une meilleure performance sont distinctions presque insignifiantes. »*	Les avantages en nature accordés sont distinctions presque insignifiantes.	Distinctions presque insignifiantes. Mais on ne connaît pas précisément si les raisons sont financières, administratives, juridiques ou d'autres raisons indépendantes de leur volonté.

L'université fait face à de grandes difficultés financières. Ces risques entravent la stratégie de développement. Toutes les exigences de l'université comme les besoins des chercheurs, la mobilisation des moyens humains, le budget pour le bureau de la qualité, la formation en recherche scientifique, les bénéfices en nature sont suspendus, et les versements des salaires sont retardés. Ce résultat d'enquête est confirmé par Errabou,[100] A., (2013, p.300), qui précise que « *l'enseignement supérieur libyen est gravement sous-financé, fait face à une demande croissante, est doté d'un personnel académique sous-qualifié et utilise souvent des programmes mal planifiés.* » De son côté, Balme, P. *et al.*, (2012, p.265), confirme que « *la dépense d'éducation pour l'enseignement supérieur comprend l'ensemble des dépenses pour l'enseignement et les activités liées : œuvres universitaires, administration, bibliothèques universitaires, ect* ». Les interviewés s'accordent sur le fait que, dans le cas où la situation s'agraverait, l'université n'aurait plus les moyens de satisfaire ses besoins.

[100] "*Libyan higher education is seriously underfunded, faces escalating demand, is staffed by under-qualified academic staff and often utilizes poorly planned curricula.*"

En conclusion de cet item, les réponses des cadres mettent en évidence le fait que la situation financière est très mauvaise à l'université, il semble que cela ait eu un impact sur le suivi d'une partie de l'application de la démarche de qualité.

Pour l'item n°10, concernant les activités culturelles et sociales de l'université, les réponses obtenues auprès des personnes interviewées s'organisent à partir d'un ensemble de questions différentes. Les réponses des cadres de l'université peuvent être résumées ainsi :

Personne interrogée	Question et réponse apportée	Mots clés	Premiers éléments d'analyse
Directeur du bureau de l'activité	Q. Comment voyez-vous les apports des activités culturelles, sociales et sportives à la qualité de la formation universitaire ? *R. « Les activités culturelles et sociales à l'université de Gharyan sont plutôt faibles en raison de la situation financière du pays. »*	Faible en raison de la situation financière du pays.	Insatisfaction. La situation financière du pays a un impact sur l'efficacité des activités culturelles, sociales et sportives à la qualité de la formation universitaire.
	Q. Quelles sont les activités en lien avec la qualité proposées dans l'université ? *R. « Nous avons des ateliers sur la philosophie de la qualité et son application et il existe des programmes de travail au sein des facultés de l'université. »*	Des ateliers sur la philosophie de la qualité.	Il existe des ateliers sur la philosophie de la qualité et des programmes de travail au sein des facultés de l'université. Mais, on ne connaît pas leur efficacité et tous les acteurs de la société qui y participent.
Une étudiante en quatrième année, faculté de sciences	Q. Constatez-vous un changement dans l'université, (sur les infrastructures, les programmes d'activités culturelles, sociales et scientifiques, la qualité des enseignements...) *R. « Dans une certaine mesure. »*	Dans une certaine mesure.	Satisfaction assez bonne. La situation n'est pas ce qu'elle souhaite. On ne connaît pas les raisons.
Un étudiant en premier année, faculté de l'éducation	Q. Constatez-vous un changement dans l'université, (sur les infrastructures, les programmes d'activités culturelles, sociales et scientifiques, la qualité des enseignements...) *R. « En ce qui concerne les activités, la gestion des activités s'applique aux activités culturelles et sociales de la faculté. »*	Il y a des activités culturelles et sociales dans la faculté.	Satisfaction pour les activités culturelles et sociales dans la faculté. On ne connaît pas la réalité des activités scientifiques.
Un étudiant en troisième année, faculté de médecine	Q. Constatez-vous un changement dans l'université, (sur les	L'université s'intéresse aux activités culturelles,	Satisfaction pour les activités culturelles, sociales et scientifiques

	infrastructures, les programmes d'activités culturelles, sociales et scientifiques, la qualité des enseignements...) *R. « L'université s'intéresse aux activités culturelles et sociales en plus des conférences et séminaires scientifiques. »*	sociales et scientifiques	dans la faculté. On ne connaît pas si ces activités sont liées à la qualité.
Une étudiante en deuxième année à la faculté de droit	Q. Constatez-vous un changement dans l'université, (sur les infrastructures, les programmes d'activités culturelles, sociales et scientifiques, la qualité des enseignements...) *R. « Dans une certaine mesure. »*	Dans une certaine mesure.	Satisfaction assez bonne. On ne connait pas les raisons.
Une étudiante en troisième année, faculté d'Ingénierie	Q. Constatez-vous un changement dans l'université, (sur les infrastructures, les programmes d'activités culturelles, sociales et scientifiques, la qualité des enseignements...) *R. « Non. »*	Insatisfaction.	Insatisfaction quant à l'efficacité des activités dans sa faculté.
Une étudiante en primaire année, faculté de droit	Q. Constatez-vous un changement dans l'université, (sur les infrastructures, les programmes d'activités culturelles, sociales et scientifiques, la qualité des enseignements...) *R. « Aucun. »*	Insatisfaction.	Insatisfaction quant à l'efficacité des activités dans sa faculté.
Un étudiant en quatrième année faculté d'éducation	Q. Constatez-vous un changement dans l'université, (sur les infrastructures, les programmes d'activités culturelles, sociales et scientifiques, la qualité des enseignements...) *R. « Oui, mais il y a un impact en raison de la situation politique et économique du pays. »*	Satisfaction conditionnelle.	Satisfaction partielle en raison de la situation politique et économique.

À travers l'analyse des réponses, on remarque une certaine volonté de s'occuper des activités sociales et culturelles selon la planification de l'université, mais il apparaît que la situation économique et politique a un impact négatif. Les besoins en matière d'activités culturelles, sportives, sociales et scientifiques, en complément des programmes de formation, reflètent la nécessité d'un dynamisme continu au sein de l'université. On relève une certaine insatisfaction de la part des étudiants quant à l'efficacité des activités à travers quelques réponses. Ce point

est confirmé par l'étude d'Errabou,[101] A., (2013, p.299), « *les étudiants ne sont pas satisfaits des services fournis par les institutions d'enseignement supérieur libyennes.* ». Cette conception correspond à la conception moderne des universités en tant que lieux de savoir mais aussi de bien-être. Selon El-Hawat, A., (2018, pp.236, 237), qui confirme que « *toutes les études scientifiques affirment aujourd'hui que le divertissement, qu'il prenne une apparence culturelle ou sportive, a accompagné et évolué avec le développement des sociétés humaines modernes, et qu'il est donc un élément essentiel de la vie de l'individu et du groupe. Il en est de même pour les activités intellectuelles et scientifiques et la participation à des événements régionaux et mondiaux.* » Il apparaît que les étudiants du monde entier, qu'ils soient issus des pays développés, en voie de développement ou même de ceux qui traversent des périodes de crise politique et économique, ont les mêmes aspirations en ce qui concerne la vie culturelle. L'attachement à l'université par le biais d'activités extérieures est important mais il reste faible quant à sa mise en place.

Pour l'item n°11, concernant la culture de performance et sa mesure à l'université, dans les réponses liées aux différentes questions, les cadres scientifiques précisent :

Personne interrogée	Question et réponse apportée	Mots clés	Premiers éléments d'analyse
Vice-président pour les affaires scientifiques université	Q. Comment concevez-vous la notion de performance ? *R. « Les performances sont fonction d'indicateurs locaux ou régionaux. »*	Fonction d'indicateurs locaux ou régionaux.	Le concept de performance est valorisé grâce à l'utilisation d'indicateurs.
Directeur du bureau de l'assurance de la qualité et de l'évaluation de la performance	Q. Comment les employés de l'université conçoivent-ils la culture de la performance ? *R. « Je pense que la culture de la performance qui prévaut est négative, pour plusieurs raisons, Entre autres le manque de politique d'incitation appropriée qui encourage les employés à aimer le travail et à renforcer leur affiliation et leur fidélité à l'université. »*	Négative pour certaines raisons.	Performance négative et lier à la culture de la performance aux incitations conduit à réussir au travail.
	Q. Selon vous, quelles raisons justifient la mise en œuvre d'une démarche de qualité ? *R. « Améliorer et développer les performances*	Développer l'université et obtenir un avantage concurrentiel de l'université parmi les	Recherche d'améliorations, puis de rivaliser aux niveaux locaux et international. Mais, on ne connaît pas

[101] *"The students are not satisfied with the services provided by the LHEs."*

	de toutes les parties du processus éducatif (responsables, pôle administratif, professeurs, étudiants, parties prenantes) et obtenir un avantage concurrentiel de l'université parmi les universités locales, régionales et internationales. »	universités locales, régionales et internationales.	s'il existe une bonne stratégie et une bonne planification pour cela.
	Q. Selon vous, la performance est-elle liée à un système de normes et repères spécifiques ? *R. « Les bonnes performances doivent être mesurées à l'aide de critères spécifiques, afin d'identifier le pourcentage de réalisation, ainsi que les forces et les faiblesses d'une tâche donnée. »*	Les bonnes performances doivent être mesurées à l'aide de critères spécifiques.	Recherche d'amélioration à travers la mesure de la performance liée à un ensemble de données et est destinée à contribuer et à comprendre quels sont les progrès à travers des critères spécifiques. Les bonnes performances mesurées à l'aide de critères spécifiques = déterminer le taux de réussite.
Doyen de la faculté de l'éducation	Q. Comment percevez-vous le processus d'évaluation et d'amélioration de la performance dans la faculté à partir de l'application des normes de qualité ? *R. « Selon moi, le processus d'amélioration des performances de la faculté nécessite l'application de normes de qualité des départements scientifiques aux laboratoires et aux bâtiments de la faculté afin d'obtenir l'accréditation des établissements et des programmes du Bureau de l'assurance de la qualité. ».*	Besoin de l'application de normes de qualité dans la faculté.	Recherche d'amélioration à travers l'application de normes permettant de connaitre la performance.
Membre du corps professoral 1 Master2 en informatique, Université de Gharyan	Q. Que suggérez-vous pour améliorer le programme des universités ? *R. « L'amélioration de la performance repose sur plusieurs points, y compris l'amélioration des réglementations et le changement des programmes d'études, de manière à être appropriée au marché du travail. Et, ce qui est plus important, c'est le fait de prendre l'expérience de certains pays comme la Malaisie, la Finlande et l'Arabie saoudite. »*	L'amélioration des réglementations et le changement des programmes d'études, de manière à être appropriée au marché du travail.	Réaffirmation des exigences et adapter à la réalité économique. L'amélioration de la performance est liée à l'évolution des réglementations et des programmes d'études. L'université ne répond pas à la réalité économique.

Membre du corps professoral 2 Professeur en droit international, Université de Gharyan	Q. Que suggérez-vous pour améliorer le programme des universités ? *R. « Améliorer la performance de la gestion universitaire qui souffre de la bureaucratie, de la tradition et de l'abandon. »*	Améliorer la performance de gestion universitaire.	L'amélioration de la performance est liée à l'évolution de la gestion universitaire. Manque de compétences et de formation des cadres administratifs et scientifiques de l'université.
Une étudiante en quatrième année, faculté de sciences.	Q. Pourquoi faire une démarche de qualité dans l'université ? *R. « L'objectif de la démarche de qualité dans l'université pour améliorer la performance. »*	L'amélioration de performance.	Lier l'application de qualité à l'amélioration de performance. Recherche d'amélioration. L'application de qualité = L'amélioration de performance.
Une étudiante en deuxième année, faculté de droit, Université Gharyan	Q. Pourquoi faire une démarche de qualité dans l'université ? *R.* « L'objectif de suivre l'application de la qualité totale dans l'université est d'atteindre le meilleur et seulement le meilleur, car il s'agit d'un processus d'évaluation. »	Processus d'évaluation pour obtenir le meilleur.	La qualité est une approche d'évaluation pour améliorer la performance.
Une étudiant en primaire année, faculté de droit	Q. Pourquoi faire une démarche de qualité dans l'université ? *R. « La qualité pour le développement et l'amélioration, mais n'existe pas. »*	Insatisfaction exprimée.	Développement insatisfaisant, on ne connait pas la raison.
Un étudiant en quatrième année, faculté d'éducation	Q. Pourquoi faire une démarche de qualité dans l'université ? *R. « Suivre l'approche de qualité à l'université pour promouvoir le processus éducatif et augmenter l'efficacité des membres du corps professoral, des étudiants et de toutes les personnes impliquées dans le processus éducatif. En raison de la situation globalement basse de ces dernières années. »*	Meilleure qualité pour tous les acteurs de l'université.	L'approche de qualité = améliorer la performance. Il y a des causes externes et internes représentées dans la situation du pays qui entravent et impactent le travail dans l'université.

La majorité des répondants souhaitent améliorer la performance, mais, chacun se réfère à une vision différente. Certains cadres interviewés ont la volonté d'améliorer la culture de la performance en changeant les réglementations et en modifiant les programmes pour s'adapter au marché du travail. Certains cadres précisent en outre que la mise en œuvre du système de

qualité est le moyen d'améliorer les performances. Cependant, l'amélioration des performances dépend de la volonté politique qui est parfois inexistante ; de ce fait, la situation ne change pas ou peu. Quant au lien entre l'incitation et la performance, il semble que davantage d'incitation permettrait d'améliorer la performance. Par ailleurs, des expressions clés comme « un avantage concurrentiel », « critères spécifiques », « l'amélioration des réglementations », le changement des programmes » montrent des divergences dans la façon d'appréhender la culture de la performance, voire une méconnaissance de celle-ci. Pour certains, la culture de la performance se résume à l'obtention d'une accréditation institutionnelle. Ainsi, comme précisé par l'étude de résultat d'Errabou,[102] A., (2013, p.299), « *il y a un manque de connaissances et de compétences parmi les individus, ce qui pose des problèmes lorsqu'ils sont affectés à des équipes sur la base de relations personnelles, ce qui constitue un obstacle au travail d'équipe efficace.* »

En conclusion de cet item, il semble qu'il existe une volonté d'améliorer la culture de la performance et sa mesure à l'université, mais, les méthodes sont différentes et tendent à s'adapter à la réalité économique, ce qui nécessite une stratégie claire qui corresponde avec les sciences de l'éducation et ne touche pas les valeurs éducatives.

Pour l'item n°12, concernant les valeurs humaines à l'université, les réponses des cadres scientifiques aux différentes questions peuvent être résumées à travers ces différentes précisions :

Personne interrogée	Question et réponse apportée	Mots clés	Premiers éléments d'analyse
Doyen de la faculté de médecine	Q. En quoi les valeurs d'humanisme contribuent-elles aux missions de l'université ? *R. « Les valeurs humanitaire contribuent aux fonctions de l'université dans une mesure raisonnable. »*	Dans une mesure raisonnable	Satisfaction partielle. Les valeurs humanitaires contribuent aux fonctions de l'université dans une mesure raisonnable. Mais, on ne connaît pas comment fonctionne les valeurs humanitaires et leur rôle dans l'université
	Q. Selon vous, quels sont les principes et les valeurs essentiels dans votre université ? Dans quelles directions allez-vous concentrer vos efforts pour atteindre vos objectifs quant à ces principes et valeurs ? *R. « En fait, les principes et les valeurs essentiels de notre*	Promouvoir les principes et les valeurs de l'université et de la société.	Satisfaction dans le cadre de renforcement et réaffirmation des principes, des valeurs de l'université et de la société.

[102] *"There is a lack of knowledge and skills amongst individuals, which causes problems when they are assigned to teams on the basis of personal relationships, and this poses a barrier to effective team working."*

	université sont acceptés en ce sens que l'on fait la promotion des principes et des valeurs de l'université et de la société. »		
Doyen de la faculté de l'éducation	Q. En quoi les valeurs d'humanisme contribuent-elles aux missions de l'université ? *R. « Les valeurs humaines contribuent aux tâches du travail universitaire par la formation de bonnes relations et rehaussent la valeur du travail pédagogique dans la communauté locale, d'autant plus que l'université travaille dans une société tribale. »*	Promouvoir le travail pédagogique et le travail d'équipe.	Satisfaction concernant les valeurs humaines à l'université surtout qu'elle est renforcée par la valeur du travail pédagogique et bonnes relations dans le travail d'équipe. Réaffirmation des valeurs dans une société tribale.
	Q. Selon vous, quels sont les principes et les valeurs essentiels dans votre université ? Dans quelles directions allez-vous concentrer vos efforts pour atteindre vos objectifs quant à ces principes et valeurs ? *R. « Nous sommes satisfaits des valeurs humaines à l'université. Mais, je concentrerai mes efforts sur la réalisation des objectifs et la vision globale de la faculté en termes de réalisation des valeurs de la société centrée sur la justice et la réconciliation sociale. »*	Réalisation des objectifs et de la vision globale de la faculté.	Satisfaction concernant les valeurs humaines à l'université entachée de concentration et d'efforts pour parvenir à la justice et la réconciliation sociale. Mais, on ne connaît pas la nature d'autres valeurs et ses rôles à l'université.

Il apparaît très nettement qu'il existe un héritage tribal précieux qui affecte le milieu universitaire ; ce sont des valeurs qui impactent l'université. Cette conséquence de l'enquête est en cohérence avec le résultat de l'étude cité par Khoja,[103]M., (2016, p.243), « *percevoir la culture tribale qui est une culture locale en Libye, comme un obstacle à l'amélioration de la qualité.* ». On constate une vision unanime dirigée vers « la justice et la réconciliation sociale ». C'est le résultat de l'état de conflit dans lequel se trouve le pays. L'université de Gharyan contribue, à travers ses objectifs et sa vision, à enrichir ces valeurs. En effet, les valeurs humaines jouent un rôle important dans l'université confrontée à la réalité actuelle à la fois politique, économique et sociale du pays. Cela se confirme par Aboajela,[104] S., (2015, pp.272,

[103] "*Perceiving tribal culture that is a local culture in Libya, as a hindrance to quality improvement.*"
[104] "*The dominant organisational culture type for higher institutions and private universities in Libyan higher education is Clan culture. Clan culture is typical of organisations that focus on internal maintenance with*

273), puisque « *le type de culture organisationnelle dominant pour les établissements supérieurs et les universités privées dans l'enseignement supérieur libyen est la culture de clan. La culture de clan est typique des organisations qui se concentrent sur la maintenance interne avec flexibilité de la performance organisationnelle, souci des personnes et sensibilité aux clients. L'accent est mis sur les relations humaines et l'acceptation de modes opératoires flexibles en matière de relations internes. Les valeurs fondamentales comprennent la coopération, la considération, l'accord, la justice et l'égalité sociale. Une telle organisation est généralement un lieu de travail très agréable où les gens partagent beaucoup d'eux-mêmes. C'est comme une grande famille où les dirigeants sont considérés comme des mentors et où la loyauté et la tradition maintiennent l'organisation ensemble.* ». Le partage des valeurs sociales constitue le principal élément pour diffuser la culture qualité pour une performance meilleure.

Pour l'item n°13, concernant l'efficacité du système de la gestion de qualité et la formation comme incitation à l'amélioration du programme d'enseignement à l'université, les réponses obtenues auprès des personnes interviewées et s'organisent à partir d'un ensemble de questions plurielles. Les réponses des cadres de l'université peuvent être résumées ainsi :

Personne interrogée	Question et réponse apportée	Mots clés	Premiers éléments d'analyse
Président de l'université	Q. L'université dispose-t-elle d'une planification stratégique pour l'amélioration continue de la qualité ? Existe-t-il des priorités dans ce domaine ? *R. « L'université dispose d'une planification stratégique pour l'amélioration de la qualité en coopération avec le Centre d'assurance qualité. »*	L'université dispose d'une planification stratégique pour l'amélioration de la qualité.	Satisfaction et réaffirmation d'avoir une planification stratégique pour améliorer la qualité avec le Centre d'assurance de qualité. On ne connaît la nature de cette réalité.
	Q. L'université a-t-elle une stratégie qui affirme clairement l'importance de l'entrepreneuriat dans les cursus et insertion professionnelle ? *R. En fait, Il y a des difficultés du projet*	Le travail fonctionne malgré des difficultés.	Le programme d'entrepreneuriat fonctionne à l'université malgré les difficultés en absence d'une stratégie précise en matière d'insertion

flexibility of organisational performance, concern for people, and sensitivity to customers. Emphasis is placed on human relations and the acceptance of flexible operating procedures regarding internal relationships. The core values include cooperation, consideration, agreement, justice and social equality. Such an organisation is generally a very pleasant place to work where people share a lot of themselves. It is like a big family where leaders are seen as mentors, and where loyalty and tradition keep the organisation together."

Vice-président pour les affaires scientifiques université	*d'entrepreneuriat dans l'université de Gherian. Mais, le programme d'entrepreneuriat fonctionne à l'université, et travailles-en étroite collaboration avec les autorités libyennes compétentes pour renforcer leurs capacités à développer les derniers services pour les petites et moyennes entreprises, conformément aux normes internationales.* *Avec le Programme national pour les petites et moyennes entreprises, le programme donnera une grande impulsion aux autorités libyennes pour former des entrepreneurs en créant 10 incubateurs d'entreprises au sein des universités.* *En collaboration avec la Chambre de commerce et d'industrie libyenne, le programme apporte un soutien solide pour développer des centres d'affaires et former les employés conformément aux normes internationales.* *Le programme soutient le système de fonds de garantie des prêts pour créer une unité d'intermédiation de crédit dans le cadre d'un partenariat solide avec les institutions libyennes.* *En ce qui concerne les cursus, la question appartient au ministère de l'Enseignement supérieur concernant l'élaboration et l'introduction des programmes, l'encouragement et l'évolution en fonction des développements internationaux.*		professionnelle et concernant l'entrepreneuriat dans les cursus sont la compétence du ministère de l'Enseignement supérieur. Absence d'une politique pertinente du rôle du ministère de l'Enseignement supérieur d'enrichissement du cursus de l'entrepreneuriat.
	Q. Pouvez-vous identifier certains facteurs qui constitueraient des obstacles à la qualité de l'éducation ? Quels seraient les points d'amélioration dans votre établissement ? *R. « En ce qui concerne les obstacles représentés par : 1.1 Manque de ressources financières. 1.2 Certaines*	Quelques obstacles malgré les points d'amélioration.	Difficultés imputées à des causes internes et extérieures et en revanche, il existe des avantages qui viennent de la volonté des cadres de l'université. Pratiquement, il semble qu'il y ait quelques obstacles qui entravent le travail des acteurs dont la

	réglementations administratives empêchent l'adoption d'actions et d'idées favorables à la qualité de l'éducation. 1.3 Sécurité retardée et stabilité politique dans le pays. 1.4 Instabilité de la nomenclature et dispersion horizontale des universités, ce qui a une incidence négative sur les plans, programmes et objectifs définis pour les établissements. En ce qui concerne les incitations ou les points d'amélioration : 1.1 Personnel enseignant ayant les compétences nécessaires pour améliorer la qualité de l'enseignement. 1.2 Les laboratoires avancés dans certaines disciplines contribuent à la qualité. 1.3 Une vision précise de la plupart des départements scientifiques des facultés. 1.4 La volonté politique qui est déjà en place. »		plupart externes. Mais, on ne connait pas la solution de l'université. Réaffirmation des exigences.
Directeur adjoint des études et de la vie universitaire	Q. Est-ce qu'il existe des étudiants boursiers de l'université à l'étranger ? *R. « Il y a des étudiants qui ont eu des bourses pour étudier à l'étranger et qui sont les premiers diplômés des départements scientifiques (le premier de chaque département ou bien les trois premiers dans les facultés d'une seule spécialité). »*	Il y a des étudiants qui ont eu des bourses pour étudier à l'étranger.	Satisfaction. Mais on ne connaît pas le nombre d'étudiants qui baisse et augmente depuis les événements de 2011 à cause de la situation actuelle liée à un contexte de conflits politiques.
	Q. Quelles sont les mesures prises pour les étudiants ayant eu de bons résultats dans leur cursus universitaire ? *R. « Des lois existent pour les meilleurs étudiants. Ils ont le droit d'être maîtres-assistants dans les facultés et les départements scientifiques et de continuer leurs études supérieures à l'intérieur ou à l'extérieur ».*	Des lois existent pour les meilleurs étudiants.	Recherche d'amélioration. Un bon mécanisme pour d'excellents étudiants, que ce soit à l'université ou à étranger.
Directeur des études supérieures et de la formation	Q. Lorsque vous réalisez un programme de formation pour les fonctions universitaires, celui-ci est-il accompagné d'un cahier de charges de formation ? *R. «*	La réputation scientifique lors de la sélection.	Recherche d'amélioration à travers le programme de formation lié aux réputations scientifiques lors de la sélection.

	Il est nécessaire d'examiner les spécifications de la formation et d'être coordonné avec l'organisme concerné par la formation en termes de réputation scientifique. »		
Directeur du bureau de l'assurance de la qualité et de l'évaluation de la performance	Q. Comment mettre en œuvre une démarche de qualité dans université de Gharyan en matière de méthodes « d'amélioration continue » ? *R. « Cela évolue à un rythme très lent en raison de l'absence d'une culture de qualité dans l'environnement universitaire, parmi les professeurs, les étudiants et dans le pôle administratif. »*	Evolution à un rythme très lent.	Avis divergent par rapport au président. Les exigences d'amélioration continues ne sont généralement pas disponibles dans l'université. On ne connaît pas les raisons qui a amenés à ce stade.
Doyen de la faculté de l'éducation	Q. Selon vous, la qualité recouvre-t-elle des caractéristiques qui lui confèrent l'aptitude à satisfaire des besoins universitaires exprimés ou implicites ? *R. « L'application de normes de qualité conformes à la vision et aux objectifs du Centre de l'assurance qualité et qui répondent aux besoins éducatifs et de formation que la communauté aspire à satisfaire. »*	Répondre aux besoins en appliquant les normes de qualité.	Satisfaction en ce qui concerne l'application de normes de qualité à la faculté. Réaffirmation d'amélioration à travers les normes de qualité.
Doyen de la faculté de médecine	Q. Selon vous, l'application de la démarche qualité est-elle adaptée aux particularités académiques de la faculté de médecine ? *R. « La démarche qualité n'est pas appliquée en fonction des caractéristiques académiques du fait de l'absence de formation continue de qualité. »*	La démarche qualité n'est pas appliquée en fonction des caractéristiques académiques.	Inadéquation totale. Satisfaction de l'application des normes de qualité, mais en réalité ne correspond pas aux manques de continuité.
Directrice au département du corps professoral	Q. Pensez-vous que le centre de qualité et le ministère de l'Enseignement supérieur pilotent de manière satisfaisante l'amélioration de qualité dans les universités ? Si non, quelles en seraient les raisons ? De quelle manière peuvent-ils contribuer à l'amélioration de ce pilotage ? *R. « Le centre de l'assurance de qualité contribue à*	Le centre de l'assurance de qualité contribue à améliorer la qualité dans les universités d'une manière simple.	Satisfaction concernant le de travail du centre de qualité. Réaffirmation des objectifs et des exigences. Avis divergent du Directeur du bureau de l'assurance de la qualité et de l'évaluation de la performance.

	améliorer la qualité dans les universités d'une manière simple étant donné que le sujet requiert, le suivi continu de l'opération pédagogique à l'intérieur des universités soient en pourvoyant des potentialités matérielles en termes d'appareils, équipements, moyens de communication et potentialités humaines en termes de professeurs compétents et aussi encourager l'opération de la recherche scientifique et la lier aux nécessités de la société, encourager et promouvoir la technologie avancée y compris les programmes académiques de recherche. »		
Membre du corps professoral 1 Professeur en physique, Université de Gharyan	Q. Pensez-vous que le centre de qualité et le ministère de l'Enseignement supérieur pilotent de manière satisfaisante l'amélioration de qualité dans les universités ? Si non, quelles en seraient les raisons ? De quelle manière peuvent-ils contribuer à l'amélioration de ce pilotage ? *R. « Plusieurs éléments entrent en ligne de compte : la planification administrative, une connaissance réduite ou nulle des personnes en charge d'améliorer la qualité et aussi le nombre réduit de spécialistes dans le domaine de la qualité dans l'éducation en Libye. Nous pourrions coopérer dans l'amélioration de cette orientation par la contribution des membres du corps enseignant à travers le suivi des derniers développements dans le domaine de la spécialisation et essayer de faire progresser le niveau de la discipline scientifique afin qu'il convienne au marché du travail et aux besoins de la société. »*	Quelques obstacles et un manque de bonne coordination.	Avis divergent de la Directrice du département du corps professoral. Recherche d'amélioration. Manque de compétences entre les cadres scientifiques en raison de faibles formations et d'un manque de bonne coordination entre eux.
Membre du corps professoral 2	Q. Pensez-vous que le centre de qualité et le ministère de l'Enseignement supérieur	Le travail n'est pas satisfaisant à cause de quelques obstacles	Avis divergent de la Directrice du département du corps professoral.

Master2 en informatique, Université de Gharyan	pilotent de manière satisfaisante l'amélioration de qualité dans les universités ? Si non, quelles en seraient les raisons ? De quelle manière peuvent-ils contribuer à l'amélioration de ce pilotage ? *R. « Je ne crois pas qu'ils fassent un travail satisfaisant étant donné que les personnels, dans ces ministères, n'ont pas un très haut niveau de qualification et de compétence. Les universités changent chaque année et des universités sont intégrées ou bien séparées dans certaines villes. Le manque de rendement pédagogique et certaines réglementations n'aident pas à aller vers des résultats positifs. »*	administratifs, scientifiques et réglementaires.	Réaffirmation des exigences scientifiques concernant le manque de compétences et de formation. Manque de stabilité administrative et faibles réglementations.
Membre du corps professoral 3 Master2 en comptabilité, Université de Gharyan	Q. Pensez-vous que le centre de qualité et le ministère de l'Enseignement supérieur pilotent de manière satisfaisante l'amélioration de qualité dans les universités ? Si non, quelles en seraient les raisons ? De quelle manière peuvent-ils contribuer à l'amélioration de ce pilotage ? *R. « Il y a plusieurs explications ; des obstacles résident dans la faiblesse de la coordination entre les bureaux administratifs et les différents départements qui travaillent dans ce domaine, ainsi que dans l'attribution des responsabilités et la distribution des tâches. »*	Des obstacles résident dans la faiblesse de la coordination entre les bureaux administratifs et les différents départements qui travaillent dans ce domaine.	Avis divergent de la Directrice du département du corps professoral. Réaffirmation des faiblesses de la coordination. Difficultés imputées à des causes interne et extérieures représentées dans le dysfonctionnement du mécanisme de travail entre les bureaux administratifs et les différents départements.
Membre du corps professoral 4 Professeur en génie civil, Université de Gharyan	Q. Pensez-vous que le centre de qualité et le ministère de l'Enseignement supérieur pilotent de manière satisfaisante l'amélioration de qualité dans les universités ? Si non, quelles en seraient les raisons ? De quelle manière peuvent-ils contribuer à l'amélioration de ce pilotage ? *R. « La réalité, c'est que l'on n'a pas d'informations suffisantes sur ce qui est entrepris ou non par le Centre ou bien le*	Accréditation pour légitimer aux établissements cela ne reflète pas la réalité concrète.	Avis divergent de la Directrice du département du corps professoral. Insatisfaction exprimée. Absence du rôle scientifique, administratif du centre de qualité et du ministère de l'enseignement supérieur.

	ministère dans ce domaine et ce que l'on sait, c'est que le rôle du Centre se limite à l'évaluation en utilisant des normes théoriques qui accordent la légitimité aux établissements qu'il accrédite et cela ne reflète pas la réalité concrète. »		
Membre du corps professoral 5 Professeur en droit international, Université de Gharyan	Q. Pensez-vous que le centre de qualité et le ministère de l'Enseignement supérieur pilotent de manière satisfaisante l'amélioration de qualité dans les universités ? Si non, quelles en seraient les raisons ? De quelle manière peuvent-ils contribuer à l'amélioration de ce pilotage ? *R. « Il faut que le Centre se concentre sur son travail qui consiste à évoluer les méthodes de la recherche scientifique. L'efficacité de telles méthodes garantit l'amélioration de la qualité de l'éducation. »*	Évoluer les méthodes de la recherche scientifique = L'efficacité de telles méthodes garantit l'amélioration de la qualité de l'éducation.	Réaffirmation de la solution qui réside dans le centre de qualité à travers l'évolution des méthodes de la recherche scientifique d'éléments essentiels et à travers lui, l'efficacité de la qualité s'améliore dans l'université.

Nous constatons que les réponses des cadres diffèrent au sujet des indicateurs d'efficacité du système de gestion de la qualité et la formation comme incitation à l'amélioration du programme d'enseignement à l'université. Après avoir interrogé des membres des cadres scientifiques, on a remarqué que leur avis était différent. Le Président de l'université et le Doyen de la faculté de l'éducation affirment que le contexte a un impact favorable sur le chemin de réussite, l'amélioration de la qualité et l'application des normes en coopération avec le Centre de la qualité. Toutefois, les autres cadres comme le Directeur du bureau de la qualité, le Doyen de la faculté de médecine et la Directrice du département du corps professoral et son corps professoral ont un avis différent du Président et Doyen de la faculté de l'éducation car ils remarquent plusieurs obstacles. Cette différence apparait dans le mécanisme du travail en termes de spécialisation ou d'obstacles administratifs ou juridiques. Certains des cadres de l'université précisent que l'amélioration de la qualité à travers plusieurs domaines est prioritaire : la planification stratégique, le développement de la recherche, l'entrepreneuriat et l'amélioration des compétences pédagogiques.

À travers les réponses, on constate qu'il y a de réels problèmes qui empêchent le système de gestion de la qualité et de la formation d'être efficace pour l'amélioration du programme d'enseignement. Ceci le résultat des conditions politiques et économiques du pays et de son

instabilité administrative. Comme le précise Errabou,[105]A., (2013, p. 299), *« il n'y a pas de fonds adéquat pour fournir les programmes de formation des universités et il n'y a pas de formation à la gestion pour les chefs d'établissements, les directeurs et les gestionnaires, ils rejoignent leurs fonctions brusquement et ils sont incapables de gérer correctement la situation. ».* Comme il manque des cadres compétents dans le domaine de la qualité, toutes les normes ne sont pas activées par le Centre de qualité et on constate l'absence d'une culture de la qualité en milieu universitaire. Pour que le système de qualité soit efficace, il doit y avoir une stabilité globale dans le pays afin que l'université puisse s'acquitter de sa tâche en termes de formation continue et de système de qualité, ce qui semble faire défaut pour les raisons susmentionnées. Cela correspond à l'étude menée par Hibah, H., (2019, p.179), à l'université de Tripoli qui confirme ce qui suit ; « *il y a des obstacles à la qualité des membres du corps professoral pour empêcher l'application des normes de qualité globale à l'université de Tripoli, ceux ont été causés par l'absence de mécanismes et normes spécifiques dans la sélection des professeurs, ce qui conduit à la sélection des personnes qui n'ont pas d'expérience et d'expertise dans les voies et les méthodes d'enseignement, et ne sont pas passés par les étapes de la préparation et du développement de leurs capacités par lesquelles ils acquièreraient de l'expérience. Les problèmes de l'université résident dans le fait qu'ils échouent à fournir une bonne ambiance, un soutien approprié pour la réalisation de la recherche scientifique ; à cela s'ajoutent l'absence d'évaluations périodiques, le manque de sujet de motivation pour mener à bien leurs recherches scientifiques et les manque de critères objectifs dans le recrutement de postes administratifs à l'université.* » Concernant la stratégie de l'importance de l'entrepreneuriat dans les cursus et de l'insertion professionnelle dans l'université de Gharyan, il semble que le programme d'entrepreneuriat fonctionne à l'université malgré les difficultés rencontrées en l'absence d'une stratégie précise en matière d'insertion professionnelle et concernant l'entrepreneuriat dans les cursus qui relèvent de la compétence du ministère de l'Enseignement supérieur. Cependant, Champy-Remoussenard, P. a une autre opinion : « *il est intéressant de relier les premiers travaux portant sur l'éducation à l'entreprenariat à ce qui est par ailleurs qualifié d'éducations à et de tenter de trouver des cadres d'interprétation, des matrices d'intelligibilité communs, sans négliger la spécificité respective de chacune de ces impulsions éducatives. Une épistémologie de travaux de recherche spécifiés par leurs rapports à des énoncés de croyances portant sur des pratiques traversées de positionnements*

[105] "*There is not an adequate fund for providing the training programs in Universities and there is no management training for heads of the institutions, principals and managers, they join their duties raw handed and they are unable to properly handle the situation".*

idéologiques et axiologiques et très marqués par l'influence des politiques éducatives transnationales reste à construire. Le projet éducatif sous-tendu par l'éducation à l'entreprenariat entraîne de nombreuses questions. Les enjeux de société peuvent paraître faire consensus, mais on voit qu'ils sont ambivalents à plusieurs niveaux :

- la nature de la « culture » qu'il s'agit de promouvoir et de diffuser,

- le point de vue de l'individu sur le travail qui y est construit,

- le rapport à l'activité et au monde qui sont ainsi développés,

- les modèles d'emploi et de statuts sociaux au travail. »

Voici enfin, au sujet de l'item n° 14, concernant les notions de qualité et d'excellence pour les étudiants et la définition de la qualité pour le corps professoral et son directeur. Dans les réponses liées aux différentes questions, les cadres scientifiques et les étudiants précisent :

Personne interrogée	Question et réponse apportée	Mots clés	Premiers éléments d'analyse
Directrice au département du corps professoral	Q. Quelle est votre définition de la qualité de l'enseignement supérieur ? *R. « La qualité est une conduite ou un mode de vie pour les systèmes administratifs et pour les personnels dans l'établissement. Elle est l'application des meilleures spécifications et les spécifications sont en conformité avec les normes internationales. »*	Mode de vie pour les systèmes administratifs.	Limiter la qualité de l'enseignement supérieur seulement aux systèmes administratifs selon les normes.
Membre du corps professoral 1 Professeur en physique, Université de Gharyan	Q. Quelle est votre définition de la qualité de l'enseignement supérieur ? *R. « La qualité est le taux de réussite pédagogique pour l'étudiant et l'étendue du bien-fondé des rendements du marché du travail. »*	Taux de réussite pédagogique et des rendements du marché du travail.	Lier la qualité de l'enseignement supérieur au taux de réussite pédagogique pour les étudiants et aux bénéfices du marché de travail pour ses étudiants à la fin de leurs études.
Membre du corps professoral 2 Master2 en comptabilité, Université de Gharyan	Q. Quelle est votre définition de la qualité de l'enseignement supérieur ? *R. « La qualité de l'éducation signifie un groupe de normes, mesures et décisions dont l'exécution vise à améliorer l'environnement pédagogique. »*	Normes, mesures et les décisions.	L'amélioration est limitée à l'environnement pédagogique uniquement.
Membre du corps professoral 3	Q. Quelle est votre définition de la qualité de l'enseignement supérieur ?	Niveaux de compétences	Lier la qualité de l'enseignement supérieur à l'ouverture du marché

Professeur en génie civil, Université de Gharyan	*R. « Un niveau de compétences scientifiques et professionnelles qui satisferont aux besoins de la société en termes de spécialistes et permettront de faire concurrence sur le marché du travail, au niveau régional et mondial ; la première place en ce qui concerne la découverte dans la recherche scientifique de manière à contribuer à offrir des solutions aux problèmes et défis auxquels fait face la société ; la création de centres de pointe dans la liste des universités au niveau mondial. »*	scientifiques et professionnels.	de travail au niveau régional et mondial et de la recherche scientifique.
Membre du corps professoral 4 Professeur en droit international, Université de Gharyan	Q. Quelle est votre définition de la qualité de l'enseignement supérieur ? *R. « La qualité de l'éducation est la qualité des rendements de la recherche scientifique, la compétence des diplômés universitaires et leur bonne contribution à la solution des problèmes de la société. »*	Bonne contribution de la qualité des outputs et de la compétence des diplômés.	Utilisation de la notion de rendement appliquée à l'université. La qualité de l'enseignement supérieur se limite aux outputs de la recherche scientifique et la compétence des diplômés universitaires afin de contribuer à la société.
Une étudiante en quatrième année, faculté de sciences	Q. Pour vous, qu'est-ce que la qualité ? Selon vous, à quoi correspond la notion d'excellence ? *R. « La qualité est la réalisation de la science ou de la spécialisation, à un haut degré de qualité et de valeur. L'idée d'excellence, quant à elle, réside dans l'engagement d'un ensemble de règles, lois et standards de qualité vérifiable et mesurable. »*	Réalisation de la science à un haut degré de valeur. L'excellence est l'engagement d'un ensemble de règles et lois standards.	La qualité ; la réalisation d'objectifs sans connaitre les étapes. Mais, l'idée d'excellence est juste liée à l'engagement d'un ensemble de règles et lois.
Un étudiant en premier année, faculté de l'éducation	Q. Pour vous, qu'est-ce que la qualité ? Selon vous, à quoi correspond la notion d'excellence ? *R. « La qualité est le travail parfait. Mais l'excellence signifie l'émergence d'idées, l'innovation et le travail acharné pour mener à bien des objectifs difficiles à atteindre. »*	Travail parfait. L'excellence signifie l'émergence d'idées, d'innovations et de travail acharné.	Lien des idées dans les deux définitions ; Chemin du travail idéal vers l'émergence d'idées et d'innovations.
Un étudiant en troisième année, faculté de médecine	Q. Pour vous, qu'est-ce que la qualité ? Selon vous, à quoi correspond la notion d'excellence ? *R. « La qualité est la finition dans*	Finition dans l'exécution du travail. L'excellence est une compétence.	Réaliser du travail à travers l'application des normes = réaliser le travail dans la plus grande qualité possible.

	l'exécution du travail conformément à des normes élevées de précision et de dispositions de sorte que le travail soit réalisé dans la plus grande qualité possible. Mais l'excellence est une compétence qui dépasse les normes habituelles et qui est utilisée comme norme de performance. »		L'excellence = compétence qui dépasse les normes.
Une étudiante en deuxième année, faculté de droit	Q. Pour vous, qu'est-ce que la qualité ? Selon vous, à quoi correspond la notion d'excellence ? *R. « La qualité est le travail accompli conformément à un ensemble de normes visant à améliorer le processus éducatif. L'excellence, c'est atteindre le meilleur et seulement le meilleur. »*	Ensemble de normes. L'excellence, c'est atteindre le meilleur.	La qualité = travail accompli conformément à un ensemble de normes. L'excellence = c'est atteindre le meilleur.
Une étudiante en troisième année, faculté d'Ingénierie	Q. Pour vous, qu'est-ce que la qualité ? Selon vous, à quoi correspond la notion d'excellence ? *R. « La qualité est un ensemble de normes et de contrôles administratifs visant à améliorer l'ensemble des acteurs du processus éducatif (étudiant, employé, corps enseignant). La distinction est d'atteindre le meilleur stade parmi tous. »*	Un ensemble de normes et de contrôles administratifs. L'excellence est d'atteindre le meilleur stade parmi tous.	Un ensemble de normes et de contrôles administratifs = Améliorer l'ensemble des acteurs du processus éducatif. L'excellence est d'atteindre le meilleur.
Un étudiant en troisième année, faculté de sciences de l'éducation	Q. Pour vous, qu'est-ce que la qualité ? Selon vous, à quoi correspond la notion d'excellence ? *R. « La qualité désigne un processus d'organisation à l'université. Mais pour atteindre l'excellence, dans mes études scientifiques, je dois faire mieux que les autres étudiants. »*	Processus d'organisation existant à l'université. L'excellence c'est de faire mieux que les autres étudiants.	Il y a un processus d'organisation à l'université. Mais, on ne connaît pas ses mécanismes. L'excellence c'est faire mieux que les autres étudiants.
Une étudiante en primaire année, faculté de droit	Q. Pour vous, qu'est-ce que la qualité ? Selon vous, à quoi correspond la notion d'excellence ? *R. « La qualité est un processus d'application des lois et règlements adapté aux étudiants et au personnel universitaire. L'excellence, c'est l'accès à l'innovation. »*	Processus d'application des lois et règlements adapté aux étudiants et au personnel universitaire. L'excellence, c'est l'accès à l'innovation.	La notion de qualité est liée au processus d'application des lois et règlements adaptés aux étudiants et au personnel universitaire sans d'autres acteurs. L'excellence = l'innovation.
Un étudiant en quatrième année, faculté d'éducation	Q. Pour vous, qu'est-ce que la qualité ? Selon vous, à quoi correspond la notion d'excellence ? *R. « La*	Ensemble de normes, procédures et décisions.	Ensemble de normes, procédures et décisions = mise en œuvre qui vise à améliorer

	qualité est un ensemble de normes, procédures et décisions dont la mise en œuvre vise à améliorer l'environnement général, notamment l'environnement éducatif, car c'est la base. Mais l'excellence, c'est créer un espace dans lequel une personne se sentira la bienvenue, avec une infrastructure de soutien et de motivation et un personnel de direction efficace et flexible pour faire face aux problèmes urgents, tout en respectant les spécificités de chaque personne et en mettant l'accent sur le développement des compétences par le biais de diverses activités. »	Mais l'excellence, c'est créer un espace dans lequel une personne se sentira la bienvenue, avec une infrastructure de soutien et de motivation et un personnel de direction efficace et flexible.	l'environnement général, notamment l'environnement éducatif. L'excellence est liée aux étudiants, à un personnel de direction efficace et à une infrastructure de soutien et de motivation, sans intérêt à d'autres acteurs.

Il existe des différences dans les définitions proposées par les professeurs et les étudiants dans ce contexte. Cela dépend de la façon dont ils envisagent le sens de ces termes dans la pratique. On peut le constater à travers quelques expressions clés utilisées par les enseignants, comme : « les systèmes administratifs », « les normes », « le taux de réussite pédagogique », « des rendements », « normes », « compétences scientifiques », qui se distinguent de celles que l'on peut relever dans les propos des étudiants, comme : « réalisation de la science », « le travail parfait », « la finition dans l'exécution du travail conformément à des normes élevées », « le travail accompli conformément à un ensemble de normes », « normes », « un processus d'organisation », « un processus d'application des lois », « procédures et décisions ». D'ailleurs, certains cadres précisent que la définition de la qualité souligne l'importance des facteurs externes qui ne sont pas liés aux facteur internes et aux processus au sein de l'organisation (insertion professionnelle avec le marché du travail, compétence des diplômés universitaires, les rendements de la recherche scientifique).

Ils sont nombreux, parmi les cadres et les étudiants, à lier le mécanisme du travail de qualité à un ensemble de normes et semblent plus à l'aise avec les normes ; d'autres le considèrent comme un organisme de réglementation et d'amélioration. Cela signifie que le concept de qualité est appréhendé à travers une conception économique et administrative. Selon, Thành Khôi, Lê., (1965, pp.335-337), « *l'éducation est devenue l'un des thèmes majeurs de la pensée économique » ainsi « l'accent mis sur le rôle économique de l'éducation est un phénomène*

récent, suscité par les conditions du monde moderne et en même temps l'origine de l'éducation remonte aussi loin que la vie sociale elle-même. Tout est social dans l'éducation. ». L'auteur précise que « *l'éducation constitue donc bien, au sens économique du terme, un « investissement* », *c'est-à-dire une activité destinée à produire des biens et des services nouveaux, et à accroître le rendement de l'activité humaine*. »

Sur la définition de l'excellence, chaque étudiant a un point de vue qui lui est propre. La notion de la qualité de l'enseignement supérieur semble très influencée par le monde du travail et l'insertion professionnelle est l'élément le plus important comme indicateur de qualité. Le résultat de l'analyse d'enquête correspond relativement avec El-Hawat, A., (2018, p.152), qui confirme que « *la méthodologie de* l'étude nécessite d'analyser la réalité de l'éducation libyenne *et la qualité de ses résultats sont nécessaires au marché du travail*. *Malgré le manque d'études de terrain adéquates à cet égard, certaines études de terrain et rapports administratifs indiquent que le système de l'éducation libyen présente de nombreuses caractéristiques négatives qui entravent son interaction et sa réponse au marché du travail et à l'économie, parmi les plus importantes ;*

1. La philosophie et la manière de préparer les jeunes générations à leur métier d'étudiant.

2. Les caractéristiques des outputs éducatifs libyens concernant les capacités, aptitudes et compétences des diplômés en général, sans préciser la phase ou le type d'Enseignement. »

Chapitre X. Discussion des résultats

Ce chapitre a pour objectif de discuter les résultats à partir des données collectées auprès des trois universités objet de notre étude empirique. Ainsi, nous exposons les constats et les aboutissements des analyses par rapport à l'application de la démarche qualité totale dans les trois universités toute en mettant l'accent sur les convergences et les divergences observées dans des trois universités et tout en vérifiant la validité des hypothèses développées à l'issue de la partie théorique.

Nous rappelons la question principale de recherche :

Dans quelle mesure peut-on prétendre à l'application raisonnée et partenariale des principes du management pour la qualité dans l'enseignement supérieur et la recherche scientifique en vue d'une amélioration de la performance au niveau des universités de Gharyan, Zantan et Nalut en Libye ?

Cette problématique de recherche tente d'interroger plus particulièrement les points suivants :

- Quelles sont les caractéristiques d'une démarche qualité dans l'enseignement supérieur et comment cette démarche se décline-t-elle spécifiquement en Libye ?
- Comment les différentes parties prenantes impliquées dans le système éducatif conçoivent-elles la démarche qualité ?

- Quels sont les moyens utilisés pour mettre en œuvre la démarche qualité dans l'enseignement supérieur et la recherche scientifique ? (Dimension financière, ressources et compétences, formation des personnels et des étudiants)

- Quels sont les préalables pour le développement d'un système d'évaluation de la performance qui reflète les objectifs des différentes parties prenantes ? (Indicateurs de mesure de la performance : dimension pilotage de système)

Cette problématique de recherche et l'ensemble des questions sous-jacentes nous ont conduit à développer un ensemble d'hypothèses.

- **L'application des principes du management de la qualité a un impact positif sur la performance des universités si l'évaluation associe l'ensemble des acteurs**

impliqués dans son organisation. En d'autres termes, la qualité ne saurait procéder d'un modèle descendant, mais plutôt d'un modèle participatif et collaboratif.

- **L'application des principes du management de la qualité est étroitement dépendante des variables territoriales. Sa mise en œuvre ne peut faire l'économie de la prise en compte des particularismes locaux.**
- **Il existe des conceptions différenciées du management de la qualité en fonction des disciplines universitaires et en fonction des besoins économiques et sociaux perçus par les acteurs chargés de sa mise en œuvre.**

Afin d'amener une synthèse concernant la validation des hypothèses développées sur la base de la question de recherche, nous avons procédé par une analyse comparative des trois universités en nous référant aux différents items analysés précédemment. Pour une illustration significative, nous nous sommes référés à une représentation sous forme d'un tableau. Ainsi, afin de pouvoir démontrer les convergences et les divergences caractérisant l'application du système qualité respectivement dans les trois universités.

Les différents items	**Université de Nalut**	**Université de Zantan**	**Université de Gharyan**
L'université et les besoins et les attentes de la société d'aujourd'hui.	Les réponses évoquent globalement un écart entre le marché du travail et le niveau de développement, d'une part, et les résultats universitaires, d'autre part, puisqu'il y a une incapacité à répondre aux exigences de l'environnement.	Le système actuel n'est pas satisfaisant du fait que l'université n'a pas joué un rôle, de plus en plus considéré comme principal dans sa capacité de préparer ses étudiants à pouvoir trouver des emplois qui correspondent aux besoins du marché. Absence d'une stratégie cohérente qui fédère les acteurs académiques et administratifs dans un seul projet.	L'université n'adopte pas la stratégie appropriée pour répondre aux besoins de la société selon la réalité économique à savoir notamment l'adaptation au marché du travail. De plus, les situations politiques, sociales et économiques dans le pays ont conduit à la destruction de l'infrastructure nécessaire et à l'absence des programmes de réforme nécessaires.
Les relations entre l'université et la société.	La relation entre l'université et la société est établie mais elle ne s'étend pas au-delà de la mairie de Nalut et il n'existe aucun plan stratégique de coopération entre l'université et la société à travers toutes ses institutions politiques et socio-économiques.	Les relations sont encore teintées d'une sorte de manque de clarté, et l'université est encore, en général, incapable de construire une relation interactive forte avec son environnement alors qu'elle ne peut être dynamique que par cet échange.	Les relations entre l'université et la société manquent d'organisation selon un mécanisme précis et clair.

La justice sociale à l'université.	Il existe des discriminations ou une sorte de « non-égalité des chances » dans l'université. Une étape de fondation qui ne suffit pas à garantir les objectifs visés.	Il manque des outils qui permettent d'évaluer le respect de la notion de justice sociale à l'université.	Il existe une faiblesse dans l'application de la justice sociale à l'université, ce qui constitue des obstacles pour le travail qui se développe de façon insatisfaisante.
La notion de performance pour tous les acteurs de l'université.	Il existe un manque de compréhension du processus de performance dans l'université en l'absence d'une posture partagée et cohérente. Les définitions proposées se rapprochent d'une appréhension économique plutôt qu'humaine, mais fournissent des éléments pour pouvoir développer une conception plus compréhensible auprès de tous les acteurs afin de parler le même langage à propos de « performance ».	Des similitudes au sujet de la notion de performance. Les définitions proposées se rapprochent d'une appréhension économique plutôt qu'humaine.	Le terme de performance, en soi, est entouré de beaucoup d'ambiguïté. Les perceptions de la notion de performance sont évoquées à l'aide d'un vocabulaire de gestion plus proche du concept économique que du concept éducatif.
L'infrastructure de l'université.	Les infrastructures de l'université représentent une carence remarquable, surtout en ce qui concerne l'absence de projets en cours.	Les infrastructures ne répondent pas aux attentes et cela est dû à une insuffisance de financement.	La composante infrastructure, certes constitue un élément considérable de la performance globale et vu la situation socio-économique et le manque des investissements nécessaires, nous nous pouvons affirmer l'impact négatif sur la qualité de l'enseignement.
Les priorités et les objectifs économiques et sociaux de l'université.	Le principal objectif est « d'améliorer la qualité et la performance » de ces facultés à travers les programmes et le développement des activités scientifiques de l'université au niveau international. En ce qui concerne les objectifs économiques et sociaux, il semble que l'université ne réponde pas suffisamment aux besoins de la communauté et cela est dû à l'absence de certaines disciplines académiques dans l'université.	L'université essaie d'atteindre les objectifs socio-économiques de la société en fonction des capacités disponibles. Toutefois, avec le manque de soutien et de ressources, il est peu probable que les objectifs stratégiques soient atteints.	Il semble que les priorités de l'université se situent entre le soutien aux étudiants, la prise en compte de leurs besoins et la volonté de lier les programmes et les spécialisations de l'enseignement universitaire à des programmes de développement avec l'État. Pour ce qui est de l'atteinte des objectifs économiques et sociaux, l'université essaie de trouver des objectifs économiques et sociaux communs avec la société.

L'application des normes de qualité à l'université.	L'université de Nalut est au début de l'application du système de qualité par le développement d'un plan opérationnel. Mais cela est contredit par la réalité qui montre un manque de « culture qualité » chez certains professeurs, employés, étudiants et membres de la société.	Il y a des problèmes spécifiques concernant la situation financière et culturelle. Les conditions académiques, administratives et financières ne sont pas adéquates dans l'université pour mettre en œuvre une démarche de qualité globale dans les conditions actuelles. La participation des employés est partielle dans la mise en œuvre de la gestion de qualité totale. Plus particulièrement, cette situation nécessite une qualité de leadership des dirigeants afin de pouvoir impliquer et motiver les employés pour réussir la mise en pratique de la démarche de qualité.	Il existe un certain manque de sensibilité quant à la culture de la qualité. Il manque des spécialistes dans le domaine de la qualité et les capacités de soutien apportées au bureau de la qualité de l'université sont faibles, ce qui constitue un obstacle pour que ce travail se développe de façon satisfaisante.
La communication locale, externe et d'innovation de l'université.	Les corps professoraux contribuent à la production scientifique en Libye et, en dehors de la Libye, dans le cadre des relations de coopération. Cette ouverture semble être freinée depuis les événements de 2011 quand le pays a été impacté par la crise. En effet, les communications scientifiques en collaboration avec d'autres universités dans d'autres pays ont considérablement diminué à cause des problèmes économiques et politiques.	Les communications académiques nationales et internationales (externe) se fait grâce aux contributions scientifiques des professeurs lors de conférences. Les communications internationales, n'apportent des contributions assez innovantes en termes technologiques et/ou philosophiques. La faiblesse des programmes de formation des membres du corps professoral et des programmes de recherche aurait un impact très limité sur la qualité des contributions académiques. En effet, les communications ont des influences localement limitées et plus encore à l'échelle internationale.	Il y a une bonne communication au sein du pays mais, à l'étranger, elle semble être affectée par les conditions économiques et politiques. De plus, il existe un lien entre l'innovation, la créativité et les motivations encourageantes à travers le salaire et dans les promotions académiques.
Le financement de l'université.	Le budget de l'université est insuffisant et ne correspond pas aux dépenses nécessaires, ce	Il existe un problème réel concernant le financement et les budgets alloués à	La situation financière est très mauvaise à l'université, il semble que cela ait eu un

	qui empêche l'université de parvenir à ses objectifs pour atteindre la qualité requise car la plupart des établissements d'enseignement libyens sont des organisations à but non lucratif financées par le gouvernement.	l'université. Cette situation financière a des conséquences négatives sur les motivations des professeurs et des étudiants.	impact sur le suivi d'une partie de l'application de la démarche de qualité.
Les activités culturelles et sociales.	Certaines activités ont été supprimées pour réduire les dépenses. Il s'agit d'une approche réductionniste afin de faire face au manque des ressources.	Il semble que le manque des programmes des activités au sein des établissements universitaires marque la faiblesse des liens avec la communauté locale. Ce manque des programmes est dû aux insuffisances des ressources financières. Ainsi, l'allocation budgétaire est un facteur déterminant quant à la qualité des programmes culturels en termes de liens avec les communautés locales.	Il existe une volonté de s'occuper des activités sociales et culturelles selon la planification de l'université, mais il apparaît que la situation économique et politique a un impact négatif. L'attachement à l'université par le biais d'activités extérieures est important mais il reste faible quant à sa mise en place.
La culture de performance et sa mesure.	Les performances sont liées aux moyens techniques, humains et financiers.	L'absence d'une cartographie précise pour l'ensemble des processus de ses points forts et faibles et de l'identification de différentes des mécanismes de prise de décision engendre une certaine complexité quant à construction d'un outil de mesure de performance communément admise par les différents acteurs en fonction de leurs considérations socio-économiques.	Les méthodes sont différentes et tendent à s'adapter à la réalité économique, ce qui nécessite une stratégie claire qui corresponde avec les sciences de l'éducation et ne touche pas les valeurs éducatives.
Les valeurs humaines à l'université.	Une perspective cohérente au sujet des valeurs humaines. Il existe un lien entre les valeurs humaines, la formation et le parcours d'amélioration des employés de l'université qui est assez éloigné de la vision économique. Les valeurs humaines peuvent	Humanisme et exigences de performance d'un point de vue économiques semblent contradictoires. En effet, d'une part l'université devrait respecter un ensemble de valeurs humaines, et d'autre part elle devrait pouvoir répondre à un ensemble	Il existe un héritage tribal précieux qui affecte le milieu universitaire, ce sont des valeurs qui impactent l'université. Le partage des valeurs sociales constitue le principal élément pour diffuser la culture qualité pour une performance meilleure.

	déterminer la qualité même des universités.	d'exigences purement économiques et financières.	
L'efficacité du système de gestion de la qualité et de la formation comme incitation à l'amélioration du programme d'enseignement à l'université.	L'université de Nalut n'est encore qu'au début de son programme d'application de la qualité à travers un plan opérationnel et elle est confrontée à un certain nombre de défis représentés par le manque de formation, d'amélioration et de performance des cadres et des employés. Absence d'un terrain propice pour l'entrepreneuriat au regard du budget approprié pour la formation et absence d'une volonté réelle. En plus, dans l'université, il n'existe pas de communication ni d'interactions entre les différents acteurs socio-économiques. Cela se manifeste à travers l'absence de stratégie et de planification du ministère de l'Enseignement supérieur, en dépit du fait que les résultats de l'éducation ne correspondent actuellement pas à ce que demande le marché de l'emploi.	Il apparaît un désir d'amélioration des programmes universitaires, mais il faudrait que l'université puisse bénéficier d'un budget adéquat. Le travail pour développer la culture de la qualité semble en être à ses balbutiements. Le manque d'exigences et d'une bonne planification pour l'université empêche de développer un programme visant à augmenter l'efficacité des membres du corps professoral. L'intérêt de mettre en œuvre la qualité et de diffuser la culture de la qualité conduit à des améliorations du programme d'enseignement à l'université.	Il y a de réels problèmes qui empêchent le système de gestion de la qualité et de la formation d'être efficace pour l'amélioration du programme d'enseignement, et cela est le résultat des conditions politiques et économiques dans le pays et de l'instabilité administrative. Concernant la stratégie de l'importance de l'entrepreneuriat dans les cursus et de l'insertion professionnelle dans l'université de Gharyan, il semble que le programme d'entrepreneuriat fonctionne à l'université malgré les difficultés rencontrées en l'absence d'une stratégie précise en matière d'insertion professionnelle et concernant l'entrepreneuriat dans les cursus qui relèvent de la compétence du ministère de l'Enseignement supérieur.
Les notions de qualité et d'excellence	La qualité dans l'enseignement supérieur en Libye peut être définie comme étant « un processus d'amélioration continue basé sur une démarche administrative selon des procédures, des normes et des lois par rapport à des plans et une stratégie identifiée ». Pour les étudiants, la qualité fait référence à « un processus » de mise en place par les universités et l'excellence fait référence à	Il est difficile de s'entendre sur une définition spécifique et complète qui permette de clarifier le concept scientifique et pratique de la qualité, mais, à partir des définitions susmentionnées qui traitent ce concept sous différents angles et avec différents points de vue, on peut avancer que la notion de la qualité est clairement liée à l'amélioration et au développement.	Le concept de qualité est appréhendé à travers une conception économique et administrative. Sur la définition de l'excellence, chaque étudiant a un point de vue qui lui est propre. La notion de la qualité de l'enseignement supérieur semble très influencée par le monde du travail et l'insertion professionnelle est l'élément le plus

	des personnes et des programmes de formation.	Pour les étudiants, la qualité vise à s'améliorer.	important comme indicateur de qualité.

Tableau n° 43: Récapitulatif des occurrences relatives aux différences et aux similitudes concernant les items évoqués dans l'analyse des universités de Nalut, de Zantan et de Gharyan au sujet de la comparaison des résultats dans le chapitre précédent.

Dans cette discussion, notre objectif est de répondre à la question centrale de la thèse à travers la vérification des hypothèses pour chaque cas d'université étudié. L'ensemble des questions de la problématique de recherche correspondent aux trois hypothèses préalablement présentées. L'analyse comparative de la démarche qualité montre que le cas de l'université de Gharyan a de nombreuses similitudes avec les universités de Zantan et Nalut. Ces similitudes se révèlent à travers la compatibilité des éléments concernant le leadership et la créativité, le service communautaire, la recherche scientifique et la coopération internationale conformément aux normes de qualité.

En revanche, les fondements théoriques de la problématique sont basés sur plusieurs études scientifiques menées par des chercheurs dans une variété de disciplines, à savoir notamment les sciences de gestion (les théories des auteurs Deming et Juran traitent de la qualité des relations professionnelles et la cohésion du groupe au service de la réalisation du projet), la philosophie (la vision de Jean-Jacques Rousseau concerne les aspects humains et le principe de liberté. La théorie pragmatique de John Dewey fait du bénéfice urgent un critère pour accepter ou restaurer des valeurs) et les sciences de l'éducation[106] (Théorie de Maslow, (Théories spiritualistes)[107], théories néo-humanistes (Théories personnalistes, Freud et Rogers) , et théories éco-sociales de l'éducation et théories sociales de l'éducation, (Théories sociales[108] Dewey, Bourdieu) qui démontrent la multiplicité possible des conceptions dans l'application de la démarche qualité dans l'enseignement supérieur. Le concept de qualité est le plus proche de la notion utilitariste pragmatique et le plus proche de la réalité professionnelle. C'est ce qui nous avons indiqué dans le cadre théorique à travers plusieurs auteurs et que nous confirmons à travers les résultats de notre analyse dans les trois universités adoptant l'application de la qualité. Mais, les points de vue diffèrent sur la compatibilité entre les valeurs humaines, la formation, les valeurs sociales

[106] Bertrand, Y., (1998) *Théories contemporaines de l'éducation*. Lyon : Chronique sociale ; Montréal : Éditions nouvelles (4e édition).

[107] Philosophie éternelle et universelle. L'être humain se caractérise par sa conscience qui peut s'élever à un certain niveau transcendantal.

[108] Vision sociale des transformations à apporter à l'éducation et les étudiants préparés à régler les problèmes de la société

et leur rôle dans la vie universitaire. Cela a été noté sur le tableau n°43. Toutefois, la conception admise par les différents acteurs des trois universités étudiées s'accorde sur le fait que la démarche qualité peut faire progresser l'organisation et la croissance de l'économie d'un pays, sur la base d'indicateurs de performance tout en mettant au centre des préoccupations le respect de l'individu et de son développement. Il nous semble qu'une posture de compromis, loin de l'idéologie basée sur une approche de gestion facilement appliquée aux établissements d'enseignement supérieur sans nuire aux valeurs humaines est adopté dans le contexte libyen. On peut confirmer que le gouvernement libyen a adopté cette orientation à travers des résultats et des analyses effectués dans les chapitres précédents (Nalut, Zantan et Gharyan). Mais, il n'est pas nécessaire que cette position soit couronnée de succès ; il fait face à de nombreux problèmes. Aussi ces constats ont fait l'objet de mon article[109] qui a été publié en 2021 à Athènes. Pour adopter désormais une position médiane entre approche économiste et approche qui est philosophique et sociologique. Or, l'étude de *Harvard* [110]*Family Research Project*. (2006) confirme l'impact du soutien familial sur les enfants et son rôle pour les pousser vers l'apprentissage et améliorer leur performance. Ainsi, la famille joue un rôle dans la performance de l'élève. En réalité, le lien entre la famille et l'école est nécessaire car il permet à l'école d'évaluer la qualité du système éducatif. L'évaluation des objectifs généraux et l'obtention des meilleurs résultats pratiques aident l'école à évaluer les comportements des élèves et permet à ceux-ci de développer des attitudes comportementales bénéfiques de dimension humaniste -éviter certains comportements malsains-. Il facilite la communication des parents avec l'école et offre des opportunités de dialogue de fond sur des questions qui concernent l'avenir des enfants. Il aide également à résoudre les problèmes dont souffrent les élèves, que ce soit au niveau familial ou scolaire et à trouver les bonnes solutions.

Concernant l'insertion professionnelle comme indicateur de performance, la marge de manœuvre est restreinte en raison du manque de budget et de la faible coordination avec le marché du travail. L'absence d'une stratégie claire rend encore plus patente la faiblesse de la performance.

De plus, il faut voir en particulier si la performance recherchée est compatible ou pas avec l'humanisme. Il me semble, à travers les résultats de l'analyse des trois universités, que la performance est liée à des incitations matérielles sans prêter attention aux aspects sociaux et

[109] Al Ghawiel. S (2021) The Implementation of the Quality Process in Higher Education: A Critical Approach. *ATINER'S Conference Paper Series*, Athens Institute for Education and Research, ⟨hal-03150508⟩

[110] *Harvard Family Research Project. (2006). Family Involvement in Early Childhood Education, Harvard Graduate School of Education, (1), 1-8.*

moraux, ce qui nécessite une stratégie précise qui corresponde avec les objectifs des sciences de l'éducation et en préservant les valeurs éducatives.

Pour ce qui concerne le positivisme, le relativisme et l'indifférence, selon une perspective comparatiste, on peut dire que la subjectivité ou l'objectivité des valeurs est relative. Le principe de la relativité des valeurs signifie liberté de choix. La réalité de la valeur dépend de l'application (le système éducatif est un modèle), mais d'un autre côté, la pratique des valeurs se fait parfois au nom d'intérêts économiques et au détriment d'une perspective plus humaniste, ce qui se justifie par la poursuite des valeurs marchandes et c'est ce qui a été conclu dans notre analyse dans les trois universités. Au final, cette approche économique se fait au détriment de la personnalité humaine.

Concernant la question de résistance au changement, il semble qu'elle se trouve essentiellement liée au comportement humain qui est façonné par les facteurs psychologiques, sociaux, culturels, organisationnels, économiques. On attend en effet un certain comportement de l'individu envers le changement. Dans les faits, certains d'entre eux considèrent que le changement est nocif et destructeur et qu'il représente une menace pour sa stabilité d'emploi. Certains estiment que le changement n'apporte pas de résultats clairs et d'autres encore estiment que le changement est utile et constitue un moyen d'atteindre les objectifs. Ainsi, à l'issue de l'analyse, il semble qu'il y ait un manque de ressources humaines qualifiées et matérielles pour accompagner le changement, ainsi qu'une mauvaise communication administrative et un manque d'information.

Le plan comparatif nous a permis de mettre en lumière certaines similitudes et différences entre les trois universités. En revanche, les résultats d'analyse montrent qu'il existe des obstacles qui entravent la mise en œuvre de la démarche qualité. Nos études de cas ont révélé des divergences relatives dans les méthodes et les mécanismes de travail. Ainsi, nous allons tout d'abord présenter et mettre en correspondance les hypothèses dans les trois universités :

Cas n° 1 : Université de Nalut

Hypothèse 1	**Université de Nalut : éléments de réponses**
L'application des principes du management de la qualité a un impact positif sur la performance des universités si l'évaluation associe l'ensemble des acteurs impliqués dans son organisation. En d'autres termes, la qualité ne saurait procéder d'un modèle descendant, mais plutôt d'un modèle participatif et collaboratif.	- Il n'existe aucun plan stratégique de coopération entre l'université et la société à travers toutes ses institutions politiques et socio-économiques. - Faiblesse de la justice sociale. - Manque de développement de l'infrastructure. - Manque d'une culture de qualité dans l'environnement universitaire. - Faiblesse du budget. - Formations insuffisantes. - Absence de compatibilité entre les outputs de l'université et les exigences du marché du travail. - Première étape de la mise en œuvre du programme d'application de la qualité à travers un plan opérationnel.
Constat : le résultat de l'analyse ne concorde pas avec l'hypothèse et nous ne pouvons pas nous prononcer sur la validité de l'hypothèse. Toutefois, le manque d'une culture de qualité au sein de la sphère universitaire de Nalut peut relativement expliquer cette position. Ainsi, pour renforcer les incidences positives de l'application de la qualité dans l'enseignement supérieur, l'université doit répondre aux exigences nécessaires théoriquement et pratiquement. Le succès de l'application dépend donc de la croyance de chacun en l'importance de la qualité et de son rôle dans l'amélioration et le développement pour atteindre les objectifs de l'université.	

Hypothèse 2	**Université de Nalut : éléments de réponses**
L'application des principes du management de la qualité est étroitement dépendante des **variables territoriales.** Sa mise en œuvre ne peut faire l'économie de la prise en compte des particularismes locaux.	- La faible capacité à répondre aux besoins de la société. - L'université ne répond pas suffisamment aux besoins de la communauté et cela est dû à l'absence de certaines disciplines académiques dans l'université. - Les communications scientifiques en collaboration avec d'autres universités dans d'autres pays sont considérablement diminué à cause des problèmes économiques et politiques (survenus depuis 2011).
Constat : le résultat de l'enquête empirique montre la prise en compte des particularismes locaux (selon le discours des interviewés), mais la réalité pratique ne permet pas de confirmer cette hypothèse. Nous considérons que les variables territoriales ne sont pas des éléments pertinents à prendre en compte puisque les trois universités se situent dans un même territoire, avec les mêmes caractéristiques socio-économiques. Cette hypothèse peut être reprise dans une future voie de recherche à l'échelle nationale ou régionale (Afrique du nord)	

Hypothèse 3	**Université de Nalut : éléments de réponses**
Il existe des conceptions différenciées du management de la qualité en fonction des disciplines universitaires et en fonction des besoins économiques et sociaux perçus par les acteurs chargés de sa mise en œuvre.	- Les valeurs humaines peuvent déterminer la qualité même des universités. Par ailleurs, les cadres scientifiques semblent avoir, au sujet des valeurs humaines, une vision complémentaire, assez éloignée de la vision économique et, pour eux, le système de qualité est un exemple. - Il existe un manque de compréhension du processus de performance dans l'université en l'absence d'une posture commune et cohérente. -Les définitions proposées de la performance se rapprochent d'une appréhension économique plutôt qu'humaine. - Il y a un écart entre la démarche de qualité et l'aspect concernant des soins humains. - Le concept de qualité est appréhendé à travers une conception économique et administrative, mais à dimension humaine.
Constat : les résultats de l'analyse confirment l'existence de conceptions différenciées du management de la qualité, ce qui permet de **valider l'hypothèse**, et cela apparaît à travers le discours des interviewés concernés. L'hypothèse est confirmée.	

Cas n° 2 : Université de Zantan

Hypothèse 1	**Université de Zantan : éléments de réponses**
L'application des principes du management de la qualité a un impact positif sur la performance des universités si l'évaluation associe l'ensemble des acteurs impliqués dans son organisation. En d'autres termes, la qualité ne saurait procéder d'un modèle descendant, mais plutôt d'un modèle participatif et collaboratif.	- Non-respect des réglementations et des lois de la justice sociale dans l'université et il manque des outils qui permettent d'évaluer le respect de la notion de justice sociale à l'université. - Les infrastructures sont faibles. - Il existe un problème réel concernant le financement. - Le travail pour développer la culture de la qualité semble en être à ses balbutiements. Le manque d'exigences et d'une bonne planification pour l'université empêche de développer un programme visant à augmenter l'efficacité des membres du corps professoral. - Les conditions académiques, administratives et financières ne sont pas adéquates dans l'université pour mettre en œuvre une démarche de qualité globale dans les conditions actuelles. - Les relations sont encore teintées d'une sorte de manque de clarté, et l'université est encore, en général, incapable de construire une relation interactive forte avec son environnement alors qu'elle ne peut être dynamique que par cet échange.
Constat : l'analyse des réponses révèle que les acteurs entretiennent des relations, mais elles ne sont pas inscrites dans un projet cohérent pour la démarche qualité. De plus, ce manque de collaboration à caractère participatif ne nous permet pas d'apporter une réponse quant à la validité de cette hypothèse. En outre, les acteurs interviewés s'accordent sur le manque de financement et la qualité médiocre des infrastructures qui influencent négativement la réalisation des projets, et donc la performance de l'université. Cela nous permet, à priori, de développer la nouvelle proposition suivante : il ne suffit pas que les acteurs entreprennent une démarche qualité selon une approche collaborative et participative, mais il semble nécessaire aussi de disposer de moyens financiers et d'infrastructures pour pouvoir réaliser un projet de démarche qualité.	

Hypothèse 2	**Université de Zantan : éléments de réponses**
L'application des principes du management de la qualité est étroitement dépendante des **variables territoriales**. Sa mise en œuvre ne peut faire l'économie de la prise en compte des particularismes locaux.	- Le système actuel n'est pas satisfaisant en raison de l'absence d'une stratégie cohérente qui fédère les acteurs académiques et administratifs dans un seul projet. - L'université essaie d'atteindre les objectifs socio-économiques de la société en fonction des capacités disponibles. Toutefois, avec le manque de soutien et de ressources, il est peu probable que les objectifs stratégiques soient atteints. - On note l'absence d'un programme intégré qui établisse un lien avec la communauté locale et précise aussi sa communication externe, ce qui apporterait un bénéfice global à l'université. - Il existe un problème réel concernant le financement et les budgets alloués à l'université. Cette situation financière a des conséquences négatives sur les motivations des professeurs et des étudiants. - Il semble que le manque des programmes des activités au sein des établissements universitaires marque la faiblesse des liens avec la communauté locale. Ce manque des programmes est dû aux insuffisances des ressources financières. Ainsi, le budget est un facteur déterminant quant à la qualité des programmes culturels en lien avec les communautés locales.
Constat : l'analyse des réponses nous permet de constater que les variables territoriales ne sont pas pertinentes puisque les dysfonctionnements évoqués sont plutôt d'ordre national et liés directement aux ressources et au financement. Donc, on ne peut pas se prononcer sur la validité de l'hypothèse. Cette hypothèse peut être reprise dans une future voie de recherche à l'échelle nationale ou régionale (Afrique du nord).	

Hypothèse 3	**Université de Zantan : éléments de réponses**
Il existe des conceptions différenciées du management de la qualité en fonction des disciplines universitaires et en fonction des besoins économiques et sociaux perçus par les acteurs chargés de sa mise en œuvre.	- Affirmation de l'application des normes pour une recherche d'amélioration continue. - La qualité est la garantie du succès. - Toutes les définitions de la qualité traitent le concept sous différents angles et avec différents points de vue - La notion de qualité est clairement liée à l'amélioration et au développement. - Des similitudes au sujet de la notion de performance. - Les définitions proposées se rapprochent d'une appréhension économique plutôt qu'humaine. - L'absence d'une cartographie précise pour l'ensemble des processus des points forts et faibles de l'université pose un problème pour l'identification des différents mécanismes de prise de décision et engendre une certaine complexité quant à la construction d'un outil de mesure de performance, de plus communément admise par les différents acteurs en fonction de leurs considérations socio-économiques. - Humanisme et exigences de performance d'un point de vue économiques semblent contradictoires. En effet, d'une part l'université devrait respecter un ensemble de valeurs humaines, et d'autre part elle devrait pouvoir répondre à un ensemble d'exigences purement économiques et financières.
Constat : l'analyse des réponses montre une certaine convergence quant à la conception du management de la qualité. L'approche économique est la plus prise en compte dans les réflexions. À ce stade de l'analyse qualitative concernant un seul territoire des trois universités, nous ne pouvons pas donner une confirmation quant à la variable « *discipline* » en tant que facteur influent de la conception de l'approche management qualité.	

Cas n° 3 : Université de Gharyan

Hypothèse 1	**Université de Gharyan : éléments de réponses**
L'application des principes du management de la qualité a un impact positif sur la performance des universités si l'évaluation associe l'ensemble des acteurs impliqués dans son organisation. En d'autres termes, la qualité ne saurait procéder d'un modèle descendant, mais plutôt d'un modèle participatif et collaboratif.	- Les relations entre l'université et la société ne sont pas organisées selon un mécanisme précis et clair. - Il existe une faiblesse de l'application de la justice sociale à l'université. - La situation économique, politique et sociale a affecté l'état des infrastructures de l'université de Gharyan. - Il existe un certain manque de conscience quant à la culture de la qualité. - La composante infrastructure, certes constitue un élément considérable de la performance globale et étant donné la situation socio-économique et le manque des investissements nécessaires, nous pouvons affirmer l'impact négatif sur la qualité de l'enseignement. - On observe un manque de spécialistes dans le domaine de la qualité et les capacités de soutien apportées au bureau de la qualité de l'université sont insuffisantes. - De réels problèmes empêchent le système de gestion de la qualité et de la formation d'être efficace pour l'amélioration du programme d'enseignement, et cela est dû aux conditions politiques et économiques dans le pays et à l'instabilité administrative.
Constat : l'analyse des réponses nous montre que l'université de Gharyan ne dispose pas des ressources nécessaires et manque d'une culture basée sur la collaboration participative. Les conditions politiques et économiques et leur impact sur l'instabilité administrative apparaissent comme un facteur de dysfonctionnement. Les acteurs sont conscients du fait que la démarche qualité est un projet de collaboration, mais les conditions financières freinent cette volonté. Donc, à ce stade de recherche qualitative à une échelle territoriale, nous ne pouvons pas confirmer cette hypothèse.	

Hypothèse 2	**Université de Gharyan : éléments de réponses**
L'application des principes du management de la qualité est étroitement dépendante des **variables territoriales**. Sa mise en œuvre ne peut faire l'économie de la prise en compte des particularismes locaux.	- L'université n'adapte pas la stratégie appropriée pour répondre aux besoins de la société selon la réalité économique, à savoir notamment l'adaptation au marché de travail. - Les priorités de l'université se situent entre le soutien aux étudiants, la prise en compte de leurs besoins et la volonté de lier les programmes et les spécialisations de l'enseignement universitaire à des programmes de développement avec l'État. Pour ce qui est de l'atteinte des objectifs économiques et sociaux, l'université essaie de trouver des objectifs économiques et sociaux communs avec la société. - Le programme d'entrepreneuriat fonctionne à l'université malgré les difficultés en l'absence d'une stratégie précise en matière d'insertion professionnelle et, concernant l'entrepreneuriat, dans les cursus qui sont de la compétence du ministère de l'Enseignement supérieur. - Il existe un héritage tribal précieux qui affecte le milieu universitaire, ce sont des valeurs qui ont un impact sur l'université. - Le partage des valeurs sociales constitue le principal élément pour diffuser la culture qualité pour une performance meilleure. - De réels problèmes empêchent le système de gestion de la qualité et de la formation d'être efficace pour l'amélioration du programme d'enseignement, et cela est dû aux conditions politiques et économiques dans le pays et à l'instabilité administrative.
Constat : l'analyse des réponses nous montre, dans un premier temps, l'introduction d'un nouvel élément « ***les valeurs tribales*** » ayant une dimension principalement sociale. Ainsi, nous pouvons prétendre que l'élément communautaire, au sens moderne du terme « *tribal* », peut jouer un rôle quant à la perception de la démarche qualité dans le contexte universitaire. Toutefois, nous ne pouvons affirmer son impact sur la performance puisque la variable territoriale se montre **«** composée ».	

Hypothèse 3	**Université de Gharyan : éléments de réponses**
Il existe des conceptions différenciées du management de la qualité en fonction des disciplines universitaires et en fonction des besoins économiques et sociaux perçus par les acteurs chargés de sa mise en œuvre.	- Le terme de performance, en soi, est entouré de beaucoup d'ambiguïté. - Les perceptions de la notion de performance sont mentionnées en utilisant le vocabulaire de la gestion plus proche du concept économique que du concept éducatif. - Les méthodes de la performance sont différentes et tendent à s'adapter à la réalité économique. - Il existe des différences dans les définitions proposées par les professeurs et les étudiants. - Le concept de qualité est appréhendé à travers une conception économique et administrative. - La notion de la qualité de l'enseignement supérieur semble très influencée par le monde du travail et l'insertion professionnelle est considérée comme un indicateur important de qualité.
Constat : l'analyse des réponses propres à l'université de Gharyan montre que les acteurs sont conscients du fait que le concept de la qualité est issu du management et que son application dans l'éducation nécessite des adaptations. Or, cette adaptation exige des réflexions quant à la perception de la notion de performance. Il semble, ainsi, que, pour cette étude de cas, l'hypothèse peut être retenue. Toutefois, une analyse quantitative et/ou qualitative à l'échelle nationale ou régionale comme voie future de recherche semble nécessaire pour que l'on puisse généraliser le résultat.	

Conclusion générale et perspectives

Notre recherche montre que la démarche qualité au sein des universités de Nalut, Zantan et Gharyan est partiellement appliquée, bien que le degré d'application soit différent entre elles. En effet, sur le plan formel, nous remarquons que l'université se dote d'un poste dédié à la qualité (directeur du bureau de la qualité), ce qui signifie que, juridiquement, l'État, à travers son ministère de l'Enseignement supérieur, possède un cadre formel d'adoption de la démarche qualité. Sur le plan pratique, nous observons cependant l'absence, dès l'application, des outils et des principes de la qualité. Ainsi, les trois points les plus importants quant à ce déficit se condensent autour de l'absence de programmes de formation propres à l'apprentissage de l'application de la démarche qualité, de l'absence de financements nécessaires pour la qualité et de l'absence d'une culture qualité partagée.

La crise politique en Libye a manifestement un impact sur le déroulement et la qualité de l'enseignement et de la recherche scientifique du fait du manque de ressources disponibles pour le financement dédié aux activités culturelles et scientifiques, ce qui altère les motivations des différents acteurs de l'université. Par ailleurs, l'évaluation de la performance est une tâche complexe étant donné son contexte d'application. L'idée de travailler sur la notion de performance dans nos recherches est liée au contexte d'apparition de la notion de qualité dans les trois universités afin d'identifier son éventuel impact sur l'efficacité du système de recherche de l'université, d'une manière qui contribue à améliorer son image en interne et en externe, d'une part, et qui, d'autre part, permette l'introduction de mesures correctives afin d'améliorer continuellement ses performances.

Cette thèse établit plusieurs résultats sur la réalité de l'application de la qualité dans les trois universités. Il nous semble que les résultats obtenus permettent d'offrir de nouvelles perspectives à partir de la réalité des besoins dans le cadre de l'application de la démarche qualité dans le système de l'enseignement supérieur en Libye au sein des trois universités étudiées. À travers le cadre conceptuel élaboré, nous avons entamé l'étude empirique en adoptant la méthode qualitative par l'étude des cas des trois universités. Nos résultats tendent à montrer que l'inefficacité politique, économique et sociale et l'absence de gestion efficace ne permettent actuellement pas de répondre aux besoins[111]. Ainsi, comme dans de nombreux pays

[111] Al Ghawiel, S. (2020) Implementing Quality to Assess the Performance of the Educational System: A Preliminary Case Study at the Libyan University. *Athens Journal of Mediterranean Studies,* Athens Institute for Education and Research, 6 (1), pp.67-88. ff10.30958/ajms.6-1-4ff. ffhal-02977426f

en situation de conflit et-d'instabilité aux niveaux politique, économique et social – la situation s'est dégradée en 2011 au moment des événements libyens, cela se traduit notamment par une baisse du budget alloué aux universités. Comme le soulignent la plupart des personnes interrogées, la faiblesse des principales ressources socio-économiques a fortement touché le secteur universitaire Lybien.

Les conclusions de l'enquête montrent que les difficultés, contraintes et obstacles rencontrés nuisent à la réalisation des objectifs. Tous les acteurs universitaires sont convaincus de la nécessité d'un changement qui devrait prendre appui sur une stratégie politique et économique claire et volontariste afin de répondre aux besoins actuels de l'enseignement supérieur.

Si les universités libyennes sont absentes des classements internationaux pour la qualité de l'enseignement en raison des fluctuations politiques que connaît le pays depuis 2011, il reste que la qualité, au sens large, ne s'arrête cependant pas aux classements internationaux et aux limites des procédures et exigences administratives, financières et scientifiques pour assurer sa réalisation et sa pérennité. Elle s'étend à un champ beaucoup plus large qui comprend la pensée, la culture et l'environnement à partir duquel la société et l'université interagissent, de sorte qu'elles contribuent possiblement à l'émergence d'un comportement social susceptible d'améliorer la qualité dans tous les aspects de la vie des individus. Ainsi, nous pouvons nous demander dans quelle mesure nos résultats rejoignent notre question d'étude principale : ***Dans quelle mesure peut-on prétendre à l'application raisonnée et partenariale des principes du management pour la qualité dans l'enseignement supérieur et la recherche scientifique en vue d'une amélioration de la performance au niveau des universités de Gharyan, Zantan et Nalut en Libye ?***

Les résultats empiriques de nos travaux de recherche dans ces universités montrent que le changement dépend de nombreux déterminants qui débordent les seules dimensions de rationalité opérationnelle. L'impact des relations interpersonnelles, les états d'humeur dans la prise de décision, se conjuguent en effet avec le rôle effectif accordé aux aspects réglementaires et juridiques. S'il existe bien une législation réglementant le travail dans les institutions, son rôle concret dans la mise en œuvre de la démarche qualité n'existe pas toujours et, en même temps, il a besoin de se développer, point largement évoqué dans la plupart des réponses des personnes interrogées.

Le système de mise en œuvre de la qualité dans les trois universités étudiées semble ne pas être basé sur une démarche méthodologique admise et discutée par l'ensemble des acteurs. Ce constat s'impose à travers la confusion qui règne dans les décisions administratives et l'absence de stratégie et de planification de travail en raison des faibles compétences des cadres dans ce

domaine. De plus, la centralisation dans la prise de décisions du ministère de l'Enseignement supérieur dans certaines démarches, comme la validation du budget, entraîne un manque d'indépendance du centre de qualité affilié au ministère de l'Enseignement supérieur. Il apparait que certains des cadres et des employés interrogés ne soient pas convaincus de la philosophie de la qualité totale et ne l'adoptent pas en raison de leur faible conviction dans la viabilité du changement et en raison de l'absence des moyens nécessaires pour le travail.

À partir du cadre théorique de cette recherche et de l'état des connaissances sur la performance de l'enseignement supérieur en Libye, nous proposons une analyse de ce phénomène d'un point de vue stratégique et méthodologique.

Les résultats de notre analyse soulignent que quelques applications significatives de la démarche qualité apparaissent à l'université. C'est néanmoins insuffisant en raison de l'absence de philosophie et d'objectifs clairement définis pour le système d'enseignement universitaire. En effet, l'absence de philosophie pratique et spécifique (par exemple, changement continu du système d'étude d'un système trimestriel à un système annuel ou changement du système d'étude d'un système annuel à un système trimestriel), la rareté des liens entre les universités et les exigences du marché du travail conduisent à une perte d'harmonie et de compatibilité entre les orientations philosophiques des universités et les exigences du marché du travail libyen. La multiplication des mêmes facultés au sein d'une seule université en est un exemple. De plus, l'état a créé plusieurs universités sans avoir d'objectifs précis et l'intervention du tribalisme et du régionalisme comble quelquefois l'absence de loi. En effet, l'application des principes du management de la qualité pour obtenir de bonnes performances est une démarche collaborative et participative qui doit fournir les moyens nécessaires et répondre aux exigences définies.

Nous avons concentré notre étude sur trois acteurs institutionnels, à savoir le cadre administratif, le cadre scientifique et les étudiants. Toutefois, d'autres catégories qui sont parties prenantes telles que Pôle emploi ou la Mairie peuvent avoir des avis différents. Nous n'avons pas rencontré ces acteurs et cela constitue une lacune dans notre étude, car ils jouent un rôle important dans l'analyse des outputs universitaires. Une coordination avec ces acteurs est souhaitable afin de mieux comprendre les attentes sociétales, les mécanismes du travail et ses exigences.

Le développement de l'étude de la qualité en Libye était jusqu'alors peu développé, notamment en raison de certains obstacles liés au financement et à la planification, l'absence de philosophie précise pour le système éducatif, la faiblesse de la recherche scientifique, la centralisation de certaines décisions, en plus de l'instabilité administrative concernant le système d'éducation en

Libye. Ces phénomènes sont étroitement liés à la guerre qui a sévi en 2011 et à ses impacts économiques, sociaux et politiques.

Finalement, nous constatons, à travers cette étude, que la situation d'application de la démarche qualité dans les universités libyennes nécessite un projet précis, une stratégie claire et une stabilité économique, politique et sociale qui fait encore défaut. Il semble que, dans les circonstances et les capacités actuelles, il n'est pas possible de se contenter d'adopter un système de qualité uniquement pour résoudre les problèmes et les difficultés auxquels doit faire face actuellement l'enseignement universitaire libyen. Il est nécessaire d'adopter une approche de la gestion de crise en complémentarité du système de qualité.

Développer la qualité dans les universités libyennes se trouve aujourd'hui étroitement lié à la situation économique et politique du pays. C'est un problème évoqué par toutes les catégories de personnes interrogées : cadres administratifs, scientifiques et étudiants. D'autres problèmes sont liés aux aspects administratifs et juridiques, d'autres problèmes encore concernent le développement des infrastructures, la recherche scientifique, la formation continue, et la mise à disposition des technologies informatiques. Cela se reflète dans la qualité et la facilité d'accès à l'information au travail, en plus des séminaires liés à l'efficacité et à la culture de la mise en œuvre du système de qualité dans les universités et le milieu environnant ainsi que dans la planification stratégique et l'application de la justice sociale. Par ailleurs, la qualité des programmes et la planification du système éducatif s'affrontent aujourd'hui aux défis mondiaux et à la révolution de la connaissance.

Compte tenu de nos résultats d'analyse, voici ce que nous recommandons :

- ✓ Préparer des programmes d'études pour l'apprentissage de la qualité : si la démarche qualité est retenue comme un axe stratégique pertinent pour augmenter la performance de l'enseignement supérieur libyen, elle demande sans aucun doute de commencer par réaliser un état des lieux précis des ressources disponibles et d'établir un plan d'actions assorti d'un programme d'études relatif à la qualité – les contenus utiles à sa compréhension et son implantation, une réflexion partagé sur le sens qu'elle revêt, la prise en compte des potentiels obstacles et les adaptations locales nécessaires pour parvenir à une mise en œuvre efficiente.
- ✓ Créer des centres pour le développement social et les loisirs : la politique de promotion de la performance ne peut pas tout miser sur le développement continu des ressources humaines, avec le risque d'avancer parfois à marche

forcée. Un équilibre est à construire pour permettre à chacun, professionnel ou étudiant, de se ménager des temps de repos et loisirs, sources de ressourcement individuel et aussi de partage autour de projets communs qui favorisent les rencontres, le soutien mutuel. La recherche de performance ne nous semble pas incompatible avec le respect d'un équilibre personnel, bien au contraire.

- ✓ Augmenter les salaires (motivation financière) : si la démarche qualité entraîne des plus-values intellectuelles et économiques, les retombées doivent aussi être sociales et s'accompagner d'un rehaussement des salaires, de manière à générer *a minima* un intéressement concret de ceux qui contribuent à la performance du système d'enseignement supérieur. Une attention particulière est à porter aux professeurs pour que le métier soit financièrement attractif et socialement reconnu.
- ✓ Financer la recherche scientifique : la qualité se déploie dans le domaine de la recherche et du développement, grâce aux ressources locales et aux collaborations internationales. Ainsi, les recherches scientifiques sont à promouvoir et à prioriser parmi les différents axes de développement stratégique de l'université libyenne.
- ✓ Favoriser des petits projets : si les projets de grande ampleur sont à valoriser, les projets plus modestes, liés notamment à des expérimentations, sont également à encourager afin d'irriguer la recherche et de permettre des initiales locales. L'évaluation de l'ensemble de ces projets thématiques (comme le développement du numérique) montrera s'ils contribuent ou non au rayonnement de l'université et à la promotion de l'enseignement supérieur libyen.
- ✓ Favoriser la formation continue : la formation initiale a besoin d'être complétée, soutenue par un programme de formation continue des personnels. Ce programme, forcément évolutif, s'adaptera aux besoins identifiés tant par l'institution que par les professionnels eux-mêmes.
- ✓ Développer des infrastructures : la construction de nouvelles infrastructures, l'accessibilité des locaux, la rénovation et l'adaptation des outils de travail en prenant en considération le développement durable vont répondre aux besoins émergents liés à la politique qu'entame le système d'enseignement supérieur.

- ✓ Revoir les programmes actuels et les planifier à la lumière des besoins du marché de travail et de la société : les programmes ont à prendre mieux en compte l'ensemble de ces besoins, pour une plus grande adaptation aux évolutions en cours. Ainsi, nos résultats ont montré que le degré de mise en œuvre de cet objectif restait largement perfectible.
- ✓ Fixer des normes précises et claires lors de l'affectation des fonctionnaires à l'université en fonction de leurs compétences et de leur capacité à gérer le travail qui leur est confié, loin des quotas politiques.
- ✓ Restructurer le système éducatif en Libye en fonction des besoins économiques, sociaux et culturels.
- ✓ Développer des programmes d'évaluation pour suivre le rythme des développements, des technologies et des développements modernes de l'éducation.
- ✓ Tendre vers une autonomie des universités en termes de décision administrative et financière. Travailler à l'élaboration de plans de développement des ressources financières pour les établissements d'enseignement supérieur.
- ✓ Se doter d'outils et de démarches pour que chaque université étudie et résolve le problème structurel de la multiplicité des facultés et des sections similaires (avec une prise en compte du développement des universités et de la possibilité de les réduire pour améliorer leurs outputs).
- ✓ Travailler à l'élaboration du droit universitaire et à la mise en œuvre des règlements relatifs aux universités, ce qui donne de l'indépendance et des pouvoirs suffisants.
- ✓ Etablir et respecter les critères scientifiques de sélection des professeurs.
- ✓ Travailler à construire un système de communication efficace au sein de l'université pour assurer la fourniture d'informations en temps opportun afin de faire face à la crise.

L'étude de la problématique de recherche auprès d'un échantillon plus large d'universités pourrait permettre d'enrichir les réponses par rapport aux hypothèses développées dans la partie théorique. Ainsi, nous souhaiterions engager, à l'issue de cette thèse, un travail de recherche qualitatif auprès d'un échantillon plus important d'universités afin de poursuivre nos investigations.

Publications d'auteur :

1. Said Al Ghawiel (2020). Implementing Quality to Assess the Performance of the Educational System: A Preliminary Case Study at the Libyan University Al Jabal Al Gharbi, *Athens Journal of Mediterranean Studies*- Volume 6, Issue 1, Pages 67-88. Disponible à l'adresse : https://doi.org/10.30958/ajms.6-1-4 doi=10.30958/ajms.6-1-4

2. Said Al Ghawiel (2021). The Implementation of the Quality Process in Higher Education. A Critical Approach. Athens: *ATINER"s Conference Paper Series, No: MDT2020-2718.*

3. Said Al Ghawiel (2020). *Le management par la qualité dans l'enseignement supérieur L'entrepreneuriat au cœur des nouvelles politiques publiques en Libye.* Communication présentée au Colloque International Eduquer à l'esprit d'entreprendre, former à l'entrepreneuriat ? Enjeux, questions, transformations. 16 au 21 novembre 2020 / Entrepreneurship Education 2020 - Lille, France.

4. Said Al Ghawiel (2020). *La réalité de l'évaluation en sciences de l'éducation. Dans un défi critique.* Communication présentée au Colloque doctoral et jeunes docteurs : FRANCOPho-L.I.E.doc' Lille 27 novembre 2020. « Pratiques, Activités : Espaces et objets de recherche en éducation et formation ».

5. Said Al Ghawiel (2021). *La démarche qualité dans l'enseignement supérieur face aux injonctions de compétitivité du monde économique.* Communication présentée au Congrès AREF 2020, « Politiques et territoires en éducation et formation : enjeux, débats, perspectives», 2 et 3 juin 2021 à Nancy.

Références bibliographiques

La bibliographie se divise en plusieurs grandes thématiques qui ont structuré la thèse.

Les thèmes retenus sont :

- Histoire de la Libye et du système éducatif libyen
- Histoire, philosophie et sociologie de l'éducation
-Théories du management
- Enseignement supérieur, performance et évaluation
- Les outils méthodologiques
- Textes juridiques présentant des lois, décisions et règlements concernant l'éducation en Libye
- Archives nationales et internationales.

Dans chacune des catégories, les références sont présentées selon l'adaptation française des normes de l'American Psychological Association (APA) (Selon la 6e édition du Publication Manual, 2010).

Histoire de la Libye et du système éducatif libyen

Aboajela, S., (2015). *The Influence of Organisational Culture on Performance Measurement Systems in Libyan* (thèse de doctorat en philosophie : University of Huddersfield). Récupéré d'Archipel, l'archive de publications électroniques de : http://eprints.hud.ac.uk/id/eprint/25431/

Abu Mahlula, A., (2018). *Évaluation de la performance de l'enseignement des professeurs et des universités libyennes à la lumière des normes de qualité du point de vue des étudiants.* Université de Djebel Al Gharbi un modèle (en arabe), (thèse de doctorat en administration de l'éducation : Académie libyenne des études supérieures).

Almuqurm, S. et Brik, S., (2010). L'évaluation du programme de la préparation des professeurs de sciences dans la faculté de l'éducation à l'université Djebel Al Gharbi par rapport aux normes qualité (en arabe), *14eme Congrès Scientifique de l'éducation Scientifique et les Standards* : la *théorie et l'application*, 1-3 août. Egypt.

Alqatri, M., (1985). *Les universités islamiques et leur rôle dans le processus de la pensée éducative* (en arabe), Le Caire : Maison de la pensée arabe.

Alqimatiu, A., (1978). Évolution de l'administration de l'enseignement en Libye : administration et planification de l'éducation dans la période de 1951 à 1975 (en arabe), (master II en administration de l'éducation : Université Al Azhar, Le Caire).

Ambassade de la Libye en France, Centre des Affaires Culturelles : http://aclyfr.org/#. (Consulté le12/10/2016).

Amine, M., (2014). *Al-Azhar et une histoire de 100 ans d'existence* (en arabe), Le Caire : Rawafed publishing.

Arafa, A., (2008). *Les accords internationaux ratifiés par la Libye* (en arabe), Benghazi : Maison Nationale des livres.

Burgat, F. et Laronde, A., (2003). La Libye antique. Dans F. Burgat (dir.), *La Libye* (pp. 9-33). Paris : Presses Universitaires de France.

Carabelli, R., (2010). Colonisation italienne en Libye : villages des nouvelles fondations en situation fasciste. Consciences patrimoniales, *BUP Bononia University Press*. Halshs-01259530f.

Centre national d'assurance qualité et d'accréditation des établissements d'enseignement et de formation en Libye (en arabe), Disponible sur : www.qaa.ly

Cresti, F., (2003). La formation pour les musulmans de Libye à l'époque coloniale, ou les supposés dangers de la modernité. *Revue des mondes musulmans et de la méditerranées,* pp. 269-304. Disponible sur : https://remmm.revues.org/53 (consulté le 03/10/2016).

Del Boca, A., (1994). *Gli Italiani in Libia : dal fascismo a Gheddafi* (en italien), Italie : Mondadori.

Elaokali, Z., (2012). *Developing a Delphi Model of the Relationship Between Higher Education Skills in Libya and Labour Market Needs: A Case Study of Benghazi "Libya"* (thèse de doctorat en philosophie: Université de Gloucestershire.) Disponible sur : http://eprints.glos.ac.uk/3288/

Elferjani, M., (2015). Development of Training Programmes Provided for Academic Staff of Libyan Universities (thèse de doctorat en école de l'environnement bâti, faculté de science et la technologie : Université de Salford. UK.) Disponible sur : https://usir.salford.ac.uk/id/eprint/34878/1/ALLwith%20INDEXandCoverPages.2015pdf.pdf

El-Hawat, A., (2018). *Education en Libye et perspectives de développement humain durable* (en arabe), Libye : Publications de l'université du Maghreb et des voyages de l'Union du Maghreb arabe.

Errabou, A., (2013). *Total Quality Management Mechanism to Enhance Quality in Higher Education in Libya* (thèse de doctorat en Philosophie : Université de Coventry). Disponible sur : http://curve.coventry.ac.uk/open.

Européen Commission. (2011). Action Fiche for Libye. Disponible sur :

https://ec.europa.eu/neighbourhood-enlargement/sites/near/files/sm_libye_2011_ad2.pdf

Ghoneim, R., (1972). *L'évolution de l'éducation en Libye dans les temps modernes* (en arabe), Le Caire : Maison du développement pour l'édition et la distribution.

Greig, S., (1948/2005). *History of education in Tripolitania from time of ottoman occupation to the fifth year under British military occupation* (trad en arabe, A. Al-Aqeel) Tripoli: Center des études histories.

Al Sagheer, H., (2012). *L'histoire de l'éducation en Libye de 1551 à 2011*(en arabe), Tripoli : Maison de mosaïque pour l'impression.

Hibah, H., (2019). *Obstacles à la mise en œuvre de systèmes de qualité complets dans le secteur de l'enseignement supérieur en Libye : Une étude appliquée à l'université de Tripoli* (en arabe), (thèse de doctorat en gestion : Université de Tripoli).

Higgins, B. et Le Tourneau, R., (1953). *Rapport de la mission en Libye*. UNESCO.

Institut international de planification de l'éducation (IIPE). (2012). Disponible sur : http://www.unesco.org/new/en/member-states/single-view/news/libye_la_volonte_de_changer/ (consulté le 15 octobre 2017).

Kaddour, M., (1994). *La formation des instituteurs en Libye* (thèse de doctorat en sciences de l'éducation : Université des sciences et technologies de Lille). Disponible sur : https://ori-nuxeo.univ-lille1.fr/nuxeo/site/esupversions/316811fd-50a6-4435-8e11-97ced449c5fd

Khader, B., (2011). La Libye : histoire d'une révolution ratée 1969-2011. *CERMAC. Université Catholique de Louvain, Revue Hors-série,* vol IV - Axe II.

Khoja, M., (2016). *The Development of a Sustainable Quality Management Framework for Libyan Higher Education System* (thèse de doctorat en philosophie : Université de Montfort).

Commission nationale pour l'éducation, la culture et la science, (2004)., (en arabe), *Le développement de l'éducation en Libye*, « Rapport national à la Conférence internationale sur l'éducation, une bonne éducation pour tous les jeunes, défis, tendances et priorités, Séance 47, 8-11-Septembre, Genève. Disponible sur : *http://www.ibe.unesco.org/International/ICE47/English/Natreps/reports/libya_en.pdf*

Martel, A., (1992). *La Libye contemporaine essai géopolitique 1835-1990.* Paris : L'Harmattan.

Massoud, A., (2013). Les traits de la vie intellectuelle et culturelle en Libye du règne ottoman tardif jusqu'à l'année de l'occupation italienne en 1911 (en arabe), *Journal de l'Université de Zaouïa*, vol 3.

Mergine, H. et Al Sharkasi, A., (2013). *Rapport des visites des universités en Libye.* Centre National d'Assurance Qualité et d'Accréditation CNAQA (en arabe), Récupéré du site : file:///C:/Users/otma0001.AD-URCA/Downloads/2013.pdf

Mergine, H., (2016). Guide pour l'application de la qualité et l'accréditation dans les facultés des universités libyennes (en arabe), publications de l'association libyenne pour la qualité et l'excellence en éducation, n° de dépôt juridique 132/2017.

Obed, A., (1979). Philosophie du système éducatif et structure de la politique éducative : une étude comparative (en arabe), Le Caire : La bibliothèque anglo-égyptienne (2ème édition).

Organisation libyenne des politiques et des stratégies, Tripoli, (2016) (en arabe), Disponible sur : http://loopsresearch.org/media/images/photofmkdgao2jnjn. (Consulté le 17/10/2016).

Petitdemange, F. (2014). *La Libye révolutionnaire dans le monde (1969-2011).* France : paroles Vives.

Pinta, P., (2006). *La Libye*. Paris : Karthala.

Rachrache, A-k., (1984). *Le développement de l'enseignement en Libye (1911-1983)* (thèse de doctorant de troisième cycle sous la direction de J. Champion : Université de Grenoble).

Sheikh, R., (1972). *Le développement de l'éducation en Libye dans les temps modernes* (en arabe), Égypte : Maison du développement pour l'édition et la distribution.

Sirks, A., (2013). Perspectives de l'éducation de base et secondaire en Libye (en arabe), *Magazine de l'Université de Zawia*, n° 15, vol 1.

Tamtam, A. *et al.,* (2011). Higher education in Libya, system under stress. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 29, pp.742-751. Disponible sur: DOI: 10.1016/j.sbspro.2011.11.300

Turki, A., (2003). *Philosophie de l'éducation, synthèse scientifique et critique* (en arabe), Le Caire : la bibliothèque anglo-égyptienne.

UNESCO IBE (2007). *Libyan Arab Jamahiriya.* World Data on Education, 6th edition. Url: http://www.ibe.unesco.org/Countries/WDE/2006/ARAB_STATES/Libyan_Arab_Jamahiriya/Libyan_Arab_Jamahiriya.pdf.

Histoire, philosophie et sociologie de l'éducation

Abbas, A., (2015). *Le rôle de la liberté académique et de la démocratie éducative dans le développement des programmes d'enseignement universitaire (universités publiques - universités privées) en Syrie du point de vue des étudiants et des membres du corps professoral* (en arabe), (master II en programme et méthodes d'enseignement, faculté d'éducation, Université de Damas).

Abdulaziz, I., (2009). *Administration générale et administration de l'éducation* (en arabe),

Amman : Dar Al Road Édition et distribution.

Al Harbi, A., (2010). *Le rôle des professeurs de sciences naturelles dans le développement des valeurs scientifiques chez les élèves du troisième cycle du secondaire en Arabie Saoudite* (en arabe), (thèse de doctorat dans le curriculum et les méthodes d'enseignement : Université d'Umm Al-Qari).

Al-Ani, W., (2014). Core Values Matrix of the Philosophy of basic Education in Oman (PBEO). *Athens Journal of Education,* vol 1, Issue 2, pp.167-182. Disponible sur : https://doi.org/10.30958/aje.1-2-6 doi=10.30958/aje.1-2-6

Al-Khawalda, M., (2013). *Philosophies de l'éducation traditionnelle, moderne et contemporaine* (en arabe), Amman : Maison de la Massira pour l'édition et la distribution.

Al-Tabouli, M. *et al.,* (2015). Le sens de l'équité organisationnelle et sa relation avec le comportement de citoyenneté organisationnelle parmi les membres du corps professoral de l'Université de Benghazi (en arabe), *Université de Benghazi*, n° 2.

Ardashkin, I.B., (2015). Philosophy of Education as a Social Development Factor: World Trends and Prospects for Russia. *Procedia - Social and Behavioral Sciences,* 166, pp. 277-286.

Asuquo Ekanem, S., (2014). The Importance of Philosophy in Educational Administration/Management: The Democratic Model. *Mediterranean. Journal of Social Sciences MCSER Publishing. Rome-Italy,* vol 5, n° 9. Disponible sur : file:///C:/Users/281296/Desktop/2665-10478-1-PB.pdf

Bagros, P. et Niewiadomski, C., (2003). *Penser la dimension humaine à l'hôpital.* Paris : Seli Arslan.

Bernard, C., (1995). *Les Sciences de l'éducation : Un enjeu, un défi.* Paris : ESF.

Bertrand, Y., (1998) *Théories contemporaines de l'éducation*. Lyon : Chronique sociale ; Montréal : Éditions nouvelles (4e édition).

Bonwa, A., (2015). *Les relations humaines et leur impact sur la satisfaction au travail, une étude de cas des travailleurs de la Caisse de Sécurité sociale - Agence Djelfa* (en arabe), (thèse de doctorat en sociologie Spécialisation : Organisation et travail, Algérie).

Boukous, A., (2007). L'enseignement de l'amazighe (berbère) au Maroc : aspects sociolinguistiques. *Revue de l'université de Moncton*. Numéro hors-série, pp. 81-89. DOI : 10.7202/017709ar.

Champy-Remoussenard, P., (2012). L'éducation à l'entreprenariat : Enjeux, statut, perspectives. *Spirale*, n°50, pp. 39-51 ; doi : https://doi.org/10.3406/spira.2012.1087

Chiapello, È. et Gilbert, P., (2013). Sociologie des outils de gestion : Introduction à l'analyse

sociale de l'instrumentation de gestion. Paris : *La Découverte.* Disponible sur : https://doi.org/10.3917/dec.chiap.2013.01

Cometti, J. (2001). Le pluralisme pragmatiste et la question du relativisme. *Archives de Philosophie,* 1(1), 21-39. https://doi.org/10.3917/aphi.641.0021

Del Rey, A., (2013). Une approche utilitariste. Dans : A. Del Rey. (dir.), *À l'école des compétences : De l'éducation à la fabrique de l'élève performant* (pp. 138-155). Paris : La Découverte.

Dewey, J., (1975). *Démocratie et éducation introduction à la philosophie de l'éducation*. Paris : A. Colin, DL.

Dilthey, W., (1883 / 1992). *Critique de la raison historique, introduction aux sciences de l'esprit.* Paris: Cerf.

Ekanem, S.A. & Ekefre, E.N., (2014). The Importance of Philosophy in Educational Administration/Management: The Democratic Model. *Mediterranean Journal of Social Sciences, Rome-Italy,* vol 5, n°9. Disponible sur : Doi :10.5901/mjss. 2014.v5n9p501

Fedi, L., (2011). Les paradoxes éducatifs de Rousseau. *Revue philosophique de la France et de l'étranger*, *tome* 136(4), 487-506. Disponible sur : Doi :10.3917/rphi.114.0487.

Ghalib, H., (1970). *Piliers de l'éducation renouvelable* (en arabe), Maison du livre libanais : Beyrouth. (2e édition).

Giddens, A., (1994). *Les conséquences de la modernité.* Paris : L'Harmattan.

Goglin, J.M., (2013). Une définition positive de la liberté humaine chez Thomas d'Aquin : Remise en cause des lectures d'Odon Lottin et de Bernard Lonergan. *Halshs-00839302.*

Gohier, C., (2002). Les finalités de l'éducation. Association canadienne d'éducation de langue français (ACELF), *Revue Éducation et francophonie*. Disponible sur https://www.acelf.ca/c/revue/pdf/ACELF_XXX_1.pdf.

Gozlan, C., (2016). Les sciences humaines et sociales face aux standards d'évaluation de la qualité académique. Enquête sur les pratiques de jugement dans une agence française, *presses universitaires de France « sociologie* », vol 7, pp. 261-280. Disponible sur : http://www.cairn.info/revue-sociologie-2016-3-page-261.htm

Guèye, A., (2011). Liberté académique en question : contribution à la problématisation d'une notion à partir du cas estudiantin au Sénégal, *JHEA/RESA*, vol 9, Nos. 1 & 2, 2, pp. 113-131. Disponible sur: file:///C:/Users/lenovo/Downloads/6-Gueye_JHEA_1_2_11.pdf

Halstead, M. & Taylor, M., (1996). *Values in Education and Education in Values*. London & Washington: The Falmer Press. Disponible sur: https://eric.ed.gov/?id=ED393218.

Halwani, F., (2013). Liberté académique et enseignement supérieur en Syrie Histoire - Eléments

- Réalité - Perspectives. *Magazine de l'université de Damas*, vol 29, n° 3 + 4. Disponible sur : http://www.damascusuniversity.edu.sy/mag/human/images/stories/3-2013/a/11-45.pdf

Harvard Family Research Project. (2006). Family Involvement in Early Childhood Education, *Harvard Graduate School of Education*, (1), 1-8.

Keall, C., (2013). The Paradox of Freedom: John Dewey on Human Nature, Culture, and Education. *Education and Culture*, vol 29 (2) pp.53-70. Disponible sur : https://docs.lib.purdue.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1526&context=eandc

Laberthonnière, L. (1935). *Théorie de l'éducation*. Paris : J. Vrin. (10ème édition).

Lafi, N., (2015). L'Empire ottoman en Afrique : perspectives d'histoire critique. Cahiers d'histoire. *Revue d'histoire critique*, pp. 59-70. Disponible sur : https://doi.org/10.4000/chrhc.4505.

Lapostolle, G. et Mabilon-Bonfils, B., (2018). *Fiches de sciences de l'éducation*. Paris : Ellipses copyright.

Larré, F., (2009). La mise en incitation des enseignants : solution théorique ou réponse Pragmatique ? *Revue française de pédagogie.* Disponible sur : http://journals.openedition.org/rfp/1101 ; doi : 10.4000/rfp.1101

Lenoir, Y., (2008). Les finalités en éducation : Un cadre conceptuel pour cerner les positionnements épistémologiques et axiologiques. Dans D. Favre et A. Hasni (dir.), *Les valeurs explicites et implicites dans la formation des enseignants : Entre toujours plus et mieux vivre ensemble.* Bruxelles : De Boeck.

León, A., (2012). Los fines de la educación Orbis (en espagnol), *Revista Científica Ciencias Humanas*, vol 8, n° 23. Disponible sur : https://www.redalyc.org/pdf/709/70925416001.pdf

Lézine, A., (1966). *Architecture de l'Ifriqiya, recherches sur les monuments aghlabides*. Paris : C. Klincksieck.

Linteau, R., (2018). *John Dewey, l'éthique et les valeurs - entre savoir et savoir-faire* (thèse de doctorat en philosophie : Université Laval offert en extension à l'Université de Sherbrooke). Disponible sur : https://corpus.ulaval.ca/jspui/bitstream/20.500.11794/30723/1/34152.pdf.

Livet, P., (2005). Les diverses formes de raisonnement par cas. Dans J.C. Passeron et J. Revel (dir.), *Penser par cas*. Paris : Editions de l'EHESS.

Lucas, D., (2016). Humanité du travail et éthique de la performance. *Revue de philosophie et de sciences humaines*, 37-38, document 6, URL. Disponible sur : http://journals.openedition.org/leportique/2869

Maillard, F., (2017). La politique de certification tout au long de la vie : vers la labellisation des actifs ? *Sociologies pratiques,* 35(2), 37-47, doi :10.3917/sopr.035.0037.

Maulini, O. (2005). *Questionner pour enseigner & pour apprendre. Le rapport au savoir dans la classe.* Paris : ESF.

Malet, R., (2011) Un analyseur des formes de redéfinition stratégiques de l'État Les politiques d'imputabilité en direction des enseignants en Angleterre et aux États-Unis Dans : Les politiques d'accountability Du changement institutionnel aux transformations locales, *Revue Éducation comparée*, n°5, pp. 35-60.

Malet R. et Sirota R., (dir.). (2003) Autour du comparatisme en éducation la derrière Pierre, Vaniscotte Francine. – L'Éducation comparée : un outil pour l'Europe. Dans : *Recherche & Formation,* N°43, Entrer à l'université. Le Tutorat méthodologique. pp. 157-164.

Maritain, J., (2012). *Pour une philosophie de l'éducation*. Paris : Parole et silence.

Mérini, C., (2010). La comparaison de pratiques : un champ à explorer en formation dans le cadre de l'éducation comparée ? Dans : l´éducation comparée aujourd´hui, État des lieux, nouveaux enjeux, nouveaux débats. *Revue Education comparée,* n°3, pp. 297-320.

Merino Fernández, J.V., (2011). La Educación a lo largo de la vida. Un proceso inherente a la naturaleza humana, necesidad y demanda social, *Copylef* (en espagnol), nº 14, issn : 1698-4404. Disponible sur : http://quadernsanimacio.net.

Mialaret, G., (2004). *La psychopédagogie*. Paris : Presses universitaires de France.

Mialaret, G., (2011). *Les sciences de l'éducation*. Paris : Presses universitaire de France.

Morsi, M., (1973). *L'éducation dans les pays arabes* (en arabe), Le Caire : Livre du monde.

Morsi, M., (2007). *Philosophie de l'éducation : Tendances et écoles* (en arabe), Le Caire : Livre du monde.

Niewiadomski, C. et Champy-remoussenard, P., (dir.). (2018). *Le travail éducatif dans sa diversité*. Villeneuve d'Ascq: Presses universitaires du Septentrion.

OECD (2017). The Funding of School Education: Connecting Resources and Learning. Paris. Disponible sur : http://dx.doi.org/10.1787/9789264276147-en.

Ogwora, E. *& al.,* (2013). Philosophy as a Key Instrument in Establishing Curriculum, Educational Policy, Objectives, Goals of Education, Vision and Mission of Education. *Journal of Education and Practice,* vol 4, n°11. Disponible sur: https://www.iiste.org/Journals/index.php/JEP/article/viewFile/6452/6457

Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture. Disponible sur : http://www.unesco.org/new/ar/education/themes/leading-the-international-agenda/education-for-all/single-view/news/libya_the_will_to_change/. (Consulté le 22/10/2016).

Orozc, E.L., (2006). *Le processus de transmission des valeurs chez les jeunes : Etude*

comparative de trois configurations colombiennes (thèse de doctorat en sciences de l'éducation : Université de Rennes 2). Disponible sur : https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00199402/file/theselondono.pdf

Perrenoud, P., (2002). Dix principes pour rendre le système éducatif plus efficace. *Université de Genève.*

Ragab, M., (2018). Philosophie de l'éducation : concept et importance (en arabe), *Le magazine pédagogique,* n° 51. Égypte, doi: 10.21608/edusohag.2018.4608.

Ranjan Dash., S.N., (2015). Philosophical foundation of education. *Directorate of distance & Continuing Education Utkal University*. Disponible sur: http://ddceutkal.ac.in/Syllabus/MA_Education/Paper_1.pdf

Reboul, O., (1992). *Les valeurs de l'éducation*. Paris : Presses Universitaires de France.

Reboul, O., (1999). *Les valeurs de l'éducation*. Paris : Presses Universitaires de France (2ème édition).

Reboul, O., (2016). *La philosophie de l'éducation.* Paris cedex 14, France : Presses Universitaires de France.

Reboul, O., (2018). Les institutions éducatives. Dans O. Reboul (dir.), *La philosophie de l'éducation*. Paris : Presses Universitaires de France.

Reboul, O., (2018). Les valeurs et l'éducation. Dans O. Reboul (dir.), *La philosophie de l'éducation.* Paris : Presses Universitaires de France.

Resweber, J.P., (1999). Les paradoxes de l'éducation. *Revue de philosophie et de sciences humaines URL.* Disponible sur : http://journals.openedition.org/leportique/274 (consulté le 18 mars 2016).

Rickert, H., (1863-1936). *Science de la culture et science de la nature suivie de Théorie de la definition* (traduit de l'allemand par Buhot de Launay, M., Nicolas, A.H. et Prompsy, C.) Paris : Gallimard, DL, Schön.

Rogers, C.R., (1984). *Liberté pour apprendre*. Paris : Dunod.

Ryan, T.G., (2008). Philosophical homogeneity in pre-service education: A longitudinal survey. *Journal of Educational Thought*, 18(1). Disponible sur: https://www.researchgate.net/publication/236904366

Safa, I., (2010). Kairouan, un islam des Lumières. *Les Cahiers de l'Orient,* 1(1), 83-87. https://doi.org/10.3917/lcdlo.097.0083

Siegel, H. *& al.,* (2008). Philosophy of Education. *Stanford Encyclopedia of Philosophy*. Disponible sur: http://plato.stanford.edu/entries/education-philosophy/.

Siegel, H., (2009). Introduction: Philosophy of Education and Philosophy. *The Oxford*

Handbook of Philosophy of Education, doi: 10.1093/oxfordhb/9780195312881.003.0001

Siegel, H., (2009). *The Oxford Handbook of Philosophy of Education*. USA : Oxford University Press.

Silva, O.D.L.D. et Sousa, Á., (2016). Gestion de la qualité dans la recherche en sciences sociales et humaines : articulation entre les méthodes qualitatives et quantitatives. *Recherches qualitatives – Hors-série* – n°18 – pp. 171-181. Méthodes qualitatives en sciences sociales et humaines : perspectives et expériences.

Skúlason, P., (2009). L'Université et l'éthique de la connaissance. *Philosophia Scientiæ*, 13-1 DOI: https://doi.org/10.4000/philosophiascientiae.

Snauwaert, D.T., (2012). The Importance of Philosophy for Education in a Democratic Society. *Journal of peace education and social justice*, vol 6, n° 2, pp.73-84. Disponible sur : http://www.infactispax.org/journal/

Soko, S., (2009). *La réalité des valeurs chez les adolescents dans l'institution éducative, une étude de terrain à l'école secondaire de Bahna Masoud* (en arabe), (master II en sociologie : Université Mentouri de Constantine, Algérie). Disponible sur : https://bu.umc.edu.dz/theses/sociologie/ASOK2984.pdf.

Sultania, B. et Bin-Turki, A., (2014). La relation complémentaire entre l'université et la société et la question du développement social (en arabe), *Journal des sciences humaines* n°34/35, Université de Mohamed khaider, Biskra.

Tan, C., (2006). Philosophical perspectives on education. Dans C. Tan., B. Wong., J.S.M. Chua, & T. Kang (Eds.). *Critical Perspectives on Education : An Introduction* (pp. 21-40). *Singapore : Prentice Hall.* Disponible sur : https://www.researchgate.net/publication/305655612.

Tauzia, N., (2010). La qualité sans l'humain. Dans : X. Gallut (dir.), *La démarche qualité dans le champ médico-social* (pp. 111-128). Toulouse. France : *ERES.* Disponible sur : https://doi.org/10.3917/eres.qribi.2010.01.0111

Thành Khôi, Lê., (1965). Dimension historique de l'éducation. In : *Tiers-Monde*, *Éducation et développement.* Tome 6, n°22, pp. 335-356 ; doi : https://doi.org/10.3406/tiers.1965.2105.

Tupas, J. & Pendon, G., (2016). College Teachers 'Educational Philosophy: A Step towards Improving Teaching Performance. *IRA International Journal of Education and Multidisciplinary Studies* (ISSN 2455–2526), 3(3). Doi: http://dx.doi.org/10.21013/jems. v3. n3. p12.

UNESCO (2005). *Vers les sociétés du savoir* : Rapport mondial de l'UNESCO. Paris.

Weisser, M., (2005). Quelle épistémologie pour les Sciences de l'Éducation ? Le modèle de

l'arc herméneutique. Penser l'éducation. *Laboratoire CIVIIC*, 18, pp. 115-129. Hal-00493126

Théories du management

Alshalan, F., (2016). Changement organisationnel : Intention et gestion. *Revue arabe d'études et de formation sur la sécurité* (en arabe), vol 31, n°64, pp. 3-56, Riyad doi :10.12816/0015901.

Arumugham A.-J. & Krishnaraj, C., (2015). Quality Circle - Formation and Implementation. *International Journal of Emerging Research in Engineering Science and Technology*-Issn: 2393-9184-Vol 2.

Asem, S., (2009). Développement des ressources humaines à la lumière de l'application des principes de TQM dans les universités. *Journal du chercheur*, n° 7, vol 7, pp. 195-204. http://irep.iium.edu.my/id/eprint/21755

Aubert, N., Grueere, J.-P, Jabes. J. et Enlart, S., (2005). *Management : Aspects humains et organisationnels.* Paris : Presses Universitaires de France (8ème édition).

Bareil, C., (2004). La résistance au changement : synthèse et critique des écrits, *Centre d'études en transformation des organisations, Cahier* n°04-10 Montréal, http://web.hec.ca/sites/ceto/fichiers/04_10.pdf

Bouilloud, J.-P. et Lécuyer, B.-P., (1994). *L'invention de la gestion : histoire et pratiques*. Paris : L'Harmattan.

Bouslah, A., (2015). *Le renforcement des Compétences à travers la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences au sein de l'entreprise cas de la Sonelgaz de la Wilaya de Saida* (thèse de doctorat en Sciences de Gestion : Université Abou bakr belkaid Tlemcen). Disponible sur : http://dspace.univ-tlemcen.dz/bitstream/112/8703/1/Renforcement-competences-evaluation-developpement-recrutement-formation-gpec.Doc.pdf.

Cracker, O. *et al.,* (1986). *Quality circles a guide to participation and productivity*. California: New American Library.

Crosby, P.B., (1979). *Quality is Free*. London: McGraw Hill.

Deming, W.E., (1986). *Out of the Crisis.* Cambridge: Cambridge University Press.

Ducreux, J.M. et Marchand-Tonel, M., (2004). *Stratégie les clés du succès concurrentiel*. Paris: Édition d'organisation.

Doucet, C., (2013). La qualité : pourquoi, comment ? Dans : Christian Doucet éd., *La qualité* (pp. 5-14). Paris cedex 14, France: Presses Universitaires de France.

European Foundation for Quality Management (EFQM) Excellence Model Higher Education Version (2003), *Sheffield Hallam University* (Adapted from the EFQM Excellence Model 2003 Public and Voluntary Sector version). Disponible sur: Centre for Integral Excellence (Http://integralexcellence.shu.ac.uk)

European Institute of Public Administration. Disponible sur: http://www.eipa.eu/en/topic/show/&tid=191"tid=191.(Consulté le 18 octobre 2016).

Garvin, D.A., (1988). *Managing Quality: The Strategic and Competitive Advantage*. New York: Simon and Schuster.

Gaulejac, V. de. & Hanique, F., (2015). *Le capitalisme paradoxes : Un système qui rend fou*. Paris : Éditions du Seuil.

Gaulejac, V. de., (2005). *La société malade de la gestion*. Paris : éditions du seuil.

Gaulejac, V. de., (2009). *La société malade de la gestion.* Paris : éditions du seuil.

Gurtner, B., (2010). La crise économico-financière et les pays en développement. *Revue internationale de politique de développement*. Disponible sur : https://poldev.revues.org/131 (consulté le 12/07/2017).

Henriet, B., (1993). *Leadership et management*. Paris : Editions Liaisons.

Igalens, J. et Roussel, P., (1998). *Méthodes de recherche en Gestion des Ressources Humaines*. Paris: Ed. Economica.

Imai, M., (1997). GEMBA KAIZEN. A common sense, low cost approach to Management. *Kaizen Institute, Ltd.*

Jacquet, S., (2011). Management de la performance : des concepts aux outils, Centre de Ressources en Économie-Gestion, Académie de Versailles. Disponible sur : https://creg.ac-versailles.fr/des-concepts-aux-outils.

Juran, *et al.,* (Eds.) (1988). *Juran's Quality Control Handbook*. New York: McGraw-Hill.

Masclet, G. (2002). Stress ou satisfaction au travail selon les styles de management, *Le journal des psychologues,* n° 197.

Michel, S., (2005). Motivation, satisfaction et implication. Dans N. Aubert., J.-P. Grueere, J. Jabes et S. Enlart (dir.), *Management : Aspects humains et organisationnels*. Paris : Presses universitaires de France.

Moisset, J.-J. *et al.,* (dir). (2003). La planification stratégique des ressources humaines. In : *la gestion des ressources humaines pour la réussite scolaire*. Québec: presses de l'Université du Québec.

Mok, K.-H., (1999). The cost of managerialism: The implications for the "McDonaldisation" of higher education in Hong Kong. *Journal of Higher Policy and Management*, 21(1), 117-

127. http://doi.org/10.1080/1360080990210109

Newitt, D.-J., (1996). Beyond BPR & TQM – managing through processes: is Kaizen enough? In: *Proceedings Industrial Engineering*, London, and U.K: Institution of Electric Engineers.

OCDE (2005). La gestion de la recherche universitaire développer la recherche dans les nouveaux établissements, (consulté le 11/09/2017).

OCDE (2017). L'éducation et les compétences. Disponible sur : http://www.oecd.org/fr/edu/OECD-EDUCATION-BROCHURE-FR.pdf (Consulté le 05/04/2017).

OECD (2012). Education Reviews of Quality Teaching in Higher, Paris. Disponible sur : https://www.oecd.org/education/imhe/44146968.pdf. (Consulté le 22 mai 2018).

Olga, L. Cracker, Cyril Charney & Sik Leung Chiu, J., (1986). Quality circles a guide to participation and productivity. *Methuen Publications New York.*

Organisation Européenne pour la Qualité (EOQ). Disponible sur :http://eoq.org/home.html.

Perspectives économiques en Afrique (2008). Disponible sur: http://www.oecd.org/fr/dev/emoa/perspectiveseconomiquesenafrique2008.htm

Reid, D. et Sunders, N., (2002). *Operation Management*. USA : Wiley.

Regol, O. et Bélanger, P.-R., (2003). Le Kaizen : ses principes et ses conséquences pour les ouvriers et les syndicats. *Revue de la littérature*, Volet 1. Cahiers du Crises Collection, Études théoriques n° ET0306.

Robertson, R. & Ball, R., (2002). Innovation and Improvement in the Delivery of Public Services: The Use of Quality Management within Local Government in Canada; *Public Organization Review*, 2 (4), 387-405.

Roussel, P., (1998). Une évaluation de l'efficacité de la rémunération sur la motivation et la satisfaction des salaries. *Revue de gestion des ressources humaines*, n°29-30, pp. 3-23.

Simoes, P.-M. & Esposito, M., (2014). Improving change management: How communication nature influences resistance to change. *Journal of Management Development*.

Sokovic, M. *& al.,* (2010). Quality Improvement Methodologies - PDCA Cycle, RADAR Matrix, DMAIC. *Journal of Achievements in Materials and Manufacturing Engineering,* vol 43, issue 1. Disponible sur : https://pdfs.semanticscholar.org/e348/8a24ab1197670544b4e08dc6173f396eada9.pdf

Stien, E., (2012). *L'impact de la culture sur le comportement de consommation : modélisation d'un comportement de consommation éthique ethnique* (thèse de doctorat en sciences de gestion : Université d'Artois). Disponible sur : file:///c:/users/temp.buxrpub26.059/desktop/thse_stien_emilie.pdf.

Suárez-Barraza, M.-F. et Lingham, T., (2008). Kaizen within Kaizen Teams: Continuous and Process Improvements in a Spanish municipality, *Asian Journal on Quality* 9(1):1-21 DOI :10.1108/15982688200800001

Tanner, C. & Roncarti, R., (1994). Kaizen leads to breakthroughs in responsiveness and the Shingo Prize at Critikon. *National Productivity Review*. 13(4), Disponible sur : https://doi.org/10.1002/npr.4040130406 (consultée le 06 mars 2018).

Trebucq, S., (2010). Les capitaux immatériels dans le modèle d'excellence EFQM version 2003 : Une étude exploratoire qualitative et quantitative. Disponible sur : https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00526447/document.

Vignon, C., (dir.). (2009). *Le management des ressources humaines dans la grande distribution*, Paris : Vuibert.

Lee, Y. et Lazarus, H., (1993). Uses and Criticisms of Total Quality Management, *Journal of Management,* Vol. 12 n° 7, New York, USA.

Enseignement supérieur, performance et évaluation

Al Shabrawi., A., (2017). Étude comparative sur la liberté académique dans l'enseignement universitaire entre Singapour et l'Égypte (en arabe), *Journal de la faculté d'éducation de l'Université de Port-Saïd,* n°21.

Al Ghawiel, S., (2020). The Implementation of the Quality Process in Higher Education. A Critical Approach. *Athens: ATINER"s Conference Paper Series,* No: MDT2020-2718.

Al Ghawiel, S., (2020) Implementing Quality to Assess the Performance of the Educational System: A Preliminary Case Study at the Libyan University Al Jabal Al Gharbi, *Athens Journal of Mediterranean Studies*- Volume 6, Issue 1, Pages 67-88. Disponible sur : https://doi.org/10.30958/ajms.6-1-4 doi=10.30958/ajms.6-1-4

Al Ghawiel, S., (2020). *Le management par la qualité dans l'enseignement supérieur L'entrepreneuriat au cœur des nouvelles politiques publiques en Libye.* Communication présentée au Colloque International Eduquer à l'esprit d'entreprendre, former à l'entrepreneuriat ? Enjeux, questions, transformations. 16 au 21 novembre 2020 / Entrepreneurship Education 2020 - Lille, France.

Al Ghawiel, S., (2020). *La réalité de l'évaluation en sciences de l'éducation. Dans un défi critique*. Communication présentée au Colloque doctoral et jeunes docteurs : FRANCOPho-L.I.E.doc' Lille 27 novembre 2020. « Pratiques, Activités : Espaces et objets de recherche en

éducation et formation ».

Al Ghawiel, S., (2021). *La démarche qualité dans l'enseignement supérieur face aux injonctions de compétitivité du monde économique.* Communication présentée au Congrès AREF 2020, « Politiques et territoires en éducation et formation : enjeux, débats, perspectives », 2 et 3 juin 2021 à Nancy.

National Education Systems, (Eurydice). (2009). L'enseignement supérieur en Europe : les avancées du processus de Bologne, *Commission européenne.* Disponible sur https://www.cicic.ca/docs/bologna/2009-EHEA-bologna.fr.pdf

Aghion, P. *& al.,* (2010). The Governance and Performance of Universities: Evidence from Europe and the US." *Economic Policy, Oxford University Press,* vol, 25 n°61, pp.7-59.

Ahmed, I., (2003). *Qualité totale dans l'éducation et l'administration scolaire* (en arabe), Alexandrie : Dar El Wafaa Imprimerie.

Alazzaoui, M., (2005). *Gestion de la qualité totale* (en arabe), Amman : Maison Al-Yazuri scientifique pour la publication et la diffusion.

Ali, S., (2010). La réalité de l'enseignement dans les pays arabes et les aspirations de la qualité (en arabe), *Kattouf Journal of Knowledge* (4e édition).

Al-Shibh, R. et Houdoud, M., (2015). Les raisons de l'inadéquation entre les outputs de l'enseignement universitaire et les exigences du marché du travail en Libye (en arabe), *Journal de l'université,* n°17, vol 3.

Al-Suwaieh, E. et Shaaban, A., (2014). L'effet de l'application du système secondaire spécialisé sur la collection des étudiants au niveau universitaire (en arabe), *Journal de l'Université Zawia*, vol 2.

Altbach, P., (1998). Comparative perspectives on higher education for the twenty-first Century. *Higher Education Policy.* 11, 347-356. https://doi.org/10.1016/S0952-8733 (98)00013-0.

Amara, M.-E. et Baumann, M., (2012). *L'Europe universitaire : L'identité étudiante face à l'employabilité*. Louvain-la-Neuve : L'Harmattan.

Abdul-Raouf, T., (2014). *La qualité totale et Accréditation académique en éducation : Tendances contemporaines* (en arabe), Le Caire : groupe arabe de formation et de publication

Aqili, O., (2009). *Introduction à l'approche intégrée pour la gestion de la qualité totale* (en arabe), Amman : Dar Wail.

Azaryeva, V., Stepanov, S. & Shaposhnikov, S. (2008). *Quality assurance in Russian universities in the context of the Bologna process*. Helsinborg : Sweden Lund University.

Bader, M., (1999). Crise du financement de l'enseignement supérieur Universitaire en Jordanie, la réalité et les solutions (en arabe), *Journal : union des Universités Arabes*, n° 36. Amman.

Balme, P. *et al.,* (dir.). (2012). *L'université française : une nouvelle autonomie, un nouveau management*. France : Presses universitaires de Grenoble.

Barbarin, M. De., (2013). La mise en œuvre de la réforme des universités françaises ou les difficultés liées à la globalisation d'une démarche qualité. Dans H. Cellier, A. Koudria et A. Loucif (dir.), *Démarche qualité dans l'enseignement supérieur : notions, processus, mise en œuvre.* Paris : Academia L'Harmattan.

Batterbury, S. et Hill, S., (2004). Évaluation de l'incidence de l'enseignement supérieur sur le développement régional : une approche réaliste de meilleures politiques. *Politiques et gestion de l'enseignement supérieur*, n°16(3), 39-59. https://doi.org/

Bedin, V., (2009). La place du conseil dans l'évaluation : le cas de l'enseignement supérieur. Dans V. Bedin (dir.), *L'évaluation à l'université évaluer ou conseiller ?* Rennes : Presses Universitaires de Rennes.

Bernatchez, J., (2014). Référentiels et dynamiques des politiques qualités dans l'enseignement universitaires au Québec. Dans C. Fallon, B. Leclercq (dir.), *Leurres de la qualité dans l'enseignement supérieur ? Variations internationales sur un thème ambigu.* Paris : Academia L'Harmattan.

Blackmur, D., (2004). Issues in Higher Education Quality Assurance. *Australian Journal of Public Administration,* vol 63, Issue2. Disponible sur : https://doi.org/10.1111/j.1467-8500.2004.00382.x

Boitier, M. et Rivière, A., (2010). Le budget, outil de diffusion d'un nouveau modèle de pilotage des universités ? 2ème prix FutuRIS de l'Association Nationale de la Recherche et de la Technologie (ANRT), Paris.

Bouabaz, M. et Mordjaoui, M., (2013). Méthodes mathématiques d'analyse de la qualité dans l'enseignement supérieur : essai à base de cas. Dans H. Cellier, A. Koudria et A. Loucif (dir.), *Démarche qualité dans l'enseignement supérieur : notions, processus, mise en œuvre.* Paris : L'Harmattan.

Bouamama, M., (2015). *Nouveaux défis du système de mesure de la performance : cas des tableaux de bord* (thèse de doctorat en sciences de gestion : Université de Bordeaux.) Hal, Disponible à l'adresse https://tel.archives-ouvertes.fr Bordeaux.

Bounds, G. *et al.,* (1994). *Beyond Total Quality Management. Toward The Emerging Paradigm.* MC Graw, Hill-Inc. Publisher.

Bouras, R., Loucif, A. et Hamadache, H., (2013). Proposition de mise en place d'une démarche qualité dans l'enseignement supérieur et la recherche scientifique. Dans H. Cellier, A. Koudria et A. Loucif (dir.), *Démarche qualité dans l'enseignement supérieur : notions,*

processus, mise en œuvre. Paris: l'Harmattan.

Brookes, M. & Becket, N., (2007). Quality Management in Higher Education: A Review of International Issues and Practice. *International Journal of Quality and Standards*, 1, 1-37.

Crosier, D. et Parveva, T., (2014). *Le Processus de Bologne : son impact en Europe et dans le monde.* Paris : Institut International de Planification de l'Education (UNESCO).

Chadreque, R.C., (2014). *Contribution à l'évaluation des dispositifs de gouvernance et d'évaluation de la qualité dans l'enseignement supérieur mozambicain* (thèse de doctorat en sciences de l'éducation : Université Paris-Est). Disponible sur : https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-01167234/document

Chaoui, K., (2013). Laboratoires de recherche universitaires et implémentation des concepts de la qualité pour l'enseignement supérieur en Algérie. Dans H. Cellier, A. Koudria et A. Loucif (dir.), *Démarche qualité dans l'enseignement supérieur : notions, processus, mise en œuvre.* Paris : l'Harmattan.

Charlier, N. et Vangeebergen, T., (2014). Saisir l'évaluation de l'université en actes : interprétations et appropriations des parties prenantes. Dans C. Fallon et B. Leclercq (dir.), *Leurres de la qualité dans l'enseignement supérieur ? Variations internationales sur un thème ambigu*. Paris : Academia L'Harmattan.

Chemla-Lafay, A. *et al.,* (2008). *La performance des fonctions « ressources humaines* : *définitions et cadre d'analyse.* Étude préparatoire ; Réalisée par le département Recherche, Études, Veille - IGPDE. Ministère du budget, des comptes publics et de la fonction publique. Disponible sur : https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/publications/etudes_perspectives/performance_des_fonctions_RH_def-2.pdf

Cherqaoui, W., Chroqui, R. et Okar, C., (2015). Influence de la qualité de l'enseignement supérieur sur la satisfaction des étudiants. *Colloque International sur la qualité de l'enseignement supérieur.* At EST de Casablanca – Maroc.

Coignoul, F., (2014). La qualité au banc d'épreuve. Dans C. Fallon et B. Leclercq (dir.), *Leurres de la qualité dans l'enseignement supérieur ? Variations internationales sur un thème ambigu*. Paris : Academia L'Harmattan.

Croche, S., (2012). Qualité et critères de vérité en enseignement. Dans J-E. Charlier., S. Croché & B. Leclercq (dir.), *Contrôler la qualité dans l'enseignement supérieur*. Louvain-la-Neuve : Academia L'Harmattan.

De Ketele, J.-M., (2018). L'évaluation des systèmes d'éducation et de formation : enjeux et tensions liés à la qualité éducative. *Axe 1 : Evaluation et politiques de régulation de la*

qualité, 30e colloque de l'ADMEE-Europe au Luxembourg 10-12 janvier 2018 Campus Belval à Esch-sur-Alzette.

De Ketele, J.-M., Hugonnier, B., Parmentier, P. et Cosnefroy, L., (dir.). (2016). *Quelle excellence pour l'enseignement supérieur* ? Louvain-La-Neuve : De Boeck supérieur.

Debailly, R. et Pin, C., (2018). (Se) gouverner et (s') évaluer. Dans C. Barats., J. Bouchard et A. Haakenstad (dir.), *Faire et dire l'évaluation : l'enseignement supérieur et la recherche conquis par la performance.* Paris : Presses Des Moines.

Demeuse, M. et Strauven, C., (2013). Les décisions préalables au développement d'un curriculum. Dans M. Demeuse & C. Strauven (dir.), *Développer un curriculum d'enseignement ou de formation : Des options politiques au pilotage* (pp. 33-51). Louvain-la-Neuve : De Boeck Supérieur.

Désiré Ble, M., (2017). *La notion de qualité de l'enseignement supérieur et son évaluation chez les acteurs dans le cadre de la transposition du Processus de Bologne : le cas des universités publiques et de l'INP-HB en Côte d'Ivoire* (thèse de doctorat en sciences de l'éducation. Université Lumière (Lyon). Disponible sur : https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-01808443

Despreaux, D., (2010). *Avez-vous dit performance des universités* ? Paris : L'Harmattan.

Detourbe, M.-A., (2014). *Les enjeux de l'évaluation dans l'enseignement supérieur- le cas des universités britannique.* Toulouse : Presses universitaires du Mirail.

Dill, D. D. & Beerkens, M., (2013). Designing the framework conditions for assuring academic standards: Lessons learned about professional, market, and government regulation of academic quality. *Journal Higher Education*, vol 65 n°3 pp.341-357.

Djemai, M., (2013). Mécanismes et outils de mise en œuvre de l'évaluation des systèmes d'enseignement supérieur. Dans H. Cellier, A. Koudria et A. Loucif (dir.), *Démarche qualité dans l'enseignement supérieur : notions, processus, mise en œuvre.* Paris : L'Harmattan.

Domeizel, M. et Donneaud, N., (2013). La mise en place de la démarche développement durable à l'Université d'Aix-Marseille : un exemple de démarche systémique. Dans H. Cellier, A. Koudria et A. Loucif (dir.), *Démarche qualité dans l'enseignement supérieur : notions, processus, mise en œuvre.* Paris : L'Harmattan.

Dubois, P., (2010). Financer les universités selon leur performance. Dans C. Fortier (dir.), *Universités, universités.* Paris : Dalloz ; Besançon : Centre de recherches juridiques de l'Université de Franche-Comté.

Dupriez, V. et Franquet, A., (2013). L'évaluation dans les systèmes scolaires : Au-delà d'un effet miroir ? Dans V. Dupriez et R. Malet (dir.), *L'évaluation dans les systèmes scolaires accommodements du travail et reconfiguration des professionnalités.* Bruxelles : De Boeck.

Dupuis, J.C., (2018). *Le management du travail dans le secteur social et médico-social : concilier performance, santé et qualité de vie au travail*. Montrouge : Collection Actions sociales.

Dyukaerts, C. et Malmedy, M., (2014). Démarche qualité et évaluation externe de la qualité : mais que vise donc exactement l'agence pour l'évaluation de la qualité de l'enseignement supérieur. Dans C. Fallon et B. Leclercq (dir.), *Leurres de la qualité dans l'enseignement supérieur ? Variations internationales sur un thème ambigu.* Paris : Academia L'Harmattan.

Eggins, H., (2014). *Drivers and Barriers to Achieving Quality in Higher Education*. The Netherlands : Sense Publishers.

Ehrenberg, A., (1992). *Le Culte de la performance*. Paris : Calmann-Lévy.

Elassy, N., (2015). The concepts of quality, quality assurance and quality enhancement. *Quality Assurance in Education*, vol 23, n°3, pp. 250-261. Disponible sur: https://doi.org/10.1108/QAE-11-2012-0046

Elhees, M., (2015). Approche to improve the quality performance of Libyan Higher Education (en arabe), *Journal arabe pour l'assurance qualité de l'enseignement universitaire,* vol 8, n° 2.

Fallon, C., (2012). Décoder les nouveaux instruments de gestion de l'enseignement supérieur. Dans J.-E. Charlier, S. Croché & B. Leclercq (dir.), *Contrôler la qualité dans l'enseignement supérieur*. Louvain-la-Neuve : Academia L'Harmattan.

Fave-bonnet, M.-F., (2008). Enseignement supérieur : entre efficacité et équit*é. Actes du Colloque international Efficacité et équité en éducation.* CREAD ; AECSE, 19 - 21 Nov, 2008, Rennes, France.

Fave-bonnet, M.-F., (2010). Evaluations tous azimuts. Dans M.F. Fave-bonnet (dir.), *L'évaluation dans l'enseignement supérieur en question.* Paris : L'Harmattan.

Filhol, O., (2010). La démarche qualité : cette douce tyrannie de la transparence. Dans X. Gallut (dir), *La démarche qualité dans le champ médico-social* (pp. 21-45). Toulouse, France : ERES. https://doi.org/10.3917/eres.qribi.2010.01.0021

Fixari, D. *et al.,* (2009). *L'évaluation des chercheures en question 1992-2009*. Paris : presses Des Moines.

Flament, P., (2007). L'évaluation de la qualité : Un exercice de saisie d'opportunités de progrès pour les établissements d'enseignement supérieur. Dans A. Heldenbergh (dir.), *Les démarches qualité dans l'enseignement supérieur en Europe*. France: Editions l'Harmattan.

Frazier, A., (1997). *A roadmap for quality transformation in education: A Guide for local education Reform Leaders.* Boca Raton, Fla. St. Lucie Press.

Garcia, S., (2008). L'évaluation des enseignements : une révolution invisible. *Revue d'histoire moderne & contemporaine*, n°55-4bis (5), pp.46-60. Disponible sur : https://doi.org/10.3917/rhmc.555.0046

Gastaldi, L. et Lanciano-Morandatt, C., (2012). Les dispositifs d'évaluation de l'enseignement supérieur et de la recherche : quel devenir pour des établissements singuliers ? *Quaderni*, 77(1), 55-70. https://www.cairn.info/revue-quaderni-2012-1-page-55.htm.

Gerard, M. et Hubert, J., (2012). Le rôle de la qualité le financement de la mobilité des étudiants de l'enseignement supérieur. Dans J.-E. Charlier., S. Croché et B. Leclercq (dir.), *Contrôler la qualité dans l'enseignement supérieur*. Louvain-la-Neuve: Academia L'Harmattan.

Golberg, J-S., (2002). Quality Management in Education: building Excellence and Equity in student Performance. *QMJ*, vol 09, n°4.

Gorga, A., (2012). Usage de la qualité dans l'enseignement supérieur. Dans : J-E. Charlier, S. Croché et B. Leclercq (dir.), *Contrôler la qualité dans l'enseignement supérieur*. Louvain-la-Neuve : Académia L'Harmattan.

Grandjean, C., (2008). Une approche critique de la démarche qualité dans les institutions sanitaires, sociales et médico-sociale. Disponible sur : https://www.oedipe.org/actualites/grandjean.

Gustin, A., (2001). *Management des établissements scolaires de l'évaluation institutionnelle à la gestion stratégique*. Bruxelles : De Boeck.

Harrouch, R., (2016). *Gestion de la qualité totale dans les établissements de l'enseignement. Tentative d'appliquer les principes de la qualité totale dans les établissements de l'enseignement secondaire en utilisant l'analyse formelle « l'Algérie pour modèle »* (en arabe), Le Caire : Maison du livre moderne.

Harvey, L. et Green, D. (1993). Defining Quality. Assessment and Evaluation in Higher Education, *Publisher Routledge*, 18, n°1, 9-34. http://dx.doi.org/10.1080/0260293930180102

Harvey, L., (2004). War of the worlds: who wins in the battle for quality supremacy, *Qyality in higher Education,* n°10, p. 65-71.

Harvey, L. & Knight, P.T., (1996). Transforming Higher Education. Buckingham, *Open University Press and Society for Research into Higher Education.*

ISO 2008 et 2015 de la norme ISO 9001 International Organisation for Standardisations. Disponible sur : http://www.iso.org/iso/fr/iso_9001__moving_from_2008_to_2015.pdf

ISO 9001:2015 Quality Management System Requirements; ISO: Genève, Switzerland, 2015. Disponible sur : https://www.iso.org/fr/news/2012/08/Ref1633.html

Kaaouachi, A., (2010). L'évaluation dans le système d'enseignement supérieur au Maroc. Bilan des réalisations, limites et principaux défis. Dans : *Proceedings of the Arab Regional Conference on Higher Education,* Cairo, 31 May, 1-2 June 2009. United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization. pp. 409-422. UNESCO.

Kahombera, R. et Duranton, F., (2018). Satisfaction des étudiants dans une institution d'enseignement universitaire. Cahiers de Psychologie Cognitive - Current Psychology of Cognition, *Marseille* : *ADRSC,* hal-01785471.

Kahtani, A. *et al.,* (2013). Les mécanismes de l'application des principes de Deming dans l'administration de la faculté de l'éducation de l'État du Kuweit pour l'obtention de l'accréditation académique. *Journal international de recherche en éducation, université des Émirats Arabes Unis*, n° 33, (version originale en arabe).

Karpik, L., (2012). « Performance », « excellence » et création scientifique. *Revue Française de Socio-Économie,* 10(2), 113-135. https://doi.org/10.3917/rfse.010.0113

Lange, J.-C., (2015). Les éducations à : Un (des) levier(s) de transformation du système éducatif ? M. Fabre. *Actes du colloque : Conférence de plénière : « Éducation à » et problématisation.* ESPE de l'Académie de Rouen et Maison de l'université de Rouen. Disponible sur : https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-01183403/document

Latreche, M., (2013). Processus de mise en place de la démarche Qualité : cas de l'Université Mentouri de Constantine. Dans H. Cellier, A. Koudria et A. Loucif (dir.), *Démarche qualité dans l'enseignement supérieur : notions, processus, mise en œuvre.* Paris : Academia L'Harmattan.

Laval, C. *et al.,* (2002). *Le nouvel ordre éducatif mondial OMC, Banque mondiale*, OCDE, Commission européenne, Syllepse.

Laveault, D., (2009). L'amélioration de l'efficacité du système éducatif : Sur quels indicateurs s'appuyer ? Dans X. Dumay (dir.), *L'efficacité dans l'enseignement : Promesses et zones d'ombre*. Louvain-la-Neuve : De Boeck Supérieur.

Leclercq, B., (2012). La valeur du savoir. Dans J.E. Charlier, S. Croché et B. Leclercq (dir.), *Contrôler la qualité dans l'enseignement supérieur.* Louvain-la-Neuve: Academia L'Harmattan.

Lee, H. & Bjørn, S., (2008). Quality culture: understandings, boundaries and linkages. *European Journal of Education*, vol 43, n° 4, pp. 427–442. Disponible sur : https://doi.org/10.1111/j.1465-3435.2008.00367.x (consulté le 03/10/2016).

Lee, H., (2005). A history and critique of quality evaluation in the UK. *Quality Assurance in Education*, vol 13 Issue : 4, pp.263-276. Disponible sur:

https://doi.org/10.1108/09684880510700608

Lefebvre, O. et Pouliquen, I., (2013). Les indicateurs de l'enseignement supérieur en France. In *Démarche qualité dans l'enseignement supérieur : notions, processus, mise en œuvre.* Dans H. Cellier, A. Koudria et A. Loucif (dir.), *Démarche qualité dans l'enseignement supérieur : notions, processus, mise en œuvre.* Paris : Academia L'Harmattan.

Legendre, B. et Maillard, J.-J., (2006). *Objectif 50% d'une génération diplômée de l'enseignement supérieur.* Rapport public, Haut comité éducation-économie-emploi. Paris : La documentation française.

Lichtenberger, Y., (2012). L'orientation et l'insertion professionnelle. Dans P. Balme et al. (dir.), *L'université française : Une nouvelle autonomie, un nouveau management*. France : Presses universitaires de Grenoble.

Liu, T., (2018). *Les formations à l'innovation entre tradition et rupture* (thèse de doctorat en sciences de l'éducation : Université Paris Saclay, [STEF]). Disponible sur : https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-01878885/document

Loubat, J.-R., (2015). *La démarche qualité en action sociale et médico-sociale*. Paris : Dunod. https://doi.org/10.3917/dunod.loub.2015.01

Macerinskiene, I. & Vaiksnoraite, B., (2006). The role of higher education to economic development. *Vadyba / management, m. Nr.* 2(11).

Mahmoud, K., (2018). Obstacles à l'atteinte de la qualité totale à la faculté d'éducation, Université d'Alexandrie, du point de vue des membres du corps professoral (en arabe), *La Revue arabe pour l'assurance de la qualité de l'éducation universitaire*, vol 11, n°34, Yémen.

Mairata, M.-J., Montaño, J.-J. et Oliver, M.-P., (2013). Qualité et contexte actuel : le rôle des systèmes d'assurance qualité (AQ) et les perspectives d'avenir des systèmes d'assurance qualité dans les universités espagnoles. Dans H. Cellier, A. Koudria et A. Loucif (dir.), *Démarche qualité dans l'enseignement supérieur : notions, processus, mise en œuvre*. Paris : Academia L'Harmattan.

Maire, E. et Dubost, M., (2004). *Les clés de la performance : Le management par la motivation*. Paris : les Éd. Demos.

Martin, M. et Stella, A., (2007). *Assurance qualité externe dans l'enseignement supérieur : Les options.* Institut International de Planification de l'Education. Paris : Publications de l'UNESCO.

Martuccelli, D., (2010). Critique de la philosophie de l'évaluation. *Cahiers internationaux de sociologie,* 128-129, 27-52. DOI : 10.3917/cis.128.0027

Mascret, A., (2015). Enseignement supérieur et recherche en France : Une ambition

d'excellence. Paris : La documentation Française.

Mayor, F. et Tanguiane, S., (2000). *L'enseignement supérieur au XXIe siècle*. Paris : Hermes Science publication.

Meirieu, P. et Le bars, S., (2001). *La machine-école*. Paris : Gallimard.

Mergine, H., (2018). Normes de qualité et d'accréditation en éducation universitaire (défis et enjeux), *Colloque international en éducation en Libye* (en arabe), Récupéré du site de l'université : https://www.misuratau.edu.ly

Mons, N., (2013). Évaluation standardisée des élèves et inégalités scolaires d'origine sociale : discours théoriques et réalité empirique. Dans C. Maroy (dir.), *L'école à l'épreuve de la performance les politiques de régulation par les résultats*. Bruxelles : De Boeck.

Monvoisin, C., (2012). *L'évaluation de la performance dans les organisations Culturelles non lucratives* (master II Business School, [MGE] : Université de Rouen). Disponible sur : http://www.apdc-france.fr/wp-content/uploads/Evaluation-perf-dans-les-orga-culturelles-non-lucratives-Monvoisin1.pdf.

Mossadegh, H., (1981). *L'enseignement et le développement économique* (en arabe), Irak : Université de Bagdad.

Mursi, M.-A., (1984). *La migration des scientifiques du monde islamique* (en arabe), Royaume d'Arabie Saoudite : Centre de recherche. Université islamique Imam Muhammad bin Sud.

Navoyan, A., (2015). *Gouvernance et assurance qualité dans l'enseignement supérieur arménien : entre l'héritage soviétique, le processus de Bologne et les réformes récentes* (thèse de doctorat en sciences de l'éducation : Université Sorbonne, [CERLIS]) Paris.

Oelkers, J. et Reusser, K., (2008). Développer la qualité établir des standards gérer la différence. *Ministère fédéral de l'Education et de la Recherche (BMBF).* Disponible sur : https://www.edudoc.ch/static/web/arbeiten/harmos/expertise_oelkers_reusser_f.pdf.

Organisation Internationale de Normalisation (ISO). Disponible sur : https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/fr/iso_9001_-_moving_from_2008_to_2015.pdf. (Consulté le 06 mars 2018).

Organisation Internationale de Normalisation (ISO). Passer d'ISO 9001 :2008 à ISO 9001 : 2015. Disponible sur : http://www.iso.org/iso/fr/iso_9001_-_moving_from_2008_to_2015.pdf. (Consulté le 05 mars 2018).

Pak Tee Ng. (2008). The phases and paradoxes of educational quality assurance: The case of the Singapore education system. *Quality Assurance in Education,* vol 16, Issue: 2, pp.112-125, https:// doi.org/10.1108/09684880810868402.

Paradeise, C. & Thoenig J.-C., (2013). Academic Institutions in Search of Quality: Local Orders

and Global Standards. *Organization Studies*, *SAGE*, vol 34, n° 2, pp. 1-33. 10.1177/0170840612473550ff. ffhalshs-00871625f

Passer de l'ISO 9001 :2008 a l'ISO 9001 :2015 BSI Groupe. Disponible sur : https://fr.scribd.com/document/368353676/Passer-de-ISO-9001-2008-a-ISO-9001-2015-pdf. (Consulté le 05 mars 2018).

Perellon, J.-F., (2003). *Qualité dans l'enseignement supérieur Reconnaissance des filières d'études en Suisse et en Europe*. Suisse : Presses Polytechniques Romandes.

Rege Colet, N., (2009). L'évaluation de l'enseignement au cœur des processus d'assurance qualité : l'arbre qui cache la forêt. Dans M. Romainville (dir.), *L'évaluation de l'enseignement par les étudiants* : Approches critiques et pratiques innovantes. Louvain-la-Neuve : De Boeck Supérieur.

Rodríguez, M., (2016). New Managerialism in Higher Education. *Université de Peruana Cayetano Heredia.* Disponible sur : DOI : 10.13140/RG.2.1.4342.3128.

Sahney. S., D.-K. Banwet & Karunes, S., (2010). Quality framework in education through application of interpretive structural modeling: An administrative staff perspective in the Indian context. *The TQM Journal*, vol 22 is: 1, pp.56-71.

Sallis, E., (2002). *Total quality management in high education*. London : Kogan Page.

Scalabre, G., (2010). La démarche qualité : entre enjeux d'appropriation et risques d'instrumentalisation. Dans : X. Gallut (dir.), *La démarche qualité dans le champ médico-social* (pp. 63-77). Toulouse. France : *ERES*. Doi : 10.3917/eres.qribi.2010.01.0063.

Sénéchal, O. et al., (2013). Qualité et enseignement supérieur : application des principes du Balanced Scorecard (BSC) à un master. *Qualita, Compiègne : France.* Disponible sur : file:///C:/Users/Admin/Downloads/Article_Qualita13_UVHC_UMONS_FR_121220_def.pdf

Sreeramana, A. & Shubhrajyotsna, A., (2019). Essential infrastructures for world class universities. *Proceedings of National Conference on Research in Higher Education, Learning and Administration at Srinivas University, India.* Disponible sur : DOI : 10.5281/zenodo.3516650.

Stensaker, B. *et al.,* (Eds.) (2010). *Assurance qualité dans l'enseignement supérieur : tendances en matière de réglementation, de traduction et de transformation*. (M. Ibrahim, Trad en arabe, 2014 - 9114). Egypte : Maison de la pensée arabe.

Stronge, J., (1991). The Dynamics of Effective Performance Evaluation Systems in Education: Conceptual, Human Relations, and Technical Domains. *Journal of Personnel Evaluation in*

Education, vol 5, Issue 1, pp. 77-83. Disponible sur: https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2FBF00117288.pdf

Sylin, M. et Delausnay, N., (2004). Les démarches de qualité dans l'enseignement supérieur : quels choix méthodologiques fondamentaux ?8e Biennale de l'éducation et de la formation. Texte publié par *l'INRP sous l'entière responsabilité des auteurs, n°335.*

Tam, M., (2001). Measuring quality and performance in higher education. *Quality in Higher Education, Routledge*, 7 :1, 47-54, DOI : 10.1080/13538320120045076.

Tamimi, F., (2005). *L'efficacité de l'utilisation du système de management de la qualité, ISO 2001, dans le développement aux unités administratives du ministère de l'Education en Jordanie, du point de vue des travailleurs et degré de satisfaction du système* (en arabe), (thèse de doctorat en administration des affaires non publiée : Université des études supérieures, Jordanie).

Tidiane, S.-C., (2009). Connaître les perceptions des enseignants à propos de l'évaluation des enseignements, une étape dans le processus de mise en œuvre d'une démarche qualité. Dans M. Romainville (dir.), *L'évaluation de l'enseignement par les étudiants : Approches critiques et pratiques innovantes.* Louvain-la-Neuve : De Boeck Supérieur.

Ulrich, T., (2011). Mobilité étudiante : succès et échecs du Processus de Bologne. (*INCHER-Kassel, Centre international pour la recherche dans le domaine de l'enseignement supérieur*), n°3. Disponible sur : https://www.uni-kassel.de/einrichtungen/fileadmin/datas/einrichtungen/incher/T_28_reperes_03_fr__2011.pdf

Urban, D., (2014). Le rôle du Centrum für Hochshulentwiklung dans l'implantation des dispositifs qualité en Allemagne. Dans C. Fallon et B. Leclercq (dir.), *Leurres de qualité dans l'enseignement supérieur ? Variations internationales sur un thème ambigu.* Paris : Academia L'Harmattan.

Van Tilburg, P., (2002). L'enseignement supérieur : moteur du changement ou reflet des tendances : Récapitulatif des points de vue. *Politiques et gestion de l'enseignement supérieur,* n° 14(2), 9-28. https://doi.org/

Varghese, N., (2004). Incitations et changements institutionnels dans l'enseignement supérieur. *Politiques et gestion de l'enseignement supérieur*, n° 16(1), 29-43. https://doi.org/

Vinokur, A., (2006). La qualité de la mesure de la qualité dans l'enseignement supérieur : essai d'analyse économique. *Éducation et sociétés,* 18(2), 109-124. https://doi-org.ressources-electroniques.univ-lille.fr/10.3917/es.018.0109

Westerheijden, D., (2002). Quality Assurance in Complex Higher Education Systems; a

Transatlantic Comparison. Paper for the ASHE annual meeting public policy forum. *Center for Higher Éducation Policy Studies, University of Twente, Netherlands, Sacramento*, 20-21 Nov.

Yen, Nguyen., (2012). Essai de mesure de la qualité de service dans le contexte d'enseignement supérieur universitaire au Viêtnam. *Faculté de gestion d'entreprises, institut universitaire de technologie, de poste et de télécommunication.*

Younes, N., (2006). *L'effet évaluation de l'enseignement supérieur par les étudiants* (thèse de recherche en sciences de l'éducation : Université de Pierre Mendès. Grenoble).

Younes, N., (2009). Multidimensionnalité de l'évaluation de l'enseignement universitaire dans la littérature anglophone. Dans Bedin, V. (dir.), *L'évaluation à l'université : évaluer ou conseiller ?* Rennes : Presses Universitaires de Rennes.

Youssoufi, N., Bahoussa, A. et Rhachi, M., (2013). Le changement organisationnel dans l'université marocaine et la mise en œuvre d'une amélioration continue contextualisée. Dans H. Cellier, A. Koudria et A. Loucif (dir.), *Démarche qualité dans l'enseignement supérieur : notions, processus, mise en œuvre*. Paris : Academia L'Harmattan.

Les outils méthodologiques

Aktouf, O., (1987). *Méthodologie des Sciences sociales et approche qualitative des organisations.* Montréal : Presses Universitaires du Québec.

Ambroise, Z., (2013). *Méthodologie de la recherche en sciences sociales. Manuel de recherche sociale à l'usage des étudiants*. Paris : L'Harmattan.

Bardin, L., (2013). *L'analyse de contenu*. Paris : Presses Universitaires de France.

Berthier, N., (2016). *Les techniques d'enquête en sciences sociales : méthodes et exercices corrigés.* Paris : Armand Colin.

Campenhoudt, L.-V., Marquet, J. et Quivy, R., (2017). *Manuel de recherche en sciences sociales*. Paris: Dunod (5ème édition).

Cohen, A. *& al.,* (2012). Case Study Methodology to Monitor & Evaluate Community Mental Health Programs in Low-Income Countries. *London School of Hygiene et Tropical Medicine*, p.1-47. CBM International. India.

Collerette, P., (1997). Méthodologie : l'étude de cas au service de la recherche. *Recherche en soins infirmiers,* 50*(Sep)* pp.81-88.

Desjeux, D., Garabuau-Moussaoui, I. et Alami, S., (2013). *Les méthodes qualitatives*. Paris : Presses Universitaires de France / Humensis (2ème édition).

Goodrick, D., (2014). Études de cas comparatives, Note méthodologique. *Centre de recherche Innocenti de l'UNICEF*, *florence, Italie,* n°9. Disponible sur : https://www.unicef-irc.org/publications/pdf/MB9FR.pdf

Huberman, M. & Miles, M.-B. (1991). *Qualitative Data Analysis: A Collection of New Methods*. Bruxelles : De Boeck.

Miles, B.-M. et Huberman, M., (2005). *Analyse des données qualitatives*. Bruxelles : De Boeck. (4ème édition).

Miles, M.-B. et Huberman, A.-M., (2003). *Analyse des données qualitatives*. Bruxelles : De Boeck. (2ème édition).

Mucchielli, A., (1991). *Les méthodes qualitatives (que sais-je ?).* Paris : Presses universitaires de France.

Quivy, R. et Campenhoudt, L.-V., (2011). *Manuel de recherche en sciences sociales*. Paris : Dunod (4ème édition).

Salès-Wuillemin, E., (2006). Méthodologie de l'enquête. Dans : M. Bromberg et A., Trognon (dir.), *Psychologie Sociale* 1, Presses Universitaires de France, pp.45-77.

Saunders, M. *& al.,* (2000). *Research methods for business students*. United Kingdom : Prentice Hall (2ème édition).

Singly, F. de., (1992). *L'enquête et ses méthodes : le questionnaire*. Paris: Nathan.

Stake, R.-E., (1994). Case Studies. In N.-K. Denzin, et Y.-S. Lincoln (ed.), *Handbook of Qualitative Research*. London: Sage Publications.

Yin, R.-K., (1984). *Case Study Research: Design and Methods*. Beverly Hills, Calif: Sage Publications.

Textes juridiques présentant des lois, décisions et règlements concernant l'éducation en Libye.

- Loi n°12 de l'année 2010 sur les relations de travail publiée par le Parlement.

- Décision du Gouvernement libyen n° 925, de l'année 1985, pour créer la faculté de comptabilité de Gharyan.

- Décision du gouvernement n°164, de l'année 2006, de créer le Centre d'assurance de la qualité.

- Décisions du gouvernement libyen nos13, 19 et 606, de l'année 2017, portant sur la réorganisation de l'appareil administratif du ministère de l'Enseignement supérieur qui a divisé

l'université de Djebel Al Gharbi en trois : l'université de Zantan, l'université de Nalut et l'université Gharyan.
- Décision du gouvernement libyen n° 285, de l'année 2006, concernant les professeurs nationaux dans les universités et les établissements d'enseignement supérieur.
- Décision du gouvernement n° 501, de l'année 2010, relative à la réglementation de l'enseignement supérieur.
- Décision du gouvernement libyen n°141, de l'année 2004.
- Décision du ministre de l'Enseignement supérieur n° 80, de l'année 2005.
- Décision du ministre de l'Éducation pour l'année 2007 concernant l'entrée dans l'enseignement universitaire après l'obtention d'un diplôme d'études secondaires spécialisées (lycée)
- Décision n°129, de l'année 2009, portant sur la modification du Centre d'assurance de la qualité et l'accréditation des établissements d'enseignement.
- Décision n°134, de l'année 2009, pour la création d'un Centre d'assurance qualité et d'accréditation des établissements d'enseignement.
- Loi 18, de l'année 2010, sur l'éducation, publiée par le Parlement.
- Décision du ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche scientifique n° 666, de l'année 2016, pour l'admission des étudiants dans les établissements d'enseignement supérieur.

- Décision du ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche scientifique n° 80, de l'année 2005, concernant le document national d'assurance de qualité et d'accréditation des établissements d'enseignement supérieur.

- Archives nationales et internationales

-Archive d'université de Djebel Al Gharbi.
-Archive du Ministère d'enseignement supérieur en Libye.
-Ministère de l'Éducation**,** Archive d'administration de l'examen de 2017.
-Normes d'accréditation des établissements d'enseignement supérieur de 2012.
-Algérie, Affaires indigènes sahariennes, (1886-1962). Fonds Ministres, F81 dossier n°896, Fezzan, 1947-1952.
-Archives de la défense SHD, Vincennes.
-Dossier Algérie (1886-1962). Dossier n° GR 1 H4859, documents algériens, le 15 avril 1948, p8.

Liste des acronymes utilisés à placer par ordre alphabétique

Liste des acronymes utilisés	
AAQ	Accréditation et assurance qualité en Suisse
AFNOR	Association Française de Normalisation.
AERES	Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
ACA	Academic Coopération Association
APA	American psychological association
CNAQA	Centre National d'Assurance Qualité et d'Accréditation.
DGESIP	Direction générale de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle.
EES	Établissements d'enseignement supérieur.
ECTS	Système européen de transfert et d'accumulation de crédits.
EFQM	European Foundation for Quality Management.
EQUIS	European Quality Improvement System
ENQA	European Network for Quality Assurance in Higher Education.
EOQ	L'Organisation Européenne pour la Qualité.
ESG	Européen Standards and Guidelines
GRH	Gestion des Ressources Humaines.
ISO	Organisation internationale de normalisation
L.M. D	Organisation licence master doctorat
MEES	Espace européen de l'enseignement supérieur
MFQ	Le Mouvement français pour la qualité
NPM	New management public.
OIT	Organisation internationale du travail.
ONU	Organisation des Nations unies
OCDE	L'Organisation de Coopération et de Développement Économiques.
PDCA	La roue de Deming (Act, Plan, Check et Do).
QAA	Quality Assurance Agency for Higher education.
RH	Ressources Humaines
SGQA	Standards and Guidelines for quality Assurance in the European Higher education.
TQM	Total Quality Management.
TIC	Technologies de l'information et de la communication.
IIPE	L'institut international de planification de l'éducation.

ANNEXES

Liste des annexes

Liste des annexes	
Annexe1	Spécialisées enseignement secondaire « phase élémentaires, phase collège, phase, secondaire (Lysée) ».
Annexe2	Les Normes d'Accréditation Institutionnelles des établissements de l'enseignement supérieur
Annexe3	Normes d'accréditation des programmes d'études supérieures.
Annexe4	Les Normes d'Accréditation Institutionnelle des Établissements de l'Enseignement Supérieur.
Annexe5	Guide d'entretien et réponses des interviewés université de Djebel Al-Gharbi.
Annexe6	Documents requis pour l'audit des établissements de l'enseignement supérieur (Accréditation Institutionnelle).
Annexe7	Documents requis pour l'audit des établissements de l'enseignement supérieur (des programmes universitaires).
Annexe8	Guide d'entretien et réponses des interviewés université de Nalut.
Annexe9	Guide d'entretien et réponses des interviewés universités de Zantan.
Annexe10	Guide d'entretien et réponses des interviewés universités de Gharyan.
Annexe 11	Plan Opérationnel pour les travaux de gestion de la qualité dans les facultés

Annexe 1 : Spécialisées enseignement secondaire « phase élémentaires, phase collège, phase, secondaire (Lysée) ».

	Phase élémentaires						Phase collège		
	1ere	2eme	3eme	4eme	5eme	6eme	1er	2eme	3eme
Le nombre total d'élève de sexe masculin	65247	59379	52009	55740	54229	55576	54377	51462	51462
Le nombre total d'élève de sexe femelle	63698	57626	56538	54250	51774	51369	53058	54622	53095
Total									
Nombre d'élève pour chaque phase	683435						320430		

2011-2012

Section	Le Nombre d'élèves		Totale
	F	M	
Section sciences de basic	20726	9687	30413
Section sciences de la vie	35230	10901	46131
Section sciences de l'ingénieur	7785	31213	38998
Section sciences social	12311	7591	19902
Section de langues étrangères	32255	11220	43475
Section sciences économique	17749	26955	44704

2011-2012

Annexe 2 : Les Normes d'Accréditation Institutionnelles des établissements de l'enseignement supérieur. « Texte traduit d'un article en langue arabe »

Première partie : Les Normes d'Accréditation Institutionnelles des établissements de l'enseignement supérieur

Cette partie comprend neuf normes :

Planification, leadership et bonne gouvernance, le corps professoral et les cadres de soutien, le programme d'enseignement, les affaires estudiantines, les infrastructures et services de support, la recherche scientifique, service social et environnement, assurance qualité et amélioration continue.

On dénombre 168 indices (ou indicateurs)

Première critère : la planification (11 indices)

Les indices qui permettent d'atteindre cette norme :

1 – L'établissement dispose d'un plan stratégique en accord avec sa stratégie d'affiliation.

2 - Le plan comprend des fins claires et des objectifs déterminés commensurables

3 - Les valeurs¸ la vision¸ la mission et les objectifs de l'institution sont clairs, énoncés et publiés.

4- L'établissement dispose d'un mécanisme à travers lequel les intéressés¸ les étudiants¸ les employeurs contribuent à l'élaboration du plan stratégique.

5- L'établissement dispose d'un mécanisme lui permettant de publier son plan stratégique et de le rendre clair pour les intéressés.

6- L'établissement dispose de mécanismes clairs et précis pour collecter et organiser les données ainsi que pour extraire régulièrement des informations afin de mesurer le degré de réalisation des indices de performance contenus dans le plan stratégique.

7 - L'établissement dispose des mécanismes appropriés lui permettant de développer sa vision et ses objectifs.

8 – L'établissement utilise sa mission et ses objectifs dans la planification de ses activités et de ses opérations.

9 – L'établissement utilise les résultats des évaluations dans le développement et l'amélioration continus.

10 – Les objectifs stratégiques de l'institution, de manière globale, visent à suivre les évolutions modernes de l'enseignement, de l'apprentissage, de la recherche scientifique et du service communautaire.

11 - L'établissement dispose de plans alternatifs pour une réponse rapide aux variables internes et externes.

Le deuxième critère : le leadership et la bonne gouvernance (30 indices)

Les indices qui permettent d'atteindre cette norme :
1 – L'établissement dispose de conditions pour sélectionner les dirigeants académiques et administratifs et s´y engage.
2 - L'établissement dispose de mécanismes pour évaluer la satisfaction de ses affiliés sur la performance de la direction.
3 - L'établissement dispose d'un manuel de lois, de règlements et d'instructions, qui comprennent les meilleures méthodes d'exercice de l'autorité des conseils supérieurs d´administration et de leur direction administrative.
4 - L'établissement dispose d'un mécanisme qui permet aux non-membres du Conseil d'administration de participer à la prise de décision et d'orienter les actions.
5 - L´engagement envers les missions, les responsabilités et les prérogatives de chacun des membres du Conseil d'administration et des différents niveaux organisationnels.
6 - L´adoption, par l'établissement, de décisions s'appuyant sur des faits basés sur des données et des informations précises, y compris les résultats des rapports des groupes de travail ou des comités pertinents.
7 - Le degré de divulgation de la rémunération des membres des conseils d'administration et des autres employés de l'institution.
8 - L´établissement dispose d'un mécanisme spécifique et clair pour constituer des comités et des groupes de travail.
9 - L'établissement a une structure organisationnelle entre les fonctions et les pouvoirs de tous les niveaux administratifs, structure claire pour les parties prenantes et les intéressés.
10 – L'établissement dispose d'un mécanisme pour documenter les processus, les procédures et les activités et les diffuser au sein de l'organisation.
11 - L'établissement dispose de mécanismes clairs et spécifiques pour évaluer et revoir systématiquement ses performances.
12 – L'établissement dispose de canaux de communication clairs et efficaces entre l'administration, les travailleurs, les étudiants et les parties prenantes.
13 – L'établissement dispose d'un mécanisme clair pour le cours des rapports au niveau des institutions, des facultés et des programmes éducatifs.
14 – L'établissement a des règlements et des procédures régissant le processus éducatif, administratif et financier.
15 - L´établissement dispose d'un mécanisme de contrôle et de vérification de ses publications et de ses publicités.
16 - L'établissement dispose d´ un mécanisme clair pour la collecte des charges financières.
17 - L'établissement dispose d'un système d'évaluation clair, documenté et transparent pour surveiller et évaluer la performance de ses employés.
18 - L'établissement dispose de mécanismes transparents, équitables et publiés pour les employés exceptionnels et leurs récompenses
19 - L'établissement dispose de mécanismes clairs pour moderniser ses services, ses ressources et ses processus éducatifs.

20 - L’établissement dispose de mécanismes transparents pour la désignation des responsables administratifs et responsables de service.
21- L’établissement dispose de mécanismes pour assurer la transparence des procédures financières.
22 - L’établissement dispose de mécanismes clairs pour préparer ses budgets, indiquant les sources de financement et leur utilisation.
23 - L’établissement planifie son budget en fonction de sa mission et de ses objectifs.
24 - L’établissement dispose de mécanismes clairs pour préparer le budget, ce qui garantit la participation de différents niveaux organisationnels.
25 - L’établissement s'engage à présenter un rapport annuel détaillé sur ses revenus et sa situation financière
26 - L’établissement dispose d´une charte éthique pour toutes les catégories de travailleurs.
27 -L’établissement dispose d'un système clair de récompenses et de sanctions.
28 - L’établissement dispose d'un mécanise pour assurer et améliorer la liberté académique pour les membres du corps professoral et les étudiants.
29 -L’établissement dispose de mécanismes clairs et transparents pour les sondages d'opinion de ses membres concernant la qualité du processus éducatif.
30 - L’établissement dispose d´un mécanisme à travers lequel il s´engage à fournir régulièrement le soutien financier nécessaire à la gestion des bureaux de la qualité et de ses unités.

Troisième critère: **le corps professoral et les cadres de soutien (14 indices).**
Les indices qui permettent d'atteindre cette norme :
1 - L’établissement dispose d'un mécanisme clair et transparent pour la sélection des membres du corps professoral et du personnel de soutien.
2 - L’établissement dispose d’un guide clair et énoncé à l'intention des membres du corps professoral et du personnel de soutien.
3 - L’établissement dispose d´un plan pour fournir suffisamment de membres du corps professoral et des cadres de soutien qualifiés pour mener à bien leurs programmes.
4 -L’établissement dispose de mécanismes pour évaluer la performance des membres du corps professoral et du personnel de soutien.
5 -L’établissement dispose de mécanismes clairs à travers lesquels il s'engage à fournir systématiquement les services techniques nécessaires aux membres du corps professoral et aux cadres de soutien.
6 - L´établissement dispose d'un mécanisme qui garantit les droits des membres du corps professoral et du personnel de soutien.
7 - L’établissement dispose des plans pour développer les capacités professionnelles des membres du corps professoral et des cadres de soutien.
8 - L’établissement dispose de mécanismes clairs qui permettent aux étudiants de communiquer avec les membres du corps professoral
9 - L’établissement dispose de mécanismes clairs pour soutenir les membres du corps professoral dans la publication de leurs recherches.
10 - L’établissement dispose d'un dossier académique pour chaque membre du corps professoral, comprenant le curriculum vitae et la qualification scientifique reconnue par l'autorité compétente, ainsi que des activités scientifiques et pédagogiques.
11 - L’établissement dispose d'un mécanisme qui offre des possibilités équitables de participation des membres du corps professoral à des comités scientifiques temporaires et permanents.

12 - L’établissement dispose d´un mécanisme clair et transparent pour traiter les plaintes des membres du corps professoral.
13 - L’établissement dispose d´un mécanisme clair pour traiter les vols scientifiques et d'autres violations liées aux membres du corps professoral, au personnel de soutien et aux chercheurs.
14 - L’établissement dispose d´un mécanisme permettant de fournir les ressources financières nécessaires pour les membres du corps professoral et du personnel de soutien, ce qui leur permettra d'exercer leurs fonctions.

Quatrième critère : **le programme d’enseignement (19 indices).**
Les indices qui permettent d'atteindre cette norme :
1 - Les programmes éducatifs de l´établissement correspondent à sa mission et à ses objectifs.
2 - L’établissement dispose d'un mécanisme clair dans lequel il s'appuie sur des spécialistes dans la conception de ses programmes éducatifs.
3 - Les programmes éducatifs de l´établissement répondent aux besoins de la communauté et du marché du travail.
4 - L’institution a des conditions et des exigences d'acceptation spécifiques pour chaque programme, et cela est clairement présenté dans la description du programme.
5 - L’établissement a des mécanismes clairs qui permettent aux nouveaux étudiants de se renseigner sur la nature et les exigences des programmes qu'ils souhaitent étudier et sur les établissements, en particulier ceux qui fournissent des conseils académiques.
6 - L’établissement a des mécanismes qui permettent aux étudiants de passer de et à des programmes éducatifs.
7 - L’établissement dispose d'un mécanisme pour examiner périodiquement la politique d'admission avec les intéressés et les parties prenantes, y compris les employeurs.
8 – L’établissement dispose de personnel qualifié en nombre suffisant pour offrir des services de soutien aux étudiants.
9 - L’établissement dispose d'un mécanisme pour fournir aux étudiants un document d'information qui comprend suffisamment d'informations sur les services de soutien aux étudiants et les soins à leur disposition.
10 - L’établissement dispose d'un mécanisme qui oblige les départements du programme à suivre le système de supervision académique et le leadership scientifique en fonction de la nature de chaque programme.
11 - L’établissement s'appuie sur des référentiels académiques ou une comparaison référentielle (Benchmarking) dans la description et la caractérisation de ses programmes et des cours pédagogiques.
12 - L’établissement dispose de mécanismes clairs pour traiter avec les étudiants qui ont échoué comme à ceux qui ont un niveau excellent dans les programmes éducatifs.
13 - L’établissement dispose de mécanismes clairs et publiés sur les exigences de la présence et de la ponctualité des étudiants, et il adopte des procédures et des règlements efficaces pour les mettre en œuvre.
14 - L’établissement dispose d'un règlement relatif aux études et aux examens et il s'engage pour sa mise en œuvre.
15 - L’établissement dispose d'un mécanisme que doivent respecter les départements du programme, en révisant et en actualisant périodiquement ses programmes.
16 - L’établissement assure l'équilibre entre les cours spécialisés et éducatifs et les cours liés aux programmes éducatifs.
17 - L’établissement dispose d’un mécanisme qui oblige les directions des programmes à sonder les avis des étudiants sur la qualité de l’opération scolaire et l’utilisation des résultats pour l’amélioration et le développement.

18 - L’établissement dispose d’un mécanisme pour publier périodiquement les résultats de l’évaluation de ses programmes scolaires.
19 - L’établissement dispose d’un mécanisme pour publier ses programmes scolaires et à utiliser dans les opérations d’amélioration et de développement.

Cinquième critère : **les affaires estudiantines (21 indices).**
Les indicateurs qui permettent d'atteindre cette norme :
1 - L'établissement dispose de mécanismes d'acceptation conformes à sa mission, ses objectifs et ses plans opérationnels.
2 - L'établissement dispose d'un mécanisme clair approprié pour sa capacité à accepter les étudiants.
3 - L’établissement dispose de ressources humaines qualifiées pour aider les étudiants à compléter leurs procédures.
4 - L’établissement dispose d´un mécanisme pour fournir un soutien approprié aux étudiants handicapés.
5 - L’établissement s'engage à publier périodiquement les listes de diplômés sur son site internet.
6 - L’établissement dispose d´un mécanisme d´orientation des étudiants et d’assignation de différentes disciplines à ces derniers.
7 - L’établissement dispose d´une base de données pour ses étudiants.
8 - L’établissement conserve un dossier administratif pour chaque étudiant.
9 - L’établissement conserve les dossiers originaux des étudiants.
10 - L’établissement dispose de moyens et de lieux pour stocker des copies de sauvegarde des dossiers des étudiants.
11 - L’établissement dispose d'un mécanisme pour assurer la confidentialité des informations sur les étudiants.
12 - L’établissement dispose d'un mécanisme qui régule le processus d'information des étudiants sur leurs dossiers.
13 - L’établissement dispose de mécanismes pour sélectionner et nommer le conseiller pédagogique ou le responsable scientifique.
14 - L'établissement possède des dossiers comprenant les résultats de la réussite cognitive des étudiants.
15 - L’établissement dispose de mécanismes clairs pour les appels, les griefs et les plaintes des étudiants.
16 - L’établissement s'engage à fournir le soutien nécessaire à l'activité estudiantine.
17 - L’établissement fournit des services de santé de base aux étudiants.
18 - L’établissement dispose d'un mécanisme qui permet aux élèves de participer à la prise de décision et à la résolution de problèmes.
19 - L'établissement a des mécanismes clairs et documentés pour traiter avec les étudiants exceptionnels et les redoublants.
20 - L’établissement dispose d´une unité destinée au suivi des diplômés.
21 - L’établissement dispose de mécanismes pour déterminer l'adéquation de ses programmes aux exigences du marché du travail.

Sixième critère : **les infrastructures et services de support (29 indices).**
Les indices répondant à ce critère :
1 - L´établissement dispose d’une superficie de bâtiments répondant à ses objectifs éducatifs pédagogiques et dans le domaine de la recherche.
2 - L’établissement dispose de la preuve de propriété de ses actifs ainsi que du droit légal de l´utilisation desdits bâtiments et des infrastructures.

3 - L’établissement dispose de plans pour la maintenance de ses bâtiments et installations.
4 - L’établissement dispose d'un mécanisme qui assure une conformité continue aux exigences des bâtiments et des installations délivrées par le Centre.
5 - L’établissement dispose de règlements de sureté et de sécurité au niveau des ateliers et des laboratoires.
6 - L’établissement fournit des conseils généraux sur la sécurité et la sûreté pour les étudiants, les employés et les visiteurs.
7 - L’établissement dispose de magasins avec les caractéristiques et les conditions requises.
8 - L’établissement dispose d'un mécanisme de suivi des cafés, restaurants et des employés en fonction des conditions de santé.
9 - L’établissement fournit l'air conditionné, le chauffage et une ventilation adéquate à l'intérieur des installations et des bâtiments.
10 - L’établissement facilite à ses employés, y compris les personnes handicapées, l'accès aux installations, aux bâtiments et aux lieux d'études.
11 - L'établissement s'efforce de fournir un espace personnel suffisant aux membres du corps professoral afin de préparer des conférences, travailler avec les étudiants et fournir des conseils.
12 - L’établissement fournit les espaces et les lieux nécessaires pour la commodité de ses employés.
13 - L´établissement fournit les espaces nécessaires, incluant des parkings, aux étudiants ainsi qu’au corps professoral afin d´assurer la sécurité de leurs biens respectifs.
14 - L’établissement fournit des installations pour le divertissement, le sport et les activités créatives.
15 - L’établissement fournit les espaces et les lieux nécessaires pour la commodité des cadres de soutien.
16 - Le site web et les documents imprimés de l´établissement fournissent une description précise de son emplacement¸ des installations¸ des bâtiments¸ des aménagements et des facilités disponibles ainsi que de la nature de ses ressources et des services fournis.
17 - L’établissement dispose de mécanismes efficaces pour la mise à jour régulière des informations sur le site.
18 - L’établissement dispose d'un mécanisme pour évaluer périodiquement les services de soutien aux étudiants.
19 - L’établissement dispose de systèmes et de méthodes efficaces pour communiquer avec les étudiants en dehors des heures de travail officielles.
20 - Le logement universitaire doit être propre, sécurisé et de haute qualité pour répondre aux besoins des étudiants.
21 - L’établissement dispose d’un mécanisme clair pour veiller à l’entretien des logements universitaires.
22 - Un responsable compétent et expérimenté supervise les activités organisées par l’institution.
23 - La direction de la bibliothèque de l’établissement est gérée par les cadres nécessaires qui jouissent d’une expérience suffisante.
24 - La bibliothèque de l’établissement comprend les sources scolaires suffisantes (papier et électronique), y compris les livres, les encyclopédies, les dictionnaires, les journaux et les périodiques.
25 - La bibliothèque dispose d’un excellent système pour le prêt de livres.
26 - La bibliothèque de l’établissement ouvre ses portes à des horaires convenables, suffisants et connus par tout le monde.
27 - L’établissement dispose d’un mécanisme pour développer et améliorer les services de la bibliothèque.
28 - L’établissement possède un nombre suffisant d’ordinateurs à spécifications convenables.

29 - L’établissement fournit les logiciels modernes et appropriés.

Septième critère : **la recherche scientifique (18 indices)**

Les indices répondant à ce critère :

1 - L’établissement dispose d´un bureau spécial chargé de la gestion des opérations et des procédures relatives à la recherche scientifique.

2 - L’établissement dispose de mécanismes qui déterminent les priorités et autres facilités pour soutenir la recherche scientifique et les travaux de traduction.

3 - L’établissement a une charte morale qui assure l'adhésion à l'éthique et à la moralité de la recherche scientifique.

4 - L’établissement dispose de mécanismes qui incitent les chercheurs qui y sont affiliés à mener des recherches scientifiques dans leur domaine de spécialisation et à publier leurs résultats.

5 - L’établissement a des mécanismes clairs qui reflètent la cohérence entre la recherche scientifique et le processus éducatif.

6 - Les plans de recherche scientifique de l’établissement correspondent aux priorités nationales de l'État.

7 - L’établissement dispose d´une liste de ses publications mise à jour sur son site Web.

8 - L’établissement dispose de contrôles pour évaluer la performance et la production des membres du corps professoral pour répondre aux attentes et aux aspirations de l'institution dans le domaine de la recherche scientifique.

9 - L’établissement est doté de mécanismes équitables et transparents pour soutenir la recherche et les activités des membres du corps professoral.

10 - L'établissement a un plan stratégique qui démontre son engagement envers l’entrepreneuriat et les projets dans ce domaine.

11 - L’établissement dispose d'un mécanisme clair et régulier pour communiquer avec les employeurs et les diplômés afin d'obtenir une rétroaction pour élaborer leurs programmes d'études et promouvoir la recherche scientifique collaborative.

12 - L’établissement dispose d'un mécanisme clair pour conclure des accords scientifiques et de recherche et échanger des visites avec des institutions similaires à travers le monde.

13 - L’établissement dispose de mécanismes clairs pour évaluer et développer la politique de recherche scientifique.

14 - L’établissement dispose d´un mécanisme clair qui détermine le pourcentage des dépenses totales de recherche de son budget.

15 – L’établissement note le nombre de fois où les membres de la fondation ont été cités pour leur travail dans la recherche scientifique.

16 - L’établissement a un mécanisme de recherche scientifique collaborative commun avec d'autres institutions et d'autres secteurs.

17 - L’établissement a un mécanisme de participation dans les forums et les conférences scientifiques.

18 - L’établissement dispose d'un mécanisme clair pour bénéficier des résultats de la recherche exceptionnelle de ses étudiants.

Huitième critère : **service social et environnement (10 indices)**

Indicateurs répondant à ce critère :

1 - L’établissement dispose d´un bureau spécial en charge de la coordination de ses programmes au service de la société et de l'environnement.

2 - L’établissement dispose d'un mécanisme pour identifier les problèmes de la communauté locale et de l'environnement.

3 - L’établissement ~~a~~ est doté de mécanismes pour diffuser et promouvoir des valeurs positives, religieuses, morales, nationales et humaines.
4 - L’établissement prépare un rapport annuel détaillant les services communautaires auxquels il a participé.
5 - L’établissement dispose d'un mécanisme clair pour explorer et connaître l'opinion de la communauté dans ce qu’elle lui offre, comme des services communautaires et des avantages environnementaux dans le développement de ses activités.
6 - L’établissement dispose d'un mécanisme clair pour traiter les déchets, les déchets végétaux et il possède des ateliers afin de préserver la sécurité de l'environnement.
7 - L’établissement est doté d’un mécanisme lui permettant de contribuer à la diffusion des connaissances et de la culture de l'intérêt à l’égard de l'environnement au sein de la communauté
8 - L’établissement dispose d'un mécanisme à travers lequel il contribue, avec d'autres institutions communautaires, à la mise en œuvre de projets de développement, économiques et sociaux.
9 - L’établissement dispose d'un mécanisme de communication avec diverses organisations, institutions, associations et associations scientifiques nationales et étrangères afin de soutenir la communauté.
10 - L’établissement dispose d'un mécanisme pour diffuser des informations sur ses expériences et ses bonnes pratiques, et pour s'engager activement avec des institutions similaires.

Neuvième critère : **assurance qualité et amélioration continue (16 indices)**
Les indices qui permettent d'atteindre cette norme :
1 - L’établissement dispose d'un département de gestion de la qualité qui comprend des cadres ayant des compétences, des connaissances et de l'expérience pour assurer la qualité de l'enseignement supérieur.
2 - La gestion de la qualité de L’établissement est un mécanisme clair pour améliorer le processus éducatif.
3 - L’établissement dispose d'un mécanisme qui permet la participation de la gestion de la qualité dans la prise de décision.
4 - L’établissement s'engage à fournir un soutien et à prodiguer les moyens nécessaires à la gestion de la qualité.
5 - L’établissement dispose de mécanismes lui permettant, tout en recueillant des données à des fins d'assurance qualité, de s'assurer que les points de vue des parties prenantes sont pris en compte.
6 - L’établissement est doté de mécanismes pour s'assurer que les rapports et les statistiques pour le processus éducatif sont transmis chaque année par les facultés à la gestion de la qualité.
7 - La gestion de la qualité de l’établissement est dotée de mécanismes clairs pour mesurer le niveau de satisfaction des étudiants et des travailleurs.
8 - L’établissement dispose d'un mécanisme d'auto-évaluation en conformité avec les normes d'accréditation publiées par le Centre sur une base continue.
9 - L’établissement a des plans pour le développement et l’amélioration continue à la lumière des résultats de l'auto-évaluation.
10 - L’établissement dispose d'un mécanisme qui soutient la coopération et la coordination entre les bureaux et les unités de qualité de l'institution.
11 - L’établissement dispose d'un mécanisme et de modèles clairs pour évaluer la performance de ses employés et publier les résultats.
12 - L’établissement dispose d'un mécanisme à travers lequel les parties prenantes sont invitées à exprimer leur point de vue et leurs suggestions dans un but de développement et d´amélioration continue.

13 - L’établissement dispose d'un mécanisme pour bénéficier des résultats du processus d'évaluation de la performance de ses employés et des points de vue des parties prenantes.
14 - L’établissement travaille à la mise en œuvre et à l'examen périodique de ses plans opérationnels.
15 - L’établissement dispose d'un mécanisme clair pour identifier les besoins de perfectionnement professionnel des travailleurs.
16 - L’établissement dispose de mécanismes pour documenter et garantir l'intégrité des données qui sont collectées afin d'introduire les améliorations nécessaires et mesurer leur impact.
17 - Critères d'accréditation des Programmes des études universitaires.

Annexe 3 : Les normes à adopter des programmes universitaires

Cette partie comprend huit indices : la planification et l'organisation administrative, le programme d'enseignement, le personnel enseignant et le personnel de soutien, les affaires étudiantes, les infrastructures et services de support, la recherche scientifique, le service social et environnemental, l'assurance qualité et l'amélioration continue. Elle est composée de 134 indices

Premier critère : **planification et organisation administrative (17 indicateurs)**
Les indicateurs qui permettent d'atteindre cette norme :
1 - Le programme a une vision et une mission émanant de la vision et de la mission de l'organisation.
2 - Le programme a des objectifs clairs et approuvés.
3 - Le programme a des objectifs qui couvrent les objectifs d'apprentissage prévus des diplômés.
4 - Les objectifs du programme sont spécifiques et mesurables, visant à développer les compétences et les aptitudes des élèves.
5 - Le programme a des accès qui répondent aux besoins de la société et du marché du travail.
6 - Le programme a une organisation administrative qui définit les responsabilités et les pouvoirs.
7 - Le programme dispose de procédures claires et unifiées pour évaluer, examiner et mettre à jour régulièrement ses performances.
8 - Le programme dispose de canaux de communication efficaces entre la direction, les employés, les étudiants et les parties prenantes.
9 - La conception du programme assure l'équilibre des décisions générales et spécialisées, soutenues et optionnelles.
10 - Le programme a une charte morale.
11 - Le programme dispose, pour les étudiants, d'un calendrier adéquat leur permettant d'atteindre le degré d´étude ciblée.
12 - Le programme a des bases de données pour les étudiants, les membres du corps professoral, le personnel de soutien et tous ceux qui sont liés au programme.
13 - Le programme dispose d'un système clair pour la préservation et l'échange de données et d'informations afin de garantir que son utilisation est légitime.
14 - Les membres du corps professoral et les auditeurs externes ont un rôle clair dans la conception des programmes.
15 - Dans sa conception, le programme s'appuie sur des normes académiques ou une comparaison référentielle (Benchmarking).
16 - Les composantes théoriques, scientifiques et celles du programme de terrain sont claires et spécifiques, adéquates et suffisantes pour atteindre la cible du programme.
17 - Le programme a un guide spécial qui présente à l'étudiant les caractéristiques générales du programme et de ses accessoires, ainsi que les droits et devoirs de toutes les parties.

Deuxième critère : **le programme d'enseignement (Tutoriel) (25 indices)**
Les indices qui permettent d'atteindre cette norme :
1 - Le programme est conçu par des spécialistes.
2 - Le programme a des termes d'admission clairs.
3 - Le programme a des procédures claires qui permettent aux nouveaux étudiants de se familiariser avec la nature et les exigences du programme.
4 - Sélection du coordinateur du programme en fonction des compétences spécifiques définies et déclarées.

5 - Le coordinateur du programme a des fonctions et des responsabilités spécifiques conformément à la réglementation applicable.
6 - Les cours dans le programme ont une séquence logique de sorte que chaque cours est complémentaire de l'autre.
7 - Les méthodes d'enseignement sont adaptées à la nature et aux objectifs du programme.
8 - Les cours du programme permettent aux étudiants d'acquérir les connaissances souhaitées et de développer des compétences mentales, pratiques, professionnelles, générales ou transférées.
9 - Le programme dispose de procédures efficaces pour évaluer le cours afin qu'il puisse être assimilé à la nature et aux objectifs du programme de connaissances, de compétences et de comportement.
10 - Le programme a des procédures efficaces qui assurent la diversité des méthodes et des moyens d'évaluation des étudiants dans les cours.
11 - Le programme a des spécifications formelles et objectives spécifiques pour le document de question des examens.
12 - Le programme veille à ce que les étudiants reçoivent une brochure d'information appropriée et suffisamment d'informations sur les services de soutien aux étudiants et sur les soins.
13 - Le programme a des procédures claires pour les étudiants au sujet des choix du et vers le programme.
14 - Le programme dispose de procédures pour revoir périodiquement la politique d'admission avec les parties prenantes, y compris les employeurs.
15 - Le programme est engagé dans le système de supervision académique et le leadership scientifique, qui est approprié à la nature du programme, y compris les nouveaux étudiants.
16 - Le programme est décrit selon le modèle préparé par le Centre.
17 - Description du programme des études selon le modèle préparé par le Centre.
18 - Les programmes disposent d'un plan approuvé et accrédité.
19 - Le programme dispose de procédures claires pour actualiser les composantes et le plan éducatif.
20 - Les programmes disposent de procédures claires pour traiter avec les étudiants distingués et les étudiants médiocres.
21 - Les programmes disposent de procédures nettes et précises pour contrôler les présences des étudiants, des corps enseignants et des cadres de soutien et pour s'assurer de leur respect des programmes scolaires.
22 - Les programmes fournissent les niveaux éducatifs modernes qui s'adaptent aux besoins des programmes.
23 - Les programmes disposent de procédures pour sonder les avis des étudiants au sujet de la qualité de l'opération éducative.
24 - Le programme dispose de procédures pour bénéficier de l'alimentation du développement des programmes.
25 - Le programme dispose de procédures qui engage le corps enseignant à délivrer la réponse type des examens terminaux des programmes scolaires.

Troisième critère : **le personnel enseignant et le personnel de soutien (12 indices)**
Les indices qui permettent d'atteindre cette norme :
1 - Le programme compte suffisamment de membres du corps professoral et de personnel de soutien.
2 - Le programme a des conditions spécifiques et approuvées pour la sélection des membres du corps professoral et du personnel de soutien.

3 - Le programme dispose d´une procédure à travers laquelle il s´engage dans la spécialisation et les degrés scientifiques des membres du corps professoral en proportion de l'enseignement des cours du programme.
4 - Le programme a des procédures précises pour vérifier l'efficacité professionnelle des membres du corps professoral et du personnel de soutien.
5 - Le programme maintient un dossier académique pour chaque membre du corps professoral, contenant le CV et les certificats académiques approuvés par les autorités compétentes.
6 - Le programme dispose de mécanismes pour déterminer le degré de satisfaction des membres du corps professoral et du personnel de soutien.
7 - Le programme a des procédures claires pour fournir constamment des services techniques appropriés aux membres du corps professoral et à leurs assistants.
8 - Le programme s'engage à répartir la charge d'enseignement des membres du corps professoral conformément à la réglementation.
9 - Le programme régit la relation entre l'étudiant et les membres du corps professoral.
10 - Les heures de travail des membres du corps professoral doivent être annoncées aux étudiants.
11 - Le programme a approuvé des plans de formation pour développer les capacités et les compétences des membres du corps professoral.
12 - Le programme offre des possibilités de participation équitable des membres du corps professoral à des comités scientifiques permanents et temporaires.

Quatrième critère : **les affaires estudiantines (14 indices)**

Les indices qui permettent d'atteindre cette norme :
1 - Le programme dispose de moyens clairs pour annoncer les procédures d'admission et d'inscription.
2 - Le programme est conforme aux règles d'admission et d'inscription des étudiants.
3 - Le programme a des procédures approuvées et annoncées concernant la transition des étudiants.
4 - Le programme a des mécanismes pour examiner périodiquement les procédures d'admission et de transition et pour examiner les griefs et les plaintes des étudiants.
5 - Le programme prend en charge chaque système académique de l'étudiant, y compris des copies de l'enregistrement papier et les résultats de chaque semestre ou d'année scolaire et l'étudiant reçoit une copie de tous ces documents.
6 - Le programme assure la protection de la vie privée et la protection complète de la confidentialité des dossiers qui contiennent les données et les performances de l'étudiant.
7 - Le programme maintient dans un endroit sûr des copies de sauvegarde des documents papier et électroniques de l'étudiant, et le lieu de conservation peut être en dehors du site d'administration habituel.
8 - Le programme a une procédure pour explorer les points de vue des étudiants concernant leurs mentors académiques et savoir à quel point ils sont engagés dans l'exercice de leurs fonctions.
9 - Le superviseur académique examine avec l'administration du programme le dossier de l'étudiant pour identifier les forces et les faiblesses de celui-ci et en discuter avec lui.
10 - Le programme a une procédure pour soutenir les étudiants handicapés.
11 - La direction du programme fournit des conseils et un soutien aux étudiants pour accéder aux ressources, livres et outils liés aux programmes éducatifs.
12 - Le programme a des procédures pour explorer les points de vue des étudiants sur le rendement des membres du corps professoral et du personnel de soutien.
13 - Le programme a des procédures annoncées pour traiter les griefs des étudiants.

14 - Le programme a une procédure pour bénéficier des résultats des griefs des étudiants dans le développement des méthodes d'enseignement et d'apprentissage.

Cinquième critère : **les infrastructures et services de support (21 indices)**
Indices répondant à ce critère :
1 - Le programme dispose de bâtiments pourvus de l'équipement approprié pour servir le processus éducatif, selon les objectifs du programme.
2 - Le programme offre une formation et une assistance technique aux membres du corps professoral et aux étudiants en utilisant de façon efficace l'équipement et les matériels de manière appropriée.
3 - Le programme dispose d´ateliers, de laboratoires équipés et adaptés à la mise en œuvre du processus éducatif.
4 - Le programme a des procédures claires à travers lesquelles il surveille périodiquement l'équipement et les matériels utilisés dans le laboratoire.
5 - Le programme dispose de salles et de classes équipées et adaptées à la préparation des élèves selon le guide du Centre.
6 - Le programme fournit des guides d´orientation expliquant l'utilisation de l'équipement et de matériels dans les ateliers et les laboratoires.
7 - Le programme fournit, pour les membres du corps professoral, un nombre adéquat et approprié de bureaux qui répondent aux exigences de ventilation et d'éclairage, ainsi que de la technologie de l'information conformément au manuel du Centre.
8 - Le programme dispose d'un espace de stockage pour les matériels opérationnels pour répondre aux besoins du processus éducatif.
9 - Le programme comporte des enseignes, des plaques et des affiches publicitaires.
10 - Le programme dispose d'un plan pour gérer le risque de tous les ateliers et des laboratoires.
11 - Le programme comporte des règles et des règlements qui régissent au mieux les pratiques liées à l'utilisation des installations.
12 - Le programme dispose de procédures claires de maintenance préventive et thérapeutique des ateliers et des laboratoires, conformément aux règles de sûreté, d'hygiène et de sécurité professionnelle.
13- Le programme dispose de plans d'apprentissage et de réhabilitation des travailleurs d'entretien ainsi que de suivi des installations.
14 - Le programme dispose d´un espace approprié contenant un nombre suffisant de livres et de références ainsi que des manuscrits en langue arabe et étrangère pour tous les cours et qui conviennent au nombre d'étudiants.
15 - Le programme dispose d´abonnements actifs et constants en concordance avec les programmes.
16 - Le programme a une page propre sur le site de l'institution qui est constamment mis à jour.
17 - Le programme dispose d'un nombre suffisant et convenable d'ordinateurs équipés de programmations nécessaires, autorisées et disponibles pour l'enseignement et l'éducation de l'étudiant.
18 - Le programme dispose de sources suffisantes au moins pour une année scolaire pour fournir les pièces détachées, les matières et le nécessaire de pour le fonctionnement.
19 - Le programme dispose de moyens de communication efficaces et disponibles pour les étudiants et le corps enseignant.
20 - Le programme dispose de procédures efficaces pour traiter les déchets de laboratoires et d'ateliers et s'en débarrasser.
21 - Le corps enseignant assure un rôle technique pour déterminer et actualiser les livres, les sources, les ateliers, les laboratoires, les ateliers et les matériaux de fonctionnement.

Sixième critère : **la recherche scientifique (17 indices)**
Indices répondant à ce critère :
1 - Le programme dispose des procédures relatives à la réalisation des recherches scientifiques et à la motivation des chercheurs.
2 - Le programme dispose d'un mécanisme qui adapte la recherche scientifique aux méthodes et systèmes d'enseignement et d'apprentissage.
3 - Le programme dispose d´une liste de ses publications mise à jour sur son site Web.
4 - Les contrats des membres du corps enseignant garantissent leur adhésion à la recherche scientifique et des bourses d'études en relation avec l'enseignement et d'autres missions.
5 - Le programme dispose de procédures de coopération dans le domaine de la recherche avec les universités internationales, les centres de recherche et les employeurs.
6 - Le programme organise des rencontres particulières pour permettre de discuter des activités de recherche et inviter les diplômés universitaires à prendre la parole.
7 - Le programme dispose d'un mécanisme qui s'intéresse aux affaires contemporaines.
8 - Le programme dispose d'un mécanisme qui s'intéresse à la question des termes scientifiques sur le plan de la traduction et de l'arabisation.
9 - Le programme dispose d'un mécanisme qui s'intéresse aux chercheurs qui ont réalisé des recherches scientifiques aux caractéristiques limitées (recherches de valeur ajoutée).
10 - Le programme dispose de mécanismes pour faire l'inventaire et le classement des recherches et études scientifiques publiées et les travaux de traduction pour les chercheurs de ce programme.
11 - Le programme dispose d'un mécanisme pour dénombrer et publier les noms des membres du corps enseignant qui ont participé aux opérations de l'évaluation et de l'arbitrage scientifique.
12 - Le programme dispose de ressources obtenues par l'intermédiaire de l'investissement commercial du droit de propriété intellectuelle et d'indemnités de recherches scientifiques.
13 - Les membres du corps enseignant participent aux affaires de recherche avec le secteur commercial et les entreprises internationales et locales.
14 - Moyenne de citation de recherche adressée aux membres titulaires du corps enseignant.
15 - Le programme dispose d'un mécanisme pour actualiser les heures de recherche des membres du corps enseignant qui soutiennent la recherche scientifique.
16 - Le programme dispose de procédures pour décompter et enregistrer les opérations d'évaluation de recherche.
17 - Le programme dispose d'un mécanisme qui soutient les chercheurs dans la publication de leurs sujets de recherches.

Septième critère : service social et environnemental (10 indices)
Les indices qui réalisent cette norme :
1 - Le programme dispose d'un mécanisme qui contribue à rendre des services à utilité réciproque avec la société et l'environnement.
2 - Le programme dispose d'une équipe responsable des services rendus à la communauté.
3 - Le programme dispose d'un mécanisme qui pousse et encourage les membres du corps enseignant et les étudiants à être en contact régulier avec la communauté locale à travers les activités des services culturels et sociaux.
4 - Le programme est en relation avec la société et l'environnement qui l'entoure, par exemple : les fonds alloués, le nombre de membres du corps enseignant et de la direction qui participent aux activités sociales et il prend en considération le service communautaire pour évaluer les membres du corps enseignant.
5 - Le programme dispose d'un mécanisme pour sonder l'opinion de la communauté au sujet des services sociaux qu'il a rendus.

6 - Le programme contribue, avec les institutions sociales, à réaliser des projets de développement économique et social.
7 - Le programme détient un plan qui explique à ses adhérents et à la société locale l'importance de la protection de l'environnement.
8 - Le programme a un contexte de travail pour préserver l'environnement de la pollution.
9 - Le programme dispose d'un mécanisme qui l'engage à se conformer aux conditions de la protection de l'environnement.
10 - Le programme consacre un temps déterminé et déclaré pour adhérer au service communautaire et à la préservation de l'environnement.

Huitième critère : **assurance qualité et amélioration continue (17 indices)**
Les indices qui permettent d'atteindre cette norme :
1 - Le programme dispose d'un système interne de garantie de la qualité et d'amélioration continue.
2 - Le programme dispose d´une unité en charge de la gestion et de l´amélioration du processus éducatif.
3 - Le programme dispose d'un mécanisme qui permet à l'unité de qualité la participation à la gestion de la qualité et à la prise de décision.
4 - Le programme dispose de mécanismes permettant à l´unité de qualité de superviser de manière directe la préparation et la rédaction de rapports d'autoformation.
5 - Le programme dispose de procédures garantissant la participation au développement et à la mise à jour du programme scolaire.
6 - Le programme dispose d'un plan pour améliorer l´élaboration du processus d'auto-évaluation dont toutes les parties concernées par le processus éducatif.
7 - Le programme dispose de procédures claires garantissant la coopération de l´unité de qualité avec les autres unités au niveau de l´institution.
8 - Le programme dispose d'un mécanisme clair et convenable pour bénéficier des résultats des opérations d'évaluation pour le développement et l'amélioration continue afin de garantir la qualité de l'opération éducative et de recherche.
9 - Le programme dispose de procédures de révision des méthodes d´évaluation de la performance des membres du cadre enseignant et des cadres assistants.
10 - Le programme dispose de procédures pour réviser les méthodes d'évaluation périodique de la performance des étudiants.
11 - Le programme dispose d'une procédure qui permet à l´unité de qualité de garder une copie des questions des examens et des procès-verbaux de l´évaluation des projets de graduation.
12 - Le programme permet à l'unité de qualité de contribuer au développement du cadre formel et à la construction objective du document de question.
13 - Le programme dispose de procédures informant les étudiants des résultats de leurs plaintes.
14 - Le programme dispose de procédures pour évaluer périodiquement ses ressources afin d'identifier les besoins actuels et futurs.
15 - Le programme dispose de procédures de communication et de discussion avec l´administration de l´institution concernant les résultats de l´évaluation afin de déterminer le soutien nécessaire pour le développement et l´amélioration continuelle. Les données sont collectées afin d'introduire des améliorations.
16 - Le programme dispose de procédures pour réviser les règlements et les systèmes appliqués dans le domaine scolaire.
17 - Le programme dispose de procédures claires pour bénéficier des résultats d'évaluation.
18 - Le programme dispose de procédures claires pour le suivi des diplômés universitaires comme : l'amicale des diplômés universitaires, congrès périodique pour les diplômés universitaires.

19 - Le programme dispose de procédures précises pour utiliser l'opinion des diplômés universitaires et des employeurs afin d'améliorer le programme scolaire.

Annexe 4 : Normes d'accréditation des programmes d'études supérieures

Troisième partie
Normes d'accréditation des programmes d'études supérieures

Cette partie comprend huit normes :
- La planification et l'organisation administrative
- Le programme d'enseignement
- Le corps enseignant et les cadres de soutien
- Les affaires estudiantines
- Les infrastructures et les services de support
- La recherche scientifique
- Le service de la société et de l'environnement
- L'assurance qualité et l'amélioration continue

Elle est composée de 114 indices.

Normes d'accréditation des programmes des études supérieures

Première norme : planification et organisation administrative (14 indices)

Les indices qui réalisent cette norme :

1 - Le programme a une vision, une mission et des buts accrédités, déclarés, émanant de la vision, de la mission et du but de l'établissement.
2 - Les objectifs comprennent les accès de l'apprentissage visés (IL O s).
3 - Les objectifs du programme sont commensurables.
4 - Le programme répond aux nécessités et exigences de la société et du marché de travail.
5 - Le programme a une organisation administrative qui définit les responsabilités et les pouvoirs.
6 - Le programme dispose de procédures claires et unifiées pour évaluer, examiner et mettre à jour régulièrement ses performances.
7 - Le programme dispose de canaux de communication efficaces entre la direction, les employés, les étudiants et les parties prenantes.
8 - Le programme a une charte morale.
9 - Le programme dispose d'un calendrier et d'unités scolaires accréditées suffisantes pour que les étudiants ~~à~~ soient en mesure d'obtenir le niveau scientifique ciblé.
10 - Le programme a des bases de données pour les étudiants, les membres du corps professoral, le personnel de soutien et tous ceux qui sont liés au programme.
11 - Le programme dispose d'un système clair pour la préservation et l'échange de données et d'informations afin de garantir que son utilisation est légitime.
12 - Les membres du corps professoral et les auditeurs externes ont un rôle clair dans la conception des programmes.
13 - Dans sa conception, le programme s'appuie sur des normes académiques ou une comparaison référentielle (Benchmarking).
14 - Le programme dispose d'un guide spécial qui précise les caractéristiques générales du programme et de ses accessoires, ainsi que les droits et devoirs de toutes les parties.

Deuxième critère : **le programme d'enseignement (Tutoriel) (22 indices)**

Les indices qui permettent d'atteindre cette norme :

1 - Le programme est conçu par des spécialistes qui ont le niveau scientifique demandé.
2 - Le programme a des procédures contraignantes pour une nomination coordonnée.

3 - Le coordinateur du programme a des fonctions et des responsabilités spécifiques, conformément à la réglementation applicable.
4 - Le programme est conçu sur des études qui indiquent les besoins quantitatifs et qualitatifs de la société et du marché de l'emploi.
5 - Le programme se base sur des critères académiques ou une comparaison référentielle.
6 - Le programme pose des conditions claires d'admission.
7 - Le programme a des procédures claires qui permettent aux nouveaux étudiants de se familiariser avec la nature et les exigences du programme.
8 - Les méthodes d'enseignement sont adaptées à la nature et aux objectifs du programme.
9 - Les cours du programme permettent aux étudiants d'acquérir les connaissances souhaitées et de développer des compétences mentales, pratiques, professionnelles, générales ou transférées.
10 - Les cours scolaires du programme motivent les étudiants et les encouragent à effectuer des recherches scientifiques.
11 - Le programme a des procédures efficaces qui assurent la diversité des méthodes et des moyens d'évaluation des étudiants dans les cours.
12 - Le programme dispose de procédures claires pour les étudiants.
13 - Le programme dispose de procédures pour réviser périodiquement la politique de l'admission.
14 - Le programme dispose d'un guide pour écrire les lettres et les thèses scientifiques.
15 - Description du programme des études selon le modèle préparé par le Centre.
16 - Description des cours scolaires du programme conformément au formulaire délivré par le Centre.
17 - Le programme dispose de procédures claires pour actualiser les composantes et le plan éducatif.
18 - Les programmes disposent de procédures nettes et précises pour contrôler les présences des étudiants, des membres du corps enseignant et des cadres de soutien ainsi que leur respect des programmes scolaires.
19 - Le programme fournit les niveaux éducatifs modernes qui s'adaptent aux besoins des programmes.
20 - Le programme fournit les sources, les références et les périodiques récents qui s'adaptent aux exigences du programme.
21 - Le programme s'engage à suivre des procédures pour sonder les opinions des étudiants et des diplômés au sujet de la qualité de l'enseignement.
22 - Le programme comprend des domaines d'auto-apprentissage avec des méthodes qui conviennent à ses objectifs.

Troisième critère : **le corps professoral et les cadres de soutien (13 indices)**
Les indices qui permettent d'atteindre cette norme :
1 - Le programme compte suffisamment de membres du corps professoral et de personnel de soutien.
2 - Le programme s'engage dans la spécialisation et les degrés scientifiques des membres du corps professoral en proportion de l'enseignement des cours du programme.
3 - Le programme dispose d'une procédure déterminée pour attirer les meilleurs membres du corps enseignant.
4 - Le programme maintient un dossier académique pour chaque membre du corps professoral, contenant le CV et les certificats académiques approuvés par les autorités compétentes.
5 - Le programme dispose d'une procédure pour mesurer le degré de satisfaction des membres du corps professoral et du personnel de soutien.

6 - Le programme a des procédures claires pour fournir constamment des services techniques appropriés aux membres du corps professoral et à leurs assistants.
7 - Le programme régit la relation entre l'étudiant et les membres du corps professoral.
8 - Le programme dispose de procédures pour obliger les membres du corps enseignant à délivrer un rapport au sujet des cours scolaires à la direction du programme, et ce, à la fin de chaque semestre scolaire.
9 - Le programme s'engage à analyser les rapports et les cours scolaires et à utiliser les résultats pour développer et améliorer le contenu.
10 - Le programme dispose d'une procédure claire pour préserver les droits des membres du corps enseignant et de ceux qui passent l'examen.
11 - Le programme a une procédure claire pour choisir le superviseur académique qui s'adapte à la nature de la thèse.
12 - Le programme dispose d'une procédure claire pour choisir et nommer les candidats pour les thèses scientifiques.
13 - Le programme dispose d'une procédure nette pour préserver les droits d'auteur et la propriété intellectuelle de la matière scientifique.

Quatrième critère : **les affaires estudiantines (14 indices)**
Les indices qui permettent d'atteindre cette norme :
1 - Le programme dispose de moyens clairs pour annoncer les procédures d'admission et d'inscription.
2 - Le programme se conforme aux règles d'admission et d'inscription des étudiants.
3 - Le programme a des mécanismes pour examiner périodiquement les procédures d'admission et de transition et pour étudier les griefs et les plaintes des étudiants.
4 - Le programme dispose d'un dossier académique pour chaque étudiant, qui comprend des copies en papier pour enregistrer les résultats de chaque semestre ou année scolaire ; on délivre à l'étudiant une copie de l'original.
5 - Le programme assure la protection de la vie privée et la protection complète de la confidentialité des dossiers qui contiennent des données et les performances de l'étudiant.
6 - Le programme conserve des copies des documents papier et électroniques de l'étudiant, dans un endroit sûr qui peut être à l'extérieur du siège de la direction des programmes.
7 - Le programme fournit les conseils et le soutien nécessaires aux étudiants, ce qui leur permet d'avoir accès aux sources, livres et outils en relation avec les programmes scolaires.
8 - Le programme dispose d'une procédure qui garantit la fourniture des sources et moyens nécessaires qui permettent aux étudiants d'effectuer les recherches et les études.
9 - Le programme a une procédure pour explorer les points de vue des étudiants concernant les membres du corps enseignant et les cadres de soutien.
10 - Le programme dispose d'une procédure pour bénéficier des sondages dans les opérations de développement et de l'amélioration.

Cinquième critère : les infrastructures et services de support (17 indices)
Indices qui répondent à ce critère :
1 - Le programme dispose de bâtiments avec les équipements appropriés pour le fonctionnement du domaine universitaire.
2 - Le programme dispose de salles scolaires convenables et équipées, s'adaptant au nombre des étudiants conformément au guide du Centre.
3 - Le programme fournit l'assistance technique aux membres du corps enseignant et aux étudiants pour l'utilisation des équipements et outils.

4 - Le programme fournit, pour les membres du corps professoral, un nombre adéquat et approprié de bureaux qui répondent aux exigences de la ventilation, de l'éclairage et de la technologie de l'information, conformément au manuel du Centre.
5 - Le programme dispose d'un espace de stockage pour le matériel, opérationnel pour répondre aux besoins du processus éducatif.
6 - Le programme dispose, pour les ateliers et les laboratoires, de procédures claires de maintenance préventive contre les risques.
7 - Le programme comporte des enseignes, des plaques et des affiches publicitaires.
8 - Le programme dispose de procédures claires de maintenance préventive et thérapeutique des ateliers et des laboratoires, conformément aux règles de sureté, d´hygiène et de ~~la~~ sécurité professionnelle.
9 - Le programme dispose d´un espace approprié contenant un nombre suffisant de livres et de références ainsi que des manuscrits en langue arabe et étrangère.
10 - Le programme dispose d´abonnements actifs et constants en concordance avec les programmes.
11 - Le programme a une page propre sur le site de l'institution qui est constamment mis à jour.
12 - Le programme dispose d'un nombre suffisant et convenable d'ordinateurs équipés des programmations nécessaires, autorisées et disponibles pour la formation de l'étudiant.
13 - Le programme dispose de moyens de communications efficaces et disponibles pour les étudiants et le corps enseignant.
14 - Le programme dispose de procédures efficaces pour traiter les déchets des laboratoires et ateliers et s'en débarrasser.
15 - Le corps enseignant accomplit un rôle technique pour déterminer et actualiser les livres, les sources, les ateliers, les laboratoires, et les matières de fonctionnement.
16 – Le programme fournit des guides d´orientation disponible pour les usagers, indiquant les conditions d'utilisation de l'équipement et du matériel dans les ateliers et les laboratoires.
17 - Le programme a des procédures claires à travers lesquelles il surveille périodiquement l'équipement et les matériels utilisés dans le laboratoire.

Sixième critère : **la recherche scientifique (13 indices)**
Indices répondant à ce critère :
1 - Le programme dispose de procédures claires pour effectuer les recherches scientifiques et motiver les chercheurs.
2 - Le programme a des mécanismes clairs qui reflètent la cohérence entre la recherche scientifique et le processus éducatif.
3 - Le programme dispose d´une liste de ses publications mise à jour sur son site Web.
4 - Le programme dispose de procédures de coopération dans le domaine de la recherche scientifique avec les unités locales et internationales et les centres de recherche.
5 - Le programme organise des rencontres scientifiques régulières pour discuter des activités de recherches.
6 - Le programme dispose d'une procédure qui s'occupe des chercheurs qui ont accompli des recherches scientifiques offrant une importante valeur ajoutée.
7 - Le programme dispose d'un mécanisme pour inventorier et classifier les recherches et études scientifiques publiées ainsi que les travaux de traduction.
8 - Le programme dispose d'un mécanisme pour déterminer et publier les noms des membres du corps enseignant qui ont participé aux opérations d'évaluation et d'arbitrage scientifique.
9 - Les membres du corps enseignant du programme s'associent à des coopérations avec le secteur industriel et les institutions internationales et locales.
10 - Moyenne des citations de recherche transmises aux membres titulaires du corps enseignant.

11 - Le programme dispose de mécanismes pour actualiser les heures de recherche des membres du corps enseignant et pour encourager les recherches scientifiques.
12 - Le programme dispose de mécanismes qui aident les chercheurs à publier leurs travaux de recherche.
13 - Le programme dispose d'un mécanisme qui garantit la fourniture de matériaux de fonctionnement pour effectuer les recherches.

Septième critère : service social et environnemental (10 indices)

Les indices réalisant cette norme :
1 - Le programme dispose d'un mécanisme qui contribue à rendre service, à utilité réciproque, à la société et à l'environnement.
2 - Le programme dispose d'un mécanisme qui motive et encourage les membres du corps enseignant et les étudiants à être en contact régulier avec la communauté.
3 - Le programme participe, avec les institutions de la société, à l'effort pour planifier et réaliser les projets de développement culturels et sociaux.
4 - Le programme détient un plan pour convaincre ses adhérents et la communauté locale de l'importance de la protection de la nature et de l'environnement.
5 - Le programme dispose de mécanismes pour orienter les recherches et les études vers une résolution des problèmes de la société et de l'environnement.
6 - Le programme dispose de mécanismes pour protéger l'environnement de la pollution.
7 - Le programme dispose de mécanismes pour sonder l'opinion publique au sujet de la qualité des services collectifs et de l'environnement.
8 - Le programme dispose d'un mécanisme pour bénéficier des résultats de sondages.
9 - Le programme dispose d'un mécanisme pour participer scientifiquement aux études sur les conséquences de guerres et de désastres naturels.
10 - Le programme dispose de mécanismes pour publier et actualiser ses participations dans les domaines au service de la communauté et de l'environnement.

Huitième critère : l'assurance qualité et l'amélioration continue (15 indices)
Les indices qui permettent d'atteindre cette norme :
1 - Le programme dispose d'un système interne de garantie de la qualité et d'amélioration continue.
2 - Le programme dispose d'un coordinateur de qualité qui se charge de diriger et d'améliorer la qualité scientifique, la qualité de la recherche et de l'éducation.
3 - Le programme détient un mécanisme qui permet au coordinateur de la qualité de développer et d'actualiser ses programmes.
4 - Le programme détient un mécanisme qui garantit la participation du coordinateur de la qualité pour développer et actualiser les cours.
5 - Le programme dispose d'une procédure claire qui garantit la coordination du coordinateur de la qualité avec les coordinateurs des autres programmes de l'établissement.
6 - Le programme dispose de procédures claires et convenables pour bénéficier des résultats des opérations d'évaluation du développement et d'amélioration continue afin de garantir la qualité effective de l'enseignement et de recherche.
7 - Le programme détient un mécanisme pour évaluer le rendement des membres du corps enseignant.
8 - Le programme dispose d'un mécanisme pour bénéficier du résultat de l'évaluation du rendement du corps enseignant.
9 - Le programme dispose d'un mécanisme pour réviser périodiquement les méthodes et les moyens d'évaluation du rendement des étudiants.

10 - Le programme dispose d'un mécanisme pour évaluer périodiquement ses ressources et fixer les besoins actuels et futurs du programme.
11 - Le programme possède un mécanisme pour communiquer avec la direction de l'établissement au sujet des résultats de l'évaluation des ressources et en discuter pour fixer le soutien nécessaire au développement et amélioration.
12 - Le programme dispose d'un mécanisme pour sonder l'opinion des étudiants au sujet de l'opération éducative et de recherche.
13 - Le programme dispose de mécanismes pour bénéficier des résultats des sondages d'opinions.
14 - Le programme dispose de mécanismes clairs pour le suivi des étudiants diplômés, comme l'amicale des étudiants diplômés.
15 - Site des étudiants diplômés sur la page du programme, congrès périodique des étudiants diplômés.

Annexes 5 : Guide d'entretien et réponses des interviewés - Université de Djebel Al Gharbi

Choix de l'échantillon
Pour le choix de l'échantillon, nous avons adopté un choix aléatoire

Étudiante 4e année langue arabe.	**Q1-**Considérez-vous que les infrastructures de l'université sont favorables au développement de vos capacités scientifiques, culturelles et sportives ? **R**- L'université manque d'infrastructures, des laboratoires, par exemple, et des bibliothèques pour chaque domaine. **Q2-**Comment jugez-vous la qualité des services de logement, de restauration ? **R**-En ce qui me concerne, je trouve que le logement ainsi que les restaurations universitaires sont convenables. **Q3-**Comment jugez-vous la correspondance entre les programmes de formation et les besoins du marché de l'emploi ? **R**-Il y a un manque de stratégie entre le marché du travail et l'université car, parfois, certains cursus comptent beaucoup d'étudiants et d'autres non, et il existe un manque de transparence quant aux critères d'admission. **Q4-**Quelle est votre définition de la qualité de l'enseignement supérieur ? **R**- L'atteinte de la qualité est l'un des objectifs qui permet d'avoir la performance. **Q5-**Quels sont, selon vous, les besoins de la société ? de l'économie ? **R**-Nous avons besoin d'activités culturelles, sportives, sociales et scientifiques, qui offrent aux étudiants la possibilité d'échanger dans un milieu où ils peuvent vivre toutes sortes d'expériences. Pour la culture économique, nous avons besoin d'un centre économique qui aide à créer des petits projets, même des projets éducatifs dans le cadre universitaire.

Étudiante, 4e année chimie.	**Q1**-Considérez-vous que les infrastructures de l'université sont favorables au développement de vos capacités scientifiques, culturelles et sportives ? **R**- L'université manque d'infrastructures universitaires pour les activités sportives, culturelles et scientifiques. **Q2**-Comment jugez-vous la qualité des services de logement, de restauration ? **R**-Je ne peux pas évaluer cela car je réside dans la ville où se trouve l'université. **Q3**-Comment jugez-vous la correspondance entre les programmes de formation et les besoins du marché de l'emploi ? **R**-Il y a des cursus universitaires intéressants, mais il y a des problèmes car les résultats attendus ne correspondent pas aux besoins du marché du travail. **Q4**-Quelle est votre définition de la qualité de l'enseignement supérieur ? **R**-La capacité de l'institution à fixer des objectifs spécifiques et la capacité à les atteindre. **Q5**-Quels sont, selon vous, les besoins de la société ? de l'économie ? **R**-Il faut préparer les cadres aux exigences de l'application pour la qualité dans l'enseignement supérieur à travers l'apprentissage et la formation continue afin d'accroître l'efficacité et de créer des capacités et des compétences de travail. Mais, en termes économiques, tous les conducteurs mentionnés ci-dessus conduiront à un changement complet dans les institutions de l'apprentissage en termes d'infrastructures, d'administration et d'output.

Étudiant en 4e année de physique)	**Q**1-Considérez-vous que les infrastructures de l'université sont favorables au développement de vos capacités scientifiques, culturelles et sportives ? **R**-Beaucoup d'universités manquent d'infrastructures mais pas la majorité. Les services dédiés à la performance des services éducatifs exigent l'évolution du système de l'enseignement en général.

	L'université de Djebel Algharbi est bien. Enfin, j'espère que la ministre de l'enseignement supérieur va manifester de l'intérêt pour cela et se tenir au courant des développements. **Q2**-Comment jugez-vous la qualité des services de logement, de restauration ? **R**-En fait, je n'habite pas dans la résidence d'étudiants car la faculté est située dans la ville où je vis. La qualité des services de logement est satisfaisante, mais nous espérons toujours mieux. **Q3**-Comment jugez-vous la correspondance entre les programmes de formation et les besoins du marché de l'emploi ? **R**-En réalité, le programme de formation, je pense, est satisfaisant, surtout pour les disciplines scientifiques. Mais je ne sais pas comment fonctionne le système du marché du travail. **Q4**-Quelle est votre définition de la qualité de l'enseignement supérieur ? **R**-La qualité, c'est l'amélioration continue du système éducatif, ainsi que des outils et des méthodes d'enseignement et d'apprentissage efficaces qui aideront à acquérir de l'expérience. **Q5**-Quels sont, selon vous, les besoins de la société ? de l'économie ? **R**- L'université a besoin de conseillers et de travailleurs sociaux qui travaillent pour aider les étudiants qui souffrent de problèmes sociaux, pour suivre ces situations et proposer des thérapies.

Étudiant en 1re année d'administration de l'éducation)	**Q1**-Considérez-vous que les infrastructures de l'université sont favorables au développement de vos capacités scientifiques, culturelles et sportives ? **R**-En général c'est bien mais ce n'est pas suffisant. On a surtout besoin de nombreuses activités et cela nécessite que les infrastructures soient favorables pour les évolutions scientifiques, culturelles et sportives et autres ainsi que pour le

	développement professionnel des diplômés. **Q2**-Comment jugez-vous la qualité des services de logement, de restauration ? **R**-En fait, la qualité des services de logement et de restauration est satisfaisante. **Q3**-Comment jugez-vous la correspondance entre les programmes de formation et les besoins du marché de l'emploi ? **R**-À mon avis, les disciplines scientifiques appliquées sont plus développées. Cela suit le rythme des exigences du marché du travail, mais les disciplines des sciences humaines sont moins évoluées et, ainsi, correspondent moins à une demande du marché du travail. **Q4**-Quelle est votre définition de la qualité de l'enseignement supérieur ? R-La qualité dans l'enseignement supérieur dépend de l'intérêt du programme d'études, des infrastructures et de l'efficacité des membres du corps professoral. **Q5**-Quels sont, selon vous, les besoins de la société ? de l'économie ? R-Nous avons besoin de beaucoup de coopération entre l'université et la société. En revanche, il faut que l'université fasse des séminaires et des journées d'étude, pour l'intérêt de tous. Et pour l'économie, il faut une coordination avec le marché du travail.

1-Maître de conférences Langues et littératures arabes, faculté de l'éducation.	**Q1**-Y a-t-il des critères spécifiques pour recruter de nouveaux professeurs ? Quels sont ces critères ? **R**- Oui, il y a des conditions et des critères spécifiques pour la nomination des membres du corps professoral, mais l'université de Djebel Algharbi respecte les termes et les conditions, certaines années et pas d'autres. -Ne pas avoir plus de 35 ans pour le Master 2 et 54 ans pour le doctorat - Être titulaire d'un Master1 ou Master2 mention bien.

	- Ne pas changer de cursus scientifique pendant l'étude. **Q2**-Dans quelle mesure les participations des professeurs aux évènements scientifiques sont-elles encouragées par l'université ? **R**-Tous les professeurs désirent participer aux évènements scientifiques, aux conférences et aux séminaires mais ils sont désavantagés en raison du manque de ressources. **Q3**-Avez-vous une stratégie de coopération concernant surtout des accords pour faire venir des professeurs d'autres universités à l'échelle nationale ou/et internationale (professeurs invités) ? **R**-Auparavant, il y avait une stratégie visant à inviter des professeurs d'autres universités, nationales ou internationales. Actuellement, c'est seulement occasionnel. **Q4**-Comment jugez-vous les avantages en nature accordés aux professeurs pour une meilleure performance ? **R**-À mon avis, les avantages accordés aux professeurs pour obtenir de meilleures performances sont faibles et non encourageants **Q5**-Quelle est votre définition de la qualité de l'enseignement supérieur ? **R**-La qualité dans l'enseignement supérieur est de se conformer à tous les règlements et lois pour atteindre les objectifs que vise l'université et d'appliquer toutes les méthodes scientifiques modernes. **Q6**-Quels sont, selon vous, les besoins de la société ? de l'économie ? **R**-Fournir la bonne ambiance qui mène à la meilleure offre. L'augmentation des salaires en raison de la pénurie de professeurs dans l'enseignement supérieur.

2- Maître de conférences Langues et littératures arabes, faculté de l'éducation.	**Q1**-Y a-t-il des critères spécifiques pour recruter de nouveaux professeurs ? Quels sont ces critères ? **R**. Oui, il y a des conditions et des critères spécifiques pour la nomination des membres du corps professoral, selon le règlement (501), mais l'université de Djebel Algharbi et les autres universités en Libye outrepassent

	parfois ces contrôles et ces conditions selon les besoins et les potentiels. **Q2-** Dans quelle mesure les participations des professeurs aux évènements scientifiques sont-elles encouragées par l'université ? **R-** L'université n'encourage pas et ne soutient pas les membres du corps professoral pour leur participation aux colloques et séminaires scientifiques locaux et internationaux. **Q3-** Avez-vous une stratégie de coopération concernant surtout des accords pour faire venir des professeurs d'autres universités à l'échelle nationale ou/et internationale (professeurs invités) ? **R-**Il y a une stratégie bien claire et spécifique selon le règlement (501), mais la situation financière est une barrière qui empêche de tirer parti de l'expertise et des compétences de toutes les universités nationales et internationales scientifiques. Q4-Comment jugez-vous les avantages en nature accordés aux professeurs pour une meilleure performance ? **R-**Il n'y a aucun avantage, de quelque nature que ce soit, accordé aux membres du corps professoral. **Q5-**Quelle est votre définition de la qualité de l'enseignement supérieur ? **R-**La qualité est définie selon un cahier des charges administratives qui suivent des critères scientifiques de l'université en fonction de la capacité intellectuelle et des compétences de l'ensemble du personnel de l'université. **Q6-**Quels sont, selon vous, les besoins de la société ? de l'économie ? **R-** Augmenter le salaire des enseignants qui prennent un congé sabbatique à plein temps pour effectuer des recherches scientifiques

A 1 : Guide d'entretien et réponses des interviewés

A11 : Les responsables

Directeur adjoint des affaires scientifiques	**Q**- Qui conçoit les programmes de formation ? Qui décide de l'offre de formation/ des diplômes ? Comment définir les besoins en formation ? Qui les identifie ? **R**-En fait, c'est le ministère de l'Enseignement supérieur qui fabrique les programmes de formation et qui décide aussi de l'offre de formation et des diplômes à travers des commissions scientifiques. Par ailleurs, pour définir les besoins en formation et les identifier, à mon avis, il n'y a pas de plan stratégique bien clair pour cela, surtout depuis les évènements de 2011. **Q**-Est-ce qu'il y a une coopération entre le (s) centre(s) de recherche de l'université et les institutions socio-économiques ? Dans quelle stratégie s'inscrivent ces coopérations ? **R**- Oui, il y a une coopération entre les commissions scientifiques dans l'université et les institutions socio-économiques pour définir les besoins futurs. En fait, le Centre de la recherche scientifique est centralisé. Cette année, le ministère de l'Enseignement supérieur en Libye a décidé de créer des Centres de recherche scientifique dans les universités libyennes. En outre, cette année, il y a un calendrier pour la recherche scientifique en ce qui concerne les séminaires, les conférences, les journées d'études. **Q**-Existe-il une stratégie de production scientifique, et comment l'université motive-t-elle les membres de (s) centre (s) de recherche pour qu'ils investissent dans cette direction ? **R**- Il n'existe pas de stratégie de production scientifique depuis les évènements de 2011. **Q**-Est-ce que l'université suit les programmes adoptés à l'échelle internationale au sujet de l'enseignement supérieur ? **R**- L'université suit les programmes adoptés à l'échelle internationale au sujet de l'enseignement supérieur, **Q**-Quels sont, selon vous, les besoins de la société ? de l'économie ? **R**-Il faut faire un plan stratégique pour le développement économique, cela oblige la société et l'université à coopérer avec les organismes publics s'intéressant aux différents aspects de l'économie du pays. Nous avons besoin de la coopération internationale dans le domaine de l'éducation et de la formation afin que nous puissions travailler avec les régions là où il y a des universités. Cela permet le développement territorial, surtout dans les régions où il y a beaucoup de richesses naturelles dans le sol. **Q**-Quelle est votre définition de la qualité de l'enseignement supérieur ? **R**-La qualité de l'enseignement supérieur est la capacité à s'organiser et à se développer selon les normes internationales.
	Q-Est-ce que l'université est indépendante financièrement ou compte-t-elle sur l'aide de l'État ? **R**- L'université est indépendante financièrement, notamment dans les dépenses. Son budget annuel vient de l'État. Il faut noter que la recette

Directeur adjoint des affaires administratives et financières	provenant des droits d'inscription et autres exploitations (location de locaux…) est versée directement à l'État. **Q**-Est-ce qu'il y a une stratégie explicite ou même implicite prenant en compte les besoins exprimés sur le marché du travail au sujet des compétences recherchées ? **R**-En fait, les coordinations existent avec les acteurs du marché de l'emploi, mais il y a toujours des crises en raison de la mobilité excessive des responsables administratifs, et aussi de la situation socio-politique dans le pays depuis les événements de 2011. **Q**-Comment jugez-vous le montant du budget alloué pour les besoins de la bibliothèque universitaire ? **R**-En réalité, le budget alloué pour les besoins de la bibliothèque universitaire est convenable mais, depuis les évènements de 2011, le budget a connu une dégradation. De plus, la délibération à ce sujet n'a pas lieu au moment où il le faudrait : cela engendre beaucoup de retard dans le versement des sommes allouées. On a besoin de beaucoup de soutien pour le développement de la bibliothèque universitaire. **Q**-Comment jugez-vous le montant du budget alloué pour la recherche scientifique au sein de l'université ? **R**- Le budget de la recherche scientifique est centralisé. Auparavant, il existait une commission nationale pour la recherche scientifique, rattachée directement au ministère. Cette commission, qui est administrativement et financièrement indépendante, pilote les projets de la recherche scientifique de toutes les universités publiques (elle est au-dessus des universités) ; dans les universités, on ne parle pas de centres de recherche mais plutôt d'administrations des études supérieures et de recherche. À partir de cette année, le ministère de l'Enseignement supérieur en Libye a décidé de créer des centres de recherche scientifique dans les universités libyennes, dont notre université. Le budget du Centre de recherche scientifique en Libye est versé par l'État à l'université qui alloue le budget pour ces centres. **Q**-Comment jugez-vous le montant du budget alloué pour la démarche qualité ? **R**- Oui, il y a bien un budget alloué pour la démarche qualité, mais il est faible et je ne sais pas s'il est suffisant pour une démarche qualité. **Q**-Quels sont, selon vous, les besoins de la société ? de l'économie ? **R**- En fait, nous avons besoin d'un système d'enseignement développé parce que l'éducation est la base fondamentale de la société, et aussi pour acquérir les compétences nécessaires. **Q**-Quelle est votre définition de la qualité de l'enseignement supérieur ? **R**- La qualité de l'enseignement supérieur a pour but d'améliorer la performance éducative et l'employabilité.
Responsable de la scolarité	Q-L'accord pour l'inscription des nouveaux étudiants dépend-il de critères bien précis ? Quels sont ces critères ? (Concours, examens, score…) ? R- L'admission à l'université se fait selon des critères (examens, entretiens, et la mention au Bac) fixés par le ministère de l'Enseignement supérieur Q-Est-ce qu'il y a des étudiants boursiers de l'université à l'étranger ?

	R-Il y a des étudiants de notre université qui bénéficient d'une bourse d'études à l'étranger. Au total, ils sont 778 étudiants dans tous les domaines. Q-Comment jugez-vous l'évolution du nombre d'étudiants au cours des trois dernières années ? R-Il y a des manques au niveau du nombre des étudiants, en raison de la situation actuelle du pays et des conflits qui le traversent. Ainsi, les résidences universitaires ont besoin de ressources financières et autres pour accueillir les étudiants dans les meilleures conditions. Cela baisser le nombre des étudiants dans notre université. Q-Quelles sont les mesures prises pour les étudiants ayant eu de bons résultats dans leur cursus universitaire ? R-En Fait, la direction des bourses du ministère de l'Enseignement supérieur envoie les étudiants qui sont les premiers de leur promotion pour étudier à l'étranger (bourse au mérite). Mais, depuis l'année 2012-2013, celle-ci n'envoie plus d'étudiants à l'étranger à cause notamment de la situation financière et politique du pays. Q-Quels sont, selon vous, les besoins de la société ? de l'économie ? R-Les universités ont besoin d'un grand nombre de choses, surtout la réconciliation nationale. Il faudrait tenir le milieu universitaire à l'écart du conflit politique du pays ; les universités sont des lieux d'apprentissage et d'apaisement sociaux, elles sont les Phares de l'éducation et de la science, il faut les soutenir pour qu'elles puissent remplir correctement leur mission. Q-Quelle est votre définition de la qualité de l'enseignement supérieur ? R-La qualité dans les enseignements supérieurs signifie l'amélioration de la performance et se tenir au courant du développement scientifique.
Directeur du bureau de la qualité	Q-Rencontrez-vous des difficultés dans l'application de la démarche qualité ? Quelle est la nature de ces difficultés ? R-Oui, il y a des difficultés pour appliquer les mesures de la qualité au sein de l'université, car il existe un manque de conscience du concept de la qualité, notamment sa culture qui n'est pas bien expliquée aux cadres administratifs universitaires, en raison de l'instabilité (mobilité) des responsables administratifs des bureaux de la qualité. Q-Dans quelle mesure l'application du système assurance qualité répond-il à vos objectifs ? R-Les objectifs de l'université sont nombreux ; en premier, les objectifs concernent l'enseignement et l'apprentissage. Il s'agit de proposer des programmes de formation qui doivent être en phase avec le développement actuel et futur. Il s'agit aussi de développer un corps professoral compétent et expérimenté par l'organisation d'ateliers de formation et de séminaires et, surtout, de mettre à la disposition des enseignants les ressources nécessaires en matière de références scientifiques. En deuxième lieu, ces objectifs concernent le domaine de la recherche scientifique où notre stratégie se base sur l'attraction des chercheurs et l'aptitude à les motiver. Il s'agit de former des chercheurs compétents dans divers domaines scientifiques et littéraires. En troisième lieu, les objectifs concernent les aspects sociétaux. Ainsi, l'université joue un rôle social par la diffusion de l'information de la culture scientifique pour le profit de différentes catégories sociétales, via

	l'organisation de conférences et de séminaires. Il s'agit, en outre, de préparer les étudiants pour des rôles de leadership et de satisfaire le marché de l'emploi en matière de compétences. L'administration de l'université essaie d'atteindre tous ces objectifs en organisant des suivis concernant les services de qualité dans les facultés à travers des réunions mensuelles à la fin de chaque mois. **Q**-L'université élabore-t-elle des plans d'action pour améliorer la qualité ? Ou vous concentrez-vous sur la résolution des problèmes que lorsqu'ils se produisent ? **R**-En réalité, l'université élabore des plans d'action annuels pour améliorer la qualité. L'administration de l'université adopte une stratégie de prévention afin de ne pas tomber dans les actions correctives. Or, parfois se produisent des problèmes que l'on n'a pas prévus. Alors, des actions correctives sont mises en pratique. Ces problèmes sont traités l'année suivante dans des plans préventifs. **Q**-L'université développe-t-elle des plans d'évaluation et quels sont les critères d'une telle évaluation ? **R**- Le centre national pour l'assurance qualité des établissements d'enseignement et de gestion de la formation adoptent des normes institutionnelles publiques et de certification des universités. L'université possède un bureau de la qualité qui est composé des responsables de qualité présents dans chaque faculté et école supérieure. Les responsables analysent et discutent des normes à adopter et à appliquer selon leurs expériences respectives. **Q**-L'université adopte-t-elle une stratégie de communication avec les étudiants, les responsables de l'enseignement et la société concernant ces plans d'action ? **R** - L'université s'est préparée dernièrement à s'engager pour élaborer un plan stratégique pour les cinq prochaines années, plan qui tient compte de toutes les exigences de la démarche qualité et développe une vision de l'avenir où est analysé l'environnement interne et externe de l'université. Cette stratégie prend en compte les besoins de l'université et de la société. La communication existe avec les étudiants via plusieurs canaux. L'administration de l'université est en contact constant avec les responsables de l'éducation et le centre national pour l'assurance qualité des établissements d'enseignement et de gestion de la formation. **Q**-Quels sont, selon vous, les besoins de la société ? de l'économie ? **R**-Il faut préparer des programmes d'études de qualité avec un niveau scientifique élevé. On a besoin de diplômés capables de faire face à plusieurs problématiques liées notamment au développement durable, à l'économie de l'énergie, à la gestion des ressources de l'eau, à la sécurité de l'alimentation et au changement climatique. Ainsi, il y a des besoins en compétences spécialisées. **Q**-Quelle est votre définition de la qualité de l'enseignement supérieur ? **R**-C'est un outil pour travailler correctement en suivant certaines normes nécessaires, en utilisant effacement les ressources disponibles pour réaliser les objectifs quant à la production scientifique.
	Q-Y a-t-il des critères spécifiques pour recruter de nouveaux professeurs ? Quels sont ces critères ?

Directeur du corps professoral	R-Selon le règlement interne n° 501 de 2010 du ministère, l'organisation des enseignements supérieurs pour recruter des professeurs impose les critères suivants : • Il doit au moins avoir un Master 2 et il faut que le diplôme soit reconnu par le ministère. • Il doit être âgé de moins de 50 ans. • Il doit au moins avoir mention Bien ou Passable dans des conditions très spécifiques. • Il doit être recommandé par le Département de sa spécialité. • La priorité est donnée aux chargés de travaux et aux maîtres de conférences ayant déjà donné des cours à l'université. **Q**-Dans quelle mesure les participations des professeurs aux évènements scientifiques sont-elles encouragées par l'université ? **R**-L'université soutient financièrement la participation de ses professeurs dans les différents évènements scientifiques (colloques, séminaires, conférences scientifiques). **Q**-Avez-vous une stratégie de coopération concernant surtout des accords pour faire venir des professeurs d'autres universités à l'échelle nationale ou/et internationale (professeurs invités) ? R-Il n'y a pas de stratégie élaborée pour signer avec des professeurs des autres universités à l'étranger, mais cela se fait à travers les réseaux personnels du doyen de la faculté et de certains professeurs. **Q**-Comment jugez-vous les avantages en nature accordés aux professeurs pour une meilleure performance ? **R**-Malheureusement, cela avait une influence négative sur la rentabilité du professeur. En effet, son but est devenu l'argent et non l'amélioration de la qualité de ses cours. Q-Quels sont, selon vous, les besoins de la société ? de l'économie ? • Le budget nécessaire -La construction de centres concernant la science sociale -Créer des centres de loisirs pour les cadres administratifs (employeurs et professeurs) -La création d'une chaîne consacrée aux programmes et aux activités des universités -Prévoir les besoins qui contribuent au succès de la vie universitaire **Q**-Quelle est votre définition de la qualité de l'enseignement supérieur ? **R**-Elle signifie le développement des procédures universitaires pour tous ses acteurs (étudiant, professeur, le fonctionnement administratif, le contenu du programme) quant aux méthodologies et aux techniques.
Directeur de l'Office du	**Q**-Quels sont les critères adoptés pour l'octroi du logement des étudiants ? **R**-La distance (supérieure à 70 km) : l'étudiant a le droit à un logement. **Q**-Y-t-il a un système proposé pour la cantine universitaire ? **R**-L'université est prestataire pour les repas pour tous les étudiants (le petit-déjeuner, le déjeuner et le diner).

logement et de la restauration	**Q**-Est-ce que l'université organise des visites médicales pour les personnels de la restauration ? **R**- En fait, l'université organise des visites qui durent, à chaque fois, entre 10 jours et 15 jours. Le comité de santé fait une inspection pour les cuisiniers du restaurant. **Q**-Est-ce qu'il y a des travaux annuels pour les résidences universitaires ? **R**-Il y a des travaux normaux pour les résidences universitaires en cas de nécessité mais les travaux généraux sont arrêtés en raison du manque de budget. **Q**-Quels sont, selon vous, les besoins de la société ? de l'économie ? **R**-L'université est le lieu d'enseignement et d'apprentissage, pour cela on a besoin de la réconciliation nationale. **Q**-Quelle est votre définition de la qualité de l'enseignement supérieur ? **R**-Améliorer les compétences du personnel administratif et culturel.
Directeur de la formation	**Q**-Est-ce qu'il existe des programmes pour améliorer les qualités des compétences des fonctionnaires à l'étranger ? **R**-Avant 2011, oui, mais maintenant ils sont stoppés en raison de la situation financière de l'État. **Q**-Est-ce que les formations sont faites en fonction des besoins de l'université en termes de développement des compétences des cadres fonctionnaires ? Et quelles sont les modalités d'évaluation des compétences adoptées ? **R**-Avant 2011, oui, mais maintenant cela est stoppé en raison de la situation financière de l'État. **Q**-Est-ce que l'université utilise ses archives sur les formations comme un guide des programmes à venir ? **R**-Bien sûr, l'université a toujours utilisé ses archives sur les formations comme un guide des programmes à venir. **Q**- Est-ce que la formation se concentre sur les moyens de permettre à des fonctionnaires qualifiés de prendre des responsabilités ? **R**- Oui, la formation a toujours été concentrée sur les moyens de permettre à des fonctionnaires qualifiés de prendre des responsabilités mais, depuis les événements de 2011, cela a été stoppé. **Q**-Quels sont, selon vous, les besoins de la société ? de l'économie ? **R**- Une bonne coordination avec le marché du travail. **Q**-Quelle est votre définition de la qualité de l'enseignement supérieur ? **R**-La qualité, c'est un outil pour du travail correct qui est évalué par des bénéficiaires de la mesure de l'amélioration des performances.
Directeur du bureau des activités culturelles, sociales et sportives.	**Q**-Quelles sont les activités proposées ? **R**-En fait, il y a plusieurs activités proposées telles que des activités sportives, culturelles et scientifiques, selon un calendrier annuel pour toutes les facultés. **Q**-Quel est le public visé par vos activités ? **R**- Les étudiants libyens et les étudiants étrangers qui étudient à l'université ainsi que des acteurs sociaux locaux participent aux séminaires et aux activités culturelles et scientifiques organisés dans l'université. **Q**- Est-ce que l'université prend en charge ces activités ? R-Bien sûr, l'université prend en charge ces activités mais, en réalité, le budget alloué pour ces activités a diminué après 2011 (événement).

	Q-La qualité de ces activités est-elle contrôlée par l'université ? **R**-L'université contrôle et suit ces activités via l'office des activités. **Q**-Quelle est votre définition de la qualité de l'enseignement supérieur ? **R**-La qualité est une démarche d'amélioration du système dans l'université. **Q**-Quels sont, selon vous, les besoins de la société ? de l'économie ? **R**-En réalité, on a besoin, en plus, de la relation avec la société, surtout dans cette période qui fait suite aux événements de 2011, et l'économie a besoin en plus de la coordination avec le marché du travail.

Annexes 6 : Documents requis pour l'audit des établissements de l'enseignement supérieur (Accréditation Institutionnelle).

Documents et exigences requis pour l'audit d'Accréditation Institutionnelle des établissements de l'enseignement supérieur
1. Formulaire de demande d'accréditation intentionnelle.
2. Payer les frais financiers prescrits.
3. Décision de créer l'institution.
4. L'organisation interne de l'institution.
5. Les règlements administratifs, académiques et d'étudiants émis par l'université.
6. Le plan d'action stratégique.
7. Le document d'auto-apprentissage.
8. Les brochures et les guides pour les étudiants et les membres du corps professoral.
9. Règlements et procédures pour donner et modifier les programmes éducatifs.
10. Description des programmes et cours offerts par l'établissement.
11. Benchmarks : normes académiques ou académiques.
12. Échantillons de contribution de l'établissement dans la recherche scientifique.
13. Échantillons de contribution de l'établissement dans les services de la société.
14. Nombre de diplômés des deux dernières années.
15. Un mécanisme de prise en compte des étudiants et des travailleurs pour la continuité du système de l'enseignement.
En cas d'incapacité de l'établissement à satisfaire à l'une des exigences, il doit : **1. Clarifier les raisons de l'incapacité** **2. Clarifier les plans et programmes pour corriger le déficit et les délais nécessaires pour cela.**

Annexes 7 : Documents requis pour l'audit des établissements de l'enseignement supérieur (des programmes universitaires)

Documents et exigences requis pour l'audit des normes à adopter dans le cadre des programmes universitaires
1. Formulaire de demande d'accréditation des programmes universitaires
2. Payer les frais financiers prescrits.
3. Documents attestant le statut juridique du programme, y compris une liste des noms du conseil scientifique du programme.
4. Aperçu descriptif de la structure administrative du programme avec les noms des cadres.
5. Le Curriculum Vitae et la description de poste pour tous les cadres et membres du corps professoral.
6. Le plan d'action du programme.
7. Le document d'auto-apprentissage du programme.
8. Description du programme et des cours qu'il dispense.
9. Guide étudiant comprenant les procédures de plaintes et de griefs.
10. Dépliants mis à jour, brochure du programme et autre matériel promotionnel.
11. Formulaire étudiant avec des détails de frais scolaire et la façon pour récupérer les frais.
12. Aperçu détaillé du programme, y compris les procédures d'évaluation.
13. Calendrier académique du semestre en cours.
14. Une copie du partenariat officiel ou des accords de jumelage avec des programmes éducatifs d'autres universités.
En cas d'incapacité de l'établissement à satisfaire à l'une des exigences, il doit : **1. Clarifier les raisons de l'incapacité** **2. Clarifier les plans et programmes pour corriger le déficit et les délais nécessaires pour cela.**

Annexe 8 : Guide d'entretien et réponses des interviewés université de Nalut.

Entretiens d'université de Nalut

1.Président de l'Université

Réponse aux questions générales

1. Oui. Une partie des besoins de la communauté sont satisfaits et le reste pourra être complété dans les autres universités libyennes.
2. La relation est bonne et dans l'université nous sommes totalement prêts à coopérer avec toutes les institutions pour rendre service à la société.
3. L'université est dans l'étape de fondation et la justice en général est notre objectif.
4. La performance c'est un engagement au quotidien selon votre travail.

Réponse aux questions spéciales

1. Oui, l'université a une planification stratégique pour améliorer la qualité dans ses facultés et les priorités résident dans l'amélioration des programmes des facultés afin de les accréditer par programme.
2. Tous les points de faiblesse sont dans le manque de possibilités matérielles et l'absence de budgets suffisants pour améliorer l'efficacité du corps professoral et l'infrastructure des facultés.
3. Les priorités actuelles de l'université de Nalut sont l'achèvement des bâtiments administratifs et de la structure administrative de l'Université, ainsi que l'équipement des facultés pour les besoins des laboratoires et autres.
4. L'université est nouvelle, fondée et nous encourageons nos étudiants et professeurs à innover et à se renouveler.
4.1. Nous cherchons à consolider le concept de justice sociale à la fois au niveau universitaire et au niveau général dans l'État libyen.
4.2. J'ai travaillé à l'Université d'Algabal Algarbi, à l'Université de Zintan et maintenant à la présidence de l'Université de Nalut. Concernant l'Université de Nalut dont je préside avec un taux de transparence pouvant aller jusqu'à 99%, pour l'Université de Zintan et je suis le sous-secrétaire aux affaires scientifiques, le taux de transparence pouvant atteindre 75%. Mais l'université de Gherian quand je travaillais comme sous-secrétaire aux affaires scientifiques, le taux de transparence atteint d'environ 70%.
5. L'infrastructure universitaire est considérée comme l'un des principaux piliers sur lesquels repose toute université. Si le budget nécessaire est disponible pour compléter l'infrastructure de nos facultés, nous pourrons nous investir.
6. En ce qui concerne les besoins sociaux et économiques, l'université est nouvelle, mais nos facultés, telles que le droit, l'ingénierie, la technologie médicale et l'éducation, ont répondu aux besoins de la société, chacune dans son domaine, notamment dans les domaines de la santé et de l'éducation.

7. Dans le cas de l'application de normes de qualité dans l'enseignement supérieur, cela contribuera inévitablement à l'avancement de nos universités et de notre pays et le Centre pour l'assurance de la qualité et l'évaluation des performances s'efforcent de consolider le concept de qualité dans toutes les universités libyennes.
8. Les normes de qualité fixées par le ministère de l'enseignement supérieur en coopération avec le Centre pour l'assurance de la qualité des centres d'éducation et de formation sont excellentes, mais le programme d'application mis en place au niveau des facultés et des universités est faible.
9. Oui, nous sommes en contact avec les étudiants, les responsables de l'éducation et la communauté et nous sommes intéressés par une telle communication.

2.Vice-Président de l'Université pour les Affaires Scientifiques

Réponse aux questions générales :

1. Dans une certaine mesure, étant donné que le système universitaire en est encore à ses débuts, nous n'avons pas atteint le stade de développement satisfaisant et de satisfaction de nos besoins à l'université.
2. Il me semble qu'il existe une bonne interaction entre les institutions de l'université et les acteurs de la société selon leurs compétences.
3. L'Université adopte ses travaux conformément à la réglementation et aux lois ; par exemple, nous avons une liste des membres du corps enseignant qui est destinée aux enseignants, ainsi que la liste des études et des examens pour les étudiants en plus de la loi sur le travail. Par conséquent, la plupart de ces réglementations et lois régissent le flux de travail au sein de l'université.
4. Nous avons donc des objectifs à l'université, mesurés par le rendement. Ainsi doit être l'idée de performance.

Réponse aux questions spéciales :

1. En fait, nous avons une vision pour organiser des activités scientifiques, mais nous sommes confrontés à des problèmes, les possibilités sont encore faibles et avec cela, les facultés ont une tradition d'organisation de conférences scientifiques où une conférence scientifique s'est tenue cette année à la Faculté d'éducation à Nalut.
2. Notre stratégie à l'Université de Nalut est basée sur le suivi, les rapports et la continuité du travail. Nous effectuons donc un suivi continu de nos performances en fonction du suivi des progrès de notre université.
3. Nous avons des normes d'accréditation des établissements et des programmes afin que, lorsque ces normes minimales sont appliquées, nous puissions nous améliorer.
4. En effet, dans le secteur industriel, nous avons besoin de véritables partenaires, d'un soutien financier et de connaissances spécialisées, ce qui rend difficile la conduite de projets novateurs au début de la création de l'université. Dans le domaine de la recherche, nous travaillons dur dans la communication scientifique et la recherche en phase avec les développements.
5. La coopération et la contribution s'inscrivent dans le cadre de nos facultés universitaires et profitent à la société.

6. Certains facteurs sont considérés comme un obstacle, notamment : faibles ressources propres - faibles fonds financiers pour l'université - Manque de déboursement du côté académique. Dans le cadre de l'amélioration, nous devons faire venir des cadres étrangers de professeurs visiteurs en plus du soutien financier de l'État libyen.

3.Vice-président de l'université pour les affaires administratives et financières

Réponse aux questions générales :

1. Ne correspond pas aux besoins et aux attentes de la société d'aujourd'hui.
2. Seulement en partie, parce que l'université a été créée récemment et que nous développons et bâtissons les bases d'une bonne coopération.
3. En plus de la loi sur le travail de 2010, il n'existe pas de loi précise et explicite garantissant la justice sociale, à l'exception des lois et règlements qui garantissent le fonctionnement de l'université.
4. La performance doit atteindre le niveau requis pour tous les groupes de l'université (étudiants, professeurs, personnel administratif).

Réponse aux questions spéciales :

1. Dans une certaine mesure, l'Université répond aux besoins des chercheurs en soutenant les possibilités de recherche dans les facultés ainsi que par le biais de bourses d'études à l'étranger dans le passé, ou en encourageant les stages, ainsi qu'en offrant des possibilités de publication dans des revues scientifiques.
2. Les procédures de recrutement se font en annonçant les postes vacants à l'université par une annonce publique, en utilisant les moyens disponibles, ce qui comprend les conditions requises pour le poste en termes de qualifications, d'expérience, d'âge, etc.
3. Rémunération des employés consiste en certificats d'appréciation et parfois de simples récompenses financières n'excédant pas un mois de salaire, pour étudiants sauf certificats d'appréciation.
4. Il existe des plans de formation pour les travailleurs sur leur qualification administrative et leur efficacité, en particulier en ce qui concerne l'informatique, qui est réalisée en coordination avec le Bureau de la qualité et le département des études supérieures et de la formation.
5. Les allocations financières sont très faibles ces dernières années, elles ne sont même pas suffisantes. Nous subissons aussi l'austérité des dépenses, ce qui contraint à ne pas développer les dépenses, empêche l'ouverture d'autres départements et facultés et conduit à une réduction entre autres des activités pour éviter des dépenses.
6. Le financement est assuré par le budget général et par le Trésor public, sans financement de qualité, mais faisant partie du budget général. De manière réaliste, cependant, le budget est faible et ne répond pas aux besoins réels.
7. La structure organisationnelle de l'université a été établie par une décision du ministère de l'enseignement supérieur avec une marge de liberté pour déterminer les emplois et les bureaux en rapport avec la taille de l'université et des facultés et préparer les étudiants à assurer la qualité de l'enseignement.

8. Relativement oui, mais pas avec un bon soutien en raison des conditions économiques, sociales et politiques du pays.
9. La participation a lieu lorsque nous décidons de constituer un comité de travail, à l'initiative du personnel de l'université. Cependant, chacun des employés fait son travail en fonction du travail qui lui est confié.

4. Directeur adjoint des études et de la vie universitaire.

Réponse aux questions générales :

1. Dans une certaine mesure, cela convient malgré les nombreuses lacunes causées par des raisons indépendantes de notre volonté.
2. Il existe une coopération dans certains domaines liés à la municipalité de Nalut et à l'université. Comme l'université est nouvellement créée, nous sommes en train de construire des relations efficaces dans la société et nous n'avons pas encore joué un rôle de premier plan.
3. L'Université n'a pas pris de décision précise en faveur de la justice sociale, mais j'ai estimé que les lois et les règlements garantissaient la justice sociale à tous les membres du personnel enseignant et universitaire.
4. La performance est un processus standard visant à déterminer les niveaux des différentes composantes de l'université (étudiants, employés, professeurs).
Réponse aux questions spéciales :

1. Le processus d'admission à l'Université de Nalut dépend des examens de préférence entre les étudiants et de la capacité d'absorption de chaque faculté. Le nombre de professeurs et le nombre de salles de classe et d'autres équipements tels que les laboratoires, en plus des besoins du marché du travail, sont également influencés par l'ouverture de nouveaux départements.
2. Cela dépend des normes établies chaque année par le ministère de l'enseignement supérieur et cela est considéré comme instable dans la prise de décision par le ministère de l'Éducation.
3. Actuellement, il n'y en a pas mais, avant 2016, il y avait d'excellents étudiants (des étudiants qui sont excellents dans les études) et les premiers étudiants ont été envoyés à l'étranger pour étudier. Cependant, au cours des trois dernières années, leur envoi à l'étranger a été très affecté par les conditions économiques du pays et limité à l'envoi dans leur pays d'origine.
4. Dans une certaine mesure, acceptable et, dans certaines facultés, une configuration simple (copie jointe des statistiques des étudiants pour l'année universitaire 2018/2019).
5. En fait, le premier lot a été diplômé de l'Université de Nalut l'année dernière et aucune mesure n'a été prise en particulier, mais nous sommes en train de préparer à partir de cette année des procédures pour honorer tous les premiers étudiants exceptionnels de l'Université.

5. Directeur au Département du corps professoral

Réponse aux questions générales :

1. Le système universitaire repose principalement sur le système du ministère de l'enseignement supérieur, créé pour gérer le système éducatif en Libye. Selon mon point de vue, nous devons

nous améliorer et nous développer afin de suivre le rythme des développements récents dans le domaine de l'éducation.
2. La relation entre les acteurs de l'université et de la communauté est inexistante.
3. Selon la réalité, les universités libyennes se réfèrent à la loi n ° 12 sur le travail pour l'année 2010 et le règlement n ° 501 pour l'année 2008 en général, mais cela ne peut être considéré comme un système destiné à garantir la justice sociale des travailleurs.
4. La performance est la mise en œuvre du travail requis et des responsabilités spécifiques du travailleur, de l'employé et du membre du corps professoral pour atteindre le résultat souhaité.

Réponse aux questions spéciales :

1. En raison de la création récente de l'Université, l'Université Nalut a publié un journal scientifique précis nommé SHORS, qui permet de diffuser des recherches scientifiques et des travaux universitaires. En coopération avec l'Université de Zawia, elle a organisé un cours de formation visant à développer les compétences des membres du corps professoral dans plusieurs domaines, notamment les méthodes d'enseignement et la manière d'évaluer.
2. Dans une certaine mesure, la raison pour laquelle on ne peut pas comprendre le concept de qualité ni le but de l'application de la qualité dans l'éducation en raison de la faiblesse des résultats précédents du processus éducatif, qu'il s'agisse d'étudiants ou même de professeurs qui sont supposés appliquer les concepts de qualité au curriculum et aux méthodes d'enseignement suivis par les étudiants. Pour améliorer la qualité dans les universités, il est nécessaire de partir de la base, en particulier des ressources humaines, et de les développer, car l'élément humain est très important. Si vous le préparez bien et comprenez le rôle de l'application de la qualité dans l'établissement et là où il fonctionne, vous atteindrez le but recherché.
3. Il y a beaucoup à faire pour améliorer le programme universitaire. Le programme universitaire comprend un étudiant, un professeur, un programme d'études, des bâtiments d'enseignement, ainsi que du matériel et des outils pédagogiques. Tous doivent se développer et se tenir au courant des développements modernes. L'étudiant arrive à l'université et trouve que le climat universitaire ne diffère pas de son étude au lycée où les salles de classe et la méthode d'enseignement ainsi que la méthode d'examen et de gestion, ainsi que les programmes, n'ont pas été développés pour suivre le rythme des fois où nous retrouvons le même contenu du programme depuis plusieurs années, en plus du programme différent des mêmes facultés.
4. Le nombre de professeurs n'est pas le problème, qu'il soit suffisant ou non. La plupart des universités recrutent des professeurs et leur nombre est parfois redondant, mais le professeur doit posséder des compétences et des aptitudes.
5. Aucun avantage en nature n'est accordé aux professeurs, à l'exception des heures d'enseignement, considéré comme le moindre effort pouvant être consenti au professeur, l'enseignement dans les pays développés étant la base principale de la construction et du développement.
6. La qualité est l'application de normes, lois et procédures pour obtenir les résultats requis qui concurrenceraient d'autres produits, et dans le volet éducatif, appliquer ou satisfaire les exigences et les normes définies par le Centre de qualité pour atteindre les résultats souhaités

en termes de résultats, professeurs, infrastructure, utilités universitaires, niveau de scolarité, et enfin leur amélioration continue.

6. Directeur du bureau de la qualité et de l'évaluation de la performance

Réponse aux questions générales :

1. Oui, l'université et les facultés travaillent dans cette direction.
2. Il n'existe aucune relation réelle entre les acteurs de l'université et les acteurs de la communauté, à l'exception de certains besoins de la municipalité et l'assurance d'une couverture de sécurité.
3. Il n'y a pas de réglementation régissant ce travail
4. La performance, au sens abstrait, consiste à exécuter la fonction spécifiée comme prévu.

Réponse aux questions spéciales :

1. Nous sommes au début de notre travail, et ce, par le biais des coordinateurs des bureaux de la qualité dans les facultés.
2. Oui, nous rencontrons des difficultés dans l'application.
3. Les employés de l'université considèrent la culture de la performance comme un élément théorique qui ne peut pas être appliqué dans la pratique.
4. Oui, nous avons une communication continue avec le centre d'assurance qualité du ministère de l'enseignement supérieur.
5. Oui, il y a une différence dans l'application des normes de qualité d'une université à l'autre alors qu'à l'université de Nalut, nous sommes en train de mettre en place un secteur de la qualité alors que dans d'autres universités sont en phase d'assurance de la qualité.
6. Le besoin d'accréditation, c'est la raison principale derrière l'application de l'approche qualité.
7. En général, oui, c'est étroitement lié, mais à l'université de Nalut, nous en sommes encore au début des travaux sur les mécanismes permettant de lier la performance au moyen de normes de qualité et de questionnaires spécifiques.
8. L'évaluation de la qualité dans l'établissement est fonction du degré d'achèvement des éléments du plan d'accréditation de la qualité dans les facultés (ci-joint une copie) ainsi que des résultats de l'évaluation résultant des questionnaires.
9. Il n'y a pas de coordination directe entre l'université et le Centre d'assurance de la qualité en ce qui concerne l'application de normes de qualité, mais l'existence de normes et leur comparaison avec des indicateurs et des preuves et témoins dans l'institution.
10. Selon les normes du centre d'assurance qualité.
11. Par les directeurs des bureaux de la qualité dans les facultés.

7. Directeur du Bureau de l'Activité

Réponse aux questions générales :

1. Oui et nous souhaitons cela.
2. Une relation de coopération mutuelle et pour l'intérêt publique, il n'y a pas d'obstacles.

3. Sur la base des décisions prises par les universités libyennes, l'un des objectifs de sa création est de fournir des services à la communauté afin d'améliorer le niveau éducatif et culturel.
4. Comme l'université est nouvelle, le voyage en est encore à ses balbutiements et nous espérons jouer notre rôle.

Réponse aux questions spéciales :

1. L'objectif de l'université est de rechercher le développement de l'étudiant, d'affiner ses talents et de susciter son intérêt et son intégration pour contribuer au développement des capacités mentales ainsi que de les orienter vers la créativité dans tous les domaines, notamment culturel, social et sportif.
- Créer une atmosphère propice en fournissant les fournitures nécessaires pour suivre le rythme et offrir le meilleur possible - utiliser l'expertise dans diverses activités, être attentif au développement des talents et les guider dans l'exercice de leur rôle - l'élaboration de plans annuels pour la mise en œuvre du programme d'activités modifié pour cela.
2. Dans le programme général et le plan présenté par le département d'activité au président de l'université comme proposition de programme de travail, oui, il existe des séminaires et des conférences sur ces questions, y compris l'assurance de la qualité dans l'éducation de la communauté.
3. Organiser des séminaires, des conférences et des ateliers pour développer une culture de qualité dans les universités et préparer les plans étudiés pour élever le niveau culturel, social et sportif de tous les segments de l'université.

8. Directeur à des études supérieures et de la formation

Réponse aux questions générales :

1. Si nous examinons nos universités pour trouver des diplômés, les spécialistes et les techniciens n'ont pas suffisamment contribué au processus de développement dans ses divers aspects. Nous devons donc être attentifs aux manifestations par lesquelles les relations entre l'université et la société peuvent être activée. Chercher à combler le fossé entre les besoins réels de la société et les programmes universitaires.
2. Documenter la relation entre l'université et la société est une exigence fondamentale du développement. Le développement est un outil dont le but est l'être humain. Aucune société ne peut être développée sans documenter ses relations avec l'université. Ce processus de documentation est donc un processus très important qui soutient la relation mutuelle entre l'université et la société.
3. L'université n'a pas de système spécifique garantissant la justice sociale pour tous, mais elle met en œuvre des politiques et réglementations du travail pertinentes tout en garantissant la justice sociale et l'égalité des chances.
4. La performance est une évaluation des résultats.

Réponse aux questions spéciales :

1. Il n'y a pas de mécanisme spécifique pour surveiller un projet ou une recherche scientifique. Cependant, des comités sont formés dans chaque faculté pour sélectionner les trois meilleures recherches des étudiants et la meilleure recherche pour un membre du corps professoral.

2. Lors de la réalisation d'un programme de formation pour des emplois universitaires, il doit être accompagné d'un cahier des charges de formation, avec la nécessité de se référer au cahier des charges d'une bonne formation pouvant avoir un impact positif sur le personnel de l'université. Le secret du succès de toute université dépend principalement de l'expertise et des compétences de ses cadres et de leur compréhension du mécanisme de travail de ses départements et facultés ; cela ne vient que de l'implication de cadres dans divers domaines de travail dans de nombreux cours de qualification de petite, moyenne et avancée et selon un plan visant à assurer le fonctionnement de l'université.

3. Certes, le Département des études supérieures et de la formation conserve tous les documents et résultats liés au projet de formation, qui est l'un des processus les plus importants de l'achèvement de tout projet, comme prévu. Avoir un suivi clair d'un plan de projet précis, avec un échéancier précis. Pour ce faire, il est nécessaire d'identifier le personnel qui s'acquitte de cette tâche et de rédiger des rapports périodiques à l'intention de la haute direction sur l'état d'avancement des plans et des écarts, le cas échéant.

4. Le département d'études supérieures et de formation de l'Université de Nalut est spécialisé dans la préparation et la mise en œuvre de plans d'études supérieures et de formation à l'université, notamment pour les membres du corps professoral, les assistants, les employés ou personnel pour exercer dans divers services relevant de la compétence de l'université. Évaluation au niveau local (interne) entre départements ou facultés afin de mettre à niveau le programme en fonction des critères d'évaluation nationaux, et entre universités afin de mettre à niveau le programme en fonction de critères d'évaluation nationaux et entre les universités afin d'avancer le programme à des normes d'évaluation internationales. Le processus d'évaluation de la formation passe par plusieurs étapes, y compris :

• L'étape avant la formation représentée dans l'évaluation de la détermination des nécessités de la formation, le design des programmes de formation et aussi la sélection du programme adéquat à travers cette phase.

• Dans l'étape pendant la formation, a lieu le processus d'évaluation de cette étape à travers : l'évaluation des pas de l'exécution du programme de formation qui inclut l'évaluation des moyens utilisés dans la formation, le temps alloué à la formation et sa répartition, les méthodes et techniques utilisées dans la formation et autres pour s'assurer de la concordance du processus d'exécution du programme avec le plan prévu et au cas d'existence de quel défaut que ce soit dans l'exécution du plan, l'évaluation aidera à corriger le cours du programme.

• L'étape après la formation : évaluation des stagiaires après la fin du programme et ici les stagiaires évalueront le programme de formation et cette évaluation inclut les objectives du programme, les thèmes de la formation, les moyens de formation, les méthodes utilisées dans la formation, le temps du programme, la durée du programme, les salles de formation, les

aptitudes de l'apprenti et autres et à la fin, nous souhaitons atteindre l'idée de la gestion de la qualité totale.

9. Directeur du Bureau de la coopération internationale

Répondre aux questions générales

1. Oui. Le système universitaire répond à 75% environ, aux différents besoins et attentes de la société d'aujourd'hui.

2. Les relations entre les acteurs de l'université et les acteurs de la communauté sont, dans une certaine mesure, acceptables.

3. L'administration universitaire s'efforce d'atteindre le plus possible la justice sociale.

4. La performance est le processus permettant d'atteindre les objectifs de l'université.

Répondre à des questions spéciales :

1. Oui, l'administration de l'université dispose d'un mécanisme de communication avec diverses universités et organisations internationales et locales par l'intermédiaire de l'Office de la coopération internationale.

2. Stratégies et moyens d'édition liés aux activités scientifiques de l'université au niveau international par la participation à des conférences scientifiques autres qu'internationales ou locales ainsi que par des abonnements à des revues internationales en plus de la maison d'édition de l'université.

3. Beaucoup peut être fait, car l'opportunité commence par la création d'un capital humain (capital de connaissances) vers l'infrastructure permettant de saisir et de tirer profit des opportunités disponibles, de maîtriser les défis actuels et de surmonter les faiblesses et d'autres facteurs essentiels d'amélioration de la créativité et de l'innovation.

10. Doyen de la faculté de l'éducation

Réponse aux questions générales :

1. En réalité, le système de l'université est propice à certaines nécessités mais il y a des antithèses, comme par exemple nous avons une satisfaite dans les spécialités médicales et aussi les spécialités pédagogiques et juridiques aussi mais nous avons un manque dans d'autres domaines.

2. Le lien pratique de l'université au ministère de l'enseignement supérieur, notamment dans les mesures exécutives et en termes de relation avec la société représentée dans la municipalité de Nalut n'atteint pas une bonne collaboration efficace.

3. Cela est organisé par la loi sur le service du travail malgré ses manques.

4. La performance est l'accès à un meilleur niveau.

Réponse aux questions spéciales :

1. Il y a des opinions différentes concernant les mécanismes d'évaluation proposés par le ministère

• L'évaluation administrative où il n'y a pas des systèmes et règlements précis dans la gestion des facultés et la faiblesse de la performance des administrateurs dans leurs fonctions à cause du défaut de spécialisation et aussi de l'expérience requises dans la gestion des départements de la faculté.

• L'évaluation scientifique : inexistence de mécanisme unifiée entre les universités libyennes dans les programmes et termes requis dans chaque département et aussi l'inexistence de mise à

jour des termes des programmes et d'accompagner le développement scientifique dans les universités étrangères.

2. Concernant le point de vue des professeurs dans les mécanismes d'évaluation de la qualité dans l'université, il y a plusieurs opinions différentes, chacun selon son opinion et compétence dans la qualité requise par les universités représentée dans les disciplines et aussi l'efficacité dans le corps professoral et les possibilités disponibles en termes de laboratoires, les moyes d'explication, les matériels d'opération et autres besoins ne sont pas disponibles dans la quantité requise.

3. Oui, les valeurs humaines ont un rôle important dans le succès des tâches de l'université, lorsque l'employé faisant preuve d'une compétence scientifique spécialisée dans le domaine de son travail a, en plus, des valeurs spirituelles et émotionnelles qui augmentent la performance de son travail dans tous les domaines, y compris le respect des heures de travail.

4. Le bon traitement des employés, professeurs et étudiants, la perfection du travail réalisé à temps, c'est-à-dire ne pas remettre le travail du jour au lendemain, se concentrer sur le développement des aptitudes des employés par des cours de formation spécialisés dans le domaine de leur emploi et respecter les règlements et lois qui organisent le progrès du travail dans l'université.

5. La qualité a plusieurs caractéristiques, certaines sont appliquées dans les facultés et d'autres ne sont pas appliquées comme il faut à cause de la carence de la région des cadres qualifiés scientifiquement comme les professeurs en plus des conditions du pays en termes d'instabilité et aussi la faiblesse dans les règlementations qui organisent le travail des universités libyennes. Pour cette raison, que ce soit les professeurs compétents ou les potentialités scientifiques et matières premières ne s'élèvent pas à accéder aux normes requises.

6. De mon point de vue, la qualité a des caractéristiques excellentes dans la satisfaction des nécessités universitaires lorsque le pays est stable politiquement, économiquement et socialement.

7. Le processus d'application passe par le directeur du bureau de la qualité dans la faculté mais il se heurte à quelques obstacles tel que :

• Quelques employés ne sont pas familiers avec la culture de la qualité – initialement, le non-respect des réglementations et lois organisant les mécanismes de travail de la qualité dans la faculté – nous sommes dans la phase de fondation et, par conséquent, nous avons besoin d'assez de temps pour atteindre le niveau requis.

11. Doyen de la faculté de la technologie médicale

Réponse aux questions générales :

1. Dans une certaine mesure malgré les carences.
2. Très bonne relation malgré l'inexistence d'une bonne planification.
3. Difficile pour le moment. Les lois sont écrites mais pas appliqué

4. La performance est le processus de mesure du niveau scientifique de l'étudiant, du professeur et du cadre administratif en ce qui concerne sa perfection de son travail occupationnel.

Réponse aux questions spéciales :

1. La position de la faculté : bien mais ne prend pas en considération les conditions et données liés à certaines facultés ou universités à cause de leur position géographique ou économique et autre.

2. Jusqu'à maintenant, il y a une grande carence dans le corps professoral en ce qui concerne les mécanismes d'évaluation de la qualité, où elle se limite à l'existence d'un maître de salle d'étudiant, un programme et les outils pédagogiques.

3. Maîtrise du travail imparti à chaque personne dans l'université et le respect des réglementations et lois dans l'université et la coopération entre eux dans la solution de leurs problèmes, je vois que cela fait partie des traits humains dans l'université.

4. Nous avons quelques restrictions administratives qui opposent les tâches de notre travail, notamment notre travail qui est parfois confidentiel.

5. Actuellement, le système de qualité est appliqué dans la faculté conformément à ces normes malgré leur difficulté.

6. La qualité satisfait quelques nécessités mais, selon mon opinion, parfois elle ne se maintient pas à la même allure que le mécanisme de notre travail dans le domaine médical représenté dans les hôpitaux et les tâches concernant des soins humains.

7. Le processus d'évaluation a besoin de plusieurs moyens pour garantir la transparence dans l'évaluation et dépend directement de la compréhension par le cadre fonctionnel de la qualité et ses normes et l'étendue de leur souci à l'appliquer.

<u>Deuxième : Membres du corps professoral</u>

1.Membre du corps professoral, Master2 en chimie.

Réponse aux questions générales :

1. Les rendements de l'université ne se maintiennent pas souvent à la même allure avec le marché du travail et cela est précis dans quelques départements scientifiques à cause de l'accumulation des diplômés.

2. Il n'y a aucune relation planifiée qui pourra être bénéfique et plus précisément une relation établie au hasard.

3. La justice sociale, c'est un sujet qui a besoin d'être davantage étudié. En tout cas, c'est mon opinion, La justice sociale est selon moi inexistante dans l'université.

4. La performance est le processus de mesure du niveau pédagogique.

Réponse aux questions spéciales :

1. Quelques activités sont tenues mais elles sont marginales et n'atteint pas le niveau d'encouragement de l'innovation. Ainsi, par exemple, dans une des années, l'idée d'examen collectif à travers l'enseignement coopératif est présentée et nous l'avons entrepris et elle a

réussi. Les étudiants ont exprimé leur joie, la peur est surmontée et une nouvelle expérience a réussi mais la faculté n'a pas continué avec cette idée.
2. Il n'y a pas de direction effective professionnelle consciente, ni du ministère de l'enseignement supérieur ni du centre de qualité et cela pour les raisons suivantes :
• Inexistence de spécialistes dans les départements pédagogiques dans la conduite de l'éducation.
• Défaut de connaissance et de compréhension de l'importance de la qualité et ses programmes et inexistence de campagnes de sensibilisation.
• Les programmes offerts sont transmis tels qu'ils sont sans toutefois respecter la spécificité du pays.
• Défaut du support matériel dans le domaine de la qualité et négligence à ce sujet de la part des responsables dans les universités.
3. Concernant le programme universitaire, cette question est très grande mais je crois que l'éducation est un système et le programme universitaires est un de ses éléments et pour cette raison, il est nécessaire de corriger la gestion et la direction et puis le maître, les méthodes et moyens et après cela nous arrivons aux programmes pédagogiques pour lesquelles je souhaite que l'opinion de la société change en termes de valeur dans les disciplines. Nous trouvons qu'il y a une concentration aux disciplines appliquées, à savoir les spécialités scientifiques et cela est une grande erreur. Je suppose que le soin doit être donné aux sciences humaines qui traitent avec l'esprit de l'homme.

4. Pas suffisant et concernant la faculté dans la limite de 40% couvert.

5. Nul ne sait à propos des primes et de l'amélioration de la performance, car il n'existe pas de spécialistes dans la gestion et la direction dans la faculté.

6. La qualité est un travail sain avec le moins de coût possible mais concernant l'éducation supérieure dans notre pays, je crois qu'elle a besoin de restructuration et d'une nouvelle construction car l'amélioration du statut quo augmente les défauts.

2. Membre du corps professoral, Master2 en informatique.

Réponse aux questions générales :

1. Le système de l'université aujourd'hui n'est pas approprié aux exigences de la société.
2. Les relations entre les acteurs dans l'université et les acteurs dans la société sont entreprises chaque année conformément aux plans et mesures exécutives que méritent tous ces acteurs pour réaliser les objectives comme prévu.
3. Il n'y en a pas de système précis pour la justice sociale dans l'université.
4. La performance concerne toutes les mesures prises pour l'amélioration et c'est une opération normale pour tous les participants dans le processus pédagogique.
Réponse aux questions spéciales :

1. Offrir des possibilités adéquates pour surmonter les difficultés auxquelles font face les membres du corps professoral procurer les moyens techniques dans l'enseignement et tous les outils qui l'aident dans la performance de ses tâches d'une manière complète.

2. Dans une certaine mesure, cette orientation peut être améliorée comme suit :

• La qualité de l'étudiant - qualité du programme pédagogique - qualité du membre du corps enseignant – qualité des méthodes d'enseignement - qualité des programmes - qualité des sales pédagogiques et leur équipements - qualité de la gestion de l'université - évaluation de la performance.

3. Concernant le programme pédagogique, il est nécessaire d'encourager les professeurs à traiter avec la révolution de l'informatique et à appliquer les stratégies récentes et de le préparer scientifiquement et pédagogiquement afin de faire face aux défis et aux changements qui surviennent dans la société, en plus de l'application des normes de la garantie de la qualité et la consolidation de sa culture pour tous les employés afin d'accompagner l'ère et de se préparer pour les défis futurs.

4. Dans certains départements, c'est suffisant et quelques départements il y a d'insuffisance de professeurs.

5. A travers l'encouragement du professeur et en l'accordant confiance.

6. La qualité de l'éducation supérieure est une stratégie administrative de développement continue qui est adoptée par une institution accréditée pour un groupe de principes et normes afin d'améliorer la performance.

3. Membre du corps professoral, Maître de conférences en droit international

Réponse aux questions générales :

1. Le système de l'université aujourd'hui est approprié à une petite partie des nécessités et des diverses attentes pour la société d'aujourd'hui qui a besoin de beaucoup de nécessités sous l'explosion de l'immense connaissance et le progrès de la société dans tous les domaines.

2. Absence de la communication entre les acteurs dans l'université et les acteurs de la société et il n'y a pas la moindre coordination ou interaction entre eux. Ce qui a fait que l'université est close sur elle-même et ne contribue pas à résoudre les questions de la société et à surmonter les difficultés face à ses capacités communautaires.

3. Il peut y avoir un système, des réglementations et lois mais ils ne sont pas activés ou bien la justice sociale n'est pas définie et indiquée aux personnes concernées. En effet, la réalité et l'efficacité de ces réglementations et de ces lois ne sont pas indiquées.

4. La performance est le résultat de l'évaluation des rendements.

Réponse aux questions spéciales :

1. Il n'y a pas de programme lié à l'encouragement du membre du corps enseignant dans son activité éducationnelle même s'il est distingué et innovateur. Il n'y a pas des réglementations et lois qui motivent le membre du corps enseignant au cas où il est distingué dans son domaine mais son activité demeure innovatrice et exercé par le professeur lui-même avec ses étudiants sans sensation de quiconque et surtout par la gestion de l'université et les responsables. Aussi, Il n'y a pas d'encouragement suffisant pour la recherche scientifique en termes d'encouragement des chercheurs dans la publication et la participation aux conférences scientifiques.

2. Malgré l'existence du centre de garantie de la qualité et l'accréditation des institutions pédagogiques au ministère de l'enseignement supérieur et qui opère sous sa commandite et sa supervision, ce centre limite son travail dans l'accréditation des certificats obtenus de l'étranger et ne respecte pas les côtés de la qualité dans les autres champs et domaines et qui sont considérés être son vrai travail. Pour cette raison, ce centre ne contribue pas à la réalisation de la qualité des universités libyennes ni à ses rendements dans tous les niveaux. En plus du défaut de la mise en œuvre de programmes définis, clairs, organisés et permanents pour la réalisation de la qualité totale dans tous les aspects du processus pédagogique, tel que l'environnement pédagogique, les moyens et techniques pédagogiques, les cours scolaires, les objectives, les stratégies de l'enseignement, le membre du corps professoral et la recherche scientifique, et tout ce qui élèvera la valeur et la performance des universités.

3. L'essai d'améliorer le processus pédagogique est un fait qui nécessite la mise en œuvre d'une stratégie organisée et permanente pour hausser la valeur pratique pédagogique et atteindre la qualité dans divers domaines (constructions, services communautaires, laboratoires, centres de recherche, librairies, services technologiques, Internet, gestion et autres) et travaille à les améliorer tous (entrée à traiter, opérations, rendements).

4. L'indication du nombre des professeurs même s'il est suffisant est un fait qui n'a pas besoin des tableaux statistiques qui indiquent le nombre des professeurs dans chaque discipline et dans chaque département et le nombre d'étudiant faisant face. Ainsi, il y a des disciplines et départements qui continuent d'avoir besoin à un nombre de professeurs et il y a aussi un surplus de professeurs dans quelques spécialisations. Aussi, la politique de nomination des professeurs ne correspond pas aux nécessités de l'université et pour cette raison, il est nécessaire de se référer aux statistiques des universités et les comparer et cela du côté quantitatif mais du côté qualitatif, les défauts sont nombreux.

5. Il n'y a pas de profits en nature accordés au professeur de l'université pour l'obtention d'une meilleure performance et surtout au niveau de l'enseignement. Mais au niveau de la recherche scientifique, la réglementation (501) pour l'année 2010 a déterminé l'octroi d'une promotion aux professeurs universitaires dans la moitié de la discipline s'ils ont présenté des recherches qui doublent le nombre des recherches données à chaque statut accordé aux scientifiques.

6. La qualité de l'éducation universitaire est un groupe de plans, programmes et stratégies préparés par le ministère de l'enseignement supérieure qui s'efforce de les réaliser en offrant tout ce qui est nécessaire à l'accès à un degré de maîtrise qui permet d'atteindre la qualité pratique pédagogique et d'améliorer les rendements pour mener à bien les objectifs.

4. Membre du corps professoral, Master2 en sciences de l'éducation.

Réponse aux questions générales :

1. En réalité, un système qui ne correspond pas aux nécessités et aux diverses attentes de la société d'aujourd'hui.

2. Il y a une relation entre les acteurs dans l'université et les acteurs dans la société mais pas d'une manière optimale comme il le faudrait.

3. L'université n'a pas mis en œuvre un système effectif qui garantisse la justice sociale pour toutes les personnes concernées dans l'université à part quelques réglementations et lois qui me semblent être incomplètes.

4. La performance est un processus de norme évaluant les rendements.

Réponse aux questions spéciales :

1. L'université encourage l'innovation et les activités liées à l'enseignement et à la recherche scientifique en entreprenant des colloques et des conférences scientifiques et diverses activités en plus des bourses à l'intérieur et à l'extérieur mais cela a été affecté, depuis 2011, par la nouvelle situation du pays.

2. Le centre de qualité et le ministère de l'enseignement supérieur n'œuvrent pas d'une manière satisfaisante pour l'amélioration de la qualité des universités et cela est dû aux hésitations dans la prise des décisions ainsi qu'au défaut d'application des réglementations et lois qu'ils promulguent et cela revient souvent à l'autorité qui doit appliquer tel législation ou réglementation.

3. Je propose l'amélioration du programme universitaires suivant :

Préparation des cours de formation dans divers programmes en plus de l'utilisation des techniques récentes pour accompagner le développement et aussi l'adoption d'une nouvelle stratégie dans la préparation des cours pédagogiques d'une manière qui correspond avec notre société et accompagne le développement et le progrès scientifique.

4. Il y a des spécialisations d'un nombre suffisant de professeurs et nous n'avons pas besoin à nommer et nous avons une carence dans quelques spécialisations, ce qui nous oblige à trouver un équilibre entre le nombre des étudiants et les professeurs.

5. Octroyer des primes aux professeurs et leur encourager à travers les participations scientifiques à l'étranger et améliorer leur situation matérielle en augmentant leurs salaires.

6. La qualité c'est un système administratif qui s'appuie sur un groupe de valeurs, données et information dans le but d'appliquer le système administratif dans l'université et pour l'amélioration du niveau de l'institution pédagogique.

5. Membre du corps enseignant, Professeure des universités en pharmacologie

Réponses aux questions générales :

1. Oui, mais ça ne convient pas à toutes les nécessités de la société actuelle. Seulement certaines nécessités.

2. La relation entre les autorités actives dans la société et les autorités actives dans l'université est une relation de coopération pour l'intérêt public.
3. Oui. Nous cherchons toujours la justice, l'égalité et la transparence.
4. La performance est une opération d'évaluation des performances.

Réponses aux questions spéciales :
1. Encourager l'université à innover en tenant des compétitions pour l'exploration et aussi encourager les membres du corps enseignant à la production scientifique.
2. Oui. Le centre de qualité auprès du ministère essaye d'établir les principes de la qualité entre les facultés et de l'améliorer.
3. Provision des nécessités en termes d'infrastructure, équipements et divers moyens de communication.
4. Le nombre des membres du corps enseignant n'est pas suffisant, surtout dans les spécialités scientifiques.
5. Dans une certaine mesure. Et les motivations en nature accordées aux professeurs ont un résultat positif sur la performance.
6. La qualité signifie l'amélioration de l'opération pédagogique dans toutes les directions, départements et facultés.

Troisième : Réponses des étudiants :

1. Un étudiant en deuxième année, faculté de Technologie médicale Nalut.

1. Je ne sais pas mais concernant notre faculté, elle cherche toujours ce qui est nouveau et bénéfique à l'université. Tous cherchent ce qui est meilleure à travers l'application des réglementations et lois sans favoritisme à une certaine entité.

2. Il me semble que la qualité est le développement continu et la bonne performance des institutions, que cela est fait dans le secteur de l'industrie, les secteurs des services ou bien le secteur de l'éducation afin de gagner la confiance de la société et la satisfaction du client. Mais l'idée de distinction, c'est qu'il nous faut la préférence et l'excellence vis-à-vis des autres, qu'ils soient des personnes ou des institutions.

3. Oui, car la tâche de la qualité est le développement et le renouvellement.

4. Oui, il y a beaucoup mais quelques projets ont besoin de financement et le retard est dû aux conditions économiques du pays.

5. Les universités sont considérées comme le support fondamental et le lobby dans l'enseignement supérieur, où elles entreprennent de développer tous les aspects de connaissance, d'émotion et de compétence de l'homme et cela dans toutes les spécialisations et

lorsque l'université se souci de la qualité totale des étudiants, elle améliore leur performance et réduit l'inattention dans le travail.

6. Aucun projet à part le maintien nécessaire et la ration pour les départements internes.

2. Une étudiante de première année informatique, faculté de l'éducation.

1. Je suis au courant que l'université a tenu quelques colloques et ateliers liés à la gestion de la qualité totale.
2. La qualité est l'innovation et la bonne performance.
3. Quelque peu.
4. Je ne sais pas. Je crois qu'il n'y a aucun projet à part le maintien nécessaire et la ration pour les départements internes.
5. Le suivi de la méthode de la qualité dans l'université concernant l'accréditation et l'obtention d'une meilleure performance.
6. Il n'y a aucun projet.

3. Une étudiante en première année, faculté de technologie médicale.

1. Oui. Je suis au courant de l'application du système de gestion de la qualité dans la faculté mais il me semble qu'il y a des lacunes dans les possibilités.
2. La qualité est tout ce qui est précis et excellent et qui est en conformité avec les normes locales et mondiales alors que la distinction que quelque chose soit meilleur et bien.
3. Oui. L'application de la qualité est la motivation pour l'amélioration des programmes d'études.
4. Il n'y a aucun projet.
5. Pour l'obtention de l'accréditation et qui soit distinctive parmi les autres universités.
6. Seulement ce qui est nécessaire à la faculté.

4. Une étudiante en première année, faculté de droit.

1. Je ne sais que peu de choses à ce propos.
2. La qualité est ce qui est meilleure dans toute chose alors que la distinction est la singularité et l'innovation.
3. Oui et ce sujet est nécessaire pour l'obtention des programmes d'études développés qui accompagnent l'époque moderne.
4. Je ne sais pas.
5. Le suivi de la méthodologie de la qualité pour l'obtention des échelons avancés entre les universités.
6. Je ne sais pas.

5. Une étudiante de quatrième année, faculté d'ingénierie.

1. J'ai des simples informations au sujet de la gestion de la qualité totale.
2. La qualité est la meilleure dans toute chose alors que la distinction est la singularité et la supériorité dans la performance.
3. Oui. Si le système de qualité est imposé dans les universités, les programmes d'études qui sont semblables à des programmes d'études traditionnels changeront.
4. Je ne suis pas au courant de cela mais il me semble que non. Il n'y a actuellement aucune initiative pour tout développement que ce soit dans les projets liés à la vie universitaire.

5. Pas que je sache encore, un bureau pour la qualité est ouvert et a commencé son travail mais les possibilités sont faibles.
6. Aucun.

6. Un étudiant de première année, faculté de droit.
1. Je ne sais pas.
2. La qualité, c'est travailler avec un bon professionnel l'excellence, c'est la créativité pour faire quelque chose.
3. Oui.
4. Oui. Sauf pour les activités culturelles et sociales.
5. Je ne sais pas l'application de la gestion de la qualité dans l'université jusqu'à ce que je donne un avis à cet égard.
6. Il n'y a pas de changement précis à l'université dans aucun domaine.

7. Un étudiant de première année, faculté de sciences de l'éducation.
1. Je ne sais pas.
2. La qualité est un processus de gestion visant à améliorer le programme universitaire. L'excellence est la maîtrise de quelque chose.
3. Je ne pense pas.
4. rien de réaliste.
5. Je ne sais pas.
6. Je n'ai pas remarqué de changement à la faculté.

8. Un étudiant de deuxième année, faculté d'ingénierie.
1. Je ne sais pas
2. La gestion de la qualité est une opération administrative correspond aux lois et règlements sur les droits des étudiants. Mais l'excellence est le travail à la perfection.
3. Je ne pense pas.
4. Il n'y a pas de projets liés au développement de la vie universitaire.
5. Je ne connais pas l'application de la démarche qualité à l'université.
6. Il n'y a pas de projets liés au développement de la vie universitaire.

Annexe 9 : Guide d'entretien et réponses des interviewés université de Zantan.

1.Président de l'Université

Répondre aux questions générales
1. Oui, mais selon les possibilités disponibles.
2. Assez bonne, mais cela varie en fonction d'éléments qui concernent à la fois l'université et la société.
3. Oui et conformément aux lois et règlements en vigueur.
4. La performance consiste à fournir toutes les possibilités de la personne dans le travail qui lui est confié.
Réponse aux questions spéciale
1. Oui. L'université à des plans et des stratégies pour améliorer la qualité dans tous les domaines et facultés et l'université a établi des priorités pour ce domaine conformément aux plans de l'Office de l'assurance qualité et de l'évaluation de la performance.
2. Il existe certaines faiblesses, notamment le manque de possibilités accordées à l'université par le ministère de l'enseignement supérieur, représenté dans les infrastructures et les laboratoires universitaires, et la fourniture de références modernes aux bibliothèques, en plus du manque de stage pratique sur le terrain pour appliquer des cours théoriques.
3. L'une des priorités les plus importantes de notre université, c'est la mise en place d'un bon cadre d'enseignement et de formation, ainsi que la formation qui en est la base et qui est moteur dans le processus éducatif dans notre université.
4. En fait, l'université contribue à la politique nationale de l'innovation et cherche toujours à communiquer avec toutes les parties afin de contribuer à l'édification de la société.
4.1 La justice sociale existe à travers les règlements et les lois en vigueur dans l'université
4.2 La transparence consiste à faire part de toutes les questions, informations, données et possibilités physiques et morales de l'université à tous ceux qui le souhaitent de la part des responsables et des autorités de contrôle de l'université et à débattre de tous les thèmes de l'université lors de ses réunions et de les soumettre à tous en plus des décisions importantes qui sont prises par le conseil de l'université.
Ce qui distingue l'Université du Zantan de Nalut et de Gherian, car l'Université de Gherian possède un potentiel d'infrastructures en plus de l'expérience administrative de ses employés et se distingue ainsi de l'Université de Nalut et de Zintan en termes d'installations et de bâtiments.
En ce qui concerne, l'université de Zintan dispose d'un pôle administratif et de professeurs et occupe une grande partie de la région montagneuse de l'ouest. Mais, l'université de Nalut est au début de sa création avec peu de ressources humaines et matérielles.
5. L'université attache la plus grande importance à la mise en place de l'infrastructure et à la fourniture du matériel nécessaire, mais pour le moment, Nous avons besoin d'un soutien financier et d'un budget spécial à cet effet.
6. L'université travaille avec toutes les aides allouées par le ministère représenté dans les laboratoires et c'est un investissement pour nous, dans notre coopération avec la communauté ;

cette dernière a besoin d'avis scientifiques ainsi que de diplômés de l'université qui sont des ressources humaines qui apportent une plus-value à la société.
7. La culture de la qualité devrait prévaloir pour tous dans les secteurs de l'éducation, cela améliorerait théoriquement notre système d'éducation pour lui permettre d'atteindre une valeur supérieure.
8. Je ne sais pas.
9. Oui. Dans certaines choses et selon les circonstances et les possibilités.

2. Vice-président pour les affaires scientifiques

Réponses aux questions générales :

1. Dans une certaine mesure, le système universitaire répond aux besoins et aux attentes de la société d'aujourd'hui.
2. En réalité, les relations et la communication entre l'université et les acteurs de la communauté sont faibles.
3. L'université n'a pas mis en place de système spécial garantissant la justice sociale à tous les intéressés.
4. La performance est de respecter les heures de travail quotidiennes jusqu'à la fin des tâches assignées.

Réponses aux questions spéciales :

1. L'université est en effet capable d'organiser efficacement des activités scientifiques, mais dans le cas d'un élément matériel.
2. L'idée de performance est d'élaborer un plan d'action avant de le lancer. Cette idée est donc systématique en fonction du mécanisme pour lequel elle a été préparée et est liée aux résultats souhaités.
3. Les besoins de l'université et de ses partenaires en termes de qualité résident dans la mise en œuvre intégrale du plan du Centre national pour l'assurance de la qualité.
4. Je ne pense pas que l'université soit actuellement en mesure de mener des projets novateurs dans les domaines de la recherche industrielle ou approfondie.
5. Dans une certaine mesure, il existe des contributions de recherche scientifique liées à la place de l'université dans la communauté uniquement.
6. L'aspect financier est le facteur le plus important dans la qualité de l'enseignement à l'université de Zantan. Le programme d'amélioration le plus important consiste à prévoir un budget suffisant pour que nous puissions faire notre travail correctement.

3.Vice-président de l'université pour les affaires administratives et financières.

Réponses aux questions générales

1. Non adapté aux besoins de la société en termes d'outputs et de marché du travail.
2. Il n'y a pas d'interdépendance claire, constructive et pratique entre les acteurs de l'université et les acteurs de la société.
3. Aucun système ne garantit les droits des employés, sans parler de la justice sociale.
4. La performance est la qualité du travail assigné à l'employé ou à l'institution et l'évalue pour connaître sa performance.

Réponses aux questions spéciales

1. Je ne sais pas.

2. Il n'y a pas de procédure réelle pour le demandeur d'emploi, y compris pour des intérêts personnels.

3. Rémunérations des comités de personnel et de formation et autres récompenses.

4. Le développement d'un programme spécifique sera d'un grand avantage pour l'université, mais à la fois et en raison des circonstances vécues par le pays, ces programmes ont été suspendus.

5. En raison de la situation économique et politique du pays, les ressources financières allouées par le gouvernement sont insuffisantes et ne répondent pas aux objectifs fixés.

6. Dans une certaine mesure. Financement très limité pour ne pas dépenser de budget.

7. Conformément aux lois en vigueur de l'État, la structure organisationnelle établie par le Ministère de l'éducation et l'Université étant libre d'organiser sa structure organisationnelle conformément à son environnement interne.

8. L'université, à l'heure actuelle, n'a pas de budget pour les dépenses courantes mais uniquement pour les salaires.

9. En fait, ces activités sont très limitées et parfois réduites aux conférences scientifiques et aux visites de recherche d'étudiants dans certains départements ; il s'agit seulement d'aspects directs et sociaux.

4. Directeur adjoint des études et de la vie universitaire.

Réponses aux questions générales

1. Inapproprié

2. Il y a une grande lacune entre eux et il n'y a pas de coopération spéciale dans le domaine de la recherche scientifique, en plus de cela, il n'y a pas d'avantage notable tiré des projets de graduation pour les étudiants.

3. Il n'y a pas du tout de justice sociale.

4. La performance est un processus de gestion de l'évaluation.

Réponses aux questions spéciales

1. Le système d'inscription et l'admission dans l'université dépend du résultat de l'étudiant dans le baccalauréat et ensuite la capacité de compréhension pour chaque faculté.

2. La norme est ce dont obtient l'étudiant dans les examens finaux du baccalauréat et quelques facultés dans lesquelles un examen de préférence sera entrepris pour l'admission.

3. Ceci est la compétence des études supérieures et de la formation.

4. Le nombre d'étudiant dans notre université est considéré comme très bien.

5. Les noms des étudiants qui ont réalisé des bons résultats seront soumis au ministère de l'enseignement supérieur pour leur accordé une opportunité de compléter leurs études supérieures.

5. Directeur du département des membres du corps professoral

Réponses aux questions générales :

1. Le système universitaire ne répond pas aux différents besoins et attentes de la société d'aujourd'hui.

2. Je n'ai pas d'informations à ce sujet, car il me semble que toutes les informations et données viennent du Bureau de la documentation et de l'information en plus du Centre de recherche de l'Université.
3. L'université n'a pas mis en place de système plus précis de justice sociale entre les personnes concernées.
4. La performance, consiste à effectuer le travail requis dans le délai imparti.

Réponses aux questions spéciales :

1. L'université encourage la créativité et l'innovation dans les activités liées à l'enseignement et à la recherche scientifique en soutenant les programmes de formation et de développement, et ce, en apportant un soutien au département compétent.
2. Oui, le centre de la qualité et le ministère de l'Enseignement supérieur s'emploient de manière satisfaisante à améliorer la qualité dans les universités, mais d'autres exigences doivent être satisfaites, notamment au niveau budgétaire.
3. Nous proposons d'améliorer le programme éducatif en soutenant le programme d'application de la qualité en plus de la formation continue des cadres.
4 - En réalité, le nombre de professeurs est suffisant dans une certaine mesure par rapport au nombre d'étudiants à l'université.
5. Il n'y a pas d'avantages en nature accordés aux professeurs et il n'y a donc aucun motif pour la créativité du professeur d'université.
6. Qualité à un stade avancé pour l'accès à l'enseignement supérieur et à ses produits afin de répondre aux besoins du marché du travail.

6. Directeur du Département de l'activité de l'université

Réponses aux questions générales

1. Cela ne convient pas aux rendements de l'université et aussi au marché du travail.
2. Assez bien et il y a un contact entre les entités dans l'université et la société.
3. Oui et selon les réglementations et les lois en vigueur.
4. La performance est l'objectif du travail d'une manière complète.

Réponses aux questions spéciales

1. En fait, les apports des activités culturelles, sociales et sportives à la qualité de la formation universitaire sont forts et cela a un effet Grâce à cela, les étudiants s'intéressent à l'opération éducationnelle et éprouvent le désir d'étudier et d'être présents.
2. Le premier facteur, augmentation des salaires des membres du corps enseignant et le personnel dans le secteur de l'éducation, en plus des motivations pour les distingués et les innovateurs.
3. Oui. Plusieurs rencontres et ateliers ont été organisés concernant la qualité.
4. La tentative d'obtenir une accréditation académique et institutionnelle par l'installation des normes requises pour cela.

7. Directeur à la direction de la formation et des études supérieures de l'université.

Réponses aux questions générales

1. Dans une certaine mesure, en l'absence d'une stratégie claire de la part de l'État libyen en ce qui concerne la planification et les besoins, en raison des circonstances vécues par le pays.
2. Faible, et entre certains, où la coopération se fait individuellement sans coordination prévue.

3. Existe des réglementations pour les étudiants et des lois pour le cadre administratif en plus de la liste des professeurs, mais en réalité cela ne suffit pas.
4. La performance : effectuer les tâches assignées, aux résultats pour être de qualité.

Réponses aux questions spéciales

1. A travers les offres de formation et la détermination du niveau de supériorité et d'application de chaque stagiaire. Mais la recherche scientifique à travers l'encouragement des conférences scientifiques, journaux et périodiques tenus par l'université.
2. Oui. Cela a habituellement eu lieu à travers les offres des sociétés de formation ou la soumission des propositions des facultés et la constitution des cadres de formation distingués.
3. Oui. Le plan de formation sera évalué à travers un comité constitué pour le domaine de la formation au niveau de l'université et des facultés.
4. A travers un plan de formation annuel étudié par un comité de formation dans l'université.

8. Directeur du bureau de la qualité et de l'évaluation de la performance

Réponses aux questions générales

1. En général, cela ne convient pas aux nécessités de la société d'aujourd'hui. La raison est qu'en réalité il n'y a pas de bonne planification et aussi il n'y a pas de contact avec la société et en plus du pole emplois.
2. Quelques autorités dans l'université et dans la société se coopèrent mais cela est considéré faible et non comme requis et c'est souvent une relation personnelle entre les responsables et non une relation qui se repose sur une planification étudiée et des arrangements officiels.
3. Il y a des règlements qui organisent la vie universitaire pour les étudiants et la loi du travail pour les employés ainsi que le règlement des membres du corps enseignant dans les universités mais nous avons un vrai problème dans l'application de ces règlements et lois et par conséquent, nous pourrions dire que la justice sociale n'existe pas bien qu'elle soit intentionnelle ou non.
4. La performance est l'entreprise de tout travail qui vous a été confié conformément aux règlements et lois et le but diffère d'une personne à l'autre étant donné que le but des uns est seulement la complétion de la chose qui lui a été assigné alors l'objectif des autres est l'obtention d'une meilleure performance en plus du développement et l'amélioration.

Réponses aux questions spéciales :

1. L'université de Zantan souhaite, par l'intermédiaire du Bureau du contrôle de la qualité et du suivi des performances, s'améliorer continuellement en appliquant les normes de qualité adoptées en 2016 dans ses facultés.
2. En ce qui concerne l'application de la qualité dans l'université, nous sommes passés du stade de la diffusion de la culture de la qualité au stade de l'application de la qualité, et il y a des obstacles au début de notre travail.
3. Le personnel de l'Université considère la culture de la performance comme une qualité lorsqu'elle est appliquée.
4. Nous sommes en contact permanent avec le centre d'assurance qualité du ministère en ce qui concerne le mécanisme de consultation et de suivi pour l'application des normes.
5. En réalité, il n'y a pas de différence dans l'application des normes de qualité entre les universités, la différence réside dans la proportion d'indicateurs.

6. L’application de la démarche qualité a pour objectif de développer et d’améliorer au mieux le processus éducatif afin de répondre aux besoins de la société en termes de compétences en matière de diplômes correspondant au marché du travail.
7. Oui. La performance est liée à un ensemble de normes et de critères (une copie des normes est jointe).
8. La qualité est appliquée par la diffusion de la culture de la qualité dans l’université (personnel enseignant, étudiants et mise en pratique dans les facultés selon les normes définies par le Centre de la Qualité selon un mécanisme spécifique.
9. Notre université s’efforce de mesurer sa performance au moyen de questionnaires et d’auto-études, mais en ce qui concerne la comparaison avec d’autres universités, cela n’a pas encore été faite.
10 Notre université examine les normes de qualité en recueillant toutes les observations appliquées dans les facultés, puis elle en discute avec le Centre pour l'assurance de la qualité afin de les prendre en compte en vue d'une amélioration, ce qui constitue une procédure régulière pour le bureau de l'assurance de la qualité de l'Université.
11. En fait, nous communiquons de manière continue avec le centre d'assurance qualité en ce qui concerne l'application des normes.

9. Directeur du Bureau de la coopération internationale

Réponses aux questions générales

1. Le système universitaire ne correspond pas aux différents besoins et attentes de la société actuelle en raison d'une mauvaise gestion et planification au sein du ministère de l'Enseignement supérieur.
2. Les relations entre les acteurs de l'université et les acteurs de la société sont quelque peu limité et il n'y a pas d'interaction complète faute de communication continue entre eux.
3. En ce qui concerne la justice sociale pour tous les acteurs de la société, il existe en fait des lois et des réglementations mais elles sont difficiles à appliquer correctement.
4. La performance, c'est faire des affaires au maximum.

Réponses aux questions spéciales.

1. Oui. L'université dispose de mécanismes pour contacter la coopération internationale.
2. L'université a plusieurs activités scientifiques et de recherche en collaboration avec des universités locales et internationales.
3. *Pour de la créativité et de l'innovation dans notre établissement, un budget adéquat doit être alloué afin que nous puissions préparer les bâtiments de l'université et les développer.*

10. Doyen de la faculté de l’éducation de Tigi

Réponses aux questions générales

1. Si nous parlons d’une manière générale, on peut dire qu’il est évident que les nécessités de l’université soient convenables aux demandes de la société mais si nous avons évalué l’image réelle et actuelle des facultés de l’éducation. Elles se limitent à graduer les séries (ou lots) l’une après l’autre sans considération aux normes qui stipulent la conformité au nombre des gradués au marché du travail et par conséquent, le phénomène de chômage se constitue en plus du niveau bas des gradués (ou diplômés) en comparaison avec les normes de la qualité totale et l’emploi de ces diplômés conformément aux exigences du marché de travail.

Et c'est pour cette raison que nous trouvons que la professionnalisation de l'éducation dans notre pays n'est pas étudiée et n'est pas assujetti à la délivrance des patentes spécialisées dans l'éducation. Mais ce qui doit être fait est la bonne et précise planification et la mise en œuvre d'un système de données qui indique les postes vacants afin que la société marche conformément à ses plans scientifiques prévus. Il faut aussi réduire l'expansion horizontale pour l'ouverture des facultés de l'éducation de cette manière effrayante. Elle est la cause dans l'absence de la valeur des facultés de l'éducation et ses normes mises en place et il faut se limiter à certaines facultés sujettes aux normes de la qualité et les règlements de l'admission et le système interne de l'université.

2. Premièrement, laisse-moi dire que la culture des institutions de la société civile et aussi les autorités actives dans la communauté est presqu'une culture nouvelle qui est encore dans son berceau.
Par conséquent, la relation qui devrait être forte avec l'université est dans le début de la route et n'a pas créé un registre précis pour la participation avec l'université sauf sur la tenue de certains colloques et ateliers liés aux phénomènes sociaux et son éloignement du côté scientifique avec le faite que le rôle principal pour telles organisations actives dans la société est par exemple l'intérêt à être porté à la recherche scientifique, au développement local, au gouvernement et malheureusement, elle continue à être froide entre les organisations actives des deux parties dans notre pays.
3. Malgré le fait que tous les traités internationaux et le traité mondial des droits de l'homme, il stipule que l'éducation et du fait qu'elle est gratuite est un droit pour chaque personne. Néanmoins, le principe d'application de la justice social et surtout dans nos pays arabes était théorique seulement et cela pour plusieurs raisons : **premièrement**, l'apparence des écoles privées qui sont concernées par des bonnes spécifications et normes dans le système pédagogique et les possibilités pourvues par les écoles à l'élève et par conséquent, seule la classe riche est celle qui bénéficie de cela et la classe pauvre ne pourra régler toutes ces dépenses et obligations financières. **Deuxièmement** : ces raisons sont que les régions loin du centre-ville peuplés par ceux dont le revenu est limité n'ont pas de moyens de transport qui leur permettent d'atteindre les écoles privées au prix exorbitant, étant donné que la privatisation de l'éducation dans nos sociétés a porté beaucoup de préjudice à l'éducation à cause du fait qu'elles n'adoptent pas des normes liées à la qualité. En conséquence, le concept du droit à l'éducation et à la justice sociale est corrélatif d'une manière continue qui résulte de l'apparition des différences entre les castes de la société et la relation de cela avec la situation économique du pays.
Etant donné que nous trouvons que celui qui domine les richesses de la société dix pourcent est de la classe des riches et cela se reflète à l'éducation jusqu'à ce qu'elle est devenu une commodité commerciale dont celui qui a le prix pourra l'acheter. Aussi, les conditions de pauvreté qui surgi également à cause de l'inapplication de la justice sociale dans tous les domaines de la vie ont causé une discrimination dans l'éducation. Ainsi, l'infiltration, l'échec et la recherche du travail au lieu de l'orientation vers les écoles et l'éducation. Toutes ces causes sont l'inexistence d'une politique générale de l'Etat dans nos pays arabes qui garantissent les droits de l'enfant depuis sa naissance.
4. La performance. Les concepts de performance sont nombreux, il existe la performance institutionnelle, la performance fonctionnelle et la performance organisationnelle. Il y a aussi plusieurs définitions de ce terme. La performance peut désigner la réalisation du travail, ou bien l'ardeur et la dextérité dans le travail ou, enfin, l'accomplissement complet des travaux. Mais, dans le domaine de l'opération pédagogique qui nous intéresse, la performance concerne les

employeurs ou bien les membres du corps professoral de l'université qui doivent être dotés de connaissances mais aussi de sensibilité et la maîtrise de la spécialité ne suffit pas sans cela. Mais, si l'intention est la performance fonctionnelle, le travail consiste alors à réaliser les objectifs de l'organisation ou de l'établissement pour atteindre les résultats requis avec d'importants profits et une haute qualité et cette performance doit être liée à la compétence, à l'efficacité et au désir jusqu'à ce que les rendements soient bons.

Réponses aux questions spéciales

1. La position de l'université ne peut qu'être en conformité avec les instructions du ministère concernant les normes de la qualité totale mais le problème réside dans le mécanisme d'exécution qui accompagne l'université et son président, également dans le souci du ministère de constituer des comités de contrôle périodique pour la vérification de l'étendue de l'application de ces normes ainsi que dans les mécanismes d'évaluation proposés. Cela requiert l'adhésion des présidents des universités et entraîne chez eux le sentiment d'un assujettissement de l'université et de ses facultés aux normes de la qualité totale.

2. Le facteur de l'encouragement et de la motivation dans l'auspice des conditions actuelles de sécurité, politiques et économiques et aussi les conditions du membre du corps enseignant et son lien intellectuel est de trouver des programmes pour motiver et rémunérer les universités, facultés et départements distingués dans l'application de la qualité et son garant par la création d'un prix annuel pour le meilleur professeur universitaire ou bien le meilleur programme scientifique.

3. Les valeurs humaines ne sont pas limitées aux universités ou à l'école, mais ce sont des caractéristiques, des valeurs et des principes qui concernent toute créature vivante. Dans la mesure où l'éducation est un droit naturel pour l'homme et où elle complète ces valeurs, la situation naturelle nécessite que tous les départements dans l'université consolident ces valeurs et ces principes dans les esprits des étudiants qui seront assujettis dans l'avenir à l'évaluation et parce que les relations humaines sont le lien essentiel de la relation entre le maître et l'étudiant. Ainsi, tous les sens de la justice, de l'impartialité et de la transparence, quels qu'ils soient, dans les recherches scientifiques ou la transmission de l'information, font partie des exigences de la qualité.

4. Il n'y a pas de doute que les valeurs et principes sont le pilier essentiel de l'université et la base de cela les relations humaines qui émanent de la religion Islamique en plus des morales sur lesquelles sont établies les universités et avant cela les communautés les valeurs et principes les plus éminentes demeurent les suivantes :

- ✓ Demande de la science est un principe central dans le message de toute université pour la réalisation innovatrice et sauvegarder la liberté académique, le dialogue, la liberté d'expression comme principe de base dans la réalisation de la connaissance et le respect mutuel et l'acceptation de l'opinion de l'autre est un sujet essentiel pour la réalisation de la sensation à l'appartenance à l'université et à toute la société. La justice et l'égalité dans le traitement avec autrui du fait que tous dans l'université sont égaux dans les droits et devoirs.
- ✓ **L'impartialité** : l'université se distingue par l'étendue de son obligation par les normes de l'impartialité académique et la recherche scientifique et autres activités, et les systèmes de l'université dérivés des systèmes de l'enseignement supérieur inclus les règlements qui traitent avec toute détermination avec tous les travaux contraires à l'impartialité académique comme la falsification des

données, la tromperie dans les examens et le vol ou la destruction du travail des autres.

- ✓ **Les valeurs islamiques** : le respect des principes de la religion Islamique dans tous les aspects de la vie universitaire et le respect des auteurs des autres religions et ne pas permettre toute parole ou acte qui scarifie ces principes de quelle manière que ce soit.
- ✓ **L'activité innovatrice** : l'université garantie la provision de tous les moyens pour pourvoir un climat approprié pour la recherche scientifique et le travail créatif et l'attraction de financement de l'intérieur et de l'extérieur en vertu des valeurs islamiques et en vertu des politiques et le modèle qui prévaut dans la société locale. Concernant mon opinion personnelle, le principe de base demeure la demande de la science, des relations humaines, l'intérêt au développement personnel et la priorité que je cherche à réaliser avec tout désir est la satisfaction personnelle premièrement et le développement des dextérités des étudiants qui étudient dans l'université conformément aux stratégies du savoir actif.

5. En effet, je ne crois pas à cela. Le défaut de clarté de la vision et des objectifs de l'enseignement supérieur et le fait que l'on continue à voir les bureaux de la qualité et l'évaluation de la performance comme des bureaux de contrôle et d'inspection ont fait que l'éducation en Libye est loin du concept de la qualité avec sa signification intégrale et que la qualité peut se limiter aux bons rendements pédagogiques. Par ailleurs, la corruption administrative contribue grandement au retard dans l'application du concept de qualité. Les responsables ont appris peu à peu à l'adopter et, dans certaines universités, on trouve difficilement le guide de la qualité. L'accréditation académique laisse à désirer, elle est attribuée d'une manière seulement formelle et elle n'est pas assujettie aux conditions et aux normes.

6. Dans tous les pays du monde, le ministère de l'Éducation est compétent dans la préparation du guide de la qualité, il est autorisé à promulguer des législations, règlements et lois et il est aussi chargé d'exécuter les programmes liés à la qualité. Par conséquent, pour l'exécution, la faculté a seulement besoin d'un soutien financier et d'un budget indépendant et il sera possible de répondre à toutes les nécessités académiques si le soutien matériel et moral est à la fois disponible et suffisant ; il faut des experts ayant une haute compétence pour que le plan progresse comme prévu.

7. La solution peut être facile dans ces conditions si nous voyons le concept de la qualité dans son sens intégral et qui le regard aux parties de l'opération pédagogique dans les universités en termes de : membres du corps enseignant, étudiants, employés considérant qu'ils sont des partenaires dans l'application et la réussite de la qualité et aussi l'existence d'un article dans le budget qui est directement lié au programme de la qualité et sa garantie ou la détermination de leurs allocations précise, en plus de la nécessité de mettre en place des avantages et motivations matérielles et morales aux attributs des bureaux de la qualité dans les universités.

11. Doyen de la faculté de médecine dentaire

Réponses aux questions générales

1. Rarement, en raison de la faiblesse des capacités et du manque de bons cadres.
2. Les relations entre l'université et les acteurs de société sont limitées en raison du manque de bonne coordination entre eux dans tous les programmes.
3. En ce qui concerne la justice sociale, je ne pense pas que l'université ait pris une décision à cet égard, mais cela se retrouve dans les lois et législations relatives à l'université.

4. La performance est la mesure dans laquelle une personne peut exécuter les tâches qui lui sont assignées.

Réponses aux questions spéciales

1. En fait, notre faculté est à chaque proposition de développer l'enseignement et tous les programmes, mais il doit être en phase avec la réalité et présenté par le ministère de l'enseignement supérieur.
2. En fait, les professeurs de faculté ne connaissent pas les normes de qualité.
3. Les valeurs d'humanité dans notre faculté ont un grand rôle et leur contribution est très importante.
4. Les principes et les valeurs de base à l'université sont limités et inconnus et ils ne s'appliquent pas dans la réalité car, en tant que doyen de la faculté, je fais de mon mieux pour faire progresser la faculté jusqu'à un meilleur niveau.
5. En ce qui concerne l'application de la démarche qualité, jusqu'à présent, nous en sommes, à la faculté, au début du travail et il faut propager une culture de la qualité parmi les employés.
6. Oui, La qualité est la base et les normes doivent être appliquées complètement.
7. En fait, le bureau de la qualité de l'université a commencé ses travaux, mais le manque de capacités et la non-application des réglementations et des lois sont parfois des raisons pour lesquelles la qualité n'est pas appliquée conformément aux critères spécifiés. La faiblesse des capacités est actuellement un obstacle majeur.

Deuxième : Membres du corps professoral

1.Membre du corps enseignant, Professeure des universités en média et journalisme

Réponses aux questions générales

1. L'université ne satisfait pas aux aspirations et attentes de la société d'une manière convenable. La société avance rapidement et spontanément au niveau technique et dans le domaine des services, elle répond aux requêtes des gens. L'université se heurte ainsi à un groupe d'obstacles et à une gestion abominable.
2. Malheureusement, les institutions actives dans la société sont gérées par des politiciens qui sont influencés par l'idéologie intellectuelle qui prévaut pour eux, ils gouvernent le pays et usent de leur fonction pour adapter les notions de qualité et de performance. Les entités actives dans l'université sont gérées par une élite éduquée, qui s'appuie sur le programme pédagogique et des pourcentages et statistiques qui émanent des études académiques précises. Il existe donc entre les deux parties une grande disparité qui fait que la relation est quasi inexistante entre elles.
3. Oui, la majorité des universités respectent la justice entre tous. La logique du système et le mode d'évaluation servent la justice.
4. La performance est le résultat de tout effort entrepris par tout individu dans la société, qu'il soit intellectuel, scientifique ou manuel et elle est évaluée par des taux d'estimation de la qualité dans l'établissement.

Réponses aux questions spéciales

1. L'université encourage l'innovation par l'allocation d'un budget qui est en accord avec le volume des aspirations. Elle travaille à pourvoir un environnement et un climat qui conviennent pour cela, à fournir une base scientifique dans laquelle prennent place le livre, la technologie et l'information de valeur et à échanger son expérience avec les grandes universités dans le monde.
2. Malheureusement. Non, malgré l'importance de ce côté. Néanmoins, il n'y a pas eu une attention adéquate par le ministère de l'éducation. Dans mon pays, nous avons besoin à réviser les programmes d'études et les lois et législations et de mettre sur place un programme qui sera en accord avec le monde moderne. La cause de cette absence est le changement du système politique et l'instabilité des pays du tiers monde et l'absence des qualifications et expériences académiques. Si l'opportunité m'ai donné pour participer, je commencerai par le maître, le programme d'études et les lois jusqu'à ce qu'ils soient complets avec la provision des potentialités importantes comme dans certains pays comme la Malaisie, Singapore et beaucoup de capitales qui ont présenté des modèles dans l'époque moderne.
3. Le programme d'études universitaires dépend de trois points importants qui sont l'étudiant, le professeur et le programme d'études. Ainsi, il est nécessaire de les prendre tous en considération et d'une manière égale. Ce qui est important dans mon pays c'est le fait de séparer l'université de la politique et l'éducation en particulier et attacher de l'intérêt à l'infrastructure scientifique dans l'université.
4. Le nombre de professeurs est considéré comme suffisant en comparaison avec le nombre des étudiants si nous avons mesuré en nombre quantitatif. Mais la qualité est considérée insuffisante. Il y a beaucoup de spécialisations scientifiques et surtout après la transformation du monde en spécialisation précise. Pour cette raison, il me semble que l'université est quasi dépourvue des professeurs spécialisés.
5. Les universités libyennes n'octroient aucune distinction aux professeurs sauf l'opportunité du degré scientifique avec l'absence de quelques droits considérés comme postulats tels les assurances médicales, l'éducation des fils, les communications, l'informatique et beaucoup d'autres. Les bénéfices en nature sont une bonne motivation pour l'obtention de meilleurs taux, d'une haute performance et d'une grande qualité dans les universités et cela requiert une grande attention de l'université dans ce domaine.
6. La qualité dans l'enseignement supérieur est l'obtention de bonnes moyennes dans la performance et de résultats satisfaisants qui sont en accord avec les aspirations de la société et réalisent le progrès et la prospérité. Elle est la colonne vertébrale pour bénéficier de l'université et des centres d'études supérieures et cela ne peut se faire sans des lois, une législation et des infrastructures qui permettent d'atteindre des taux élevés de qualité afin que celle-ci nous soit bénéfique.

2.Membre du corps enseignant, Master2 en droit international.

Réponses aux questions générales

1. Le système actuel de l'université ne se maintient pas à la même allure que les demandes de la société, et cela au moins actuellement car il repose sur un système méthodologique ancien qui a besoin d'être développé. À cela s'ajoute la faiblesse institutionnelle en ce qui concerne les bureaux et les potentialités pédagogiques.
2. Concernant la relation entre l'université et la société, il n'y a pas de coopération entre les deux, ce qui entraîne une méconnaissance des besoins de la société.

3. Non, surtout les membres du corps enseignant pour lesquels manquent les possibilités matérielles et de recherche.
4. La performance est le résultat de l'opération d'évaluation et l'objectif est l'obtention de bons rendements.

Réponses aux questions spéciales
1. Encourager l'innovation et ceci sera à travers l'encouragement de la recherche scientifique, en plus de la fourniture des instruments appropriés pour la recherche scientifique, tels que des laboratoires, des références scientifiques et la provision d'atmosphère matériel approprié pour les étudiants pour qu'ils innovent à travers par exemple les subventions financières.
2. Je ne crois pas que le Centre de la qualité et le ministère de l'Enseignement supérieur aient réussi à améliorer le niveau de la qualité et la preuve en est la régression du niveau de la qualité dans les universités libyennes sur les listes de la qualité des universités mondiales. Parmi les raisons, il y a celles qui sont politiques et liées à la sécurité en raison de la situation libyenne actuelle et il y a celles dont sont responsables les deux entités mentionnées qui ne portent pas une attention suffisamment grande aux universités et concentrent toute leur attention aux dossiers de bourses pour l'étranger et aux dossiers des maîtres dans les étapes pédagogiques qui précèdent l'université.
3. Il faut mettre en place un plan élaboré pour l'amélioration du programme universitaire afin d'élever le niveau de l'université institutionnellement et méthodologiquement, en plus du rehaussement de la compétence des membres du corps enseignant en les incitant à la recherche scientifique, à la participation aux colloques et conférences dont les dépenses sont payées par l'université et en les encourageant plutôt qu'en les obligeant à publier dans les journaux scientifiques.
4. En général, en ce qui concerne les universités libyennes, le nombre des membres du corps enseignant dans l'université est suffisant.
5. Il faut augmenter les rendements et les bénéfices en nature octroyés aux professeurs afin de tirer le meilleur de leur expérience. Les bénéfices actuels sont insuffisants, cela pousse le professeur à chercher d'autres ressources, ce qui a un effet sur le niveau pédagogique et affaiblit sa performance.
6. La qualité est l'ensemble des avantages et caractéristiques qui garantissent l'obtention des diplômes à un haut niveau d'éducation pour servir la société dans tous les domaines et spécialités, à la fois professionnels et occupationnels.

3. Membre du corps enseignant, Professeure des universités en génie civil
Réponses aux questions générales

1. Ne convient pas aux nécessités de la société d'aujourd'hui.
2. Il n'y a pas de relation claire entre eux dans la société libyenne.
3. Il n'y a actuellement pas de système qui garantisse la justice sociale car le rôle des universités est pratiquement limité à l'opération pédagogique, à savoir l'enseignement et l'attribution des diplômes sans planification.
4. La performance est l'évaluation de la qualité des rendements et de la qualité de l'opération pédagogique des rendements pour que l'établissement pédagogique s'assure de la performance de son rôle dans la société et de l'acquisition de la compétence visée.

Réponses aux questions spéciales

1. Encouragement à la recherche scientifique de telle manière à servir la société et approvisionner les laboratoires modernes et fournir des outils et des moyens technologiques modernes.
2. Je ne crois pas cela.
3. Changement des programmes d'études et des cours et inclusion de nouveaux programmes qui visent à attribuer des diplômes à une génération intellectuelle, chercheuse, cultivée et confiante, qui témoigne d'une forte personnalité et se montre capable d'exprimer son opinion avec détermination, loin de la faiblesse et de l'immobilisme qui résultaient des méthodes anciennes d'enseignement reposant sur la mémorisation et la dictée et négligeant l'esprit. Ces programmes doivent donc adopter une démarche reposant sur la pluralité et la diversité dans la méthode pédagogique, et aussi suivre une politique de la qualité de l'information soumise au lieu de la quantité des informations exposées. Il convient de satisfaire tous les besoins et exigences comme le revenu matériel, les bonnes conditions de travail afin de permettre de concrétiser la notion de qualité de l'éducation. Cette méthode de sagesse va avec la décentralisation, chaque département doit être chargé de ~~à~~ réaliser les objectifs prévus. Il faut analyser le mieux possible les tentatives précédentes et qui ont réussi dans le domaine de la réalisation de la qualité dans l'éducation, y compris les expériences étrangères, et y puiser tout ce qui pourra permettre de réaliser le progrès dans le domaine pédagogique.
4. Selon les spécialisations scientifiques, certains sont suffisant et il y a un manque aigu dans d'autres, par exemple l'ingénierie informatique est une spécialisation rare qui est presque inexistante. Faible et a besoin de reconsidération afin qu'elle aide les membres du corps enseignant de ces conditions de vie difficiles.
5. Il n'y a pas d'avantages pour les professeurs.
6. La qualité est un groupe de normes, mesures et décisions dont l'exécution vise à améliorer l'environnement pédagogique de telle sorte que ces normes incluent les établissements pédagogiques avec leurs différents cadres et formes, le corps enseignant et administratif et les employés qui ont une relation directe ou indirecte avec l'organisation pédagogique.

4.Membre du corps enseignant, Professeure des universités en ingénierie de l'informatique.
Réponses aux questions générales

1. Oui, dans une certaine mesure, cela convient aux nécessités de la société mais le système a besoin d'être développé.
2. Il y a une coopération entre les entités actives dans l'université et les entités actives dans la société mais sans planification, d'autant que ce ne sont toutes les entités qui sont concernées.
3. Il n'y a pas de système qui garantisse la justice sociale.
4. La performance est le travail du membre du corps enseignant et l'accomplissement de ce dont il est chargé en termes de travail, avec les méthodes scientifiques les plus modernes.

Réponses aux questions spéciales

1. Actuellement, l'encouragement est quasi inexistant sauf dans certaines activités et il ne va pas jusqu'aux activités liées à l'enseignement et à la recherche scientifique.
2. Dans une certaine mesure, il y a une orientation du ministère de l'enseignement supérieur et du centre de la garantie de la qualité mais elle en est toujours à ses débuts.

3. *Porter de l'intérêt à la matière scientifique, la recherche et l'innovation ainsi qu'aux ateliers et aux études de formation dans tous les domaines et financer les centres de recherche.*
4. Très suffisant et plus que nécessaire dans certaines facultés et le taux des professeurs atteint les étudiants (1 :4) et ceci est le résultat de l'expansion horizontal dans l'établissement des universités.
5. Il faudrait augmenter le salaire des professeurs pour un meilleur niveau de performance.
6. La qualité, c'est une opération administrative intégrale qui repose sur des valeurs statistiques et des ressources humaines qui travaillent à améliorer les services à travers l'investissement d'aptitudes intellectuelles et d'une dextérité humaine. Elle est considérée comme le pilier le plus important dans l'opération pédagogique et dans le lien avec les nécessités de la société.

5. Membre du corps enseignant, Maître de conférences en droit international en droit international.

Réponses aux questions générales

1. Le système universitaire a besoin d'être développé afin qu'il corresponde aux nécessités de la société, en prenant en considération le fait de trouver un système de travail inclusif qui aide à connecter les universités et les autres intérêts pertinents aux nécessités de la société.
2. Comme mentionné précédemment, les objectifs recherchés par l'opération pédagogique ne peuvent être réalisés sans prendre en considération l'importance et la nécessité de connecter l'université et la société.
3. On ne peut nier l'existence de lois qui organisent et détaillent les droits des concernés mais le reproche qu'on peut adresser à ce système est qu'il n'accompagne pas le développement qui a eu lieu tout au long de plusieurs années.
4. La performance est une opération d'évaluation afin de réaliser les objectifs.

Réponses aux questions spéciales
1. A travers le soutien des centres de recherche et l'intérêt porté aux journaux scientifiques et conférences scientifiques à cause de ce dont ils portent comme nouveau dans le domaine du développement scientifique.
2. Je ne pense pas car ces efforts ne sont pas suffisants, surtout sous l'auspice de l'absence de contact entre les universités libyennes et les autres universités internationales et avec la disponibilité d'une nouvelle loi pour les universités libyennes qui est considérée à mon avis une des plus importantes raisons de l'amélioration de la qualité de l'éducation en Libye.
3. Début du travail à l'adoption d'une loi pour les universités qui garantit les droits des étudiants et corps enseignant dans l'université. Cette loi sera aussi une motivation pour le retour des experts qui sont à l'étranger.
4. Je n'ai malheureusement pas des statistiques précises mais en vertu de mon expérience, je crois que les universités libyennes souffrent d'une grande carence dans le corps enseignant.
5. Très importante, surtout si l'objectif essentiel est de pourvoir des conditions adéquates pour l'obtention d'une haute qualification scientifique pour le membre du corps enseignant.
6. La qualité, c'est garantir l'obtention de bons rendements pour les universités et les institutions pédagogiques qui s'adaptent au marché du travail, tout en assurant que ces rendements sont basés sur des éléments, systèmes et politiques qui cherchent réellement à promouvoir les ressources humaines.

Troisième : Réponses des étudiants :

1.Un Etudiant en deuxième année, langue anglais, faculté de l'éducation.

1. Je ne sais pas mais j'ai entendu à propos du commencement d'activation du bureau de la qualité.
2. La qualité est l'offre du meilleur conformément à certaines conditions et la distinction est l'offre du meilleur en comparaison des autres.
3. Oui. Si le système de qualité est imposé, cela aura son effet sur les programmes de l'université pour le bon et le meilleur.
4. Je ne pense pas cela. Ainsi, l'université est gelée depuis le début de mon étude et il n'y a aucun développement sinon pour les étudiants ou les employés ou les membres du corps enseignant.
5. Pour l'obtention de l'accréditation et que l'université devienne une des meilleures universités libyennes.
6. En ce qui concerne les programmes d'activités culturelles et scientifiques, il y a des activités culturelles et sociales, mais pas beaucoup. En ce qui concerne les infrastructures, elles répondent uniquement aux besoins de la faculté.

2. Une étudiante en quatrième année, faculté de médecine dentaire.

1. J'ai déjà entendu parler du bureau de qualité récemment qui a commencé son travail et travaille à publier la culture de la qualité et les normes de l'évaluation.
2. La qualité est l'offre du meilleur conformément aux normes reconnues. Mais la distinction, c'est le fait d'offrir quelque chose de différent de ce qui est offert par autrui.
3. Ce n'est pas nécessaire de lier la qualité aux programmes d'études.
4. Je ne sais pas.
5. Dans le but d'obtenir l'accréditation entre les universités postulantes.
6. En ce qui concerne des changements dans l'université, seulement le maintien de ce dont on a besoin.

3. Un étudiant en deuxième année physique, faculté de sciences.
Réponses aux questions

1. Je ne sais pas trop mais j'entends parler d'ateliers et conférences organisés par l'université.
2. La qualité est tout ce qui est nouveau et excellent et conforme aux lois et règlements, et cela à travers les normes et conditions mises en place pour l'évaluation de l'université.
3. Oui. Si l'application de la qualité est imposée, tout le travail s'améliorera, parmi lequel les programmes d'études universitaires car sans contrôle et renouvellement des programmes d'études, elles demeurent insatisfaisantes aux nécessités.
4. Je ne suis pas au courant des projets qui sont mise sur place dans l'université sauf seulement les cours et la nomination des employés.
5. Parce que la qualité est devenue une chose importante été nécessaire pour l'obtention de l'accréditation.

6. En ce qui concerne des changements dans l'université, le département des activités de l'université s'emploie chaque année à faire mettre en place, par l'administration universitaire, des activités culturelles et sociales et parfois scientifiques. En ce qui concerne les infrastructures, il y a un manque de laboratoires modernes.

4. Un étudiant en deuxième année à la faculté de médecine dentaire.
Réponses aux questions

1. Je ne sais pas.
2. La qualité, c'est la hauteur de la chose en termes de valeur. Mais dans le cas de l'excellence, on atteint un stade où l'on dépasse ses concurrents, où, plutôt, on fait preuve de créativité dans son domaine.
3. Je ne dispose d'aucune information concernant l'application de procédures de qualité totale dans la faculté.
4. En effet, l'université doit se tenir au courant des développements scientifiques en matière de bibliothèque (sources scientifiques modernes) en plus de la formation pratique dispensée dans d'autres universités à l'étranger, en particulier à la lumière des progrès scientifiques.
5. Je n'ai pas de réponse adéquate à cet égard.
6. Il n'y a pas beaucoup de changement en termes de développement dans la faculté.

5.Un Etudiant en quatrième année d'anglais, faculté de sciences de l'éducation.
Réponses aux questions

1. Oui. Il existe une application de gestion de la qualité totale dans notre faculté et cette tâche confiée au professeur assure le suivi et fournit des rapports périodiques sur les performances de la faculté en matière d'application des procédures.
2. La qualité est un ensemble de conditions et de normes d'amélioration du niveau d'enseignement et cela correspond à tout ce que l'université s'engage à appliquer à ces normes au niveau de l'enseignement. Ces normes sont globales et développées par des spécialistes. Mais, l'idée d'excellence en gestion de la qualité n'est pas consciente.
3. Oui, le système qualité est efficace pour le développement de l'université et se reflète dans le programme et l'étudiant.
4. Ces derniers temps, il n'y a pas eu de développement en raison de la faiblesse des dépenses publiques et limité aux bases, bien que trouvé seulement un maintien pour maintenir les projets précédents
5. Suivre la démarche qualité de l'université pour le développement académique et l'entrée dans les niveaux avancés.
6. Oui, mais pas beaucoup en ce concerne les activités culturelles et sociales. En ce qui concerne la qualité de l'enseignement, suivez dans certaine mesure les développements scientifiques.

6. **Un étudiant de quatrième année de langue arabe.**

Réponses aux questions

1. Je sais qu'il y a un bureau de la qualité, mais il n'y a pas de procédures qui suggèrent l'application d'un système de qualité dans la faculté.

2. La qualité, c'est l'amélioration qui permet de mettre en place le processus éducatif sous tous ses aspects. Quant à l'idée d'excellence, c'est une idée ou une obsession pour toutes les institutions comme pour toutes les personnes. L'excellence est un degré de qualité et de différence par rapport aux autres.

3. La mise en œuvre du système de qualité à l'université ou la faculté, est une incitation à améliorer tous les équipements et programmes universitaires, de l'accréditation institutionnelle à l'application de normes de qualité complètes.

4. C'est la jurisprudence personnelle, que ce soit par certains membres du personnel enseignant, en utilisant des stratégies d'apprentissage peignées et des méthodes d'enseignement modernes, ou les efforts des étudiants pour mettre en place des activités ou des expositions qui contribueraient à atteindre des normes de qualité.

5. L'adoption de la démarche de qualité à l'université est une étape nécessaire du fait de l'amélioration et du développement continue de l'enseignement dans tous les établissements d'enseignement, et ce développement doit être suivi, car l'université est devenue l'otage de l'application des normes de qualité jusqu'à ce qu'elle atteigne l'accréditation institutionnelle et c'est donc un pari imposé à l'université d'adopter ce système et ce développement.

6. Ce changement évident ne s'est pas produit depuis des années. En ce qui concerne les infrastructures, c'est bien par rapport à d'autres institutions. Quant aux activités culturelles, sociales et sportives, notre faculté n'en a pas ou seulement à certaines occasions. En ce qui concerne la qualité de l'enseignement, le processus éducatif traditionnel est toujours dominant en général et le manque d'enseignement pour utiliser les technologies modernes, la technologie et les méthodes d'enseignement modernes sont les plus importantes de mon propre point de vue.

7. Un étudiant en quatrième année d'administration de l'éducation.

Réponses aux questions

1. Oui, nous connaissons le concept de qualité et son application dans les établissements d'enseignement.

2. La qualité est l'accès de l'établissement d'enseignement aux meilleurs cas et le développement de tout ce qui touche à l'université.

3. Une culture de qualité imposante est une tâche importante en accord avec le système éducatif dans le monde entier, en particulier que les programmes éducatifs doivent être améliorés et donc la qualité est le moyen de produire des programmes modernes qui suivent le rythme du développement scientifique.

4. Malheureusement les projets de développement sont suspendus, ce qui retarde l'obstruction à la mise en œuvre de normes de qualité et complémentaires.

5. La qualité à l'université est définie par l'amélioration. Mais, l'excellence, sont le développement et la créativité dans toutes les institutions.

6. Même si les facultés ont besoin d'équipements et de technologies supplémentaires à utiliser dans le cadre de l'enseignement, l'infrastructure est assez bonne puisque nous possédons une bibliothèque qui comprend un grand nombre de références ainsi que des salles climatisées. Quant aux activités sportives et culturelles et aux expositions de l'université, elles sont très rares et cela empêche la découverte de talents et de créateurs, et le développement de leurs compétences et donc des normes de qualité, ces activités nécessitent un niveau de réussite académique.

8. Une étudiante en troisième année de chimie.

Réponses aux questions

1. J'ai entendu parler du terme qualité et je ne connais pas ce terme.

2. La qualité peut être un changement dans le curriculum, mais l'excellence est une différence positive par rapport aux autres.

3. Certes, si le concept de qualité signifie développement, il est important pour l'amélioration des programmes.

4. Il n'y a eu aucun projet de développement à l'université depuis un certain temps.

5. La qualité peut être l'un des outils qui montre le changement dans tous les aspects de l'université.

6. L'infrastructure n'évolue pas, que ce soit en termes d'éléments concrets, tels que les bâtiments et les équipements, ou en ce qui concerne le développement humain. Concernant Les activités sportives et les compétitions culturelles ne sont pas présentes à l'université, et si elles ont lieu, ce ne sont que des activités occasionnelles, par exemple à la fin du semestre ou de l'année académique.

Annexe 10 : Guide d'entretien et réponses des interviewés université de Gharyan.

1. Président de l'Université Gharyan :
Réponses aux questions générales
1. Le système universitaire ne correspond pas vraiment aux besoins de la société actuelle, mais en partie.
2. Les relations entre les acteurs de la société et les acteurs de l'université sont complémentaires, chacune ayant un rôle et des tâches qui lui sont assignés.
3. Oui, l'université s'occupe de la réglementation et des lois et cela me semble un garant de la justice sociale. Les décisions sont appliquées à l'université en ce qui concerne le personnel et le corps professoral en plus du règlement des études et des examens qui concernent les étudiants.
4. La performance est le nombre d'heures produites.
Réponses aux questions spéciales
1. L'Université dispose d'une planification stratégique pour l'amélioration de la qualité en coopération avec le centre d'assurance qualité.
2. En effet, en termes de faiblesses, notre université a besoin d'un complexe universitaire intégré en plus du besoin de professeurs.
3. Notre priorité à l'université de Gharyan est de prendre en charge les étudiants et leurs besoins.
4. Notre université contribue à la politique nationale d'innovation et maintient un contact permanent avec les autorités locales.
4.1. Le concept de justice sociale dans notre institution est l'égalité des droits et des devoirs.
4.2 En ce qui concerne la transparence, pour l'application des lois et règlements en vigueur, l'Université de Gharyan est l'une des universités les plus conformes, à plus de 80%. En ce qui concerne la distinction de notre université de Nalut et de Zintan, nous ne connaissons pas leurs problèmes administratifs et nous ne pouvons pas exprimer d'opinion à ce sujet.
5. L'infrastructure est une priorité pour l'université et elle dispose d'un département compétent qui est suivi avec intérêt.
6. L'Université travaille à la réalisation d'objectifs économiques et sociaux en coopérant avec les institutions publiques de la communauté.
7. Le centre d'assurance qualité veille à la mise en place d'un mécanisme moderne de prestation de services éducatifs avancés.
8. Aucun.
9. Aucun.

2. Vice-président pour les affaires scientifiques
Réponses aux questions générales
1. Dans une certaine mesure.
2. Les relations entre les acteurs de l'université et les acteurs de la communauté ont besoin d'une meilleure coordination pour mieux les gérer.
3. Pas encore.
4. La performance est un processus d'amélioration des performances et de suivi pour obtenir le meilleur.
Réponses aux questions spéciales

1. L’université de Gherian est capable d'organiser efficacement des activités scientifiques et de la créativité.
2. Cela se fait en mesurant les performances en fonction d'indicateurs locaux ou régionaux.
3. À l'université, nous devons diffuser la culture de la qualité par tous les moyens disponibles.
4. Notre université est capable de mener des projets innovants dans tous les domaines.
5. L’université de Gharyan a plusieurs chants d’action notamment en termes de séminaires, d’ateliers, de participations au sein de la société civile, ainsi que de coopération avec la municipalité de Gharyan, ce qui donne des résultats scientifiques au bénéfice de ces organismes.
6. Premièrement :
<u>En ce qui concerne les obstacles représentés par :</u>
1.1 Manque de ressources financières. 1.2 Certaines réglementations administratives empêchent l'adoption d'actions et d'idées favorables à la qualité de l'éducation. 1.3 Sécurité retardée et stabilité politique dans le pays. 1.4 Instabilité de la nomenclature et dispersion horizontale des universités, ce qui a une incidence négative sur les plans, programmes et objectifs définis pour les établissements.
<u>En ce qui concerne les incitations ou les points d’amélioration :</u>
1.1 Personnel enseignant ayant les compétences nécessaires pour améliorer la qualité de l’enseignement. 1.2 Les laboratoires avancés dans certaines disciplines contribuent à la qualité. 1.3 Une vision précise de la plupart des départements scientifiques des facultés. 1.4 La volonté politique qui est déjà en place.

3.Vice-président de l'université pour les affaires administratives et financières

Réponses aux questions générales
1. Le système universitaire ne correspond pas aux différents besoins et attentes de la communauté actuelle en raison du manque de coordination précise et pratique avec le pôle emploi.
2. En ce qui concerne, les relations entre les acteurs universitaires et les acteurs de la communauté, il n'y a pas en réalité de communication coopérative basée sur une bonne planification selon l'intérêt mutuel uniquement.
3. Elle ne relève pas de la responsabilité de l'université et, en tant que responsable du personnel administratif de l'université, je peux dire que le groupe constitué par le personnel administratif est le plus marginalisé en ce qui concerne les salaires, notamment par rapport aux professeurs, dont le statut est assez bon. Les étudiants, quant à eux, ont un problème d'arrêt du versement de la bourse, depuis 2014.
4. La performance est le travail fourni par un employé, un enseignant ou un étudiant.

Réponses aux questions spéciales

1. En ce qui concerne les besoins des chercheurs, il y a une carence évidente et cela se traduit par la faiblesse du budget. Mais, avant l'année 2011, les choses allaient bien. Ensuite, il y a eu une dégradation et le pire, ce fut après 2014.
2. En ce qui concerne le contrat de travail et le développement des ressources humaines à l'université, il y a deux parties :

- ✓ Les employés temporaires avec des contrats temporaires, et cela vient de notre besoin nécessaire pour eux temporairement.

- ✓ Salariés ayant des contrats classifiés : ici, le ministère de l'Enseignement supérieur doit être agréé pour que leur salaire soit contrôlé dans le budget. De toute façon réaliste, nous rencontrons actuellement des problèmes financiers à l'université.

3. Il existe deux types de récompenses ;

- ✓ Pour un emploi précis, en moyenne environ 500 dinars.
- ✓ En échange d'un travail supplémentaire, et celui-ci est versé à chaque faculté de l'université pour les employés qui effectuent des heures supplémentaires hors de leurs heures de travail officielles.

4. Aucun

5. Les dotations financières ne couvrent pas les besoins de l'université.

6. Il n'y a pas d'allocation budgétaire pour le bureau de la qualité à l'université. Mais la demande du directeur du bureau de la qualité et de l'évaluation des performances à l'université est toujours prise en charge concernant un travail spécifique pour le bureau il n'y a pas de défaut à cet égard.

7. La structure de l'université est approuvée par le Ministère de l'enseignement supérieur.

8. Nous soutenons les facultés, pour les programmes de recherche scientifique, notamment les conférences scientifiques, les séminaires. La motivation est disponible auprès des responsables universitaires pour l'accompagnement dans les domaines de la recherche scientifique, mais selon la capacité car elle est liée au budget.

9. De nombreux employés participent à la résolution des problèmes de l'université, chacun selon sa fonction. Les responsables ont des responsabilités en termes de juridiction, tant dans le domaine de son travail que dans sa spécialité, et il y a un groupe d'employés qui ne coopèrent pas à la résolution de problèmes qui interfèrent parfois avec le flux de travail.

4. Directeur du département de la formation et des études supérieures

Réponses aux questions générales

1. Pas approprié à certains égards, par exemple, le manque d'infrastructure pour les personnes handicaps, ainsi que le manque d'ordinateurs pour les étudiants dans les bibliothèques, en plus du manque de bibliothèque électronique et d'Internet en général.

2. En effet, les relations entre acteurs universitaires et acteurs communautaires sont faibles du fait de la centralisation.

3. Il n'existe pas de système garantissant la justice sociale dans l'université, par exemple la grande différence de salaire entre le personnel et les cadres de l'université, comme le président de l'université et les vice-recteurs.

4. La performance, c'est travailler fidèlement dans l'exercice de ses fonctions.

Réponses es questions spéciales

1. En ce qui concerne l'observation par l'université des domaines d'excellence en formation et en recherche scientifique, elle est très faible et c'est l'argument pour ne pas allouer un budget adéquat, que ce soit pour l'État ou pour l'université.

2. Oui. Il est nécessaire d'examiner les spécifications de la formation et d'être coordonné avec l'organisme concerné par la formation en termes de réputation scientifique.

3. Oui. L'université conserve tous les documents liés au programme de formation par l'intermédiaire du bureau de l'administration et des archives

4. Très faible.

5. Directeur du bureau de la coopération internationale

Réponses aux questions générales

1.À mon sens, le système de l'université de Gharyan et des universités libyennes en général ne convient pas aux différents besoins de la société.
2. La relation existe entre les acteurs de l'université et les acteurs de la société, mais la relation d'intérêt personnels plutôt qu'institutionnel.
3. Aucun.
4. La performance de mon point de vue, consiste à effectuer le travail assigné au mieux, conformément aux fondements et aux contrôles, en vue de garantir la qualité des résultats de ces travaux.

Réponses aux questions spéciales

1. En effet, le bureau de la coopération internationale de l'université de Gharyan a été fermé de 2012 à 2018. Il a été activé en mars 2018.
Par conséquent, il est considéré comme la principale porte d'entrée (ou moyen) de coopération avec les organismes et institutions locaux et internationaux.
2. Le journal de l'université est le seul moyen pour l'université de publier des activités scientifiques, mais ce magazine n'a pas encore atteint le niveau de qualification qui le qualifie de magazine international. Dans le passé, l'université a activement encouragé et soutenu le matériel de recherche et elle a publié des résultats de recherche dans de prestigieuses conférences et revues internationales.
3. En ce qui concerne la créativité et l'innovation, l'université dispose actuellement d'un centre de leadership et d'innovation qui attire des étudiants qui ont des idées et des projets scientifiques pouvant être développés et appliqués.

6. Directeur adjoint des études et de la vie universitaire.

Réponses aux questions générales

1. Le système de l'université ne convient pas aux attentes ni aux nécessités à cause du peu d'études et recherches dans ce domaine et aussi le défaut continu de contact entre l'université et les établissements de la société.
2. La relation entre les autorités actives dans l'université et les entités actives dans la société est typique, instantanée, d'intérêt et ne repose pas sur les bases et les normes requis pour les relations entre les entités actives et, pour cela, l'évaluation est inexistante à cause du ce défaut des relations.
3. L'université essaye constamment de pourvoir à la justice sociale pour toutes les personnes concernées, autant que possible et d'une manière appropriée, avec les potentialités disponibles à l'université.
4. La performance est l'offre de meilleurs services au moindre coût et pendant des temps définis selon la nature du travail.

Réponses aux questions spéciales

1. Le système d'admission change d'une année à l'autre conformément aux politiques du ministère de l'éducation dans ce domaine mais la capacité d'absorption joue un grand rôle dans la détermination du système d'admission.

2. Les normes d'admission reposent sur les taux de succès et la capacité d'absorption et la date d'obtention du baccalauréat de telle manière que la priorité sera à ceux qui ont obtenu récemment le baccalauréat.
3. Il y a des étudiants qui ont eu des bourses pour étudier à l'étranger et qui sont les premiers diplômés des départements scientifiques (le premier de chaque département ou bien les trois premiers dans les facultés d'une seule spécialité).
4. Le nombre d'étudiants dans l'université pourra être évalué en quantité et qualité et selon les facultés et selon les deux sexes et selon les départements scientifiques (ci-joint une copie des statistiques de l'année universitaire 2018/2019).
5. Des lois existent pour les meilleurs étudiants. Ils ont le droit d'être maîtres-assistants dans les facultés et les départements scientifiques et de continuer leurs études supérieures à l'intérieur ou à l'extérieur.

7. Directrice au département du corps professoral

Réponses aux questions spéciales

1. A ce moment, L'université encourage la recherche scientifique et les activités liées à l'enseignement par les recherches qui sont préparées et publiées dans les journaux de l'université et ses facultés avec la nécessité de faire un lien entre l'éducation universitaire et la technologie de l'information avancée et de la formation. L'édition et la traduction peuvent aussi être encouragées, des conférences scientifiques se tiennent dans les universités libyennes, on peut aussi y suivre des conférences internationales spécialisées ou bien approfondir les programmes auprès des professeurs. De plus, les professeurs assument des tâches liées à leur spécialisation de manière à contribuer à l'amélioration de la performance.
2. Le centre de l'assurance de qualité c'est contribuer à améliorer la qualité dans les universités d'une manière simple étant donné que le sujet requiert, le suivi continu de l'opération pédagogique à l'intérieur des universités soient en pourvoyant des potentialités matérielles en termes d'appareils, équipements, moyens de communication et potentialités humaines en termes de professeurs compétents et aussi encourager l'opération de la recherche scientifique et la lier aux nécessités de la société, encourager et promouvoir la technologie avancée y compris les programmes académiques de recherche.
3. Et cela à travers l'encouragement de l'édition et de la traduction et la tenue des conférences scientifiques et y participer à l'extérieur du pays et l'utilisation des références scientifiques modernes et pourvoir des cours scientifiques modernes et développer les programmes d'études et dextérités d'enseignement en plus de la provision des assistances techniques et technologiques.
4. Le sujet est gouverné par des normes et bases définies qui indiquent le nombre approprié des étudiants et le nombre des professeurs nécessaires, la nécessité d'appliquer ces normes soient les normes locales si elles existent ou de guidage par les normes mondiales.
5. Les intérêts en nature octroyés aux professeurs, je pense que le sujet requiert premièrement la détermination de ces bénéfices en nature et selon ma connaissance, ce qui est offert au membre du corps enseignant actuellement se représente sur le salaire et quelques avantages matériels divers dans les heures supplémentaires seulement. Au cas où les facultés qui pourvoient aux professeurs une librairie scientifique spécialisée et des périodiques modernes locales et étrangères, des programmes académiques de recherche et les appareils techniques et les réseaux de communication, dans ce cas, on peut dire qu'il existe des bénéfices en nature. En

réalité, l'université est dépourvue d'une librairie centrale intégrale. Il y a actuellement des librairies modestes dans les facultés et il n'y a pas des réseaux de communication ou des appareils technologiques et des périodiques étrangers spécialisés et moderne et par conséquent, les bénéficies en nature octroyés aux professeurs sont limités.

6. La qualité est une conduite ou mode de vie pour les systèmes administratifs et pour les personnels dans l'établissement. Elle est l'application de meilleures spécifications et les spécifications sont en conformité avec les normes internationales. Certains perçoivent la nécessité de l'existence de trois dimensions suivant pour la qualité dans l'éducation universitaire dont il ne faut pas négliger :

- ✓ **La dimension académique** : c'est l'attachement des universités par les normes et niveaux professionnels de recherche.
- ✓ **La dimension sociale** : c'est l'attachement des universités par la satisfaction des nécessités des secteurs qui composent la société dans lesquels elle se trouve (la satisfaction du marché).
- ✓ **La dimension individuelle** : c'est l'attachement des universités pour le développement personnel de l'étudiant en se concentrant sur ses divers besoins.

8. Doyen de la faculté de médecine

Réponses aux questions générales :

1. Approuve dans certaines disciplines de sciences humaines et non dans d'autres sciences telles que la médecine.
2. Les relations avec les acteurs de la société et universitaires sont faibles.
3. Je ne sais pas.
4. La performance est un processus d'évaluation de la norme de performance pour l'individu et l'institution.

Réponses aux questions spéciales

1. Je ne connais pas beaucoup les mécanismes d'évaluation du ministère.
2. Les mécanismes d'évaluation de la qualité sont très efficaces.
3.Les valeurs humanitaire contribuent aux fonctions de l'université dans une mesure raisonnable.
4. En fait, les principes et les valeurs essentiels de notre université sont acceptés en ce sens que l'on fait la promotion des principes et des valeurs de l'université et de la société.
5. La démarche qualité n'est pas appliquée en fonction des caractéristiques académiques du fait de l'absence de formation continue de qualité.
6. Oui, la qualité présente des caractéristiques qui lui permettent de répondre aux besoins ou aux valeurs académiques exprimés si elle est appliquée de manière optimale.
7. La performance est un bon processus de candidature pour l'évaluation.

9. Doyen de la Faculté de l'Education (Alasaba)

Réponses aux questions générales

1. Dans une certaine mesure, le système universitaire répond aux différents besoins et attentes de la société actuelle.

2. Les relations sont généralement bonnes, il existe des relations entre certaines des organisations de la société civile actives dans la communauté et l'université.
3. Non. L'université n'a pas mis en place de système garantissant la justice sociale pour la communauté car ce n'est pas la prérogative de l'université mais celle du ministère de l'enseignement supérieur.
4. La performance est un processus de gestion à des fins d'évaluation dans l'institution.

Réponses aux questions spéciales

1. La position de la faculté d'éducation en ce qui concerne les mécanismes d'évaluation est bonne mais nécessite des outils et des moyens matériels pour sa mise en œuvre.
2. La perception des enseignants concernant les mécanismes d'évaluation de la qualité à 90% est conforme aux normes adoptées par le Ministère de l'enseignement supérieur.
3. Les valeurs humaines contribuent aux tâches du travail universitaire par la formation de bonnes relations et rehaussent la valeur du travail pédagogique dans la communauté locale, d'autant plus que l'université travaille dans une société tribale.
4. Je concentrerai mes efforts sur la réalisation des objectifs et la vision globale de la faculté en termes de réalisation des valeurs de la société centrée sur la justice et la réconciliation sociale.
5. Oui.
6. Oui, parce que l'application de normes de qualité conformes à la vision et aux objectifs du Centre de l'assurance qualité et qui répondent aux besoins éducatifs et de formation que la communauté aspire à satisfaire.
7. Selon moi, le processus d'amélioration des performances de la faculté nécessite l'application de normes de qualité des départements scientifiques aux laboratoires et aux bâtiments de la faculté afin d'obtenir l'accréditation des établissements et des programmes du Bureau de l'assurance de la qualité.

10. Directeur du Bureau de l'assurance de la qualité et de l'évaluation de la performance

Réponses aux questions générales

1. Convient dans une certaine mesure pour plusieurs raisons, notamment : ne pas actualiser les cours dans la plupart des établissements, ne pas ouvrir de nouvelles disciplines et sections scientifiques dans la plupart des facultés, pour suivre le développement scientifique dans diverses disciplines et pour combler le fossé entre les résultats universitaires et les besoins du marché du travail actuel.

2. La relation n'est pas dans la forme requise, car la culture prédominante dans la société et considère l'université comme une usine réservée aux étudiants diplômés, c'est-à-dire qu'elle néglige ou omet de jouer un rôle actif au service de la communauté locale dans divers domaines.

3. Ne le crois pas !

4. La performance est l'engagement d'un individu ou d'un groupe à accomplir les tâches qui lui sont assignées avec la plus grande qualité, aux coûts les plus bas et dans les délais prévus, conformément à un plan d'action prédéterminé et mesurable.

Réponses aux questions spéciales

1. Cela évolue à un rythme très lent en raison de l'absence d'une culture de qualité dans l'environnement universitaire, parmi les professeurs, les étudiants et dans le pôle administratif.

2. Oui, il y a des difficultés à appliquer les normes de qualité, parce que les normes de qualité sont établies par le Centre national pour l'assurance de la qualité, mais l'absence du rôle de ce centre dans la communication avec les bureaux de la qualité des universités a entraîné la non-activation de la plupart de ces normes. Il existe plusieurs autres raisons, notamment le manque de soutien pour l'exécution de travaux dans le bureau de la qualité. Il y a également un manque de ressources humaines qualifiées et formées au bureau.
3. Je pense que la réponse exacte appartient au même personnel, mais je pense que la culture de la performance qui prévaut est négative, pour plusieurs raisons :
En outre le manque de politique d'incitation appropriée qui encourage les employés à aimer le travail et à renforcer leur affiliation et leur fidélité à l'université.
4. Communication de temps en temps, c'est-à-dire qu'il n'y a pas de communication régulière et efficace, et j'ai expliqué le motif de ma réponse à la deuxième question.
5. Je ne pense pas qu'il y ait une grande différence de théorie car les normes proviennent d'une seule source, mais le déséquilibre réside dans l'application de ces normes sur le terrain. Malheureusement, depuis la création de bureaux de la qualité dans les universités libyennes en 2008 et fin 2019, il n'y a pas d'université libyenne qui ait obtenu l'accréditation car les facultés n'ont pas reçu l'agrément du Centre national pour l'assurance de la qualité auprès de l'institution et des programmes. J'ai eu la source de cette information grâce à ma participation à la deuxième réunion nationale des responsables des bureaux de la qualité dans les universités publiques libyennes, qui s'est tenue à l'université de Syrte, les 4 et 5 février 2019. Je ne sais pas d'où vient ce déséquilibre : des lacunes des normes de qualité ou de l'université et de sa gestion ?
En effet lors de la présentation d'une vidéo sur l'université de Gherian, j'ai interrogé tous les responsables de la qualité présente dans une vingtaine d'universités libyennes. Le résultat n'est arrivé à aucune université, et je ne sais pas s'il existe des lacunes ou des défauts dans les normes de qualité ou dans l'université et ses départements ?
6. Améliorer et développer les performances de toutes les parties du processus éducatif (responsables, pôle administratif, professeurs, étudiants, parties prenantes) et obtenir un avantage concurrentiel de l'université parmi les universités locales, régionales et internationales.
7. Si je comprends bien la question, les bonnes performances doivent être mesurées à l'aide de critères spécifiques, afin d'identifier le pourcentage de réalisation, ainsi que les forces et les faiblesses d'une tâche donnée.
8. Je ne pense pas que le niveau de vie ait été annoncé, mais conserver les procédures traditionnelles qui prévalent dans l'évaluation de la performance est le (modèle de rapport d'efficacité) distribué aux employés au cours du dernier mois de chaque année.
9. L'université présente de nombreux avantages par rapport à de nombreuses autres universités, à la fois depuis sa création en 1985 et son emplacement stratégique qui la relie à la capitale, aux villes de la montagne occidentale, aux villes de montagne et aux villes du sud. Outre la disponibilité de compétences humaines dans les domaines académique, administratif et technique, le niveau de performance de l'université n'étant pas satisfaisant, il est nécessaire de revoir ces avantages et d'élaborer un plan stratégique pour concurrencer les autres universités et obtenir un avantage concurrentiel. Notons que certaines des insuffisances de performance dues aux conditions politiques difficiles qu'a connues la ville de Gherian en particulier et les villes libyennes en général.

10. Le Bureau de la qualité est l'organe chargé de l'application des normes de qualité dans les facultés de l'université par les responsables des départements de la qualité de chaque faculté en coopération avec les coordinateurs de la qualité de chaque département scientifique.
11. J'ai déjà mentionné que l'absence de communication directe et périodique du Center de l'assurance qualité avec les responsables qualité des universités contribuait à la sous-performance des bureaux de la qualité dans les universités.

11. Directeur du département d'activité
Réponses aux questions générales

1. L'Université ne répond qu'aux besoins de certaines disciplines. De nombreuses autres disciplines devraient être revues en termes d'outputs.
2. En ce qui concerne les relations entre les acteurs de l'université et les acteurs de la société il n'existe pas une relation précise et il n'y a pas de bonne coopération à cet égard.
3. L'État libyen est en train de réexaminer les lois relatives à la justice sociale.
4. La performance est qu'une personne peut effectuer son travail au mieux et le maîtriser conformément aux normes.

Réponses aux questions spéciales
1. Les activités culturelles et sociales à l'université de Gherian sont plutôt faibles en raison de la situation financière du pays.
2. Environnement éducatif, la qualité du membre du corps professoral, la qualité des programmes d'enseignement.
3. Cela vient du plan d'activités de l'université.
4. Nous avons des ateliers sur la philosophie de la qualité et son application et venons des programmes de travail au sein des facultés de l'université.

<u>Deuxième : Membres du corps professoral</u>

1.Membre du corps professoral, professeur des universités en physique.
Réponses aux questions générales

1. Le système d'étude universitaire actuel ne convient pas aux nécessités de la société à cause de son éloignement du marché du travail.
2. Les relations entre les deux parties sont faibles et non rationnelles.
3. Oui, l'étude universitaire en Libye est disponible pour environ tous.
4. La performance est le niveau et qualité de l'offre de service pour la partie qui en bénéficie.

Réponses aux questions spéciales

1. l'université encourage la créativité et l'innovation dans les activités liées à l'enseignement et à la recherche scientifique à travers le soutien matériel et moral pour tel ou tel projet.
2. Plusieurs éléments entrent en ligne de compte : la planification administrative, une connaissance réduite ou nulle des personnes en charge d'améliorer la qualité et aussi le peu de spécialistes dans le domaine de la qualité dans l'éducation en Libye. Nous pourrions coopérer dans l'amélioration de cette orientation par la contribution des membres du corps enseignant à

travers le suivi des derniers développements dans le domaine de la spécialisation et essayer de faire progresser le niveau de la discipline scientifique afin qu'il convienne au marché du travail et aux besoins de la société.
3. Reconsidérer le programme de l'enseignement universitaire en termes des apports, spécialisations et discipline scientifique et aussi réduire et rationner le nombre des universités.
4. Plus que suffisant.
5. Les bénéfices en nature pour les professeurs sont faibles.
6. La qualité est le taux de la réussite pédagogique pour l'étudiant et l'étendu du bien-fondé des rendements du marché du travail.

2.Membre du corps enseignant, Master2 en informatique
Réponses aux questions générales

1. Inapproprié
2. Il n'y a pas une bonne interaction, il y a encore beaucoup d'obstacles et il n'y a pas de règles ni de législations qui permettent cela.
3. En ce qui concerne l'université dans laquelle j'ai étudié et l'académie dans laquelle j'étudie, il n'y a pas un système qui prenne soin de ceux qui sont concernés, ce sont des efforts personnels.
4. La performance est une opération d'évaluation dont le but est la mesure des rendements.

Réponses aux questions spéciales

1. L'encouragement se fait par des bourses et des primes à valeur et l'exonération des frais scolaires.
2. Je ne crois pas qu'ils fassent un travail satisfaisant étant donné que les personnels, dans ces ministères, n'ont pas un très haut niveau de qualification et compétence. Les universités changent chaque année et des universités sont intégrées ou bien séparées dans certaines villes. Le manque de rendement pédagogiques et certaines réglementations n'aident pas à aller vers des résultats positifs.
3. L'amélioration de la performance repose sur plusieurs points, y compris l'amélioration des réglementations et le changement des programmes d'études, de manière à être appropriée au marché du travail. Et, ce qui est plus important, c'est le fait de prendre l'expérience de certains pays comme la Malaisie, la Finlande et l'Arabie saoudite.
4. Le nombre des professeurs est suffisant dans certaines spécialisations et il y a un manque dans d'autres.
5. La situation financière est très mauvaise pour les membres du corps enseignant, le paiement des salaires est en retard et il y a des professeurs qui n'ont pas obtenu leur salaire depuis des années. Moi je suis un exemple. Et on n'attribue pas de bourse pour le suivi des conférences mondiales.
6.

3.Membre du corps enseignant, Master2 en comptabilité
1. Non. Il faut reconsidérer ses politiques pédagogiques à partir des nécessités de la société et ses exigences à présent différente de celles à venir.
2. La relation entre l'université et la société est une relation d'échange controversée.
3. Oui, le système de l'université garantit la justice sociale.

4. La performance est une opération dans le but de l'accès au bon et au meilleur.

Réponses aux questions spéciales

1. Le soutien au chercheur et son encouragement est presque inexistant dans tous les niveaux.
2. Non, je ne crois pas. Ainsi, Il y a plusieurs explications ; des obstacles résident dans la faiblesse de la coordination entre les bureaux administratifs et les différents départements qui travaillent dans ce domaine, ainsi que dans l'attribution des responsabilités et la distribution des tâches.
3. La provision d'une bonne direction, l'étude informatique et la mise sur place des normes strictes dans recrutement des employés.
4. Il y a un manque aigu dans les membres du corps enseignant.
5. Concernant les avantages en nature accordés aux professeurs pour une meilleure performance sont distinctions presque insignifiantes.
6. La qualité de l'éducation signifie un groupe de normes, mesures et décisions dont l'exécution vise à améliorer l'environnement pédagogique.

4.Membre du corps enseignant. Professeure des universités en génie civil
Réponse aux questions générales

1. Oui, si les universités sont un établissement conformément à des études et politiques qui servent la société.
2. Relation complémentaire et, normalement, il y aura dans l'université un comité consultatif pour la société qui inclut l'élite éduquée qui est choisie. Des dirigeants actifs dans la société.
3. Oui, le système de travail dans l'université et les règlements administratifs et académiques réalisent cela. Cependant, le niveau d'application n'est pas bon, il est entaché par beaucoup d'aspects négatifs.
4. La performance consiste à faire le travail au maximum.

Réponses aux questions spéciales
1. L'université doit mettre en place des politiques, plans et programmes qui encouragent l'innovation et la qualité de l'enseignement ainsi que la recherche scientifique. Elle doit mettre en place des instruments qui permettront d'établir une distinction entre celui qui s'implique et celui qui ne s'implique pas et il faut que cela se reflète dans le salaire et dans les promotions académiques.
2. La réalité, c'est que l'on n'a pas d'informations suffisantes sur ce qui est entrepris ou non par le Centre ou bien le ministère dans ce domaine et ce que l'on sait, c'est que le rôle du Centre se limite à l'évaluation en utilisant des normes théoriques qui accordent la légitimité aux établissements qu'il accrédite et cela ne reflète pas la réalité concrète. À mon avis, le Centre doit adopter un rôle positif en élevant le niveau des établissements pédagogiques, il doit offrir soutien et encouragement et lier l'évaluation à la performance par une stratégie intégrale et des programmes exécutoires définis sur le court et le long terme.
3. Chaque université doit réviser ses situations académiques et administratives conformément à une méthodologie scientifique et détermine les points forts et faibles et mettra en place les plans d'objectivité pour développer son travail et cela doit verser sur les axes essentiels, les plus importants sont : les programmes d'études, les membres du corps enseignant, l'admission et le

suivi des étudiants, l'infrastructure et la coopération avec les autres universités pour tirer un bénéfice de leur expérience etc…
4. Ceci diffère d'un département à un autre et d'une spécialisation à une autre. Dans le domaine, le pourcentage est admissible.
5. Sous le niveau requis en comparaison avec les autres fonctions de qualification scientifique similaire dans l'Etat ou en comparaison aux autres universités dans des pays semblables.
6. La qualité un niveau de compétences scientifiques et professionnelles qui satisferont aux besoins de la société en termes de spécialistes et permettront de faire concurrence sur le marché du travail, au niveau régional et mondial ; la première place en ce qui concerne la découverte dans la recherche scientifique de manière à contribuer à offre des solutions aux problèmes et défis auxquels fait face la société ; la création de centres de pointe dans la liste des universités au niveau mondial.

5.Membre du corps professoral, Maître de conférences en droit international

Réponses aux questions générales

1. Le système universitaire en termes des niveaux d'étude, en termes des programmes d'études et en termes des qualifications accordées ne satisfait pas aux exigences du développement ni aux exigences du marché. Il faut que les rendements de l'éducation soient assujettis à des programmes de développement généraux. Il y a une grande différence entre les exigences du développement en Libye et les rendements de l'enseignement universitaire.
2. Les relations d'échange entre les deux parties sont très faibles. Le rôle des centres de recherche des universités et les expériences universitaires en termes de membres du corps enseignant est une quantité négligée. La majorité des études, programmes et décisions prises par la direction n'ont pas eu recours aux expériences de l'université.
3. Si vous entendez par système de justice l'existence de mécanismes pour garantir l'égalité dans l'admission des membres du corps enseignant, l'université en Libye ne travaille pas avec le système de préférence dans le choix des membres du corps enseignant comme dans un système de compétition ou bien avec la mise en place de comités pour des interviews transparentes et il y a là une perte d'égalité entre les membres du corps enseignant.
4. La performance requise de l'université, en plus de l'existence des rendements, est son rôle dans la construction de la société et sa contribution dans la recherche des solutions aux problèmes.

Réponses aux questions spéciales
1. Il y a beaucoup de méthodes pour l'encourager à innover et créer. On peut citer :
- ✓ Ouvrir la voie à des conditions matérielles appropriées en termes de la qualité de l'édifice, du laboratoire, de la librairie et des salles.
- ✓ Fournir à l'université des moyens de communication modernes pour encourager les chercheurs à envisager tous les développements scientifiques.
- ✓ Créer des motivations encourageantes dans tous les domaines, dans toutes les occasions et dans tous les secteurs à l'intérieur de l'université.
- ✓ Dépense pour la recherche scientifique.
- ✓ Porter un intérêt particulier aux étudiants les plus performants et aux meilleurs professeurs qui ont plus d'activité et créent des programmes pour améliorer l'enseignement.

2. Sous les auspices des conditions difficiles que traverse le pays, je ne pourrai donner mon point de vue concernant le centre de qualité. Il est difficile d'évaluer sa performance. Mais, il faut que le Centre se concentre sur son travail qui consiste à évoluer les méthodes de la recherche scientifique. L'efficacité de telles méthodes garantit l'amélioration de la qualité de l'éducation.

3. Multiplication du débours financier organisé à la recherche scientifique.

- ✓ Développer les méthodes de la recherche scientifique et se concentrer sur les méthodes de l'analyse et le tirage de conclusion et non à la dictée.
- ✓ Lier l'éducation universitaire avec le système de l'éducation scolaire.
- ✓ Améliorer la performance de la gestion universitaire qui souffre de la bureaucratie, de la tradition et de l'abandon.
- ✓ Accompagner le système universitaire pour le développement technologique.
- ✓ Lier les programmes et les spécialisations de l'éducation universitaire à des programmes de développement générales de l'Etat.

4. Cela dépend de voir les statistiques liées au cadre universitaire et le nombre d'étudiants qui y étudient.

5. Les bénéfices en nature octroyés aux professeurs libyens en comparaison avec la situation de leurs collègues dans les pays arabes et en comparaison avec le développement des exigences de la société et la hausse des prix sont considéré être non profitable et ont besoin de reconsidération.

6. La qualité de l'éducation est la qualité des rendements de la recherche scientifique, la compétence des diplômés universitaires et leur bonne contribution à la solution des problèmes de la société.

<u>Troisième : Réponses des étudiants :</u>

1.Une étudiante en quatrième année, faculté de sciences.

1. Oui, il y a environ deux ans que l'université s'intéresse à la qualité, notamment grâce aux réunions et conférences périodiques.

2. La qualité est la réalisation de la science ou de la spécialisation, à un haut degré de qualité et de valeur, l'idée d'excellence quant à elle, réside dans l'engagement d'un ensemble de règles, lois et standards de qualité vérifiable et mesurable.

3. Oui, et c'est ce que j'ai remarqué grâce au suivi périodique du coordonnateur de la qualité du département à nous informer, en nous indiquant à chaque période du taux de réussite, et en faisant correspondre les titres de cours au vocabulaire du programme présenté au début du chapitre, ainsi qu'à notre objectif de résumer les travaux. Nous comptons sur eux pour nous expliquer nos conférences.

4. L'université n'a pas fourni suffisamment de ces bases pour notre faculté.

5. L'objectif de la démarche de qualité dans l'université pour améliorer la performance.

6. Dans une certaine mesure.

2.Un étudiant en premier année, faculté de l'éducation

1. Je ne suis pas au courant de l'application de la gestion de la qualité dans la faculté.

2. La qualité est le travail parfait. Mais, l'excellence signifie l'émergence d'idées, l'innovation et le travail acharné pour mener à bien des objectifs difficiles à atteindre.

3. Bien sûr, la gestion de la qualité est un système efficace d'amélioration et d'excellence.
4. Je ne pense pas.
5. Je ne sais pas pour suivi l'approche qualité à l'université.
6. Il n'y a pas de changement à l'université, surtout en ce qui concerne les infrastructures, mais quelques travaux de maintenance mineurs dans les facultés, mais en ce qui concerne les activités, la gestion des activités s'applique aux activités des activités culturelles et sociales de la faculté.

3.Un Étudiant en troisième année, faculté de médecine

1. Je n'ai aucune information sur l'application du système de gestion de la qualité totale à la faculté.
2. La qualité est la finition dans l'exécution du travail conformément à des normes élevées de précision et de dispositions de sorte que le travail soit réalisé dans la plus grande qualité possible. Mais, l'excellence est une compétence qui dépasse les normes habituelles et qui est utilisée comme norme de performance.
3. Je ne sais pas ce qui est appliqué à la faculté pour évaluer son efficacité.
4. Je n'ai pas remarqué d'évolution dans la vie universitaire que dans le prolongement des avancées scientifiques et cela me semble être le produit des conditions politiques et économiques vécues par le pays.
5. La démarche qualité globale à l'université pour le progrès et le développement, mais je ne sais pas ce qui se passe à la faculté tant que je n'ai pas rendu mon témoignage à cet égard.
6. L'université s'intéresse aux activités culturelles et sociales en plus des conférences et séminaires scientifiques.

4.Une étudiante en deuxième année, faculté de droit

1. J'ai des informations sur l'application de la démarche qualité dans notre faculté mais je ne sais pas comment appliquer le système d'évaluation.
2. La qualité est le travail accompli conformément à un ensemble de normes visant à améliorer le processus éducatif. L'excellence c'est atteindre le meilleur et seulement le meilleur.
3. Le système qualité peut être efficace dans les aspects.
4. Compte tenu de la situation dans laquelle se trouve le pays, la roue du développement semble en panne, à l'exception des besoins indispensables de la faculté.
5. L'objectif de suivre l'application de la qualité totale dans l'université est d'atteindre le meilleur et seulement le meilleur, car il s'agit d'un processus d'évaluation.
6. Dans une certaine mesure.

5.Une étudiante en troisième année, faculté d'Ingénierie

1. Oui, les procédures de qualité totale sont appliquées dans notre faculté, mais je ne dispose pas d'informations suffisantes à cet égard.
2. La qualité, est un ensemble de normes et de contrôles administratifs visant à améliorer l'ensemble des acteurs du processus éducatif (étudiant, employé, corps enseignant).
La distinction est d'atteindre le meilleur stade parmi tous.
3. Oui. Il me semble que les mesures de qualité sont efficaces pour l'amélioration continue à l'université, mais si toutes les parties à l'université coopèrent avec les étudiants, le personnel et les professeurs.
4. Je n'ai remarqué aucun de développement de la vie universitaire et cela me l'observait en tant qu'étudiant en troisième année du département d'ingénierie.

5. Suivre la démarche qualité à l'université pour le développement et l'amélioration à tous les niveaux des étudiants, du personnel et du corps professoral, en plus de la coopération avec la communauté pour la promouvoir.
6. Non.

6.Un étudiant en troisième année, faculté de sciences de l'éducation
1. Je n'ai pas d'informations concernant l'application de la gestion de la qualité dans notre faculté.
2. La qualité désigne un processus d'organisation à l'université. Mais pour atteindre l'excellence, dans mes études scientifiques, je dois faire mieux que les autres étudiants.
3. Oui, si est fait l'application de la gestion de la qualité dans l'université constituera une incitative efficace pour une amélioration prenant en compte tous les acteurs de l'université.
4. Il n'y a pas de projets liés à la vie universitaire.
5. Je ne sais pas.
6. Il n'y a pas de changement dans université en termes d'infrastructures mais des changements de maintenance dans certaines facultés.

7.Une étudiant en primaire année, faculté de droit
1. Je ne sais pas.
2. La qualité, est un processus d'application des lois et règlements adapté aux étudiants et au personnel universitaire. L'excellence, c'est l'accès à l'innovation.
3. Oui. Le potentiel et l'application de la gestion de la qualité incitent l'université à s'améliorer.
4. Aucun.
5. La qualité pour le développement et l'amélioration, mais n'existe pas.
6. Aucun.

8.Un étudiant en quatrième année, faculté d'éducation

1. Oui, je suis conscient de l'application de la gestion de la qualité à l'université.
2. La qualité, est un ensemble de normes, procédures et décisions dont la mise en œuvre vise à améliorer l'environnement général, notamment l'environnement éducatif, car c'est la base. Mais, l'excellence c'est créer un espace dans lequel une personne se sentira la bienvenue, avec une infrastructure de soutien et de motivation et un personnel de direction efficace et flexible pour faire face aux problèmes urgents, tout en respectant les spécificités de chaque personne et en mettant l'accent sur le développement des compétences par le biais de diverses activités.
3. Oui. Mais le programme et le système administratif doivent être améliorés.
4. Il n'existe actuellement aucun projet de développement de la vie universitaire en raison de la situation difficile vécue par le pays.
5. Suivre l'approche de qualité à l'université pour promouvoir le processus éducatif et augmenter l'efficacité des membres du corps professoral, des étudiants et de toutes les personnes impliquées dans le processus éducatif. En raison de la situation globalement basse de ces dernières années.
6. Oui, mais il y a un impact en raison de la situation politique et économique du pays.

Annexe 11 : Plan opérationnel pour les travaux de gestion de la qualité dans les facultés

Exigences de l'annuaire :

Afin de garantir l'efficacité de la planification et de la mise en œuvre du Manuel de qualité et d'accréditation, les facultés doivent prendre en compte un certain nombre d'exigences dont voici les plus importantes :

1. La hiérarchisation des prochaines étapes doit être liée à un calendrier réalisable spécifique.

2. Mise au point de systèmes, de bases de données et d'informations susceptibles d'aider à la prise de décision.

3. Rédiger un certain nombre de manuels, tels que le manuel de la faculté, le répertoire des départements scientifiques, le guide du corps professoral, le guide de l'étudiant, etc.

4. Description des programmes scientifiques de la faculté.

5. Description des cours académiques pour les départements scientifiques de la faculté.

6. Établir un code d'éthique incluant les professeurs, le personnel, le personnel de soutien et les étudiants.

7. Activer le site web de la faculté.

8. Développer les capacités humaines des membres du corps professoral et du personnel de la faculté.

9. Allouer des ressources financières et les lier aux programmes et activités de ce manuel, notamment en ce qui concerne la diffusion d'une culture de qualité.

10. Fixer un calendrier spécial en matière d'incitations financières et de récompenses pour les travailleurs lors de la mise en place d'un collège de qualité et d'accréditation.

11. Développer des stratégies et des mécanismes de suivi et d'évaluation basés sur des critères visant à améliorer les décisions prises.

Ce plan vise à atteindre les objectifs suivants :

1. Clarifier et normaliser le mécanisme d'application du système qualité et de l'accréditation dans les facultés.

2. Clarifier les étapes nécessaires à l'application du système de qualité et d'accréditation des responsables académiques et administratifs des facultés, en plus des évaluateurs de la qualité et de la performance (personnel enseignant et administratif).

3. Contribuer à la diffusion et à la garantie d'une culture de qualité parmi les membres du corps professoral, le personnel de soutien, les étudiants et tous les employés dans les facultés.

4. Construire un système de qualité et une accréditation au sein des facultés.

5. Sensibiliser les responsables de la qualité et de l'évaluation du rendement des facultés à l'importance de leur rôle dans l'application et l'assurance de la qualité dans les facultés.

6. Encourager les responsables de la qualité et de l'évaluation des performances dans les facultés et les inciter à s'engager dans le processus d'amélioration et de développement, ce qui est positif sur les services fournis par la faculté (Association libyenne pour la qualité et l'excellence en éducation, 2016).

Plan opérationnel pour les travaux de gestion de la qualité dans les facultés

n°	Programmes / Activités/ Opérations détaillées	Mécanismes de mise en œuvre	Responsable de la mise en œuvre	La période	Indicateurs de succès	Les notes
1	Affectation d'un des professeurs ayant l'expérience du département qualité et de l'évaluation de la performance dans la faculté	Nomination du conseil de la faculté	Doyen de la faculté et vice-doyen aux affaires scientifiques	Pas plus d'une semaine	Délivrance de la décision de mise en service	
2	Mise à disposition d'un bureau spécial pour le chef du département d'évaluation de la qualité et de la performance de la faculté	Personnaliser le bureau pour le service qualité	Doyen de la faculté	Trois jours	Recevoir le bureau du service qualité	
3	Répondre aux besoins du service (ordinateur, appareil photo, projecteur, Internet, etc.)	Besoins couverts par le responsable de l'évaluation de la qualité et de la performance sont demandé par le doyen de la faculté	Doyen de la faculté-Magasins universitaires	Dix jours	Obtenir du matériel	
4	Former une équipe de qualité et évaluer les performances de la faculté	Demander aux départements du collège de nommer un coordinateur qualité pour chaque département	Chef du département d'évaluation de la qualité et de la performance et doyen de la faculté.	Pas plus d'une semaine	Une décision d'affectation du doyen de la faculté.	
5	Développer le plan de travail du service qualité et évaluer les performances	Tenir des réunions régulières avec les coordinateurs qualité	Chef du département Évaluation de la qualité et de la performance - Coordinateurs Qualité	Deux mois	Préparation des plans finis	

6	Préparer des programmes et des activités pour diffuser la culture de la qualité et la garantir à la faculté	Préparation de présentations visuelles et préparation de conférences scientifiques - brochures - bulletins	Chef du département Évaluation de la qualité et de la performance et coordinateurs qualité	Un mois	Terminer la préparation de l'activité scientifique	
7	Diffuser une culture de qualité et de garantie aux membres du corps professoral	Ateliers - Conférences scientifiques	Chef du département Évaluation de la qualité et de la performance - Coordinateurs qualité	Six mois	Rapports et résultats de questionnaires, d'ateliers et de conférences scientifiques	
8	Diffuser la culture de la qualité pour personnel de soutien	Ateliers - Conférences scientifiques	Chef du département Évaluation de la qualité et de la performance - Coordinateurs qualité	Six mois	Rapports d'ateliers, conférences scientifiques et résultats de questionnaires d'évaluation	Le document contenant le plan doit inclure les programmes et activités de ce manuel.
9	Diffuser et assurer une culture de qualité parmi les étudiants	Ateliers - Conférences scientifiques	Chef du département Évaluation de la qualité et de la performance - Coordinateurs qualité	Six mois	Rapports d'ateliers - Cours magistraux et résultats de questionnaires d'évaluation	
10	Diffuser et assurer une culture de qualité chez les employés	Ateliers - Conférences scientifiques	Chef du département Évaluation de la qualité et de la performance - Coordinateurs qualité	Six mois	Rapports d'atelier et résultats des questionnaires d'évaluation	Un programme d'ateliers et de conférences scientifiques est défini dans le plan du service qualité et de l'évaluation des performances dans faculté sur une base régulière

11	Préparer le plan stratégique de la faculté	Ateliers de formation - Équipes de travail	Chef du département d'évaluation de la qualité et de la performance	Deux semaines	Rapports et résultats des questionnaires d'ateliers et des certificats d'assiduité aux ateliers de formation	Le plan stratégique comprend les valeurs, la vision, la mission et les objectifs de la faculté.
12	Préparez-vous à construire la vision, la mission et les objectifs de la faculté.	Ateliers de formation	Chef du département d'évaluation de la qualité et de la performance	Une semaine	Rapports d'ateliers et résultats des questionnaires d'évaluation	
13	Former une équipe pour préparer le plan stratégique de la faculté.	Proposition de formation d'équipe	Chef du département d'évaluation de la qualité et de la performance	Une semaine	La décision de former une équipe	
14	Préparer le plan stratégique.	Remplir le formulaire de la charte de préparation du plan stratégique	Équipe de préparation du plan stratégique	Une semaine	Achèvement du document de projet	Une annexe spéciale au modèle de charte du plan stratégique est développée
15	Les valeurs, la vision, la mission et les objectifs de la faculté.	Le plan stratégies	Équipe de préparation du plan stratégique	Deux mois	Adopter le plan stratégique de la	

					présidence de l'université	
16	Élaborer un plan opérationnel pour la faculté.	L'équipe de travail - Ateliers de Formation	Chef du département d'évaluation de la qualité et de la performance. Coordinateurs qualité département	Un mois	Approbation du plan opérationnel de la présidence de l'université.	
17	Demander aux départements scientifiques de la faculté de construire une vision, une mission et des objectifs fondés sur les valeurs et la vision ou sur la mission et les objectifs de la faculté.	L'équipe de travail - Ateliers de formation.	Chefs de départements scientifiques. Coordinateurs qualité département.	Trois semaines	Les documents incluent la vision et la mission de tous les départements approuvés par le décanat.	
18	Élaborer un plan pour décrire les programmes de la faculté.	L'équipe de travail - Ateliers de formation.	Qualité par département	Cinq semaines	Document de description du programme de la faculté.	
19	Former une équipe pour préparer le plan stratégique de la faculté.	L'équipe de travail - Ateliers de formation.	Chefs de départements scientifiques - Membres du corps professoral - Chef du département d'évaluation de la qualité et de la performance - Coordinateurs de la qualité dans les départements	Deux mois	Les documents décrivant les programmes du corps professoral sont approuvés par le président de l'université.	
20	Demander aux départements scientifiques de soumettre des rapports périodiques selon le formulaire préparé par le Centre national pour l'assurance de la qualité	L'équipe de travail - Ateliers de formation.	-Chefs de départements scientifiques -Membres du corps professoral	Tous les trois mois	Résultats des rapports que programme la faculté	

			- Chef du département d'évaluation de la qualité et de la performance - Coordinateurs de la qualité dans les départements			
21	Demander aux services scientifiques de transmettre les rapports annuels des cours selon le formulaire préparé par le Centre d'assurance qualité	L'équipe de travail - Ateliers de formation.	Chef du département d'évaluation de la qualité et de la performance. Coordinateurs qualité département dans la faculté.	Tous les trois mois	Résultats des rapports de cours	
22	Transmission des résultats des rapports de programmes et de cours - L'équipe chargée de formuler les résultats des sections pour effectuer les traitements requis	Groupe de travail chargé de rédiger les résultats	Chef du département d'évaluation de la qualité et de la performance. Coordinateurs qualité département - Doyen de la faculté.	Tous les trois mois	Les sections élaborent un plan pour remédier aux faiblesses et renforcer les atouts en matière de rapport	
23	S'adresser au Bureau des affaires des professeurs sur la nécessité de s'assurer que les dossiers des membres du corps professoral remplissent les conditions requises	L'attribution des conditions requises est remplie	Chef du département d'évaluation de la qualité et de la performance dans la faculté.	Un seul jour	Envoi d'une lettre du responsable de l'évaluation de la qualité et de la performance de la faculté	

24	S'assurer que les fichiers des membres du corps professoral de la faculté contiennent les documents requis.	Transmission des documents requis	Responsable des membres du corps professoral et vice-doyen aux affaires scientifiques	Un mois	Envoi d'une lettre du vice-doyen aux affaires scientifiques indiquant que les dépenses des	

					membres du corps professoral ont satisfait aux conditions requises.	
25	Passer en revue les dossiers des étudiants et s’assurer qu'ils contiennent les conditions requises	Transmis-sion des documents requis.	Responsable de scolarité - Vice-doyen aux affaires scientifiques		Envoi d'une lettre du vice-doyen aux affaires scientifiques indiquant que les dossiers des étudiants ont été remplis dans les conditions requises	
26	Présentation des normes d'accréditation des établissements conformément aux normes nationales accréditées	Équipes de travail - ateliers de formation.	Chef du département d'évaluation de la qualité et de la performance. Coordinateurs qualité département - Doyen de la faculté.	Deux mois	Rapports d'atelier et résultats des questionnaires d'évaluation	Un programme d'ateliers et de conférences scientifiques est défini dans le plan du département qualité et évalue les performances de la faculté.
27	Présentation des normes d'accréditation des établissements conformément aux normes nationales accréditées	Équipes de travail - ateliers de formation.	Chef du département d'évaluation de la qualité et de la performance. Coordinateurs qualité département - Doyen de la faculté.	Deux mois	Rapports d'atelier et résultats des questionnaires d'évaluation	Un supplément spécial est fourni pour les preuves les plus importantes.

28	Élaborer un plan pour les répertoires des collèges, le manuel de procédures administratives, le manuel du collège, le guide du corps professoral, le guide du superviseur universitaire, etc.	Équipes de travail - ateliers de formation.	Chef du département d'évaluation de la qualité et de la performance - Directeur du personnel du corps professoral - Doyen de la faculté.	Une semaine	Rapports d'atelier et résultats des questionnaires d'évaluation	Les équipes chargées des preuves travailleront simultanément et séparément et le travail devrait être achevé dans un délai d'un mois.
29	Préparation d'un manuel de procédures administratives et financières	Proposition de formation d'une équipe -Compilation de matériel scientifique - projet initial - présenter le projet aux experts - transmission du projet au doyen de la faculté.	Chef du département d'évaluation de la qualité et de la performance - Directeur du personnel du corps professoral - Doyen de la faculté.	Un mois	Décision sur la composition du groupe - Comptes rendus de réunions avec avis d'experts - Document d'orientation	
30	Travailler à la préparation du guide du corps professoral	Proposition de formation d'une équipe - Compilation de matériel scientifique – projet initial - présenter le projet aux experts – Transmis-sion du projet au doyen de la faculté.	Chef du département d'évaluation de la qualité et de la performance - Directeur du personnel du corps professoral - Doyen de la faculté.	Un mois	Décision sur la composition du groupe - Comptes rendus de réunions avec avis d'experts - Document d'orientation	
31	Préparation du guide du superviseur académique	Proposition de formation d'une équipe -Compilation de matériel scientifique - projet initial - présenter le projet aux experts - Transmis-sion du projet au doyen de la faculté.	Chef du département d'évaluation de la qualité et de la performance - Directeur du personnel du corps professoral – Doyen de la faculté.	Un mois	Décision sur la composition du groupe - Comptes rendus de réunions avec avis d'experts - Document d'orientation	

32	Travailler à la préparation du manuel de l'étudiant	Proposition de constitution d'un groupe de compilation de matériel scientifique - projet de élaboration d'un travail Présenter le projet aux experts pour le renvoyer au décanat de la faculté	Chef du département d'évaluation de la qualité et de la performance de la faculté- Doyen de la faculté		La décision de constituer un groupe spécial - Procès-verbaux des réunions de l'expert - Document d'orientation.	
33	Préparation du guide de la bibliothèque universitaire	Proposition de constitution d'un groupe de compilation de matériel scientifique - élaboration d'un projet de travail Présenter le projet aux experts pour le renvoyer au décanat de la faculté.	Chef du département d'évaluation de la qualité et de la performance, Bibliothèque de la faculté, directeur, doyen de la faculté.		La décision de constituer une équipe - procès-verbaux des réunions - avis d'experts - guide de documentation	
34	Travailler à la préparation d'un manuel d'utilisation des installations de la faculté.	Proposition de constitution d'un groupe de compilation de matériel scientifique - élaboration d'un projet de travail Présenter le projet aux experts pour le renvoyer au décanat de la faculté.	Chef du département d'évaluation de la qualité et de la performance, directeur des affaires administratives et financières, doyen de la faculté.		Décision sur la composition du groupe, procès-verbaux des réunions - avis d'experts - pièces justificatives	
35	Travailler à la préparation d'un guide pour les procédures d'assistance aux assistants et techniciens.	Proposition de constitution d'un groupe de compilation de matériel scientifique - élaboration d'un projet de travail	Chef du département de la qualité et de l'évaluation de la performance à la faculté - Directeur du bureau des membres du corps professoral - Directeur de		Décision sur la composition du groupe - procès-verbaux des réunions - avis d'experts - document expert	

		Présenter le projet aux experts pour le renvoyer au décanat de la faculté.	la faculté des études supérieures - Doyen de la faculté.			
36	Une fois la préparation terminée, soumettre les preuves à l'approbation de la présidence de l'université, à savoir le manuel de procédures administratives, le manuel de la faculté, le guide de la faculté, le guide du superviseur académique, etc.	Une lettre de recommandation au recteur	Doyen de la faculté	Une semaine	Adoption de preuves par l'université	
37	Former un groupe de travail pour examiner la liste des examens et l'évaluation interne dans la faculté.	Proposition de formation d'une équipe	Chef du département d'évaluation de la qualité et de la performance, vice-doyen aux affaires scientifiques, responsable des études et des examens, doyen de la faculté	Deux semaines	Une décision pour former un groupe de travail - Document de référence - Procès-verbaux de réunions.	
38	Renvoyer le règlement après modification à la présidence de l'université pour approbation	La lettre de renvoi du règlement	Chef du département d'évaluation de la qualité et de la performance, vice-doyen aux affaires scientifiques, responsable des études et des examens, doyen de la faculté.	Une semaine	Le document est approuvé par le président de l'université	
39	Exiger des départements qu'ils élaborent leurs propres règlements sur les études et les examens à partir des nouveaux règlements des facultés.	Une proposition du responsable du département qualité de la faculté	Chefs des départements scientifiques - Chef du département d'évaluation de la qualité et de la performance - Chef d'études et d'examens - Doyen de la faculté	Deux semaines	Les règlements des départements sont approuvés par la faculté	

40	Diffuser la culture des questionnaires d'évaluation dans la faculté.	Ateliers - Cours scientifiques.	Chef du département d'évaluation de la qualité et de la performance. Coordinateurs qualité dans les départements	Deux mois	Rapports et résultats des questionnaires d'ateliers et de conférences scientifiques	Un programme d'ateliers et de conférences scientifiques est établi dans le plan du service qualité et de l'évaluation de la performance de la faculté.
41	Construire un certain nombre de questionnaires pour l'évaluation : enseignant - étudiant - cours - employé - assistant d'enseignement - technique - diplômé - site Web - marché du travail - etc.	Ateliers - Cours scientifiques.	Chef du département d'évaluation de la qualité et de la performance. Coordinateurs qualité dans les départements.	Un mois	Rapports et résultats des questionnaires d'ateliers	Les questionnaires les plus importants sont spécifiés dans une annexe spéciale
42	Examen du site Web - Page collège	Distribuer un questionnaire d'évaluation à un certain nombre de responsables scientifiques de l'éducation et à certains experts informatiques.	Chef du département d'évaluation de la qualité et des performances - Directeur du département informatique - Responsable	Trois semaines	Obtenir des commentaires après avoir reçu l'analyse des résultats des questionnaires	La révision est réalisée via un questionnaire d'évaluation spécifique au site.
43	Établissement d'un code d'éthique pour la faculté.	Conférences scientifiques et ateliers.	Chef du département d'évaluation de la qualité et de la performance. Coordinateurs qualité dans les départements et responsable du syndicat d'enseignants de la faculté.	Un Mois	Rapports et résultats des questionnaires ateliers - Charte	Un programme d'ateliers et de conférences scientifiques est établi dans le plan du service qualité et de l'évaluation de la performance de la faculté.
44	Exiger des départements scientifiques qu'ils élaborent un code moral dérivé du code moral de la faculté.	Une lettre aux chefs de départements.	Responsable du syndicat des enseignants de l'université.	Deux semaines	Achèvement des documents de la charte éthique des départements scientifiques	
45	Préparer l'auto-évaluation de la faculté conformément aux	Chef du département d'évaluation de la qualité et de la	- Chefs des départements scientifiques	Deux mois	La décision de former l'équipe - procès-verbaux	Un supplément spécial est mis au point pour préparer une étude personnelle comprenant des étapes

	normes d'accréditation des institutions nationales	performance - Coordinateurs qualité dans les départements	- Chef du département d'évaluation de la qualité et des performances		des réunions - document d'autoapprentissage.	
46	Distribuer le rapport d'autoévaluation aux départements des collèges afin de formuler des observations, de corriger les faiblesses et d'améliorer les points forts	Renvoi d'un rapport d'autoévaluation pour les départements scientifiques.	- Chef du département d'évaluation de la qualité et de la performance - Coordinateurs qualité dans les départements.	Deux jours	Référer le plan de traitement.	
47	S'adresser au Directeur du bureau de la qualité de l'université sur sa disponibilité ~~à~~ pour recevoir l'équipe de vérification interne.	Préparer une letter	Chef du département de la qualité et de l'évaluation de la performance à la faculté.	Un jour	Transmission de la letter.	
48	Former l'équipe d'audit interne par le directeur du bureau de la qualité de l'université	Proposition de l'équipe	Directeur du bureau de l'évaluation de la qualité et de la performance à l'université et chef du département de la qualité et de l'évaluation de la performance à la faculté.	Trois jours	Décisions de l'équipe d'audit interne.	
49	Visiter l'équipe de vérification interne de la faculté.	Calendrier	Équipe d'audit interne	Cinq jours	Préparation du rapport d'audit interne	
50	La faculté traite les observations du rapport de vérification interne.	Transmission du rapport d'audit interne à la faculté.	Directeur du bureau de l'évaluation de la qualité et de la performance à l'université	Trois semaines	Développer un plan pour traiter les observations	

51	S’adresser au directeur du bureau de la qualité de l’université sur sa disponibilité ~~à~~ pour recevoir l’équipe de vérification externe.	Préparer une lettre	Chef du département d'évaluation de la qualité et de la performance - Coordinateurs qualité dans les départements	Un seul jour	Transmission d’une letter.	

Source: ***Libyan Society for Quality and Excellence in Education*. https://sites.google.com/site/hussinmurjeen/**

Résumé :

Le système d'éducation et d'enseignement supérieur et de recherche scientifique en Libye est passé par des phases liées à son histoire politique et socio-économique. Le besoin de développement du système d'enseignement s'est accru depuis l'indépendance, laquelle s'est trouvée marquée par la fondation de la première université Libyenne en 1955. Depuis le processus de Bologne, la Libye s'est engagée dans une démarche qualité pour répondre à l'exigence de ses besoins socio-économiques tout en respectant les contraintes liées aux dépenses et à l'atteinte des objectifs fixés. L'évaluation de la performance constitue ainsi, un défi à la fois théorique et empirique pour mesurer la capacité d'atteinte des résultats souhaités et le bon usage des ressources. Le présent travail de recherche se fonde sur l'étude comparative de trois universités libyennes afin d'évaluer l'application de la démarche qualité par rapport à l'efficacité du système de gestion de la qualité et de la formation, la culture de performance et sa mesure, la qualité des infrastructures, le financement, la capacité d'insertion professionnelle, les valeurs humaines, la justice sociale, la qualité des activités culturelles et scientifiques, la communication locale et externe, les démarches d'innovation de l'université, les relations entre l'université et la société, la qualité de recherche scientifique et la réponse aux besoins socio-économiques. À cet effet, nous avons réalisé une étude comparative entre les universités de Gharyan, Zantan et Nalut en Libye en tentant de mettre en évidence deux perceptions différentes de la notion de qualité, l'une économiste et l'autre sociologique. Nous concluons cette recherche en postulant qu'il est préférable d'adopter une position médiane, ou une position de compromis entre les approches managériales « technicistes » et les approches plus humanistes.

Mots clés : enseignement supérieur, management de la qualité, performance, évaluation, système éducatif libyen, qualité, management, démarche qualité, insertion professionnelle.

Abstract:

The education and higher education and scientific research system in Libya has gone through phases linked to its political and socio-economic history. The need for the development of the education system has increased since independence, which was marked by the founding of the first Libyan university in 1955. Since the Bologna process, Libya has embarked on a process quality to meet the requirements of its socio-economic needs while respecting the constraints related to expenditure and the achievement of set objectives. The evaluation of performance is thus a challenge both theoretical and empirical to measure the ability to achieve desired results and the good use of resources. This research work is based on the comparative study of three Libyan universities in order to assess the application of the quality approach in relation to the effectiveness of the quality management system and training, the performance culture and its measurement, the quality of infrastructure, funding, employability, human values, social justice, the quality of cultural and scientific activities, local and external communication, the university's innovation initiatives, the relationship between university and society, the quality of scientific research and the response to socio-economic needs. To this end, we carried out a comparative study between the universities of Gharyan, Zantan and Nalut in Libya by attempting to highlight two different perceptions of the notion of quality, one economist and the other sociological. We conclude this research by postulating that it is preferable to adopt a middle position, or a position of compromise between "technicist" managerial approaches and more humanistic approaches.

Keywords: higher education, quality management, performance, evaluation, Libyan education system, quality, management, quality approach, professional integration.