

République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur  
et de la Recherche Scientifique

**Le Consortium des Universités:  
Skikda, Guelma, Biskra, Oum el Bouaghi, Tebessa et  
Ouergla**



**LES ENJEUX DE L'ASSURANCE QUALITÉ DANS  
L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR**

**« Année Universitaire 2010-2011 généralisation  
de l'Assurance Qualité dans l'Enseignement  
Supérieur »**

20 et 21 novembre 2010

Université 20 Août 1955 Skikda



**Comité d'Organisation :**

Pr. KOUADRIA Ali (Recteur Université du 20 août 1955 Skikda)  
Président

Pr. BOURAS Ahmed (Recteur Université Larbi Ben M'hedi Oum El  
Bouaghi) Vice Président

Pr. BOUTARFAIA Ahmed (Recteur de l'Université de Ouargla)

Pr. HOUAM Abdelkader (Recteur Université de Tebessa)

Pr. NEMAMCHA Mohamed (Recteur Université du 08 mai 1945-  
Guelma) Vice Président

Pr. SELATNIA Belgacem (Recteur Université de Biskra)

**Comité Scientifique :**

Pr. LATRECHE Mohamed El Hadi (Université Mentouri  
Constantine) Président

Pr. AISSAOUI Med Ezine (Vice Recteur Université du 08 mai  
1945 Guelma)

Pr. BELACHIA Mouloud (Vice Recteur université du 20 août 1955  
Skikda)

Pr. BOUZID Nabil (Université Larbi Ben M'hedi Oum El  
Bouaghi)

Pr. DJABAR Nacer (Université de Biskra)

Pr. DJAHRI Belgacem (Université de Tebessa)

Pr. GARITO Maria Amata (Université Uninettuno Telematica  
Rome)

Pr. EL MOUSSAOUI Ahmed (Université de Tétouan Maroc)

Dr. CHACHA Ahmed (Université de Ouargla)

Dr. HAMDAOUI Wassila (université du 08 mai 1945 Guelma)

Dr. MESSAOUDI Karima (Université du 20 août 1955 Skikda)

Dr. MOUSSAOUI Abdenour (Université Mentouri Constantine)

Avec la collaboration **des membres de la Cellule Assurance Qualité** de l'université 20 Août 1955 Skikda :

Dr. BOUABAZ Mohamed

Dr. BOUDJAADAR Djamel

Dr. MORDJAOUI Mourad

BOUFAMA Omar

SILINI Karima

FANTAZI Laamri

GOMRI Zina

KADID Soraya

KHERIEF Mohamed

NOUACERIA Zahra

Ainsi que **les membres du service d'orientation et d'information** de l'université 20 Août 1955 Skikda :

GHAREZ Samir

LAOUIRA Dalal

YOUNES drif

**« Année Universitaire 2010-2011 généralisation de l'Assurance  
Qualité dans l'Enseignement Supérieur »  
Le 20 et 21 novembre 2010**

**Sommaire :**

Argumentaire du colloque .....	07
Note de bienvenue et introduction du colloque Pr. Ali KOUADRIA .....	10
Allocution du Président de la conférence Régionale Pr. Abdelhamid DJEKOUN .....	13
Assurance Qualité dans l'enseignement supérieur en Algérie : Exigences et préalables Dr. Yousef BERKANE.....	17
La place des démarches qualité dans l'enseignement supérieur Pr. Isabelle POULIQUEN.....	31
Normes ISO 9001 ou Lignes Directrices ENQA pour l'Enseignement supérieur Pr. Abdelali BOUZID .....	39
L'expérience européenne et française en matière d'Assurance Qualité des établissements et formations Pr. Eric FROMENT .....	50
La Qualité à l'université : une affaire de tous Dr. Abdenour MOUSSAOUI .....	59
Le projet de mise en œuvre d'un dispositif Assurance Qualité à l'Université 20 Aout 1955 – skikda Dr. Djamel BOUDJAADAR et Mohamed KHERIEF.....	63
Management de la qualité à l'université : indicateurs et outils d'appréciation de la performance Dr. Wassila HAMDAOUI.....	74
Place et Contribution des étudiants dans la mise en œuvre des procédures de qualité dans l'Université 20 août 1955 Skikda Dr. Karima MESSAOUDI.....	85

Les causes de développement de l'assurance qualité et les critères d'évaluation dans l'enseignement Dr. N.HASSOUNET .....	94
Auto Evaluation et Démarche Qualité Pr. Mohamed El Hadi LATRECHE.....	101
Les enjeux de l'assurance qualité et de l'évaluation des enseignements supérieurs -L'expérience française Pr. Bernard DRUGMAN.....	110
Procédures de mise en œuvre et d'évaluation de la qualité à l'université Dr. Wassila HAMDAOUI.....	126
L'évaluation de la qualité de l'Enseignement Supérieur en Communauté Française de Belgique Mme Muriel LANGOUCHE.....	142
La qualité de l'enseignement supérieur et son évaluation Pr. Nabil BOUZID.....	149
L'implantation d'une démarche qualité : suivi de dix ans d'évolution dans une institution d'enseignement supérieur Dr. Christophe COETSIER.....	165
Vers une culture d'évaluation de l'enseignement supérieur en Tunisie Dr. Raoudha KAMMOUN.....	171
Vers l'appropriation de la culture de la qualité et de l'évaluation par les universités marocaines en contexte de l'autonomie : Cas de l'université Abedlmalek Essâadi Khalid CHAFIK.....	179
Synthèse des travaux du colloque.....	183

## **Argumentaire**

La qualité dans l'enseignement supérieur est aujourd'hui au cœur des préoccupations des états comme des établissements qui délivrent grades et diplômes pour permettre à leurs étudiants d'être compétitifs et performants sur le marché du travail et répondre aux besoins du développement humain, social, économique et culturel des pays. Cette prise de conscience, est mondiale, se généralise et se traduit par la publication de textes de références et de lignes d'orientation à l'intention des établissements, des prestataires d'enseignement supérieur et des agences d'évaluation.

## **Vers une culture qualité dans l'université algérienne**

En affichant sa volonté sociale d'égalité des chances pour l'accès à l'enseignement supérieur, l'université algérienne est confrontée à une arrivée massive d'étudiants, prise en charge par un corps enseignants majoritairement jeune et inexpérimenté, devant néanmoins assurer aux diplômés reconnaissance et insertion professionnelle.

Par ailleurs, le système LMD mis en place dans les universités algériennes depuis l'année 2004-2005, porte en lui les exigences de l'évaluation continue, de l'assurance qualité, de la mobilité, de la lisibilité et de la reconnaissance des diplômes. Pour répondre à ces nouvelles exigences, de nombreux colloques, séminaires et articles ont été consacrés au sujet. A ce titre, les recommandations émises lors des deux rencontres nationales, organisées en mai et en juin 2008, et portant respectivement sur « *Le bilan d'étape après 04 années de mise en place du système LMD* » et « *Assurance Qualité dans l'enseignement supérieur : entre exigences et réalité* », ont fait ressortir l'impérieuse nécessité d'engager l'institution universitaire dans la Démarche Qualité

Ce regain de conscience traduit dans la politique et les orientations du ministère de l'enseignement supérieur demanderait

à mobiliser les compétences éthiques au service d'une attitude qui aurait à fertiliser les pratiques de la qualité dans l'enseignement.

Au travers d'expériences ponctuelles ciblant une professionnalisation du produit ou la recherche d'une labellisation des formations, des universités se sont déjà engagées à des degrés divers dans une démarche qualité de la formation. En outre, l'adhésion des acteurs de l'enseignement supérieur à l'orientation de la tutelle dans ce domaine se heurte encore à de nombreuses réticences dont essentiellement « l'habitus culturel ».

Le foisonnement sémantique lié à la culture qualité dans l'enseignement supérieur ne facilite certainement pas l'appropriation de cette nouvelle pratique. On retrouve à travers l'évaluation des référentiels de formation autant d'approches à finalités voisines qui ciblent l'amélioration et la performance du « produit » de la formation : culture de la qualité, management de la qualité, assurance qualité, démarche qualité etc.

Pour une appropriation cohérente de ces concepts il apparaît utile de poser quelques questionnements essentiels tel que :

**Les grandes missions habituellement dévolues aux universités** : création, accumulation et transmission du savoir, doivent-elles se voir ajouter le souci de l'employabilité et l'insertion professionnelle des diplômés et de concilier ses missions traditionnelles avec les exigences socioéconomiques et socioculturels de son environnement ? La démarche qualité comme instrument d'accompagnement serait-elle la garantie de ces missions ?

**Le système LMD face aux enjeux de la démarche qualité dans l'enseignement supérieur** : comment l'université algérienne pourrait elle reconfigurer les processus d'enseignement proprement dit tenant compte de la maîtrise de la qualité des parcours de formation, des programmes, de la transmission du savoir et de l'évaluation ? L'évaluation



périodique de ces différents items ne serait- elle pas au cœur de ce processus ?

C'est par rapport à ces questions fondamentales et, à la nécessité d'apporter des réponses appropriées que se situent les enjeux de la qualité. Le colloque international qui se sera organisé par le consortium des Universités de l'Est (Skikda, Tebessa, Oum El Bouaghi, Guelma, Biskra et Ouargla), se tiendra les 20 et 21 novembre 2010 à l'université du 20 août 1955 Skikda. Il se propose, d'une part, d'enrichir par ses axes de réflexion et son partage d'expériences, la dissémination des bonnes pratiques dans un souci d'excellence académique, et d'autre part, d'instaurer un échange fructueux basé aussi bien sur les fondements et les méthodes d'approche d'assurance qualité, que sur les expériences vécues et les moyens de renforcer une coopération dans ce domaine.

**Note de bienvenue et  
Introduction du colloque**

**Par Pr. Ali KOUADRIA**

**Recteur de l'Université 20 Août 1955  
Skikda**

**Monsieur le Wali de la wilaya de Skikda,  
Messieurs les Directeurs centraux du MESRS,  
Monsieur le président de la conférence régionale des universités  
de l'Est,  
Messieurs les chefs des établissements universitaires de l'Est,  
Mesdames, Messieurs, Bonjour,**

Au nom du consortium des universités (Tebessa, OEB, Biskra, Ouargla, Guelma et Skikda), je suis très heureux de vous souhaiter la bienvenue dans la coquette ville de SKIKDA et de vous dire le réel plaisir que j'éprouve de pouvoir m'adresser à cet auguste auditoire.

Je vous remercie d'être venus, nombreux, des institutions universitaires Belges, Françaises, Italiennes, Jordaniennes, Marocaines et Tunisiennes et bien sûr des universités algériennes, pour assister à notre colloque qui abordera : «Les enjeux de l'assurance qualité dans l'enseignement supérieur ».

Je remercie vivement les intervenants venus d'horizons divers, et toutes les personnes qui ont contribué à l'organisation de cette importante manifestation.

Avant de laisser la parole au professeur Mustapha HOUCHINE pour faire lecture du message de Monsieur le Ministre de l'enseignement Supérieur et de la recherche Scientifique,

permettez moi de survoler très brièvement le thème de notre colloque.

**Mesdames et messieurs,**

La culture de l'assurance qualité dans l'enseignement supérieur est à construire. La diversité des approches et des réflexions des intervenants à ce colloque posent cette culture comme plurielle selon les contextes et les pratiques pédagogiques des personnes et des systèmes.

Le choix d'instaurer une culture de l'assurance qualité dans l'enseignement supérieur et la dynamisation de la recherche sont les mesures importantes prises par le Ministère. Elles constituent certainement les éléments essentiels pour le défi d'une compétitivité à l'ère d'une économie du savoir. Car il est indéniable que L'assurance qualité dans l'enseignement supérieur favorise la formation des compétences et conduira forcément à un enseignement de qualité qui servira de cadre à l'économie de la connaissance émergente et aux attentes sociales en évolution permanente.

Ceci, montre à quel point cette démarche assurance qualité est importante pour une mutation qualitative de l'université algérienne. Ensemble, nous devons parvenir à relever le défi d'atteindre la qualité dont nous avons besoin, et à laquelle les générations actuelles et futures aspirent.

C'est dans cette perspective que l'objectif de notre colloque est de sensibiliser les universitaires à l'intérêt et à la nécessité de l'assurance qualité dans l'enseignement supérieur. Elle induit forcément la mise en place de l'évaluation et de l'auto-évaluation des performances pédagogiques dans nos établissements. Démarche qui doit permettre d'assurer la lisibilité de l'évaluation à l'ensemble des personnels (enseignants, étudiants et administratifs) qui y travaillent. Car connaître les résultats de leur action leur permettra d'améliorer, de réguler, d'innover ou de changer leur pratique professionnelle. Ainsi l'expression « partager pour

évoluer ou encore savoir faire et faire savoir c'est maîtriser l'avenir » trouve sa véritable signification.

Si l'évaluation offerte aux étudiants est l'un des moyens d'améliorer la qualité de l'enseignement, l'évaluation des enseignants joue un rôle crucial dans la recherche du développement de la qualité. D'une part, elle amène une remise en cause des pratiques pédagogiques, ce qui revient à dire évaluer pour évoluer et connaître le travail accompli, d'autre part, elle doit être formatrice pour qu'elle puisse donner des résultats perceptibles dans l'amélioration des savoirs et l'acquisition des connaissances.

Il est peut être utile de répéter pour conclure que les enjeux de l'assurance qualité dans l'Enseignement Supérieur favorise l'émergence de l'économie du savoir, qui elle-même repose sur la créativité, l'originalité, l'innovation. C'est en impliquant les individus dans une démarche assurance qualité qu'on leur donne la possibilité de développer leurs compétences en fonction de leurs aptitudes et de leurs préférences que nous leur permettrons d'atteindre leur plein potentiel comme personnes, comme citoyens et comme travailleurs.

Permettez moi d'adresser, en mon nom personnel et celui de mes collègues du Consortium, nos sincères remerciements à Monsieur le Ministre de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique d'avoir accepté de parrainer cette importante manifestation, en laquelle nous plaçons de grands espoirs pour l'aboutissement et la mise en place d'un cadre stratégique de référence en vue de promouvoir et de contrôler l'amélioration continue de l'assurance qualité dans notre système d'enseignement supérieur.

Je vous remercie de votre attention.

**Pr. Ali KOUADRIA**  
**Recteur de l'Université du 20 Août 1955 Skikda**  
**Président du comité d'organisation du colloque**

**Allocution du Président de la Conférence  
Régionale Pr. Abdelhamid DJEKOUN**

**Monsieur le Représentant de Monsieur le Ministre**

**Monsieur le Professeur BETTAZ**

**Monsieur le Secrétaire Général**

**Monsieur le Recteur de l'Université de Skikda**

**Messieurs les Recteurs ici présents parmi nous**

**Monsieur le président de l'Assemblée Populaire de Skikda**

**Messieurs les élus**

**Très chers invités et très chers collègues ;**

Permettez –moi de vous dire combien je suis heureux d'être parmi vous pour partager les travaux de ce séminaire international consacré à une question essentielle celle de l'Assurance Qualité dans l'Enseignement Supérieur. Essentielle, cette thématique l'est également pour nous tous, ici présents, recteurs des universités; enseignants; étudiants, gestionnaires et nos invités nationaux et internationaux. Nous avons en effet, le plaisir d'accueillir des experts venus de France, Belgique, Italie, Jordanie, Tunisie, Maroc, des participants des universités d'Algérie et qui ont acceptés de partager avec nous leurs expériences et les réflexions nécessaires sur cette question décisive pour l'avenir de notre université. Je tenais à les remercier et souhaiter à tous la bienvenue.

Par ailleurs je tiens à saluer l'engagement du consortium des universités composé de l'université de Skikda ; Oum el Bouaghi, Guelma, Biskra ; Tébessa et Ouergla, qui depuis plusieurs années s'est fixé l'objectif d'organiser des thématiques et des rencontres

qui ont un lien direct avec la dynamique de l'Université Algérienne.

Je peux affirmer, sans aucune hésitation que cette organisation que regroupe le consortium des universités et avec le concours de la conférence régionale des établissements de l'Est, devient un lieu où s'invente le débat, la réflexion pour la construction de l'université de demain.

Et je sais très chers collègues et amis que vous ne me démentiriez pas sur ce propos.

Je tiens à saluer aussi l'engagement de Monsieur le professeur Ali KOUADRIA pour l'organisation de cette rencontre et des autorités de la wilaya de Skikda et à leurs têtes Monsieur le wali, et on remercie aussi Monsieur le Secrétaire Général de la wilaya qui a bien voulu partager ses moments constructifs avec nous.

A l'évidence, la question de l'Assurance Qualité est en effet, le point où se rencontrent toutes nos préoccupations communes en matière de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique. Et c'est tout naturellement que l'Algérie ait choisi de la placer au cœur de la réforme de l'Enseignement Supérieur et cela en projetant de créer le Conseil National d'Evaluation et le Conseil National d'Evaluation de la Recherche.

Notre participation et notre adhésion avec plusieurs de nos partenaires sur la réflexion et la mise en place d'un dispositif d'assurance qualité dans nos établissements universitaires, nous permettra de nous ouvrir sur le monde en dotant nos universités des mécanismes nécessaires à la lisibilité et la transparence de leurs actions afin d'atteindre l'excellence et la performance.

Chose qui a été concrétisée par la mise en place des écoles préparatoires qui apprêtent à nos jeunes et meilleurs bacheliers la

possibilité de construire leurs parcours pour accéder aux grandes écoles ou ce qu'on appelle ici en Algérie les écoles supérieures. Aussi, la mise en place des filières à recrutement national qui regroupent un ensemble de conditions et d'adaptation des formations universitaires au standard international.

Ceci nous amène à dire que nous assistons à une véritable mutation dans l'Université Algérienne. En outre, cette mutation de notre système d'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique doit être accompagnée d'un devoir et d'un sentiment de responsabilité pour rendre des comptes à la société. Cette dernière a tant investie pour que ces changements apportent une autre dimension à l'évaluation et à l'ajustement que nous sommes tenus de faire lors l'évolution de ces mutations et, ceci afin d'être performant vis-à-vis de la société.

Cette vision nous a permis en premier lieu d'engager depuis l'année universitaire passée une large opération d'évaluation de la mise en place des formations déclinées dans le système LMD.

A cette première évaluation des établissements universitaires, suite à la mise en place de la réforme d'Enseignement Supérieur, il apparaît nécessaire de l'accompagner d'un système d'Assurance Qualité qui répond aux contextes socioéconomiques et culturelles de notre pays et de la place que nous voulons donner à l'Université Algérienne sur le plan régional et international.

Alors quels sont les liens que nous souhaitons construire et capitaliser avec les autres pour développer une pratique de l'Assurance Qualité qui répond à ce double objectif ?

Cela sera, si je peux le dire, l'ambition de ces deux journées à Skikda où foisonneront les idées, les débats et les réflexions pour donner à la Qualité la place qu'elle mérite dans chaque procédure, dans chaque opération dans le cadre de la mise en place d'un système de formation universitaire et de la recherche scientifique.

Enfin, je souhaite que nos travaux soient fructueux, nourris de regards différents et de l'expérience singulière de chacun pour franchir un pas décisif en direction de l'excellence universitaire. Une excellence, qui est de notre devoir à offrir à tout les jeunes afin qu'ils puissent concrétiser leurs projets d'avenir et leurs ambitions.

Je vous remercie



**Assurance qualité dans  
l'enseignement supérieur en Algérie :  
Exigences et préalables**

**Par Dr. Yousef BERKANE  
Faculté des sciences économiques et  
de gestion université de Sétif**

**Introduction :**

L'Université algérienne fait face à un environnement de plus en plus mondialisé et une compétitivité internationale basée désormais sur la compétence et l'innovation. Elle doit anticiper les effets de cette évolution et adopter des stratégies permettant un ajustement continu aux exigences du marché du travail, aux attentes complexes et nouvelles de la société de la connaissance et à l'internationalisation accrue de l'enseignement supérieur et des marchés du travail afin d'en réduire l'impact, mais aussi de pouvoir tirer profit de cette opportunité.

Il devient impératif que les établissements d'enseignement supérieur s'attaquent à la question de l'évaluation de la qualité et à celle de l'assurance qualité des aspects aussi bien locaux qu'internationaux de leurs activités.

Ce papier tentera de montrer, d'une part, la nécessité - pour des considérations internes et internationales- d'une démarche qualité et, d'autre part, l'importance de l'auto-évaluation pour la diffusion et la pérennisation d'une culture « qualité ».

## **La quête de la qualité dans l'Enseignement Supérieur : une exigence**

L'enseignement supérieur en Algérie fait face à des enjeux aussi bien interne qu'externes tels que:

### **Au niveau international :**

L'Algérie fait face à un contexte économique et politique international en profonde reconfiguration qui n'est pas sans conséquences sur l'évolution de l'enseignement supérieur en Algérie. En effet, les prérogatives de l'Accord Général sur les tarifs douaniers et le commerce (GATT), qui a été adopté en 1948 pour faire appliquer les accords multilatéraux régissant le commerce international, sont reprises en 1995 par l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC). La conclusion de l'Accord Général sur le Commerce et les Services (AGCS), l'un des principaux résultats de l'Uruguay Round, répond à des objectifs semblables, pour l'essentiel, à ceux du GATT à savoir, la promotion progressive et systématique du libre échange par une suppression progressive des obstacles qui entravent le commerce des services tels que l'éducation et plus particulièrement l'enseignement supérieur.

L'internationalisation de l'enseignement et de la formation permet, en plus des avantages en termes de recherche ou de services rendus, la collecte d'importantes ressources financières pour la gestion des établissements et le maintien de leurs offres de formation. Les étudiants tendent de plus en plus à devenir des clients que l'on cherche à attirer, à satisfaire, mais aussi à faire contribuer au financement des institutions d'enseignement supérieur. Pour l'OMC, l'idéal serait de faire de l'éducation une marchandise dont la vente obéirait aux règles ordinaires de transactions commerciales.

En effet, les frais de scolarité que versent les étudiants étrangers constituent un apport, qui peu être conséquent, pour le financement du système d'enseignement supérieur. A titre d'exemple, aux

Etats-Unis, en 2000, les étudiants étrangers ont injecté dans l'économie américaine 10,29 milliards de dollars (UNESCO, 2005) soit largement plus que le montant du financement public de l'enseignement supérieur de toute l'Amérique Latine. Selon les estimations de l'OCDE, le nombre d'étudiants qui poursuivent des études à l'étranger était de 1,8 millions en 1990, passera à 8 millions d'ici 2025 (OCDE, 2004).

L'internationalisation du marché de la formation a engendré aussi une compétition internationale qui a donné lieu à des pratiques, inconnues jusque là, pour attirer les meilleurs étudiants, enseignants et chercheurs. Les autres pays du Maghreb (Tunisie et Maroc) donnent l'impression d'avoir mieux saisi l'importance d'une stratégie portée vers une reconsidération de l'université au niveau local, régional et international. A titre d'exemple, « la Tunisie, depuis le début des années 2000, met en place un véritable secteur privé d'enseignement supérieur, destiné à concurrencer, comme à compléter, un secteur public en surcharge. » (Mazzella, 2006 :210).

Pour juguler ce mouvement et le promouvoir, l'UNESCO et l'OCDE ont d'un commun accord décidé d'élaborer des lignes directrices communes destinées à garantir la qualité de l'enseignement supérieur transfrontalier<sup>1</sup>. Ces lignes directrices visent à :

- Promouvoir et encourager la coopération internationale ;
- Améliorer la compréhension de l'importance des enjeux liés à la qualité de l'enseignement supérieur transfrontalier.
- protéger les étudiants des prestataires « peu scrupuleux » ;
- favoriser le développement de l'enseignement supérieur transfrontalier de qualité qui réponde aux besoins du développement social, humain, économique et culturel.

---

<sup>1</sup> Transfrontalier : pour prendre en charge la mobilité des étudiants et des enseignants ainsi la délocalisation à travers des annexes aux frontières nationales.

En Algérie, les responsables universitaires et politiques doivent mettre en place des stratégies pour que l'université algérienne puisse s'ouvrir davantage sur l'extérieur et tirer profit de cette situation. Stratégiquement les forces de l'université algérienne résident dans sa situation géographique qui lui procure un avantage comparatif de taille. Située entre l'Europe (très grand marché d'offres de formation, de formateurs et aussi d'étudiants potentiels) et l'Afrique (assez forte demande en formation), l'Université algérienne doit tirer profit de cette situation<sup>2</sup>. Le système d'enseignement supérieur en Algérie de par ses infrastructures existantes et ses compétences peut être considéré comme un acquis à fructifier. Le coût de la formation semble devenir un atout à prendre en compte aussi bien dans une perspective de délocalisation (les délocalisations dans le domaine de l'enseignement supérieur ne sont pas chose nouvelle) mais aussi pour fonder une attractivité (avantage concurrentiel) pour les étudiants devenus de plus en plus mobiles et cherchant une formation offrant le meilleur rapport coût-qualité.

La mobilité accrue des étudiants et des chercheurs exige une confiance de la part des étudiants et de la société sur la pertinence des objectifs et la manière de les atteindre. « Cette relation de confiance exige (aussi) un fonctionnement transparent qui est indispensable à la mobilité des étudiants et à la reconnaissance des diplômes, deux fondamentaux du processus de Bologne.» (Lepoivre, 2007 : 37)

Ceci suppose l'existence d'une démarche qualité qui permet une analyse des dispositifs éducatifs afin de s'assurer des acquis de la formation qui permettront, à leur tour, la reconnaissance des cursus et des périodes d'études effectués dans un pays donné. «Il devient impératif que les établissements d'enseignement supérieur

---

<sup>2</sup> Actuellement, l'université algérienne accueille très peu d'étudiants étrangers (Voir Berkane, 2009)

s'attaquent à la question de l'évaluation de la qualité et à celle de l'assurance qualité des aspects internationaux de leurs activités »<sup>3</sup>.

#### **Au niveau interne :**

En Algérie, dès les premières années de l'indépendance, les décideurs ont été confrontés à la difficulté d'évaluer objectivement les besoins de l'économie nationale en diplômés et étaient soumis à une pression sociale très forte plaidant pour davantage d'éducation alors que le système d'éducation et de formation était de taille très limitée.

Le boom démographique des premières années post indépendance et la généralisation de la scolarisation ont, par ailleurs, boosté les effectifs qui ont alors augmenté considérablement et d'une manière constante. Les établissements d'enseignement supérieur ont réussi, dans un contexte parfois difficile, à assumer les missions qui leurs sont dévolues. En 2009, le secteur de l'enseignement supérieur assure 1 116 297 places pédagogiques au sein de 77 établissements universitaires (39 universités, 13 centres universitaires, 16 Ecoles Nationales Supérieures, 07 Ecoles Préparatoires, 05 Ecoles Normales Supérieures) répartis sur 43 Wilayas et 06 établissements hors MESRS<sup>4</sup>. On peut estimer qu'elles ont largement relevé le défi de la quantité et se trouvent actuellement confrontés à celui de la qualité et de la pertinence des formations dispensées.

L'université est confrontée à une double difficulté : s'adapter à la demande du marché du travail et concilier le mouvement contradictoire qui se manifeste par l'existence d'une production massive de diplômés en chômage et une pénurie de main-d'œuvre

---

<sup>3</sup> IMHE, OCDE (1999) " Qualité et internationalisation de l'enseignement supérieur ", p.3

<sup>4</sup> <http://www.mesrs.dz/indexf.php>

qualifiée dans certains secteurs du fait de l'inadéquation des formations avec les besoins du marché du travail. En effet, la performance des universités est jugée en fonction de la capacité de leurs diplômés à s'insérer sur le marché du travail et la qualité des formations est souvent mesurée par la qualité de l'appariement ou couplage entre les compétences produites par le système universitaire et celles qui correspondent aux postes de travail disponibles dans les entreprises et les administrations.

Les secteurs économiques et sociaux utilisateurs considèrent que les niveaux, les profils et les qualifications des diplômés issus de l'université algérienne ne correspondent pas souvent à leurs attentes. L'université n'est pas un centre de formation professionnelle mais elle est néanmoins tenue de prendre en compte les exigences croissantes des besoins du marché du travail. L'évolution du niveau des qualifications boostées par les exigences des entreprises en termes de compétences exige une implication plus grande de l'université dans le but d'améliorer l'employabilité et l'insertion professionnelle de ses diplômés.

Certes, une partie du chômage des diplômés s'explique par un contexte économique caractérisé par des capacités insuffisantes d'absorption de la main-d'œuvre la plus qualifiée mais, il est aussi vrai qu'une amélioration de la qualité des formations et une meilleure mise en correspondance de l'offre de formations avec les besoins nationaux du marché du travail pourraient améliorer l'insertion des diplômés de l'enseignement supérieur.

La réforme de l'enseignement supérieur, portée par la loi d'orientation sur l'enseignement supérieur (1999 et 2008) et son corollaire le système LMD sont porteuses d'éléments favorisant l'amélioration de la qualité de l'enseignement supérieur et devraient permettre la comparabilité et la lisibilité des diplômes afin de faciliter la mobilité et la reconnaissance académique des qualifications et compétences acquises dans les universités

algériennes mais le pilotage de cette réforme doit s'appuyer nécessairement sur une démarche de mise à niveau systémique que le cadre défini par l'assurance qualité peut prendre en charge.

L'assurance qualité dans l'enseignement supérieur est une démarche visant la mise à niveau des établissements d'enseignement supérieur, par une mise en conformité avec les normes standards en matière d'enseignement, de recherche, d'organisation, de gestion et d'évaluation.

L'évaluation est en fait un outil d'aide à la décision pour le développement de l'Université dans tous les domaines d'activité : enseignement, recherche, gouvernance administrative et sociale (cadre de vie des étudiants). Elle vise, entre autre, à :

- valoriser l'image de l'université ;
- conforter l'université comme lieu de formation de qualité ;
- contribuer à rendre plus attractive ses formations ;
- stimuler l'innovation pédagogique des enseignants et la mutualisation des bonnes pratiques ;
- permettre à chaque enseignant de mieux appréhender les conditions d'étude des étudiants et leur perception de l'enseignement ;
- identifier les faiblesses du dispositif de formation et les moyens d'y remédier.

### **La quête de la qualité dans l'Enseignement Supérieur : une exigence**

La qualité de la formation reste un défi majeur pour l'enseignement supérieur et une réponse aux exigences des secteurs économiques et sociaux utilisateurs. La qualité de l'enseignement supérieur ainsi que son évaluation et son suivi sont non seulement essentiels pour le progrès économique et social national, mais ils sont aussi des facteurs déterminants pour la réputation d'un

système d'enseignement supérieur au plan international (UNESCO, 2006 :9). « Les sortants de l'université algérienne devront pouvoir satisfaire aux mêmes critères de certification que ceux exigés dans les universités les plus avancées. » (MESRS, 2007 : 24)

L'application des normes de qualité dans l'enseignement supérieur est largement engagée pour devenir la règle, tant les modalités de mise en œuvre sont entamées au niveau des institutions supranationales (UNESCO, OCDE, ...) et des pressions s'exercent à la fois sur les gouvernements, pour qu'ils comparent leurs normes nationales en matière d'enseignement avec celles des autres pays, et sur les établissements, pour qu'ils attribuent des qualifications reconnues sur le marché international du travail (Martin et Stella,2007 :27). La concurrence aussi bien locale que régionale ou même internationale peut être considérée comme une opportunité pour l'université afin d'améliorer la qualité de ses enseignements.

En Algérie, l'Etat, qui crée les établissements d'enseignement supérieur, les finance et fixe leurs missions, est en droit d'évaluer leurs résultats. Certes, la recherche, à travers, notamment, les projets CNEPRU et PNR, est soumise à une évaluation qui joue un rôle décisif dans le mécanisme de promotion académique des enseignants universitaires et des chercheurs mais il s'agit, maintenant d'étendre la culture de la qualité et de l'évaluation à l'enseignement, la gouvernance et les services rendus aux étudiants en organisant, par exemple, des ateliers de synthèse et de sensibilisation par conférence régionale.

La loi d'orientation de février 2008 a prévu entre autres la création pour la première fois en Algérie d'un conseil National d'Evaluation (CNE) -dont l'installation serait imminente- et l'organisation en juin 2008 par le MESRS d'un séminaire international portant sur l'Assurance Qualité dans l'enseignement supérieur avec la participation d'experts de la Banque Mondiale confirme l'amorce d'un débat sur la qualité de l'enseignement



supérieur en Algérie. En Tunisie, à titre d'exemple, la première expérience d'évaluation a été lancée pendant l'année universitaire 1995-96 par voie d'enquête auprès des enseignants et des établissements et en 2004, pour la première fois une opération d'évaluation externe a touché 04 établissements. (CNE, 2005, pp4-5).

### **Quelques préalables à la mise en œuvre d'une démarche qualité :**

Le modèle d'évaluation, qui semble le plus pertinent pour la mise en place et à la pérennisation d'un système d'Assurance-Qualité dans les établissements de l'enseignement supérieur en Algérie, se caractérise par une démarche :

- **Participative** qui associe l'ensemble des acteurs (enseignants, personnel administratif, étudiants et partenaires socioéconomiques) ;
- **Pluraliste (consensuelle)** qui prend en compte les analyses et les points de vue de tous les acteurs et de tous les partenaires de l'université ;
- **dynamique** qui compare l'université à elle-même, dans son évolution ;
- **contextualisée** qui soit sensible aux dimensions spécifiques du contexte de chaque université, particulièrement lors des comparaisons ;
- **progressive et soutenue.**

Les besoins de transparence et de confiance sont un enjeu principal de toute démarche d'assurance qualité mais, les difficultés rencontrées sur le terrain et certaines résistances peuvent compromettre la réalisation de ces objectifs. En effet, la croissance rapide des effectifs de l'enseignement supérieur et la prolifération des établissements à travers tout le territoire ne réunissant pas toujours toutes les conditions requises en termes d'infrastructures et d'encadrement accentuent les risques d'abaissement de la qualité

des cours dispensés et de ce fait, le contrôle de la qualité des enseignements est impératif afin de contrecarrer ces risques.

Les pratiques d'autoévaluation et les mécanismes nationaux d'évaluation se construisent en s'appuyant sur les expériences internationales et qui soient conformes aux normes internationales imposées par des organisations d'accréditation des programmes universitaires mais aussi, et surtout, en tenant compte du contexte national, qui prend en ligne de compte les objectifs arrêtés par la politique nationale d'éducation et de formation, avec ses spécificités, ses points forts et ses faiblesses.

Beaucoup de réticences rencontrées lors de la mise en place système LMD et qui proviennent du fait que la communauté universitaire a estimé que le processus a été engagé avec une certaine précipitation et qu'elle n'a pas été consultée. Il s'agit d'éviter ce scénario et de développer une culture de l'évaluation qui reconnaît l'importance de la qualité et de l'assurance-Qualité dans l'enseignement supérieur.

Un processus continu d'évaluation et d'amélioration s'impose dans le cadre de l'implémentation de la qualité dans l'enseignement incluant aussi bien les étudiants, les enseignants, le personnel administratif et la tutelle -étant le seul garant de l'enseignement supérieur. Les résultats des évaluations sont proposés pour discussion au staff enseignant, aux représentants d'étudiants et la tutelle. Les propositions émises lors de ces discussions -concernant les stratégies d'amélioration- doivent être approuvées par l'ensemble des acteurs et appliquées.

L'implémentation d'un système d'Assurance Qualité (AQ) requiert une certaine organisation et la création de nouveaux services, comités et cellules de suivi et d'analyses de la qualité au sein des établissements d'enseignement supérieur (rectorat, facultés, départements et filières). L'implantation d'une cellule

d'assurance qualité au sein d'enseignement supérieur est recommandée et aura pour objectif majeur la préparation les bases d'une nouvelle ère où les programmes d'enseignement sont appelés à être modifiés en phase avec les demandes spécifiques du marché local du travail et le développement rapide de la société. Ces changements se feront sur la base d'une analyse de mesures de critères et indicateurs de performances.

La crédibilité et l'efficacité de la démarche d'évaluation exigent un engagement fort de tous les partenaires, une communication large des résultats et surtout la mise en œuvre des propositions d'amélioration suscitées par l'évaluation. L'analyse des résultats d'apprentissage, à titre d'exemple, engagera certainement le corps enseignant dans une dynamique nouvelle essayant d'améliorer les résultats d'apprentissages en référence à des standards institutionnellement préétablis. Mais, l'évaluation se heurtera certainement à la résistance d'une part non négligeable du corps enseignant qui conteste actuellement toute forme de jugement sur les activités pédagogiques.

Le lancement d'un processus d'évaluation fait souvent naître des attentes mais, l'expérience de l'évaluation peut être démotivante pour les participants si le processus ne débouche sur aucune décision, aucun changement perceptible, si les décisions prises ne sont pas en rapport avec cette expérience, au cas où il n'y aurait un retour d'information aux parties prenantes et enfin, si l'évaluation apparaît comme une opération destinée à légitimer des décisions déjà arrêtées.

L'enjeu consiste, maintenant, à traduire ces initiatives sur le terrain et de passer à une étape expérimentale.

Il s'agit, par ailleurs, d'accorder d'abord la priorité à l'évaluation interne afin, d'une part, d'améliorer la gouvernance des établissements universitaires, tout en favorisant une harmonisation avec les évolutions internationales des systèmes

d'enseignement supérieur et, d'autre part, de renforcer les capacités en assurance qualité au sein des établissements.

« L'évaluation interne consiste pour un établissement d'enseignement supérieur à décrire, analyser et apprécier son fonctionnement, ses activités et ses résultats, dans un processus d'amélioration constante. »(CNE, 2005, p5)

Dans une perspective de comparaison, une évaluation interne des établissements doit trouver des réponses à certaines questions, telles que :

- la sélection du programme à évaluer ;
- la définition des normes de qualité et des procédures d'évaluation ou autres éléments structurant les méthodes de travail.
- Elaboration des normes, manuels, guides ou tout autre support d'information et en assurer la diffusion ;
- L'identification et la formation de personnes ressources sur les référentiels d'assurance-qualité pour en disséminer les pratiques et veiller à leur mise en œuvre ;
- Validation des rapports d'autoévaluation produits par chaque université.

Mais se posent alors les problèmes d'établir l'ensemble des indices les plus pertinents dans la mesure de cette qualité, et de désigner une autorité universitaire bien placée pour réaliser cette évaluation.

Par ailleurs, il nous semble assez improbable qu'une évaluation des établissements d'enseignement supérieur puisse accomplir ses objectifs sans prendre en compte, à un moment ou à un autre, une mesure de la qualité de l'enseignement. En effet, l'action pédagogique peut être considérée comme un système constitué d'un ensemble d'objectifs opérationnels, d'une liste de contenus, d'une méthodologie de la transmission du savoir, et d'un ensemble de modalités de contrôle des acquis, il est évident que l'évaluation du système de formation supérieure et de recherche

mettra l'accent sur les points positifs à renforcer et les points négatifs à corriger concernant notamment l'actualité des contenus, l'efficacité des méthodes d'enseignement et la fiabilité des instruments d'évaluation des connaissances et des compétences.

Enfin, préalablement à l'auto évaluation, il est nécessaire de disposer de référentiels de bonnes pratiques, de procédures ou autres éléments structurant les méthodes de travail.

### **Conclusion :**

La communauté universitaire est de plus en plus convaincue de la nécessité d'un système d'assurance qualité dans l'enseignement supérieur. Ces établissements doivent se prêter à des évaluations leur permettant de découvrir leurs propres faiblesses, leurs atouts ainsi que les opportunités et les menaces qui pèsent sur leur devenir.

### **Bibliographie :**

Berkane. Y, 2009, L'internationalisation de l'enseignement supérieur : Quelles perspectives pour l'université algérienne ?, in *La mondialisation étudiante : Le Maghreb entre Nord et Sud*, ouvrage coordonné par Sylvie Mazzella, Editions IRMC-Karthala, France, (pp149-160)

Berrouche. Z, 2009, Mise en place du LMD : entre nécessité et résistances, in *La mondialisation étudiante : Le Maghreb entre Nord et Sud*, ouvrage coordonné par Sylvie Mazzella, Editions IRMC-Karthala, France, (pp161-172)

Comité National d'évaluation (CNE), 2005, Guide de l'évaluation interne des établissements d'enseignement supérieur et de recherche, Ministère de l'Enseignement Supérieur (MES), Tunisie.

Kpodar, K (2007): "Why has unemployment in Algeria been higher than MENA and transition countries?", IMF working paper; African department

Lepoivre, P, 2007, La réforme de l'Espace Européen de l'Enseignement Supérieur : Quelques clés d'analyse pour les universitaires des pays tiers participant aux programmes européens de l'enseignement supérieur, Document rédigé dans le cadre du programme PROMEDAccess, AUF, Bureau Europe de l'Ouest et Maghreb, février.

Martin, M ; Stella, A. 2007, Assurance qualité externe dans l'enseignement supérieur : les options, Institut International de Planification de l'Education, Paris.

Mazzela Sylvie, 2006, L'enseignement supérieur privé en Tunisie La mise en place étatique d'un secteur universitaire privé, Revue Alfa Maghreb et sciences sociales, Editions IRMC, Tunis, p. 206-217.

MESRS, 2007 – 2008, L'enseignement supérieur en Algérie , Document élaboré par la direction de la formation supérieure graduée.

OCDE, 2004, « Internationalisation de l'enseignement supérieur », *L'Observateur de l'OCDE*, Paris, Les éditions de l'OCDE

UNESCO, 2006, Lignes directrices pour des prestations de qualité dans l'enseignement supérieur transfrontalier, Division de l'enseignement supérieur, Paris

UNESCO, 2005, Vers les sociétés du savoir, Editions UNESCO, Paris

**La place des démarches qualités dans  
l'enseignement supérieur**

**Par Pr. Isabelle POULIQUEN  
Service Analyse et Qualité  
Faculté des sciences et techniques  
Marseille - France**

Les établissements d'enseignement supérieur ont actuellement à évoluer dans des environnements et des contextes complexes et contraints. En effet, les évolutions tant sociétales que réglementaires sont rapides, nombreuses. Ce phénomène, comme la problématique de ces journées le souligne, semble être commun à de nombreux pays.

En France, par exemple, les établissements d'enseignement supérieur ont eu à prendre en compte de nouvelles réglementations (LOLF, loi n°2007-1199 du 10 août 2007 relative aux Libertés et Responsabilités des Universités...) qui les inscrivent dans l'autonomie mais aussi dans de nouvelles relations avec l'Etat et avec la société dans son ensemble, ou encore dans la structuration de réseaux inter universitaires.

Tout ceci conduit ces établissements à mettre en place des stratégies d'équilibre durable entre axes stratégiques spécifiques et stratégies nationales, entre coopération et compétition, entre valorisation de leurs activités et services au public...

Toujours en France, de nouvelles missions leur sont dévolues (insertion professionnelle...), de nouveaux défis s'ouvrent, notamment au niveau international, la mondialisation des échanges

impactant peu à peu également le champ de l'enseignement supérieur.

Somme toute, les établissements d'enseignement supérieur sont conduits à passer d'une logique de diffusion de connaissances à une logique nouvelle de satisfaction de leurs parties prenantes.

Celles-ci sont multiples, ont des attentes différentes, difficilement conciliables. Ainsi, on peut citer (source CNAM) les trois sommets du triangle « usager, contribuable, citoyen » et leurs attentes respectives : « qualité de service, efficience de la gestion et efficacité socio économique ».

Dans ce contexte, la modernisation comprise comme la nécessaire adaptation aux besoins d'une époque, apparaît comme une nécessité avec un enjeu qui est la pérennisation même de ces organisations.

L'analyse des récentes démarches des établissements d'enseignement supérieur au niveau international montre que les démarches qualité sont fréquemment utilisées et mises en avant comme réponse à ces problématiques.

Toutefois, on peut s'interroger sur ce qui sous-tend les démarches initiées, d'autant qu'à les examiner, il est clair que ce terme de démarche qualité est utilisé pour de multiples actions de nature et d'ordre complètement différents. On trouve ainsi, sous cette même dénomination : des certifications de formation selon des référentiels comme l'ISO 9001 ou selon des référentiels plus spécifiques à la formation, la mise en place d'évaluations d'enseignements, celle de cellules qualité (avec parfois des missions relevant plus de contrôle de gestion), ou encore des démarches d'auto évaluation selon différents modèles...pour ne citer que quelques exemples.



Si l'on considère les démarches qualité dans le monde économique d'où elles sont issues, on peut retracer de façon très schématique leur évolution.

Les premières démarches étaient centrées sur le contrôle qualité, elles ont ensuite évolué vers la gestion et la maîtrise de la qualité, tout en intégrant encore des actions de contrôle qualité. La notion d'assurance de la qualité est apparue comme moyen de valoriser ces démarches, de donner confiance en leur mise en place et en leurs effets sur la capacité de l'organisme à satisfaire son client. Plus récemment, ce sont les démarches de systèmes de management de la qualité qui ont fait leur apparition, pour étendre aujourd'hui les concepts et actions vers l'amélioration des performances.

Si l'assurance qualité à ces débuts reposait sur la notion de conformité et de respect des procédures (ISO 9000 :2004), elle s'attache aujourd'hui à la mise en œuvre à l'efficacité des processus (ISO 9001 : 2000), voire à leur efficacité (ISO 9004 : 2000).

Les démarches de systèmes de management de la qualité actuelles reposent sur huit principes : orientation client, leadership, implication du personnel, démarche processus, management par approche système, amélioration continue, approche factuelle pour la prise de décisions et relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs.

Elles suivent globalement quatre grandes étapes de planification (détermination des besoins et attentes des parties prenantes, définition de la stratégie de l'organisation), réalisation (mise en œuvre de la stratégie au travers de la détermination de processus), mesure (mise en place et réalisation de mesure des résultats) et amélioration (analyse et prise en compte des résultats), selon la bien connue « roue de Deming ».

Dans le contexte des établissements d'enseignement supérieur, la mise en place de ces étapes conduit tout d'abord à s'interroger sur les parties prenantes, bien entendu plurielles, parmi lesquelles on peut citer les étudiants, leurs familles, les entreprises (futurs employeurs), l'Etat, les organismes de recherche.... Ceci rend l'expression des besoins difficile à cerner. L'établissement doit, toujours dans cette étape, déterminer ses axes stratégiques, sa politique et se fixer des objectifs mesurables en se fondant sur ses missions, ses valeurs et la vision de ses administrateurs.

Si l'on observe le système de l'enseignement supérieur en France, on peut dire que face à une stratégie nationale qui conduit à des actions planifiées et à la mesure des résultats de ces actions, chaque établissement construit ses propres stratégies en prenant en compte les incitations nationales. Ces stratégies sont traduites en plans d'actions qui seront mis en œuvre et dont l'établissement mesurera les effets pour en améliorer les résultats.

Les actions et stratégies nationales et d'établissement sont ainsi corrélées, conduisant à l'infléchissement des politiques ou à la mise en place de nouvelles actions en se basant sur l'analyse d'indicateurs nationaux communs (imposés aux établissements) et sur celle d'indicateurs spécifiques choisis par les établissements.

Dans le système français de l'enseignement supérieur, on peut ainsi citer le plan licence, les plans campus....qui sont déclinés au sein des établissements selon des stratégies propres à chacun dans le respect d'axes nationaux, et dont les effets sont mesurés à la fois au travers d'indicateurs communs et d'indicateurs spécifiques.

De même, lors de l'établissement des projets d'établissement, une réflexion importante est menée sur ces panels d'indicateurs qui permettront de situer les établissements dans leurs contextes, d'apprécier l'atteinte de leurs objectifs, de mesurer leurs performances, ceci étant pris en compte lors de la négociation des contrats d'établissement.

Ces étapes usuelles dans le fonctionnement actuel des établissements d'enseignement supérieur répondent bien à ce qui est couramment compris dans la planification des démarches qualité.

Selon le vocabulaire qualité, l'étape suivante de la mise en place d'une démarche qualité est la mise en œuvre de la stratégie dans une approche processus systémique (cf. ISO 9004 :2000). Ainsi, il s'agit de déterminer les processus, les responsabilités et ressources nécessaires à l'atteinte des objectifs qualité.

Bien qu'il soit réducteur et par trop simplificateur de prétendre dresser une cartographie modèle des processus au sein d'un établissement d'enseignement supérieur, on peut schématiser en disant que vont s'y trouver des processus de gouvernance, des processus opérationnels centrés sur la formation, l'insertion professionnelle, la recherche et sa valorisation ...et des processus supports rassemblant les activités en matière de patrimoine, gestion, système d'information....

Les interactions entre ces processus peuvent être déterminées, les activités, responsabilités, ressources afférentes peuvent être définies....

Ainsi, si l'on s'intéresse à un macro processus centré sur la formation, tel qu'il est décrit par exemple dans certaines cartographies de processus de formations certifiées selon le référentiel ISO 9001 2008, on va trouver des processus de management (intégration de la formation dans l'offre de formation de l'établissement...), des processus de conception (réalisation des maquettes de formation, habilitation des formations), des processus de planification (emplois du temps, recrutement, inscriptions pédagogiques....), des processus de réalisation (cours, examens, stages....), des processus d'évaluation et d'amélioration, des processus supports (inscriptions administratives, gestion des personnels, logistique....).

Ces processus et particulièrement ceux concernant l'évaluation, ont un caractère spécifique du fait de leur appartenance au monde des services, et de la situation de l'étudiant en tant qu'utilisateur mais aussi que co-acteur de la formation.

Comme tous les services, ces activités immatérielles sont difficiles à mesurer, l'appréciation des prestations réalisées étant souvent subjective, la plupart des dysfonctionnements n'étant perçus qu'après réalisation et pouvant avoir un impact direct sur la qualité du service. Leur évaluation ne devrait donc se faire que d'après une définition claire et partagée des composants du service, sur la base d'engagements précis et d'une formalisation des prestations mises en œuvre.

C'est dans ce contexte que se situe l'évaluation des enseignements dont il est souvent question aujourd'hui.

La mise en place d'une telle évaluation nécessite tout d'abord une expression claire de ses objectifs. Il est impératif de se déterminer sur ce qui va être évalué (les enseignements, les enseignants, le contenu, les programmes, la cohérence de la formation, les compétences acquises, la satisfaction des attentes de telle ou telle partie prenante...). Il est important aussi de prendre en considération le processus d'évaluation dans son ensemble : qui en sont les acteurs, quels en sont les objectifs, quels en sont les moyens, comment ce processus est-il censé contribuer à l'atteinte des objectifs généraux de l'organisation..... et donc de déterminer quels sont les indicateurs et objectifs qui vont permettre d'évaluer sa propre performance, c'est-à-dire l'efficacité du processus et son positionnement dans la cartographie globale des processus.

Il est tout aussi important de prévoir comment on va exploiter les résultats de l'évaluation, quels types d'actions seront mises en œuvre si ces résultats ne sont pas satisfaisants, et de s'assurer que leur exploitation permettra la mise en place de nouvelles actions, basées sur l'analyse factuelle des causes...

L'importance du choix des indicateurs est ici très claire. Trop souvent seuls des indicateurs « rétroviseurs » sont utilisés, permettant certes d'analyser le passé mais pas de travailler sur de la prévision. Trop souvent aussi les indicateurs calculés par les évaluations des enseignements sont des indicateurs de fonctionnement plus que de performance et ne permettent pas de mesurer la participation du processus à la stratégie de l'établissement.

Dans ce domaine, les indicateurs devraient permettre à un niveau national par leur agrégation de se situer au niveau international, d'infléchir les stratégies. Au niveau de chaque établissement, ils devraient permettre de valider les actions, de bâtir des stratégies en prenant en compte les spécificités locales ou régionales.

Ainsi il faut bien souligner que l'évaluation des enseignements n'est qu'une partie d'une démarche qualité, la mesure de l'efficacité d'un seul processus au milieu d'autres. Pour bien la mener, il faut qu'elle soit bâtie autour de questions spécifiques et permettant de relier ce processus aux objectifs généraux.

Dans tous les cas, les processus de mesure et d'évaluation doivent reposer sur des mesures fiables, assez faciles à mettre en œuvre, suffisamment répétables pour que l'on puisse les interpréter....

Ceci conduit à mettre en exergue les relations entre démarche qualité et système d'information.

En effet, la plupart des mesures vont émaner du ou des systèmes d'information de l'établissement et ce sont elles qui vont permettre l'amélioration continue. Les systèmes d'information et particulièrement leur urbanisation et leur interopérabilité ont donc une importance croissante.

Le système d'information doit en effet permettre de soutenir et de fournir au quotidien les informations utiles au fonctionnement des

processus opérationnels, mais il doit également fournir aux processus de management et à la gouvernance les informations nécessaires à des prises de décision factuelles et fiables.

Globalement les démarches systèmes de management de la qualité, si elles sont complètes et bien construites, doivent donc permettre aux établissements d'identifier leurs forces et leurs faiblesses, de prévoir leur évaluation par rapport à des modèles génériques. Elles doivent fournir une base pour l'amélioration continue et prévoir des dispositions pour la reconnaissance externe.

Lorsqu'on observe les clefs de succès de ce type de démarche dans les organisations quelles qu'elles soient, on s'aperçoit que, au-delà de leurs aspects techniques, elles reposent avant tout sur les ressources humaines et qu'un des préalables de leur succès est donc la sensibilisation, l'information et la formation des personnels, ainsi que la conduite du changement au sein des organisations.

**Normes ISO 9001 ou Lignes Directrices  
ENQA pour l'Enseignement Supérieur**

**Par Pr. Abdelali BOUZID  
International Consultant – Algérie / UK ( Oxford )**

**Abstract**

Cette communication analyse le débat en permanence sur l'Assurance Qualité (AQ) - selon les ESG (European Standards and Guidelines)- par le biais de l'ENQA (European Network for Quality Assurance), dans le secteur de l'Enseignement Supérieur (ES), et sur l'adoption des normes Qualité ISO 9001, pour la mise en place du Système de Management de la Qualité (SMQ) dans ce même secteur; l'ISO étant l'International standards Organisation (ou Organisation Internationale des Standards) .

La richesse de ce débat international, favorise sans doute le domaine de l'AQ mais n'est pas sans conséquences défavorables pour les pays en voie de développement comme l'Algérie. Ainsi, cette étude tente de soulever, à partir de ce débat (ESG/ENQA vs ISO 9001), certaines questions fort révélatrices: doit-on opter pour l'une ou l'autre? Doit-on laisser le choix aux institutions de l'ES ; chacune à sa guise? Que faire maintenant devant ce carrefour? Quelle direction doit-on prendre ? Quel est la focalisation de l'ISO 9001 pour l'ES ? Comment le secteur de l'ES trouvera t'il, non seulement un moyen optimum pour assurer la qualité de ses processus et pratiques, mais aussi un moyen de contrôler et évaluer l'amélioration qualité continue ?

Tout comme les normes ISO, les standards émanant ESG/ ENQA proposent un système qualité générique sans prescrire la manière de l'implémenter dans l'éducation ou la formation: ce qui rend et l'un et l'autre adaptables à tout secteur confondu.

La série des normes ISO 9000 est plus vieille, elle date de 1987, et a été révisée en 1994, puis en 2000 et enfin en 2008. Plus jeune est le processus de Bologne (2003) qui engendra la naissance de l'ENQA. Déjà en 2006, le Conseil d'Europe encourage la coopération européenne visant la garantie de la qualité (par le biais des normes ESG/ENQA).

Ce qui mène à une autre question méritant d'être posée: pourquoi le Conseil d'Europe n'encouragerait t-il pas l'adoption des normes ISO déjà en existence? Si elles étaient initialement conçues pour le secteur de production (version 1987), ceci n'était plus le cas pour les versions 1994, 2000 (et récemment 2008) qui étaient destinées aussi bien pour le secteur de production, comme pour le secteur des services, (business) pour un organisme de taille comme pour un business à une seule personne, comme pour une institution académique et donc pour les Etablissements de l'ES (EES).

Convaincu de l'universalité de l'implémentation des normes ISO 9001:2000, l'organisation ISO a développé un guide pour l'application de l'ISO 9001:2000 dans le secteur de l'éducation : « **Quality management systems - Guidelines for the application of ISO 9001:2000 in education** »- une initiative provenant du Mexique. Le guide est destiné pour les organisations à tous les niveaux, pourvoyant tous types d'éducation, incluant: élémentaire, moyen et supérieur; spécial et éducation adulte; à distance et e-learning.

L'Etude focalisera sur les principes fondamentaux (l'ISO en prévoit 8) et les chapitres de chacune des deux normes (l'ISO en prévoit 8 et l'ESG/ ENQA en prévoit 10 qu'elle catégorise en 3 Parties – constituant les références et lignes directrices pour Assurance Interne / Externe Qualité au sein des EES et celle relative aux Agences.

Elle mettra ainsi en valeur la pertinence et les forces de chacune, en vue de l'Assurance Qualité (AQ) dans l'ES.

Par la même, elle revoit le Système interne d'AQ (ENQA) à la lumière du SMQ (ISO 9001) et met au clair les entités de chaque



système soulignant les responsabilités appropriées, les évaluations qualité (interne et externe) et leurs assureurs (internes ou agences externes).

En conclusion, cette communication, s'appuyant sur les expériences de cas concrets, tels que Australie, Malaisie, Grèce, etc. tentera de répondre aux questions posées ci-haut et essentiellement à la question suivante: quelle direction alors (ISO ou ENQA), pour l'Enseignement Supérieur en Algérie ?

### **Introduction**

Cette communication analyse le débat en permanence sur l'Assurance Qualité (AQ) - selon les ESG (European Standards and Guidelines)- par le biais de l'ENQA (European Network for Quality Assurance), dans le secteur de l'Enseignement Supérieur (ES), et sur l'adoption des normes Qualité ISO 9001, pour la mise en place d'un Système de Management de la Qualité (SMQ) dans ce même secteur.

La richesse de ce débat international, favorise sans doute le domaine de l'AQ mais n'est pas sans conséquences défavorables pour les pays en voie de développement comme l'Algérie. Ainsi, cette étude tente de soulever, à partir de ce débat (ESG/ENQA vs ISO 9001), certaines questions fort révélatrices: doit-on opter pour l'une ou l'autre? Doit-on laisser le choix aux institutions de l'ES ; chacune à sa guise? Que faire maintenant devant ce carrefour? Quelle direction doit-on prendre ? Quel est la focalisation de l'ISO 9001 pour l'ES ? Comment le secteur de l'ES trouvera t'il, non seulement un moyen optimum pour assurer la qualité de ses processus et pratiques, mais aussi un moyen de contrôler et évaluer l'amélioration qualité continue ?

Pour répondre à ces questions, il y a lieu avant tout d'étudier le contexte des normes, dans les deux cas, par rapport à l'enseignement supérieur (ES).

## **La Série des normes ISO 9001:2000/08 tout secteur confondu et dans l'Enseignement Supérieur en particulier**

La série des normes ISO 9000 est plus vieille (par rapport aux ESG/ ENQA). Elle date de 1987, et a été révisée en 1994, puis en 2000 et enfin en 2008. Elle est de nos jours reconnue et implémentée à l'échelle internationale y compris dans le secteur de l'éducation et de l'enseignement supérieur. Par ailleurs l'ISO a publié des lignes directrices spécifiques pour les organisations dans le secteur éducation souhaitant les faire profiter de l'implémentation de l'ISO 9001 : 2000/ 08, la dernière version améliorée des normes du système de management de la qualité qui ont été, selon l'ISO « adoptées par plus d'un demi million d'utilisateurs dans tous les secteurs à l'échelle mondiale ».

## **L'Assurance Qualité (AQ) dans l'Enseignement Supérieur Européen (ESE)**

Afin que l'on puisse cerner la Notion de Qualité dans l'Enseignement Supérieur à travers l'Europe, situons d'abord son contexte européen :

En 1999, un Processus Européen, englobant 46 pays (The Bologna Process) est mis sur pied pour une vision à deux volets: le développement de la mobilité en Europe d'un côté et le renforcement de l'attraction de l'Enseignement Supérieur Européen, de l'autre. Puis vint alors une succession de Processus après Sorbonne (1998) et Bologna (1999): Prague (2001), Berlin (2003), Bergen (2005), London (2007)...

A partir de sa vision de vouloir créer un Espace Européen d'Enseignement Supérieur (EEES) uniforme, cohérent, et compétitif, l'Europe a opté pour l'Assurance Qualité (AQ) au cœur de la construction de cet espace et pour des réformes à base de l'AQ. Dès 1998, le Parlement européen mit au point sa recommandation en faveur de l'AQ, accompagnée de systèmes transparents d'évaluations de la qualité.

Enfin par la mise au point de 2006, le Conseil d'Europe donna le coup d'envoi et encouragea la coopération européenne en vue de la garantie de la qualité, en recommandant :

1. D'un côté, à tous les établissements d'enseignement supérieur (EES) de développer des systèmes internes d'AQ

et à toutes les agences de l'AQ (ou d'accréditation) d'appliquer les *références européennes et les lignes directrices (ou European Standards and Guidelines, ESG)* pour le management de la qualité (de Bergen 2005) et d'ouvrir un registre européen des Agences de la Garantie de la Qualité (AGQ).

2. De l'autre, à la Commission Européenne, à continuer à soutenir la coopération entre les EES, les AGQ et toutes autorités compétentes et concernées et à présenter des rapports triennaux (1<sup>er</sup> rapport 2009) sur le développement des systèmes de garantie.

Plus jeune est le processus de Bologne (2003) qui engendra la naissance de l'ENQA. Déjà en 2006, le Conseil d'Europe encourage la coopération européenne visant la garantie de la qualité (par le biais des normes ESG/ENQA).

Tout comme les normes ISO, les standards émanant ESG/ENQA proposent un système qualité générique sans prescrire la manière de l'implémenter dans l'éducation ou la formation: ce qui rend et l'un et l'autre adaptables à tout secteur confondu. Les principes sur lesquels sont fondées les deux normes les rapprochent encore plus au delà de ce caractère générique commun.

### **Principes de base des références et lignes directrices ESG/ENQA et ISO**

Focalisons sur ces principes fondamentaux d'un côté et de l'autre.

- L'ISO 9001 en prévoit huit principes sur lesquels elle se base, à savoir :

#### *1 – Orientation client*

Les organismes dépendent de leurs clients, il convient donc qu'ils en comprennent les besoins présents et futurs, qu'ils satisfassent leurs exigences et qu'ils s'efforcent d'aller au-devant de leurs attentes.

#### *2 – Leadership*

Les dirigeants établissent la finalité et les orientations de l'organisme. Il convient qu'ils créent et maintiennent un

environnement interne dans lequel les personnes peuvent pleinement s'impliquer dans la réalisation des objectifs de l'organisme.

*3 – Implication du personnel*

Les personnes à tous niveaux sont l'essence même d'un organisme, et une totale implication de leur part permet d'utiliser leurs aptitudes au profit de l'organisme.

*4 – Approche processus*

Un résultat escompté est atteint de façon plus efficiente lorsque les ressources et activités afférentes sont gérées comme un processus.

*5 – Management par approche système*

Identifier, comprendre et gérer des processus corrélés comme un système contribue à l'efficacité et l'efficience de l'organisme à atteindre ses objectifs.

*6 – Amélioration continue*

Il convient que l'amélioration continue de la performance globale d'un organisme soit un objectif permanent de l'organisme.

*7 – Approche factuelle pour la prise de décision*

Les décisions efficaces se fondent sur l'analyse de données et d'informations.

*8 – Relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs*

Un organisme et ses fournisseurs sont interdépendants et des relations mutuellement bénéfiques augmentent les capacités des deux organismes à créer de la valeur.

A partir de ces principes de base l'ISO définit alors sa Norme ISO 9001 :2000/08 à travers 8 Sections ou Chapitres (voir Table.1)

- l'ESG/ ENQA (Références Européennes et Lignes directrices) repose sur un ensemble de 10 principes qui se basent sur

l'assurance qualité, à la fois interne et externe à l'enseignement supérieur, dans l'Espace Européen d'Enseignement Supérieur (EEES). Ils sont :

1. Pourvoyeurs de l'enseignement supérieur ont la responsabilité primaire de la qualité de leur offre et son assurance
2. Les intérêts de la société dans la qualité et les normes de l'enseignement supérieur ont besoin d'être protégés
3. La qualité des programmes académiques a besoin d'être développée et améliorée pour les étudiants et autres bénéficiaires de l'enseignement supérieur à travers l'espace EEES
4. Il doit y avoir des structures organisationnelles efficaces et effectives au sein desquelles ces programmes académiques peuvent être offerts et supportés.
5. La transparence et l'usage de l'expertise externe dans les processus assurance qualité sont importants
6. Il doit y avoir encouragement d'une « culture qualité » au sein des établissements de l'enseignement supérieur
7. Des processus doivent être développés à travers lesquels les établissements de l'enseignement supérieur peuvent démontrer leur responsabilité (ou « accountability »), y compris celle pour l'investissement de l'argent publique et privé
8. L'assurance qualité à des fins de « accountability » est pleinement compatible avec l'assurance qualité à des fins de développement et de performance.
9. Les établissements doivent être capables de démontrer leur qualité « chez eux » et au niveau international
10. Les processus utilisés ne doivent pas aller à l'encontre de la diversité et de l'innovation

A partir de ces principes l'ENQA définit le cadre de travail général pour l'Assurance Qualité dans l'Enseignement Supérieur , qui s'étale sur les trois sections suivantes (voir aussi **table.2**):

1. Assurance Interne Qualité au sein des EES: *les principes qui sous-tendent le système interne de garantie de qualité dans les établissements*

2. Assurance Externe Qualité au sein des EES: *les normes régissant l'évaluation externe des établissements et de leurs programmes par les agences*
3. Assurance Qualité au sein des Agences AQ Externe: *les normes s'appliquant sur les agences mêmes*

### **Ressemblance des deux modèles Assurance Qualité (ISO 9001-ESG /ENQA), ou Compatibilité**

Une lecture 'avertie' des Principes (énumérés ci-dessus) sous-jacents à nos deux modèles Assurance Qualité (ISO 9001-ESG /ENQA) et leurs Clauses (**Tables.1** et **.2** ici-bas) nous montre que leur fondement est du 'pareil au même'. On souligne surtout que, les deux se ressemblent dans leur vision suivante:

1. Les deux sont destinées à garantir l'Assurance Interne Qualité
2. Les deux permettent aux Agences de choisir les mécanismes d'action les plus appropriés
3. Les deux permettent aux Agences de choisir comment les activités sont développées et mesurées.

La nature de cette communication ne permet pas une étude approfondie {ISO 9001 v ESG/ENQA}, cependant une étude partielle établissant la corrélation entre ces deux entités, mais à un seul de leur niveau est faisable et fort révélatrice. La **Table.3** montre cette corrélation d'où ressort une forte compatibilité. Ce qui suggère à priori que non seulement l'ISO 9001: 2000/08 s'apprête de manière adéquate aux EES mais qu'il est concevable qu'un Colloque International sur Les Enjeux de l'Assurance Qualité dans l'Enseignement Supérieur

Systeme interne d'AQ à base (ESG / ENQA) soit revu, retouché et audité comme un Systeme de Management de la Qualité (SMQ) à base de la Norme ISO 9001:2008 et certifié en tant que tel.

La Malaisie (voir plus bas) a en effet fait ce double parcours {ISO 9001 v ESG/ENQA} pour arriver au même point dans leur approche qualité, leur cas parmi d'autres en est convaincant quant à l'argument en faveur de l'ISO 9001:2000 pour l'Enseignement supérieur. La **table.4** reflète la base de leur vision de corrélation {ISO 9001 v ESG/ENQA} . Et, pour donner plus de crédibilité à

leur approche, nous avons introduit ici-bas un *Schéma illustratif de l'Amélioration de la Qualité d'un Système de Management de la Qualité basé ISO (Schéma-1)* et le lecteur est ainsi invité à utiliser la **table.4** de la Malaisie, y remplacer un élément du Schéma par son correspondant dans la table: par exemple 'customer' par son correspondant 'student'. On finirait ainsi par avoir tout le Schéma ISO correspondant plutôt aux ESG, dans le fond et dans la forme.

### **Études de Cas Favorisant Le Parcours ISO 9001: 2000**

Il en est plusieurs autres cas (au-delà de ce qui suit) et que cette étude ne peut revoir, contraintes de temps et d'espace.

#### **Étude de Cas: Australie , Grèce, Malaisie**

*Plusieurs pays ont étudié, évalué, ou implémenté l'ISO 9001:2000/08 dans le cadre de l'assurance qualité dans l'Enseignement Supérieur. Certains ont même décidé d'utiliser ces normes comme référence pour l'établissement de leurs propres normes qualité, tel que la Malaisie, par exemple.*

#### **Australie: University of Southern Queensland(USQ):**

*Déjà en 1992, l'University of Southern Queensland (USQ), en Australie, a commencé lors de la mise au point de son Total Quality Management (TQM) à adopter les Principes des Normes de l'ISO 9000.*

**Australie:** *Robert Lundquist [1] en Suède, a mené une étude (en 1995) sur l'utilisation de l'ISO 9001 dans les EES Australiens pour*  
**Colloque International sur Les Enjeux de l'Assurance Qualité dans l'Enseignement Supérieur**

*voir quelles universités sont déjà impliquées dans la certification qualité ISO 9000, au sein du pays. En résumé, sur les 36 universités contactées, 35 ont répondu et parmi elles 19 étaient impliquées dans la certification (dans des secteurs non-académiques) : [1]: Lundquist, R (1995) "Survey: ISO 9000 in Higher Education", e-mail communication, Lulea University, Sweden..... & Lundquist, R. (1997), Quality systems and ISO].*

**Grèce:** *- Le département Informatique à l'Institut 'Alexander Technological Educational Institute of Thessaloniki' (ATETH) en Grèce gère un projet de mise en place d'Assurance Qualité, à base*

*ISO : "Design of a Quality Assurance System in Higher Education" – Ce projet était co-financé par le 'European Operational Programme "Education and Primary Vocational Training" (EPEAEK II)'.*

**Malaisie:** *In 1995, le Gouvernement a décidé d'adopter et d'implémenter l'ISO 9000 pour le Secteur Public en Malaisie. Un plan initial d'implémenter l'ISO à l'université de Malaya était à priori formulé en juin 2001, avec un Audit de Documentation mené le 8 Juillet, suivi d'un Audit externe par une Agence privée (SIRIM) en Novembre 2002, et enfin par un Audit de Certification ISO 9001: 2000 en 2002.*

*L'Université a depuis établi une cellule 'University of Malaya Quality Assurance Management Unit - (QAMU). Et, en Janvier 2005, le Système Management de la Qualité- SMQ, géré par QAMU impliquait autour de 1415 personnel académique, 2701 personnel support, 19900 étudiants sous-gradués, 7900 étudiants post-gradués, 17 centres académiques, et 13 collèges résidentiels.*

Beaucoup d'Etablissement Enseignement Supérieur comme ceux indiqués dans l'Etude de Cas ci-dessus arrivent à la conclusion que : "l'implémentation d'un Système de Management et par conséquent sa certification selon l'ISO est une bonne base qui favorise la conformité avec la majorité des lignes directrices européennes (ESG)"

Ce qui mène à une autre question méritant d'être posée: pourquoi le Conseil d'Europe n'encouragerait t-il pas l'adoption des normes ISO déjà en existence? Si elles étaient initialement conçues pour le secteur de production (version 1987), ceci n'était plus le cas pour les versions 1994, 2000 (et récemment 2008) qui étaient destinées aussi bien pour le secteur de production, comme pour le secteur des services, (business) pour un organisme de taille comme pour un business à une seule personne, comme pour une institution académique et donc pour les Etablissements de l'ES (EES).



Plusieurs commentaires insinuaient que l'ISO 9001: 2000 n'était pas conçue pour l'Enseignement Supérieur. Cependant, pour montrer autrement, et convaincu de l'universalité de l'implémentation des normes ISO 9001:2000, l'organisation ISO a développé un guide pour l'application de l'ISO 9001:2000 dans le secteur de l'éducation : « **Quality management systems - Guidelines for the application of ISO 9001:2000 in education** » - une initiative provenant du Mexique.

Le guide est destiné pour les organisations à tous les niveaux, pourvoyant tous types d'éducation, incluant: élémentaire, moyen et supérieur; spécial et éducation adulte; à distance et e-learning.

L'Europe a refait le même parcours avec sa propre version de l'assurance qualité selon ses propres normes 'ESG' ayant dépensé un budget (\$) colossal pour arriver en effet, au même point que l'ISO 9001: 2008 (ou pas encore). La question étant pourquoi ? Mais la leçon n'est pas dans la réponse mais dans la question elle-même. C'est une question que doit se poser un pays comme l'Algérie (en voie de développement) avant de se lancer dans un parcours moins sûr, plus dur, restreint alors qu'il existe une alternative testée par le monde des affaires, plus sûre, moins dur, plus ouverte. L'exemple de la Malaisie vaut la peine d'être étudié de plus près.

**L'expérience européenne et française en matière  
d'assurance qualité des établissements et formations**

**Par Pr. Eric FROMENT  
Agence d'Evaluation de la Recherche et de  
l'Enseignement Supérieur  
Paris – France**

## **1. Les évolutions récentes**

### **1.1 Bologne**

Le communiqué de Berlin en 2003 a ainsi établi un lien très clair entre l'autonomie des établissements et leur obligation de rendre compte publiquement sur la manière dont ils garantissent la qualité de leurs activités. Ce même communiqué a invité les pays à se doter de cadres qualité qui intègrent une capacité d'évaluation ou d'accréditation externe des programmes et des établissements. À Bergen en 2005, les ministres ont ensuite adopté un cadre pour le développement de la garantie de la qualité dans l'enseignement supérieur. Il est décrit dans les "*European standards and guidelines (ESG)*" et précise les responsabilités respectives des dispositifs de garantie de la qualité internes aux établissements et de ceux que doivent mettre en œuvre les évaluateurs externes. Dernièrement à Londres en 2007, c'est la mise en place du registre européen des agences d'évaluation et d'accréditation qui a été décidée dans la perspective d'organiser l'espace européen de l'enseignement supérieur par une garantie de la qualité des évaluateurs externes des établissements. Ceci consolide la confiance au sein de l'espace européen pour y faciliter la mobilité mais aussi protège cet Espace des dérives potentielles d'un marché incontrôlé de l'accréditation.

Extraits du Communiqué de Berlin sur l'assurance qualité (2003) :

*“C’est un fait établi que la qualité de l’enseignement supérieur se trouve au cœur de la construction d’un espace européen de l’enseignement supérieur. Les Ministres s’engagent à soutenir le développement de la garantie de la qualité au plan des établissements et aux plans national et européen. Ils soulignent la nécessité de développer des critères et des méthodologies reconnus mutuellement en matière de garantie de la qualité.*

*Ils soulignent également que, conformément au principe de l’autonomie des établissements, la responsabilité première en matière de garantie de la qualité dans l’enseignement supérieur incombe à chaque établissement lui-même, ce qui fonde les bases d’une réelle responsabilisation du système universitaire dans le cadre national de qualité.*

*Ils conviennent donc que d’ici à 2005, les systèmes nationaux de garantie de la qualité devraient inclure :*

- *une définition des responsabilités des organismes et institutions concernés*
- *une évaluation des programmes ou des établissements, qui inclue l’évaluation interne, l’examen externe, la participation des étudiants et la publication des résultats*
- *un système d’accréditation, de certification ou de procédures comparables*
- *la participation, la coopération et la mise en réseau internationales.*

*Au plan européen, les Ministres demandent à l’ENQA, en coopération avec l’EUA, l’EURASHE et l’ESIB, de mettre au point une série de références, de procédures et de lignes d’orientation pour la garantie de la qualité qui fassent l’objet d’un consensus, d’explorer les moyens d’assurer un système adéquat d’examen par les pairs pour la garantie de la qualité et/ou pour les agences ou organismes chargés de l’accréditation, et d’en faire rapport aux*

*Ministres en 2005 par l'intermédiaire du groupe de suivi. Il sera tenu compte, à leur juste valeur, des compétences des autres groupes et réseaux impliqués dans la garantie de la qualité.*

L'OCDE développe le même point de vue en 2008 :

(extrait de ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR POUR LA SOCIÉTÉ DE LA CONNAISSANCE – EXAMEN THÉMATIQUE DE L'OCDE POUR L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR – OECD 2008)

***“ Veiller à ce que l'assurance qualité ait pour objectifs l'amélioration et la responsabilisation***

Il faut en outre trouver un équilibre entre la responsabilisation et l'amélioration de la qualité. Sur le plan de la responsabilisation, il est important que les systèmes d'assurance qualité fournissent des informations aux diverses parties prenantes, mais l'assurance qualité doit également être/devenir un mécanisme permettant d'accroître la qualité et non de simplement faire respecter des obligations bureaucratiques. Il est donc impératif de trouver un équilibre entre les deux objectifs que sont la responsabilisation et l'amélioration si l'on veut que le système d'assurance qualité soit efficace et pour conserver le soutien des universitaires. Il serait souhaitable de redéfinir périodiquement le dosage responsabilisation - amélioration, par exemple de moins mettre l'accent au fil du temps sur la responsabilisation dès qu'une forte adhésion aux normes de base s'observe.

***Utiliser conjointement des mécanismes internes et externes d'assurance qualité***

Une combinaison de mécanismes internes et externes d'assurance qualité pourrait être employée pour répondre aux différentes finalités de l'assurance qualité. Une combinaison possible consisterait à recourir à des audits externes et à des mécanismes internes d'assurance qualité pour ce qui est de

l'amélioration et à des indicateurs de performance et à la vérification des données dans les bases de données publiques pour ce qui est de la responsabilisation.

Mais, à l'évidence il existe d'autres combinaisons selon les usages en vigueur dans les pays et selon le degré de développement de leurs systèmes d'assurance qualité.

***Accorder une plus grande importance aux mécanismes internes d'assurance qualité***

L'existence d'une forte culture de la qualité dans les établissements tertiaires – partagée par la direction, le personnel et les étudiants de l'établissement – contribue à renforcer le système d'assurance qualité. Les données montrent qu'une forte culture de la qualité peut se développer par la création (obligatoire) par les établissements de systèmes d'assurance qualité ou en réponse à des mesures d'incitation appropriées, comme publier les évaluations par les étudiants de leur expérience en matière d'apprentissage. Il est également important de conférer de la légitimité aux mécanismes internes d'assurance qualité en les faisant périodiquement valider formellement par une évaluation externe.

## **1.2 L'AERES**

### **En France : du contrôle à l'évaluation – régulation**

#### **L'évolution de la place de l'évaluation**

L'Etat, centralisé, a une forte tradition de contrôle. Contrôle budgétaire certes, mais aussi, plus largement, contrôle du fonctionnement de l'établissement et de la mise en œuvre des objectifs qu'il a fixés – parfois très finement – aux établissements publics. Chaque grand ministère dispose ainsi d'organes de contrôle appelés "inspections".

Pour les établissements d'enseignement supérieur, l'inspection a paru de tout temps contradictoire avec la liberté d'exercice académique. Elle a porté sur le fonctionnement administratif des établissements plus que sur leur stratégie d'enseignement et de recherche.

Ce dispositif dont les limites étaient évidentes a conduit l'Etat à créer en 1984 un Comité national de l'évaluation (CNE). Respectueux de la liberté académique, le législateur a choisi de recourir au statut d'autorité administrative indépendante. Cette catégorie juridique, en émergence à l'époque, permet à l'Etat de transférer à des agences publiques, mais non soumises à la tutelle directe d'un ministère, le soin de rendre à l'Etat des avis indépendants. Le CNE a ainsi pratiqué pendant 22 ans une évaluation institutionnelle, qui ne concernait chaque année qu'un petit nombre d'établissements et sans que l'Etat en fasse systématiquement une exploitation directe dans ses relations avec eux.

Dans le domaine de la recherche, l'évaluation repose depuis plus de quarante ans sur le principe de la labellisation et, en corollaire, du financement des laboratoires de recherche. Cette labellisation est double :

- par l'organisme de recherche qui décide du label et des financements de ses unités propres et des unités qu'il a en commun avec une université ;
- par le ministère en charge de la recherche pour la labellisation des unités propres des universités et des unités mixtes.

Jusqu'à la création de l'AERES, l'évaluation des unités de recherche était organisée :

- par l'organisme de recherche "labelliseur" pour ses unités propres et les unités en partenariat avec une université ;
- par un service du

ministère en charge de la recherche pour les unités strictement universitaires.

Au sein des organismes, l'évaluation était confiée à des commissions internes comprenant une proportion variable de représentants élus des personnels. Le dispositif le plus connu est celui du Comité national de la recherche scientifique (CoNRS) associé au CNRS dont il éclaire les décisions.

Pour ce qui est des formations, l'Etat habilitait les diplômés à partir d'un examen sur dossier effectué au sein du ministère de l'enseignement supérieur à l'exception des formations conduisant à la délivrance du titre d'ingénieur. L'habilitation à délivrer ce titre était donnée après avis de la Commission des titres d'ingénieur (CTI) créée par une loi du 10 juillet 1934.

### **La création d'une agence d'évaluation pour la recherche et l'enseignement supérieur = AERES**

La création de l'AERES, en 2006, participe du mouvement général de réflexion de l'Etat sur son rôle et ses modes de contrôle des politiques publiques. Aux côtés des modes traditionnels de contrôle, tels que ceux des inspections ou de la Cour des comptes<sup>2</sup>, sont apparues la mesure de la performance et l'évaluation. Avec elles et tout particulièrement avec l'évaluation, l'Etat dépasse la notion de contrôle et de respect des règles pour se diriger vers un dialogue responsable, lequel vient conforter la relation contractuelle.

A ce contexte général sont venues s'ajouter les réflexions nées des "assises de la recherche", organisées à Grenoble en 2004 lors du mouvement de contestation des chercheurs. La création de l'agence est l'un des rares actes législatifs issus de ces débats et elle reflète, dans son périmètre et sa structure, le climat et les termes des discussions de l'époque. Son périmètre est défini par la loi de 2006.

Il revient à l'AERES :

*1° d'évaluer les établissements et organismes de recherche, les établissements d'enseignement supérieur et de recherche, les établissements et les fondations de coopération scientifique ainsi que l'agence nationale de la recherche, en tenant compte de l'ensemble de leurs missions et de leurs activités ;*

*2° d'évaluer les activités de recherche conduites par les unités de recherche des établissements et organismes mentionnés au 1° ; elle conduit ces évaluations soit directement, soit en s'appuyant sur les établissements et organismes selon des procédures qu'elle a validées ;*

*3° d'évaluer les formations et les diplômes des établissements d'enseignement supérieur ;*

*4° de valider les procédures d'évaluation des personnels des établissements et organismes mentionnés au 1° et de donner son avis sur les conditions dans lesquelles elles sont mises en œuvre. Elle peut également participer, dans le cadre de programmes de coopération européens ou internationaux ou à la demande des autorités compétentes, à l'évaluation d'organismes étrangers ou internationaux de recherche et d'enseignement supérieur.*

*Des documents élaborés par les structures privées sur l'utilisation des aides publiques à la recherche lui sont communiqués.*

A ce titre, l'agence veille à ce que les procédures d'évaluation mises en œuvre prennent en compte les activités d'expertise conduites par ces personnels dans le cadre de commissions à caractère consultatif placées auprès d'une autorité de l'Etat, quelles que soient leurs dénominations, ou dans le cadre des activités d'une autorité administrative indépendante.

Le législateur a ainsi donné à l'AERES des compétences très larges. L'un des objectifs est de rassembler en un même lieu des



évaluations jusqu'alors dispersées. Il lui revient d'évaluer la recherche publique, les établissements d'enseignement supérieur publics, quel que soit leur statut juridique. Pour les établissements privés, l'agence est compétente dès lors que l'établissement souhaite une reconnaissance de ses diplômes par l'Etat. Elle est également chargée de l'évaluation de l'ensemble des formations licence - master – doctorat, mais non du titre d'ingénieur (dont l'évaluation reste du ressort de la CTI, *cf.* plus haut).

Est exclue de son champ d'intervention l'évaluation des chercheurs et des enseignants chercheurs.

Cette dernière est, comme par le passé, du ressort d'instances prévues par les statuts de ces personnels. L'AERES est toutefois appelée à valider leurs procédures et à donner son avis sur les conditions dans lesquelles elles sont mises en œuvre. Cette répartition permet un équilibre entre l'évaluation des individus par leurs pairs et un regard externe sur les procédures utilisées.

La structure de l'agence reflète aussi les discussions des "assises de la recherche". En effet, initialement restreint à l'évaluation de la recherche, le concept qui allait donner naissance à l'AERES s'est enrichi, d'abord en incluant l'évaluation institutionnelle, puis celle des formations.

La structuration en trois sections résulte à la fois de cette progression temporelle et de la prise en compte de structures préexistantes, du CNE notamment.

L'AERES ainsi créée (2006) et mise en place (2007) suscitait de fortes attentes : on attendait de sa création une plus grande équité de traitement et une plus grande transparence dans

l'évaluation. En particulier, toutes les unités de recherche devaient être évaluées suivant les mêmes méthodes dans un domaine donné, quelle que soit leur structure d'appartenance. Il en allait de même, sauf exception, de l'évaluation de l'ensemble des diplômes.

Les compétences de l'AERES ont été définies sans ambiguïté

par le Parlement : elle est un opérateur entièrement dédié à l'évaluation. Le pouvoir de décision reste acquis aux parties prenantes. Cette répartition tranchée des responsabilités explique, pour partie, la façon dont l'agence met en œuvre les standards et lignes directrices européennes (ESG) de manière à respecter le périmètre qui est le sien.

### **La diffusion de la culture qualité au sein des établissements**

Les établissements d'enseignement supérieur et de recherche français n'avaient pas de tradition en matière de culture qualité. Dès sa création, l'AERES a poursuivi la démarche entamée par le CNE et, confortée par les décisions ministérielles de Berlin, s'est attachée à diffuser et à évaluer la mise en œuvre des standards de qualité définis dans le cadre du processus de Bologne. Lors de chaque campagne d'évaluation sont organisés des échanges préparatoires pour inciter les établissements à développer des procédures d'assurance qualité et à contribuer à accélérer la prise en compte de cette dimension.

**La qualité à l'université : une affaire  
de tous**

**Par Dr. Abdenour MOUSSAOUI  
Université Mentouri de Constantine**

- **1- le contexte National:**
- Le quantitatif est-il compatible avec Qualité
- La démarche qualité à l'université n'est ce pas une utopie?
- **2- le contexte international:**
- - Rankings mondiaux,
- - Processus de Bologne

Faut-il rester les bras croisés devant l'ampleur de la tâche qui nous attends?

Que faut-il faire alors?

**Au niveau interne**

- Faire participer à la gestion toutes les parties prenantes
- Redynamiser les commissions pédagogiques.
- **Autres Niveaux:**
- S'assurer de la Cohérence des programmes,
- Réflexion sur le nouveau? rôle des Bibliothèques,
- Capitaliser les expériences,
- Coordonner les démarches.

Créer une structure Qualité à l'université:

celle-ci peut s'appeler cellule qualité, ou commission interne d'évaluation...

- Transparence et indépendance de la cellule qualité

**Elle doit être composée de représentants:**

- Des professeurs,
- Des étudiants, des ATS
- D'anciens étudiants.

- Il faut à tout prix éviter la surcharge administrative,

**Objectifs:**

- Définir la Politique qualité
- Proposer des nouveaux outils de mesures
- Appuyer les entités dans leur choix d'indicateurs qui leur permettent de s'auto évaluer
- Commenter les rapports d'autoévaluation des entités.
- Pérenniser la démarche Qualité,
- Capitaliser les expériences qualité.

**La qualité c'est un tout:**

- Quand nous parlons de qualité à l'université, nous visons en général:
  - - la qualité des enseignements,
  - - la qualité de la recherche,
  - - la qualité de la gouvernance.
- Mais il y a des choses auxquelles nous ne faisons pas attention et qui sont si importantes dans le processus de qualité à l'université

**Notre visite à l'ULB dans le cadre d'un projet Tempus Aquimed sur la qualité nous a permis de « vérifier » sur le terrain:**

- 1- Que la qualité à l'université est un tout.
- 2- Que la qualité à l'université est l'affaire de tous

Nous exposons Brièvement le cas de l'ULB

**L'établissement d'une Charte Qualité (3 étapes)**

- **Pourquoi ?**
  - • Faciliter l'appropriation d'un cadre général Qualité
  - • Définir plus concrètement la notion "Qualité"
  - • Aboutir à une représentation partagée de la Qualité

**Quelles étapes ?**

- 1- Les rencontres – interviews (février à juin 2009)

**– Principe**

- o Discussion libre et ouverte
- o Question unique
- o Individuelles et collectives

### **Qui interroger?**

- Doyens et Responsables de l'Administration Générale
- Représentants du corps scientifiques et du PATGS
- Représentants des étudiants
- Représentants du corps académiques

### **Représentants du corps scientifiques**

2-Travail par "*mots-clés*" (février à juin 2009)

- Discours non structurés
- Perception des points importants

+

- Points communs
- Divergences

### **3-Rédaction de la Charte (juillet à octobre 2009)**

- Approbation par la CIE – ULB (septembre 2009)
- Approbation par le CA (octobre 2009)

### **4-Mise en forme et diffusion (novembre 2009)**

### **5- Mise en œuvre de la Charte Qualité (Décembre 2010)**

Une fois cette charte confectionnée elle est devenue la ligne directrice de la qualité à l'ULB.

**D'autres projets que nous trouvons aussi originaux que la charte ont été initiés tels que:**

#### **Le projet convivialité ?**

##### **Parce qu'il**

- S'inscrit dans le prolongement de l'implémentation de la politique Qualité de l'ULB

##### **• Point de la Charte Qualité**

*« Promouvoir la convivialité dans les services, entre les services et entre les différents campus qui composent l'Université ; »*

- Répond à certaines demandes formulées lors d'entretiens informels
- Concerne l'ensemble de la communauté universitaire

##### **La démarche adoptée était :**

- de faire un état des lieux des actions déjà organisées.
- Proposition d'un plan d'actions à court et à long terme.

### **La vulgarisation scientifique**

- Conférences, visites guidées, expositions, formations
- 8500 participants aux activités (2009)
- 157 conférences
- 9 prix pour l'enseignement secondaire
- 19 bourses pour des étudiants de l'ULB
- Réalisation de ressources documentaires pour les enseignants, les élèves et le grand public
- Mises en ligne sur le site d'Infosciences
- Vulgarisation scientifique par les Musées, Infosciences et les chercheurs
- Formation continue des maîtres
- Formation scientifique des futurs maîtres.
- **Deux démarches:**
- 1- Inviter le public à l'ULB
- 2- Aller dans les lieux fréquentés par le public.

### **Conclusion:**

- La qualité est bien une affaire de tous c'est-à-dire toute la communauté universitaire doit être sensibilisée à la qualité et doit œuvrer pour sa pérennité .
- La qualité à l'université n'est pas relative seulement à la qualité de la recherche et de l'enseignement mais aussi à la qualité de la vie dans les campus, à la sécurité et au bien être au travail.

**Le projet de mise en œuvre d'un dispositif  
Assurance Qualité à l'Université de Skikda**

**Par Dr. Djamel BOUDJAADAR  
Mohamed KHERIEF**

**Université 20 Août 1955 - Skikda**

**Résumé :**

Il y a deux ans, l'Université du 20 août 1955 de Skikda s'est engagé dans un projet de mise en place d'un dispositif d'assurance qualité. L'objet de cette communication est de vous parler de ce projet, des impératifs qui nous ont dicté l'engagement sur cette voie, de la définition de la qualité dans le contexte d'une institution académique, des contours de cette démarche, de son champ d'application, de la stratégie qui sera mise en œuvre pour l'implanter,

ainsi que les outils et les instruments qui seront déployés pour sa réalisation. La mise en place d'un projet qualité requiert, avant toute chose, une prise de conscience collective sur la nécessité de s'améliorer continûment, elle nécessite une phase de diagnostic qui doit être menée le plus objectivement possible, enfin, elle nécessite la maîtrise par les différents acteurs des outils de la qualité.

**I- Les motivations :**

Quelles ont été les raisons qui nous ont dicté la nécessité de nous engager dans ce projet ?

En réalité, il y en a plusieurs, je vais me contenter de citer celles que je considère essentielles.

- La première, que je qualifie de triviale, est celle qui consiste à dire que l'honorable institution qu'est l'université ne peut, par sa quintessence même, se concevoir autrement que sur la voie de la qualité, c'est-à-dire de l'excellence. Quel devenir pour l'université sans la passion pour l'excellence ? Quel alors de plus actuel et de plus impérieux pour l'université que cette nécessité de se remettre en cause et de revoir son mode de fonctionnement ?
- La seconde raison, est liée à l'obligation de « rendre compte » de l'usage qui est fait des énormes ressources et des crédits financiers importants, consentis par la nation à l'institution universitaire. Un dispositif d'assurance qualité qui aboutit à une véritable rationalisation et à une meilleure orientation des ressources vers les postes de dépenses qui produisent de vrais résultats, selon une approche qui privilégie la gestion des résultats sur la gestion des ressources, en d'autres termes une gestion des ressources en adéquation avec les résultats escomptés ; Voici un signal fort que l'université est dans l'obligation d'émettre vers la société.

La troisième raison, est notre conviction que la qualité de nos diplômés est intimement liée à la qualité du fonctionnement de l'université, c'est-à-dire au niveau de maîtrise des divers processus, à l'optimisation de leurs performances et à leur amélioration continue. En améliorant les performances de l'université, en faisant en sorte que le management, en général, et l'acte pédagogique, en particulier, se fassent conformément à des standards de hauts niveaux, nous avons en ligne de mire, l'amélioration de la qualité de nos diplômés et par delà même « booster » leurs potentiels d'employabilité.



- Enfin, la dernière raison est liée aux classements internationaux des universités, qui nous relèguent à des positions peu reluisantes ; Et comme bien même certains peuvent remettre en cause l'objectivité et les instruments en vigueur pour élaborer ces classements, il n'en demeure pas moins qu'ils nous interpellent de façon sérieuse et insistante.

## **II- La démarche qualité et son champ d'application :**

Par démarche qualité, nous entendons une entreprise de changement planifiée, basée sur une série d'actions non moins planifiées, affectant la culture des différents acteurs, la posture managériale, la structure organisationnelle, les procédures de travail et les attitudes des différents agents. Cette initiative, utilise la théorie et les méthodes de l'Amélioration Continue et du management de la qualité qui forment un corps de connaissances qui s'est forgé et construit progressivement et qui a trouvé son application dans le contexte des institutions académiques, il y a une trentaine d'années.

Elle cible les objectifs suivants :

- **Embarquer les différents acteurs sur le chemin de la qualité et de l'excellence.**

L'initiative qualité n'aura des chances de succès que si elle suscite l'adhésion de toutes les parties prenantes (administration, enseignants et étudiants). Embarquer tout ce monde sur le chemin de la qualité est un véritable challenge, d'autant que les besoins et les opportunités des différents groupes sont différenciés. Ce qui implique la nécessité d'adopter des postures personnalisées lorsqu'on cherche à convaincre les différents groupes d'adhérer à

cette démarche. En tout état de cause, toute tentative de « marche forcée », qui ne tient pas compte des spécificités et des attentes des différents acteurs sera vaine et probablement contre productive.

Pour une initiative qualité à long terme, il est essentiel, pour garantir son succès, qu'elle soit conçue pour fonctionner selon un mode bidirectionnel : « du bas vers le haut » et « du haut vers le bas ». Les activités qui se déroulent selon l'orientation « du bas vers le haut » sont nécessaires lorsque les groupes s'engagent dans des opérations d'autocritiques, de diagnostic, d'améliorations de leurs processus de travail, de planifications des unités dont ils ont la charge ou lorsqu'ils mettent à profit leurs habiletés pour modeler le destin de l'institution. Au même moment, il est important pour l'institution, d'explorer l'objectif (ou l'impératif) qualité à partir d'une perspective « du haut vers le bas », lorsqu'il s'agira d'élaborer une planification stratégique, de faire un examen critique du fonctionnement et de la cohérence globale du système de management et de consolider les données qui participent à la prise des décisions.

- **Produire un diagnostic sur les performances et les contre-performances de l'université.**

Pour réaliser ce diagnostic l'université peut faire recours à deux méthodes, la première, l'autoévaluation avec une grille précise et rigoureuse contenant des indicateurs pertinents, la seconde option consiste à se faire évaluer par une entité externe. On pourrait imaginer, que les structures responsables de la qualité dans des universités voisines puissent participer à ce travail de diagnostic et d'évaluation.

L'acte évaluatif, à condition qu'il soit bien mené, qu'il ait tous les pré-requis lui conférant rigueur et objectivité, représente la conscience vigilante qui éclaire l'action de l'institution universitaire. Cet acte vise à passer au crible l'ensemble des activités, à en faire une analyse critique, à juger les résultats obtenus et la pertinence de reconduire ou d'amender certaines pratiques. Malheureusement, force est de constater, que la pratique de l'évaluation est quasiment absente dans nos institutions universitaires. On peut affirmer, sans risque de se tromper, que seuls les étudiants sont évalués. Il est temps, que la pratique de l'évaluation rentre dans les mœurs de la communauté universitaire et que cette évaluation institutionnelle soit perçue, par tout le monde, comme ayant un caractère formatif destiné à les soutenir dans l'exercice de leurs fonctions et à booster leurs productivités.

- **Identifier les germes de la non qualité et proposer des solutions pour les éliminer.**

Les sources de non qualité fonctionnent réellement à la manière des germes, puisqu'elles ont cette aptitude à propager leurs effets. On peut d'ores et déjà énumérer un ensemble de causes communes génératrices de non qualité dans une université, par exemple : des curriculums mal conçus, des curriculums bien conçus mais mal exécutés ( écart significatif entre le curriculum formel et le curriculum réel), des infrastructures mal entretenues, un mauvais environnement de travail, des procédures de travail erronées, des emplois du temps mal confectionnés, des ressources insuffisantes, le travail d'évaluation non maîtrisé par les enseignants, des pratiques enseignantes qui

ne sont pas réactualisées pour s'adapter au système LMD, des staffs insuffisamment développés,...

- **Identifier les différents processus et les cartographier.**

La démarche qualité suppose que l'on examine et qu'on analyse le fonctionnement de l'institution universitaire aux niveaux les plus bas possibles, je suis presque tenté de dire à des échelles « microscopiques ». Cet examen et analyse devraient nous révéler les divers processus en action, leurs interrelations et leurs interactions. L'identification, la modélisation et la cartographie de ces processus est une étape fondamentale, en premier lieu, pour la standardisation et plus tard pour l'innovation et l'amélioration. Dans l'approche processus, les normes qualités font le distinguo entre les processus de réalisation et les processus supports ; En milieu universitaire, on peut considérer que tous les processus administratifs sont des processus supports et que les vrais processus de réalisation sont ceux liés à l'enseignement, à l'apprentissage, à la didactique et à la recherche. Ceux-ci sont malheureusement difficilement modélisables et les facteurs qui déterminent leurs succès ou leurs échecs ne sont pas facilement appréhendables.

- **Elaborer des procédures documentées de gestion.**

Les procédures sont attachées à des processus, elles décrivent de manière fidèle les intrants, le traitement affligé à ces intrants et enfin ce qui est produit comme extrants. Certains processus ont un caractère critique, compte tenu de leurs poids relatifs dans la réalisation des missions de l'institution universitaire. La criticité signifie que si ces processus ne sont pas maîtrisés, comme il se doit, s'ils ne

produisent pas les résultats qui leurs sont assignés, c'est toute la mission de l'université qui en pâtirait. C'est le cas, par exemple, du processus de conception et de l'implantation curriculaire.

Après avoir dressé les contours de la démarche qualité, on peut maintenant s'interroger sur son champ d'application. Une première réponse consisterait à dire que tout sera ciblé, que l'institution académique dans son intégralité sera visée. Mais, ce « tout », ne se présente pas comme un bloc monolithique, c'est un « tout » systémique, complexe, organisant et finalisant. Vue comme telle, l'université est belle et bien un système, composé de centaines de sous-systèmes qui interagissent et co-varient, c'est-à-dire qu'un changement affectant une de ses parties va impacter positivement ou négativement les autres parties. Implanter un dispositif d'assurance qualité et d'amélioration continue, signifie pour la communauté académique l'introduction d'une palette de concepts et d'outils de diagnostic qui vont soutenir les sous-systèmes dans leurs quêtes d'amélioration des performances, avec comme corollaire l'amélioration du système dans son ensemble.

### **III- Stratégie d'implantation et instruments :**

A travers cette initiative qualité, toutes les composantes de l'université sont invitées à un changement de paradigme. Ce changement ne peut s'improviser ; Il doit être mené selon une approche stratégique qui définit les cibles préliminaires, les étapes de la démarche et les objectifs attachés à chaque étape.

Notre point de départ a été les expériences qui ont été menés, à travers le monde, par des universités pionnières dans ce domaine. Mais en raison du caractère idiosyncrasique de chaque institution, chacune a développé son cheminement propre vers l'implantation du projet qualité ; Bien entendu, la finalité reste la même. Nous

avons essayé, en ce qui nous concerne, de personnaliser et d'adapter ces démarches à notre contexte propre. Voici, à titre d'exemple, le modèle d'implémentation du système de management de la qualité, établi par l'« Office of Quality Improvement » de l'université du Wisconsin Madison ; Il comprend les étapes suivantes :

- Identifier l'équipe du leadership, qui s'initie aux concepts et méthodes de la qualité et qui va engager tout le staff à travers les différentes étapes.
- Identifier l'objectif de cette équipe et le support qu'elle peut fournir à l'institution.
- Identifier les clients de l'université et leurs besoins.
- Développer une vision, savoir où l'on va.
- Identifier les processus critiques.
- Piloter un ou plusieurs projets destinés aux besoins critiques.
- Former tout le staff, dans le cadre de la formation continue, aux concepts et méthodes du management de la qualité.
- Développer et planifier l'amélioration continue et la veille quand aux besoins des clients.

A l'université de Skikda, une cellule chargée de l'assurance qualité, dépendant directement du Professeur Kouadria Ali, Recteur de l'université, a été installée depuis une année. Dans une première étape, les membres de cette cellule ont été formés à la qualité qui se décline à travers ses concepts, ses principes, ses méthodes et ses techniques. Dans une seconde étape, un travail de réflexion a été mené sur ce que devrait être l'initiative qualité à l'université de

Skikda ; Concrètement, cela signifie, qu'il fallait répondre clairement aux interrogations suivantes :

- Les contours et le fond de la démarche ont –ils une clarté absolue ?
- Le projet qualité aura-t-il une réelle valeur ajoutée pour l'université ?
- Cette initiative est elle applicable ? Est-ce qu'elle est faisable ?
- Comment cette initiative sera menée?
- De quelle manière les différentes phases seront ordonnancées ?
- Quels sont les éléments structuraux, ou les sous systèmes qui doivent être prioritairement ciblés ?

Pour ce qui est des trois premières interrogations, les réflexions et les débats ont convergé vers les éléments de réponses suivants :

- Oui, la démarche est globalement assez lisible, même si un travail supplémentaire d'approfondissement est peut être nécessaire.
- Oui, l'initiative qualité aura une valeur ajoutée pour l'université. Elle lui permettra d'avoir une vision plus nette sur ses missions, elle la dotera des outils de la planification stratégique,  
  
elle aiguisera ses instruments et méthodes de management et elle la placera en meilleure position pour répondre à l'impératif de compétitivité.

- Par faisabilité, on entend le rapport ou le degré de conformité entre l'objectif et les moyens prévus, l'applicabilité est associée à l'adéquation entre les moyens effectivement utilisés et les moyens prévus. Nous estimons, que désormais, les investissements lourds consentis ces dernières années dans les infrastructures et les équipements, le recrutement massif des enseignants et de toutes les catégories de personnels doivent aller de paire avec la quête de qualité et de rentabilité.

A propos de la manière d'aborder l'implantation du projet, des points d'entrées du système et de l'ordonnement de ces différentes phases, nous avons abouti aux conclusions suivantes :

- Le projet a une taille importante. Pour le mener à son terme, des ressources doivent être mobilisées. La cellule qualité est, tout au plus, dimensionnée à son pilotage.
- Comme tout projet, celui-ci doit être divisé en tâches. A chacune des tâches, on doit associer sa date de début, sa durée, sa date de fin et les ressources qui concourent à sa réalisation.
- L'implication de tout le monde dans ce projet nécessite le déclenchement d'un certain nombre d'opérations, nous avons identifié le besoin pour les actions suivantes :
  - 1- La sensibilisation, l'encouragement et l'incitation.
  - 2- L'implication et l'initiation.
  3. L'organisation et l'ajustement structurel.
  4. L'évaluation et l'appréciation des résultats.
- Au moment d'initier le projet, il importe de bien choisir les points d'entrées. Le point d'entrée se réfère dans notre cas à un lieu (un sous-système ou un élément structural),



c'est-à-dire l'*endroit* où l'on agit, et à un *moment*, ce qu'on fait en premier.

- Les valeurs stratégiques des points d'entrées ne sont pas les mêmes. Il existe dans le système des positions privilégiés plus inductrices que les autres.
- L'implémentation du projet qualité se fera, en choisissant, dans une première phase, des points d'entrée synchroniques, puis dans une seconde phase, des points d'entrée diachroniques. Au cours de la première phase, on cible simultanément plusieurs entités bien choisies (exemple : une filière/un domaine/ un département /par faculté). Lorsque l'action sur ces points d'entrées aura produit les effets attendus, on procèdera, dans une seconde phase, par benchmarking interne, en d'autres termes on essaiera de « cloner » ou de faire migrer les acquis de la démarche aux points d'entrées voisins. De proche en proche, on arrivera à toucher tous les recoins de l'institution universitaire.

#### **IV- Conclusion :**

Un projet de mise en place d'un dispositif d'assurance qualité a été initié à l'université du 20 août 1955 de Skikda. Nous avons listé les raisons qui ont présidé à faire ce choix, défini le sens et la portée de cette démarche, la manière de la mener et les acquis attendus de celle-ci.

**Management de la qualité à l'université :  
indicateurs et outils d'appréciation de la  
performance**

**Par Dr. Wassila HAMDAOUI  
Responsable Qualité à l'Université  
de Guelma**

**Introduction**

Le management de la qualité totale (MQT) englobe l'ensemble des directives et procédures de mise en œuvre des politiques et des objectifs qualité nécessaires à la maîtrise et à l'amélioration des performances de toutes les fonctions de l'établissement.

Le Management de la Qualité est un outil de gestion important destiné aux managers, il leur permet de coordonner, d'orienter et de contrôler les activités de leurs unités (faculté, département ou service...) dans le but d'améliorer leur performance.

La démarche qualité désigne l'approche et l'organisation opérationnelles qui permettent d'atteindre les objectifs prévus par la politique qualité. Cette démarche doit être adaptée à la culture et à l'histoire de chaque établissement.

**1-Assurance qualité à l'université : définitions**

L'assurance qualité représente la mise en pratique d'un ensemble d'actions préétablies et systémiques, pour conférer la confiance que le produit ou le service satisfera les exigences des utilisateurs. Ces exigences doivent correspondre à leur besoins exprimés.

Les bénéficiaires des services de l'éducation supérieure sont multiples : les étudiants, les enseignants, les organismes qui

demandent la formation, le ministère, les entreprises économiques et autres.

La qualité est un indicateur de performance de l'université, c'est la préoccupation de toute l'organisation. Sa transformation dans un instrument de management a fait l'objet d'un nouveau style de management «le **Management de la Qualité Totale** ».

L'assurance qualité est un processus permanent qui vise à évaluer (estimer, contrôler, garantir, maintenir et améliorer) la qualité du système, de l'établissement ou des programmes de l'enseignement supérieur.

On distingue l'assurance qualité interne (les pratiques intra-institutionnelles) et l'assurance qualité externe (inter institutionnels)<sup>5</sup>

## **2- Objectifs du Management de la qualité totale (MQT)**

L'adoption du management de la qualité a pour but de :

- Introduire des changements et des réformes.
  - Améliorer l'efficacité de l'organisation de l'établissement.
  - De faire évoluer les pratiques internes et externes.
  - Etablir une culture d'intérêt pour la qualité et renforcer l'esprit de communauté souvent absent du milieu universitaire.
  - Détecter les défaillances du système et les traiter.
  - De répondre aux exigences des bénéficiaires et de l'environnement.
- Le système management de la qualité est constitué sur la base de quatre éléments essentiels<sup>6</sup>:

---

<sup>5</sup> (1) M. Martin, A. Stella : assurance qualité externe dans l'enseignement supérieur, OPU 2008.

<sup>6</sup> S. Shiba, A. Graham et D. Walden : les quatre révolutions du management de la qualité totale ; éd. Dunod, Paris 1997

- 1. La priorité au client (bénéficiaire) :** la satisfaction de leurs besoins par l'offre de services adéquats est primordiale.
- 2. L'amélioration continue :** des processus et des compétences pour atteindre un niveau de qualité supérieur.
- 3. La participation totale du personnel :** la mobilisation de toutes les capacités de l'établissement est nécessaire pour réaliser l'amélioration continue et la performance attendue.
- 4. L'intégration dans un réseau social :** pouvoir partager les connaissances avec d'autres établissements pour créer une culture qualité inter et intra établissements.

### **3-L'approche assurance qualité:**

Le management de la qualité totale a été atteint suite aux développements atteints dans le domaine du contrôle, la culture de l'organisation, l'adaptation à l'utilisation, l'importance de la satisfaction des exigences des clients et bénéficiaires...etc.

Cette approche peut être développée suite à la pression externe de l'environnement ou par une pression interne où l'université exprime le besoin d'améliorer la qualité de ses services. Deux types de démarches qualité sont identifiés :

- les démarches qui visent la certification, elles font appel aux organismes externes pour la reconnaissance du niveau qualitatif atteint.

- les démarches internes que chaque université assume et qui peut faire partie d'une stratégie nationale et internationale.

La démarche que nous allons aborder est purement interne, elle vise l'amélioration des performances et des pratiques internes dans le but d'offrir un service de haute qualité aux utilisateurs et bénéficiaires des services de l'université. Les approches qualité sont fondées soit sur les standards pré-déterminés ou sur les objectifs propres à l'établissement concerné.

### **4-Dispositif d'installation du Management Qualité Totale (MQT)**

La mise en place d'une démarche qualité commence par la mise en place d'un nouvel état d'esprit partagé par tout le personnel de l'établissement.

L'implication de la hiérarchie au plus haut niveau est indispensable depuis le départ pour concevoir, orienter et faciliter l'introduction du projet MQT.

Le développement de la démarche qualité exige :

1. L'introduction du management des processus ;
2. L'élimination du taylorisme et l'initiation au management participatif et qualitatif.
3. Un leadership fort pour introduire le système qualité par les dirigeants de l'institution.
4. Le MQ implique l'ensemble du personnel: c'est la préoccupation de tout l'établissement.
5. La réalisation de la cartographie des processus;
6. La nomination des responsables des processus identifiés et leur intégration dans la structure organisationnelle de l'institution.
7. La création des canaux d'information et de communication.

L'approche processus étant un outil efficace et efficient pour développer, mettre en œuvre et améliorer l'institution universitaire.

Le processus est présent dans toute activité qui utilise des ressources pour convertir des éléments d'entrée en éléments de sortie. L'optimisation des ressources et moyens utilisée est une condition essentielle.

## **5 -L'adaptation culturelle**

Le management de la qualité exige la réorganisation des activités de l'établissement en se basant sur le management du changement, l'enrichissement des méthodes de travail, l'utilisation des techniques ressources humaines et surtout la motivation au travail.

La plus grande différence culturelle entre les organismes utilisant le MQT et ceux qui ne l'utilisent pas se trouve dans la façon de travailler « le travail d'équipe ».

Une recherche effectuée dans ce domaine <sup>7</sup> confirme qu'il y a forte corrélation entre l'usage des instruments et du système de management de la qualité totale avec la présence des valeurs culturelles (modèle proposé par J. Woods).

La recherche concernant la présence de ces valeurs dans quelques universités a démontré que les plus grandes distances face à la culture idéale de la qualité sont liés (en ordre décroissant de l'importance) à :

1. A l'attitude envers l'utilisation des ressources ;
2. A la modalité d'utilisation des connaissances et des informations ;
3. Aux attitudes pendant la communication ;
4. A l'implication et la compréhension du rôle et de la contribution de chacun.

Les points culturels forts des universités ont été donnés par la perception de la hiérarchie, la vision rapprochée de l'utilisation des processus, et une bonne acceptation des attitudes liées à l'amélioration et au progrès.

#### **6- Procédures de mise en œuvre du MQT**

La mise en œuvre du Management de la qualité se fait sur la base des activités suivantes :

- ❖ **Planifier** : il s'agit de préciser les objectifs et les processus nécessaires pour fournir les résultats exigés par les bénéficiaires et partenaires.
- ❖ **Faire** : mettre en œuvre les actions ciblées pour garantir les résultats attendu.
- ❖ **Contrôler** : vérifier et suivre les actions entreprises par rapport aux objectifs préétablis.
- ❖ **Evaluer** : il s'agit de comparer les résultats obtenus et déterminer les actions à entreprendre pour corriger les écarts constatés.

---

<sup>7</sup> A. Nestian : Avantages et inconvénients de l'enseignement supérieur roumain, dixième conférence du réseau PGV, université de Iodz-20-22/09/2004

❖ **Corriger** : mettre en œuvre les actions pour corriger les écarts et améliorer les performances des activités et services offerts. L'introduction du MQT c'est agir sur quatre éléments essentiels : la culture, le management, les structures et les systèmes.

Les facteurs culturels essentiels sont les valeurs organisationnelles, la résistance au changement, les connaissances et expérience dans le domaine MQT, l'implication de la direction dans la démarche...etc.

## **7- Principes du management par la qualité**

Les principes de management de la qualité ont été introduits par la norme 9004:2000 (système de management qualité : lignes directrices) et la norme 9001-2000 qui définissent le cadre de référence permettant aux différentes institutions d'améliorer leurs performances.

Ces principes sont :

- Orientation client ;
- Leadership ;
- implication du personnel ;
- approche processus ;
- management par approche système ;
- amélioration continue ;
- approche factuelle pour la prise de décision.

Un bon résultat d'assurance qualité confère à l'établissement un prestige

Plus grand, une meilleure reconnaissance sociale, des étudiants de meilleur niveau et des enseignants plus compétents. Le niveau de qualité correspond au degré de réalisation des objectifs de l'établissement.

## **8- Systèmes contribuant à la qualité :**

L'introduction du management de la qualité exige la maîtrise de plusieurs outils et système nécessaires à la bonne marche de l'établissement :

### **8.1 Le système documentaire :**

Il consiste en un manuel qualité qui décrit l'organisation générale et les dispositions contribuant à la qualité. Il précise les objectifs de la politique qualité du service, le profil du personnel et les outils nécessaires pour remplir les missions confiées et atteindre les objectifs qualité.

Ce système s'appuie par ailleurs sur trois autres types de documents : les documents organisationnels, techniques et les documents de suivi.

Il permet de recueillir les variables caractéristiques de chaque activité de l'établissement. Ces variables sont souvent chiffrées et sont utilisées en tant qu'indicateurs.

### **8.2 Les systèmes d'indicateurs:**

Ils représentent des systèmes informationnels en tant que support pour les décisions concernant les relations avec le système éducationnel. Ces systèmes produisent des informations structurées et ils utilisent des listes d'indicateurs pour mesurer le niveau des différentes caractéristiques de l'enseignement supérieur, adaptées au type de besoin que les bénéficiaires veulent satisfaire.

L'utilisation des systèmes d'indicateurs systémiques a comme but final la poursuite et la correction au plus haut niveau stratégique des effets des mesures et des actions réalisées. C'est ainsi que l'on assure la viabilité et la réactivité au niveau des stratégies qui concernent l'enseignement supérieur.

Parmi les indicateurs de qualité les plus importants :

- les indicateurs de non-conformité.
- les indicateurs de dysfonctionnement.
- les indicateurs liés aux utilisateurs (obtenus lors des enquêtes réalisés auprès des usagers).



### **8.3 Le système d'évaluation**

L'objectif de ce système est de déceler les faiblesses et les limites de l'entité choisie et de proposer les actions correctives pour y remédier.

Il existe plusieurs types et différents critères d'évaluation.

#### **Critères d'évaluation :**

1. L'évaluation de l'efficacité : il consiste à déterminer le degré de réalisation des objectifs.
2. L'évaluation du cout-efficacité : il s'agit là de calculer ce qu'il en coûte en ressources pour atteindre les objectifs.
3. L'évaluation de la valeur ou du cout-bénéfices : il s'agit de mesurer l'impact de l'activité sur son environnement.

#### **Types d'évaluation**

- La macro-évaluation : elle vise à déterminer le niveau de réalisation des objectifs sans apporter d'explication sur la façon ou sur les possibilités d'amélioration.
- La micro-évaluation : c'est un outil de diagnostic qui fait appel à des méthodes analytiques pour identifier avec précision les lacunes des services offerts ainsi que les causes de ces déficiences.

### **9- Analyse interne du système**

Elle se fait sur la base d'un diagnostic d'évaluation de l'existant au niveau de l'établissement : <sup>8</sup>

Nous pouvons auditer un service, un processus, une activité ou l'ensemble d'un système de management dans le but de :

#### **9.1 Evaluer les moyens :**

**L'évaluation des moyens humains** : trois qualité requises sont à évaluer chez le personnel de l'institution :

- le comportement ;
- le savoir ;
- et la compétence.

---

<sup>8</sup> R. Issolah : Management des systèmes d'information ; OPU, Alger-2005

**L'évaluation des programmes d'enseignement et de**

**recherches** : la détermination des critères pour l'évaluation de la graduation et de la post-graduation est nécessaire.

**L'évaluation des fonds documentaires** : celle-ci se fait sur la base des objectifs et attentes des bénéficiaires (enseignants, chercheurs, étudiants ...).

**L'évaluation des moyens financiers** : vérifier dans quelle mesure les investissements favorisent la réalisation des objectifs visés.

**9.2 Evaluer le système de gestion:**

Le principe de production des services met en relation les moyens utilisés dans le fonctionnement de l'entité choisie pour satisfaire la demande des usagers. Pour évaluer cette capacité de répondre aux besoins, il faut identifier les catégories d'utilisateurs intéressés par l'offre ainsi que les activités des différents services (cartographie des activités).

**9.3 Evaluer les services offerts :**

Elle se fait sur la base des besoins exprimés par les bénéficiaires des services et des objectifs fixés par la direction de l'établissement. Parmi les besoins exprimés par les bénéficiaires de l'enseignement supérieur (les étudiants) nous pouvons citer :

- les informations qualifiées, adaptées et fiables.
- les supports adaptés.
- un service efficace.
- une formation adéquate.
- un encadrement performant.
- une recherche qualifiée.

**10-Analyse des résultats du diagnostic**

L'analyse des résultats du diagnostic d'évaluation va permettre d'une part l'identification des décalages entre les besoins des utilisateurs et l'offre qui leur est proposée, et de déterminer les forces et faiblesses de l'entité concernée de l'institution. Cela va générer des actions d'amélioration qui peuvent porter sur l'ensemble des activités ou sur une action particulière qui constitue la priorité pour l'établissement.

Le projet d'amélioration doit être délimité et bien structuré, il peut se dérouler sur plusieurs étapes :

- Des mesures immédiates pour répondre à certaines urgences (des actions individuelles pour corriger la défaillance) ;
- Des mesures correctives pour permettre le réajustement des services offerts (sur la base de la détermination des processus de production des services);
- Des mesures préventives (des actions programmées dans le but d'améliorer la performance globale du système) .

Le suivi et l'évaluation des résultats obtenus restent nécessaires pour vérifier que les objectifs sont atteints et qu'il y a une amélioration.

### **Conclusion**

la mise en place du Management qualité doit prendre en considération le contexte particulier à chaque système d'enseignement et la culture et la tradition de chaque établissement.

La présence d'une culture qualité forte qui favorise le changement et la modernisation et l'utilisation des outils et techniques du management participatif et qualitatif est indispensable.

L'approche qualité doit être orientée vers la détermination des processus et des responsables et la satisfaction des bénéficiaires par la définition des missions et objectifs de chaque processus. La réussite du projet qualité tient en grande partie à :

- l'utilisation efficace des systèmes d'information , d'analyse et d'évaluation.
- La maîtrise des outils de contrôle de gestion et techniques de suivi.
- La communication entre les différentes entités.
- L'implication de tout le personnel et à la volonté et motivation de chacun.

La réalisation des plans d'action qualité doit se faire nécessairement via une démarche participative associant l'ensemble du personnel de l'établissement.

## **Bibliographie**

- 1- M. Martin, A. Stella : assurance qualité externe dans l'enseignement supérieur, OPU 2008.
- 2- S. Shiba, A. Graham et D. Walden : les quatre révolutions du management de la qualité totale ; éd. Dunod, Paris 1997.
- 3- R. Issolah : Management des systèmes d'information ; OPU, Alger-2005
- 4- W.E. Deming: out of the Crisis, Cambr, Mass. MIT CAES; 1986.
- 5- M Brown : defining quality in service businesses, Revue Quality ; jan 1988
- 6- J.P. Nioche : la montée en puissance des accréditations non étatiques ; RFG N°178- 179/2007, p224
- 7- B. Cret : stratégies d'établissement, stratégies d'accréditation RFG N°178-179/2007 p239

**Place et Contribution des étudiants dans la  
mise en œuvre des procédures de qualité  
dans l'Université du 20 août Skikda**

**Par Dr. Karima Messaoudi  
Responsable Qualité à  
l'Université 20 Août 1955 – Skikda**

**Préambule**

Le but de cette présentation est, dans le cadre du concept général de Qualité et de l'assurance de la qualité dans l'enseignement supérieur, d'introduire l'idée de la nécessaire participation des étudiants à la concrétisation de cet objectif et de proposer quelques idées, méthodes et outils qui pourraient être appliqués afin de faire de cette participation un facteur clé de l'assurance qualité au sein de l'université.

Dans un environnement concurrentiel croissant dont l'une des corollaires est un regain en exigence de la société, il faut dès à présent anticiper la situation où l'étudiant, demandeur de formation, choisira l'institution qui répondra au mieux à ses besoins en matière de qualité d'enseignement et de reconnaissance de diplôme.

Comment, par l'accueil, l'allègement et le respect des démarches et des délais, la prestation des services et les caractéristiques de l'enseignement, satisfaire ces attentes ?

Ceci nécessite la mise en place d'une démarche Qualité pour l'identification des forces et des faiblesses de l'institution, la conservation de la trace des problèmes et la mise en place de solutions testées et durables, ainsi que la démonstration d'une capacité à agir en visant, à travers l'appropriation de cette

démarche qualité par tous les membres de l'institution universitaire, cette satisfaction.

### **Assurance qualité : essai de définition**

L'assurance de la qualité (ou assurance qualité) est une démarche visant l'amélioration de la qualité. Elle est donc l'ensemble des actions systématiques, préventives mais aussi correctives, nécessaires pour satisfaire, dans la qualité, les besoins (implicites et explicites) de l'étudiant et obtenir sa confiance.

### **Principaux aspects d'une démarche qualité (ou démarche de certification)**

Quoi ?	Mise en place d'une démarche qualité efficace et reconnue au sein de l'université.
Où ?	Dans tous les services, car chacun dans son domaine participe à la qualité de la prestation de service que propose l'université.
Qui ?	L'ensemble du personnel de l'université dont l'action est coordonnée par un 'responsable qualité'.
Quand ?	Après établissement et acceptation des fondements du projet. (Les délais de mise en place sont généralement estimés entre 12 et 24 mois.)
Comment ?	Diagnostic qualité : Etablissement d'un diagnostic ou état des lieux 'qualité' de l'institution universitaire avec pour but : <ul style="list-style-type: none"><li>- d'identifier les activités de chacun afin de mettre en évidence les points forts, les points sensibles, les risques et les dysfonctionnements constatés.</li><li>- De faire un inventaire des documents ainsi que</li></ul>

	des pratiques existants. Ces actions doivent contribuer à une première sensibilisation à la démarche qualité. (T. 0+6 mois)
	Plan d'actions : Etablissement d'un plan d'actions à mettre en place après comparaison avec les exigences des référentiels qualité sélectionnés, et constitution d'une équipe de pilotage ou d'encadrement chargée de définir actions, responsables, moyens, délais. (T. 0+3 mois)
	Classement par ordre de priorité des actions à entreprendre : Définition avec l'équipe de pilotage des actions à mener en priorité qui se traduit par la formalisation de la politique et des objectifs qualité de l'université et l'engagement de sa direction. (T. 0+3 mois)
	Campagne de sensibilisation de l'ensemble du personnel à la démarche qualité.

**Importance du rôle des étudiants en matière d'assurance qualité :**

Les étudiants doivent être considérés comme participants à part entière en matière d'assurance qualité, pas seulement parce qu'ils sont en mesure d'évaluer leurs enseignements mais aussi et surtout parce qu'ils sont ceux pour qui l'enseignement a été conçu et ceux à qui il est prodigué. Donner aux étudiants la possibilité d'intervenir dans l'identification, l'analyse et la résolution de leurs problèmes d'apprentissage aide à rendre évident que leur implication est essentielle et apporte de nombreux avantages aux

processus d'implémentation de l'assurance qualité. La perception de l'importance du rôle des étudiants dans l'assurance qualité et dans les niveaux de prise de décision est donc basée sur le respect de la position des étudiants dans l'institution universitaire.

Leur contribution dans la concrétisation de l'assurance qualité peut être appréhendée comme suit :

1. Les étudiants en tant que partenaires : Le processus d'apprentissage devrait se fonder sur la base d'une coopération étroite entre enseignants et enseignés. Ce postulat de base de tout apprentissage implique la notion de partenariat entre les deux protagonistes du binôme enseigner/apprendre. L'extension de cette notion dans le cadre de la mise en place et du développement de la démarche assurance qualité signifie la participation des étudiants en tant que partenaires dans cette démarche.
2. Les étudiants en tant qu'experts : Parce que le centre de la qualité réside autant dans la qualité de l'apprentissage que dans celle de l'enseignement, le rôle joué par les étudiants doit être décrit comme essentiel. En d'autres termes, il faudrait penser à considérer les étudiants comme des experts dans leur apprentissage, c'est-à-dire comme étant à même de donner acte de leur satisfaction face à l'enseignement prodigué. Ainsi l'enseignement doit être évalué par les étudiants.
3. Les étudiants en tant que fournisseurs d'informations (producteurs de base de données): Prendre connaissance de l'avis des étudiants et de leurs commentaires à l'égard de leurs enseignements et de l'institution qui les leur prodigue, est le moyen le plus direct pour qu'ils participent, en exprimant leurs appréciations, à l'assurance qualité. Il existe une grande diversité



d'approches pour recueillir ces informations. Les procédures peuvent être quantitatives ou qualitatives, mais la plus typique est celle de la rétroaction via un questionnaire adressé aux étudiants au moins à la fin de chaque semestre.

4. Les étudiants en tant qu'acteurs : Les étudiants peuvent être plus que de simples fournisseurs de données. Ils peuvent être appelés à concevoir, en collaboration avec le personnel universitaire, les questionnaires de recueil de données, et, après leur renseignement, à prendre part à leur dépouillement et à leur analyse. Des ateliers sont alors organisés, regroupant étudiants et personnel universitaire, où les idées novatrices sont exprimées, et les résolutions des problèmes proposées.

### **Organisation et implication des étudiants dans le processus 'assurance qualité' :**

Il n'est pas rare que les étudiants aient quelques problèmes de communication au sein des établissements d'enseignement supérieur, soit que leur avis sur la qualité de leur apprentissage ne leur soit explicitement demandé, soit qu'ils éprouvent, souvent pour des raisons d'organisation, quelques difficultés pour s'adresser directement à l'enseignant responsable de cet apprentissage.

Bien sûr, les étudiants doivent réfléchir eux-mêmes sur la forme structurelle de leur représentation. Mais afin qu'ils puissent s'impliquer pleinement dans le processus assurance qualité, il sera peut-être nécessaire de les orienter afin qu'ils s'organisent en groupe et essayent d'assurer et d'améliorer la qualité de leur apprentissage. Ces groupes devraient être inclus dans la cellule assurance qualité (CAQ) qui, dans certains pays, fait partie de la

structure de l'enseignement supérieur, et que nous nous attelons à créer ici, à l'université du 20 août 1955, Skikda.,

**Composition et missions de la cellule assurance qualité (CAQ) :**

Deux aspects devraient être pris en considération lors de la formation de la CAQ, sa composante et ses tâches :

- Les membres de la CAQ sont les représentants des différentes facultés que compte l'université. Afin qu'il y ait, dans le processus d'amélioration des prestations de service qu'elles offrent, implication de l'ensemble de leurs composantes, ces membres doivent être choisis directement par ceux qu'ils représentent. Enfin, si la durée du mandat des membres de la cellule doit être déterminée dans le temps (habituellement en fonction de critères optimaux de rendement tels l'énergie, la créativité, l'intérêt, voire l'atmosphère de travail), le principe de continuité de la cellule et de son action doit être préservé dans la durée, afin d'assurer transfert de connaissances et d'information et continuité de l'action.
- La tâche essentielle de la CAQ demeure sans conteste l'évaluation de la qualité de l'enseignement, première des prestations que l'institution universitaire offre aux étudiants. Certains résultats peuvent être atteints à travers une analyse des atouts, des faiblesses et des opportunités dans les cours et les programmes d'études qui peut mener à des changements de cours et de programme en collaboration avec les responsables des parcours. Pour cela, les membres du comité devront avoir une vision proactive du changement et de l'évolution qui se produisent dans les cours.

### **Evaluation de l'enseignement – fonction et processus :**

Si le système d'Assurance de la Qualité est fourni avec une gamme de méthodes d'évaluation, tous les agents concernés de l'enseignement supérieur obtiendront des informations essentielles et nécessaires à l'analyse des programmes d'enseignement.

Les étudiants, car c'est surtout eux qu'il s'agit dans la présente communication, y contribueront par le biais de trois fonctions logiques d'évaluation qui sont liées à leurs aptitudes et leurs objectifs :

- 1- Action de signalisation : Lorsque les étudiants ont des questions, des problèmes et/ou des doléances et qu'ils ne trouvent personne à qui les adresser, la solution pourrait être une action de signalisation auprès de la CAQ.
- 2- Regard sur la genèse : Si les problèmes ont déjà été signalés, les étudiants peuvent examiner les origines de leurs éventuelles causes et utiliser les résultats de l'analyse afin d'améliorer la qualité de l'apprentissage.
- 3- Evaluation\* de l'action assurance qualité dans l'enseignement supérieur : Les étudiants peuvent aussi analyser la qualité de travail de la CAQ, en essayant de percevoir non seulement la manière dont fonctionne l'assurance qualité et comment les évaluations sont en cours, mais aussi la façon dont leurs suggestions sont traitées, et comment les résultats des évaluations sont utilisés.

Tout ceci implique qu'avant l'amorce de toute évaluation, l'ensemble des acteurs concernés, y compris les étudiants, doivent savoir ce qui a déjà été fait par l'enseignement supérieur, et ce qui est disponible et utilisable.

Après l'évaluation, il est absolument nécessaire de faire usage de ses résultats/recommandations, afin d'atteindre les objectifs de l'évaluation. Autrement la seule chose que les étudiants tireront de

cette démarche sera la frustration, la déception, et la baisse de motivation à fournir des efforts dans l'assurance qualité.

### **V- comment peut être l'avenir ?**

L'enseignement supérieur ne peut plus se permettre d'ignorer la notion de qualité. Le but ultime de l'assurance de la qualité au sein de l'institution universitaire est de développer une culture interne de la qualité. Cette culture devrait être basée sur la compréhension de l'éducation en tant que système commun à tous les acteurs de l'enseignement supérieur, et s'articuler autour de certaines valeurs.

1. L'expérience assurance qualité ne se base pas sur l'opposition normative succès/échec, mais sur la notion formative d'expériences d'apprentissage. Elle s'intéresse par la même tant à la notion de processus autant qu'à celle de résultat.
2. L'expérience assurance qualité sous-entend la nécessaire transparence/lisibilité, que rend possible l'accès de tous les concernés à l'ensemble des informations.
3. L'expérience assurance qualité souligne les valeurs d'ouverture, d'honnêteté comme essentielles. Elle se fonde sur la communication.
4. L'expérience assurance qualité demande l'intérêt de tous ; enseignants, étudiants et personnel de l'administration y œuvrant ensemble en qualité de partenaires.

Ajoutées aux quelques idées qui précèdent, ces quelques notions devraient contribuer à promouvoir la qualité dans le travail quotidien au sein de l'institution et à tous ses niveaux.

\*Habituellement, le processus d'évaluation est en rapport avec le cycle de Deming, illustré par un processus circulaire de six étapes :

1. Qu'est ce que les établissements d'enseignements supérieur veulent évaluer et quel en est le but ?
2. Comment peut-on évaluer les établissements d'enseignements supérieurs ?
3. Qui sera associé au processus d'évaluation ?
4. Comment les établissements d'enseignements supérieurs peuvent-ils traiter et analyser les informations de l'évaluation ?
5. Que faire avec les évaluations et quels sont les effets et les recommandations ?
6. Qu'est ce que l'assurance Qualité peut faire pour changer et améliorer la situation présente ?

**Les causes de développement de l'assurance  
qualité et les critères d'évaluation dans  
l'enseignement**

**Par Dr. N. HASSOUNET  
Université Larbi Tebessi – Tébessa**

**I. Introduction**

L'assurance qualité a connu un grand essor, durant le siècle dernier, dans les secteurs de production industrielle et de service dans les pays développés et ceci depuis l'apparition d'une concurrence accrue sur les marchés internationaux dans le cadre de ce qu'on appelle la mondialisation. Ceci a obligé les autres pays, même les moins développés, à s'intéresser à développer des mécanismes pour parfaire leurs produits afin de satisfaire « les clients ».

Les établissements de l'enseignement supérieur, comme ils ne peuvent aucunement rester loin de ce qui se passe autour d'eux et vu les grands changements socio économiques, se sont vus obligés de développer des mécanismes d'assurance qualité afin de satisfaire leurs « clients ».

**II. Définition de l'assurance qualité dans l'enseignement supérieur**

L'assurance qualité, d'une manière générale, est définie en général comme étant un système qui permet d'obtenir des niveaux de qualité des produits après des échantillonnages sur ces derniers. Aussi on peut la définir comme étant le suivi et le contrôle continu des opérations de production afin d'obtenir un produit satisfaisant aux normes requises.

Dans le secteur de l'enseignement supérieur , l'assurance qualité est définie par Taylor et Hill comme étant le fait de

satisfaire « les clients » et le perfectionnement quotidien et continu par l'application des critères établis sur avis « des clients ».

Les clients dans les établissements de l'enseignement supérieur diffèrent de ceux du monde socio économique. On peut les diviser en deux catégories :

- Les clients internes : les étudiants, les enseignants, les travailleurs
- Les clients externes : les parents ( qui s'intéressent à l'avenir de leurs progénitures), les établissements socio économiques qui vont devenir les employeurs des diplômés des universités ( ils s'intéressent à la qualité de l'enseignement).

Il existe deux sortes d'évaluation de l'assurance qualité d'un établissement universitaire :

- Assurance qualité interne (AQI) : concerne les mécanismes que chaque institution adopte pour s'assurer qu'elle remplit ses propres objectifs et respecte les normes de l'enseignement supérieur.
- L'assurance qualité externe (AQE) se réfère aux actions d'un organisme externe, qui évalue le fonctionnement ou les programmes d'une institution, afin de déterminer si elle est en conformité avec les normes reconnues. Les systèmes d'AQE comprennent l'accréditation, l'évaluation ou l'audit.

L'évaluation externe n'a pas pour mission de contrecarrer l'évaluation interne, mais bien d'aider les universités à bien s'évaluer et de garantir ainsi à tous la qualité des enseignements proposées par nos établissements.

Il est à noter que L'assurance qualité a deux objectifs majeurs : le contrôle et l'amélioration. Le contrôle concerne les processus qui vérifient la mise en place de normes minimales dans une institution ou un programme d'enseignement supérieur. L'amélioration de la qualité identifie les processus de développement, tels que les forces et les faiblesses des institutions et l'offre d'enseignement.

### **III. Causes de développement de l'assurance qualité dans les établissements de l'enseignement supérieur**

Presque tous les pays ont commencé à s'intéresser à l'assurance qualité dans leurs établissements universitaires depuis les années 80 du siècle dernier, ceci pour plusieurs raisons :

- La mondialisation et la concurrence scientifique et technologique : il faut souligner ici que la compétitivité d'un pays dépend de sa capacité à produire, à assimiler et à diffuser le savoir et les nouvelles technologies et ce sont les trois fonctions principales de tout établissement universitaire. D'où une exigence accrue pour développer ce secteur afin d'améliorer les revenus et les compétitivités du pays à l'échelle internationale. Il faut rappeler que le savoir est devenu une marchandise comme une autre, qui s'échange selon les règles de l'accord général sur le commerce des services (GATS). En outre, l'application des mécanismes de l'assurance qualité développe les capacités de l'établissement universitaire à parfaire son produit conformément aux normes ce qui donnera plus de crédibilité à ses diplômes et à ses grades scientifiques ce qui lui vaudra une reconnaissance internationale.
- La grande densité estudiantine : générée essentiellement par les grandes contraintes sociales sur l'enseignement supérieur. Cette densité estudiantine a été accompagnée par une dissonance entre le grand nombre des étudiants et



le nombre des enseignants. Ceci a engendré une faiblesse dans la qualité des enseignements qui devient de plus en plus accrue.

- Explosion scientifique et technologique : qui a donné naissance à de grands changements socio économiques lesquels ont été à l'origine d'une expansion de l'enseignement supérieur (diversification des filières et des options) et d'une demande sociale sans précédent sur l'enseignement supérieur.

#### **IV. Expérience de l'université de Tébessa**

L'université de Tébessa, comme d'autres universités qui l'ont précédée, a créé une cellule d'assurance qualité. Cette cellule s'est tracée deux missions à court et moyen terme :

- Etablir un plan de travail pour développer la qualité de l'enseignement conformément aux normes et aux expériences locales, régionales et internationales ; ce plan sera soumis au conseil de direction de l'université pour étude et approbation.
- Etablissement des critères d'évaluation de l'assurance qualité inspirés des expériences des autres universités tant à l'échelle nationale qu'internationale.

Le plan de travail pour développer la qualité de l'enseignement dans l'université comporte les axes suivants :

- Tracer les objectifs : conformément à la situation académique et scientifique de l'établissement tout en tenant compte ces réalités socio politiques et économiques ;
- Associer toutes les facultés pour trouver les moyens de développer les capacités des enseignants et des étudiants à produire, assimiler et diffuser le savoir et la technologie ;
- Programmer des stages pédagogiques pour le corps d'enseignement et les travailleurs surtout qui ont la mission du tutorat des étudiants ;

- Développer et renforcer la relation avec le secteur socio économique et essayer d'impliquer ce secteur dans la confection des programmes et l'enseignement des matières à caractère « appliqué ».

## **V. Critères d'évaluation**

De point de vue linguistique, le mot critère ou critérium est défini comme étant un signe distinctif permettant de définir et de classer une chose, une notion. **Le critérium des As** était une épreuve cycliste permettant de distinguer « le meilleur ».

Dans l'enseignement supérieur, le terme « critère » fait allusion aux caractéristiques et particularités par lesquels se caractérisent les inputs, les opérations internes et les outputs de l'établissement.

Les inputs ont les étudiants, les enseignants et les travailleurs ainsi que toutes les infrastructures. Les opérations internes sont en général les opérations d'enseignement et de recherche scientifique. Enfin les outputs sont les produits de l'université (diplômes, publications, brevets,.....).

De ce fait, on peut dire que les critères d'évaluation d'un établissement universitaire sont les suivants :

### **1) Le corps des enseignants :**

- Taux d'étudiants par enseignant ;
- Taux d'enseignant de rang magistral sur le nombre total des enseignants ;
- Taux des enseignants permanents sur le nombre total des enseignants.

### **2) La recherche scientifique**

- Qualité et quantités des productions scientifiques ;
- Nombre des centres et des laboratoires de recherche et leurs activités ;
- Bourses et conventions financées par le secteur socio économique.

**3) Les programmes d'enseignement**

- Doivent être caractérisés par la compatibilité entre les matières d'enseignement verticalement et horizontalement
- Conformes aux objectifs socio culturels et économiques ;
- En adéquation avec le présent, le futur et les besoins du marché de l'emploi ainsi qu'avec les aptitudes des étudiants.

**4) Responsables de laboratoires pédagogiques**

- Taux des étudiants par responsable de laboratoire pédagogique ;
- Volume horaire hebdomadaire du responsable ;

**5) Techniciens de laboratoire**

- Taux des étudiants par technicien de laboratoire pédagogique ;
- Volume horaire hebdomadaire du technicien ;

**6) Les infrastructures**

- Terrain d'assise : 35 m<sup>2</sup> par étudiant au moins ;
- Salle de cours :
  - o 40 étudiants par salle au maximum ;
  - o 45 m<sup>2</sup> par salle au moins
  - o Les salles de cours doivent pouvoir contenir 60% des étudiants en même temps.
- Salles de conférences : au moins deux salles de conférence de 100 places chacune ;
- Amphithéâtres : au moins un amphithéâtre de 200 places avec une surface minimale de 280m<sup>2</sup> ;
- Les laboratoires spécialisés :
  - o Laboratoire d'informatique : 10 ordinateurs pour 300 étudiants au moins ;
  - o La surface de chaque laboratoire est de 60 m<sup>2</sup> au moins ;
  - o A chaque séance n'assisteront que 20 étudiants au plus ;
  - o Laboratoires des langues.

- Les ateliers :
  - o Surface de chaque atelier : 80m<sup>2</sup> au moins ;
  - o Nombre d'étudiants par ateliers : 16-20.
- Bureaux des enseignants :
  - o 6m<sup>2</sup> par enseignant pour les bureaux collectifs ;
  - o 9m<sup>2</sup> pour les bureaux individuels.
- Service d'accueil et d'inscription :
  - o 10 m<sup>2</sup> par étudiant ;
  - o Agent pour l'inscription par 300 étudiants
- La bibliothèque :
  - o 1m<sup>2</sup> par étudiant ;
  - o Le nombre de places doit pouvoir contenir 25% des étudiants en même temps ;
  - o Au moins 10 titres par étudiant ;
  - o Abonnement dans 05 revues par spécialité ;
  - o Un ordinateur pour 200 étudiants ;
  - o un agent spécialisé pour 300 étudiants.
- Les espaces sportifs : les stades des sports collectifs/
- Les Unités Médicales de Prévention.

## **VI. Conclusion**

Il est grand temps que nos universitaires s'intéressent à l'assurance qualité de leurs établissements afin qu'ils gagnent plus de crédibilité. Pour ceci il faut que l'évaluation interne soit continue , comme il faut s'inspirer des expériences de ceux qui nous ont précédés.

## **Auto Evaluation et Démarche Qualité**

**Par Pr. Mohamed El Hadi LATRECHE**  
**Vice recteur de la pédagogie de**  
**l'Université Mentouri - Constantine**

### **Introduction**

Le système d'enseignement supérieur en Algérie, embryonnaire au lendemain de l'indépendance, a connu des mutations importantes et une croissance des effectifs. Il est en effet passé de quelques milliers d'étudiants en 1962 à environ 1.400.000 inscrits dans les différents cycles de formation. D'importantes réformes ont accompagné cette croissance, afin de lui permettre de répondre à la double exigence :

- Répondre à une demande sociale croissante en formation supérieure,
- Garantir une formation de qualité, particulièrement dans un contexte économique de plus en plus mondialisé.

On citera, à ce titre, la réforme de 1971 et celle menée actuellement et organisant les études en trois cycles de formation : Licence – Master – Doctorat.

Parallèlement, d'importantes évolutions sont observées dans le contexte mondial de l'Enseignement Supérieur [1], [2], caractérisé par :

- Une croissance marquée des effectifs étudiants
- Une croissance du chômage des diplômés
- Une Exigence accrue en termes de qualité et de pertinence des formations, en adéquation avec le marché du travail
- L'augmentation des échanges et de l'internationalisation de l'Enseignement Supérieur
- La mondialisation, le classement de l'Enseignement Supérieur dans le GATT comme service, et sa marchandisation.

Cette situation met les établissements d'Enseignement Supérieur devant l'obligation de performance, et le recours aux normes de la QUALITE devient incontournable.

### **Notions de Qualité [3], [4]:**

De manière intuitive, la qualité est définie, dans tous les domaines d'activité, comme étant **"l'art de bien faire les choses"**. Ainsi, chaque enseignant, en donnant son cours, se donne intuitivement les outils d'observation (réalisation du programme, réactivité des étudiants et leurs résultats, ...) pour améliorer continuellement son enseignement.

Dans une démarche plus structurée, on cherchera à associer à la notion de QUALITE, des mesures quantitatives pour lui donner une signification objective. On introduit alors d'autres définitions à la notion de qualité, la plus partagée étant celle qui se rapporte à l'adéquation aux objectifs. On dira alors que **"La Qualité consiste en l'atteinte des objectifs pour lesquels un processus a été initialement conçu"**.

Cette approche est bien entendu sous tendue par la définition d'objectifs, de référentiels qualité accompagnés d'un ensemble d'indicateurs et d'une évaluation en regard de ces indicateurs.

### **La Boucle Qualité :**

Travailler dans une Démarche Qualité, suppose donc que l'on s'inscrit dans une boucle de rétroaction permettant l'ajustement continu des paramètres du système de formation après l'évaluation de ces performances.

Cette boucle, appelée aussi boucle PDCA (Plan – Do- Check – Act), fait apparaître, dans une représentation systémique, quatre niveau d'intervention, qui sont :

- 1- Le niveau conceptuel  
Lors de l'élaboration de l'offre de formation, accompagnant les curricula et l'organisation de la formations, il convient de déclarer les objectifs à atteindre et définir les indicateurs et les actions d'évaluation.

- 2- La mise en place et le déroulement de la formation  
Mettre en place une stratégie de suivi et de pilotage de la formation (réalisation des tâches programmées, implication des partenaires, ...)
- 3- L'évaluation des résultats de la formation  
Renseigner les différents indicateurs d'évaluation, préalablement définis et élaborer les rapports d'évaluation.
- 4- La rétroaction d'ajustement  
Cette étape suppose que l'on dispose de la latitude institutionnelle et stratégique pour agir sur les composantes de l'action de formation pour en ajuster les paramètres après évaluation. Elle suppose aussi, pour les concepteurs et les acteurs, de développer l'expertise nécessaire pour l'analyse des résultats de l'évaluation et l'identification des actions à mener en vue de l'amélioration.

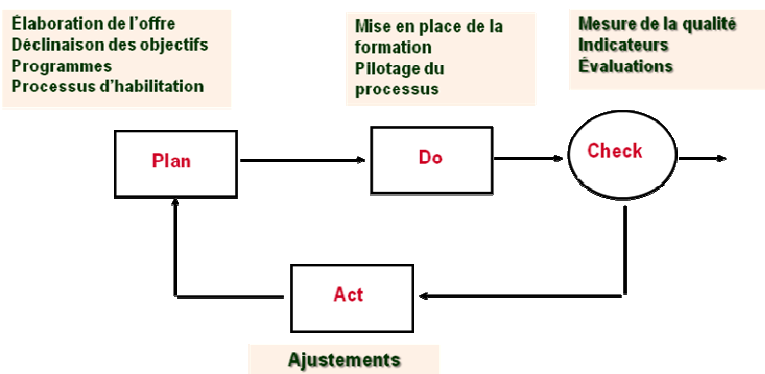


Figure 1 : boucle Qualité

Cette démarche fait impliquer l'ensemble des partenaires, acteurs et utilisateurs de la formation, à savoir [6]:

- les pouvoirs publics
- les établissements
- les équipes de formations
- les étudiants
- les partenaires socio économiques

et, éventuellement

- des agences ou Conseils publics ou indépendantes chargés de cette mission

Différents niveaux de Qualités peuvent être ciblés selon les ambitions des politiques nationales et celles des établissements :

- identification de seuils minimums en terme de bonnes pratiques pour en déduire des standards institutionnels représentant un seuil minimum de qualité à atteindre (employabilité et insertion professionnelle, ...);
- Comparabilité et reconnaissance au niveau régional ou international
- certification

Les agences qualités nationales ou internationales fixent les indicateurs et les seuils à atteindre.

### **Rôle de l'auto évaluation et des cellules chargées de la Qualité**

Deux approches fondamentales se dégagent :

- L'AQI : Assurance Qualité Interne, basée sur un processus d'autoévaluation
- L'AQE : Assurance Qualité Externe, qui fait appel à des opérations d'expertise, d'évaluations et/ou d'audit externes menées par des agences, généralement indépendantes des pouvoirs gestionnaires de l'Enseignement Supérieur.

Notons, toutefois que l'AUTO EVALUATION est une opération nécessaire et fondamentale dans tous les cas. Elle permet en effet, aux établissements et aux équipes de formation, de se donner de l'expertise nécessaire pour garder une veille Qualité et maintenir de manière continue le niveau de qualité requis. D'autre part, les évaluations externes reposent systématiquement sur les rapports d'évaluation interne pour procéder à l'évaluation/audit externe.

Ainsi, se dégage la nécessité de disposer, localement, de la ressource humaine formée à l'évaluation et à la Qualité, pour organiser, encadrer et mener le processus d'auto évaluation. Nous appellerons ces noyaux : « cellules Qualités », qu'il convient de former et d'installer dans tous les établissements.



## **Processus d'auto évaluation**

Le processus d'auto évaluation repose sur 03 étapes essentielles qui sont :

- **Mise en place des outils du processus**

Après avoir défini le territoire de l'évaluation (Formation, Recherche, Gouvernance – A l'échelle d'une formation, de la Faculté ou de l'Université), cette étape consiste à définir et à mettre en place les outils nécessaires au processus :

- Désignation des experts
  - Définition des référentiels – Indicateurs
- Attention, certains aspects ne sont pas faciles à cerner de manière quantitative.

A quel rythme un enseignant doit-il réviser son cours ?

Quand dirons nous qu'un enseignant fait correctement son travail ?

Qu'est-ce que bien donner un cours ?

Le professeur qui est bien noté par ses étudiants, fait-il bien son cours ?

Le fait que les étudiants apprennent dépend-il de:

- leurs capacités;
- l'art du professeur;
- le nombre d'heures d'enseignement
- ...

Dans tous les cas, il faut veiller à faire apparaître des indicateurs liés à:

- La lisibilité et la visibilité des offres de formations
- Le pilotage des offres de formation
- Le dispositif d'accompagnement et d'aide pour les étudiants dans le cadre de la réussite de leurs formations

- Mise en place d'un Système d'Information fiable permettant de répondre aux différents indicateurs choisis.

Pour nos établissements, ce défi est essentiel

- Maîtrise et rigueur des statistiques
- Visibilité et Lisibilité des offres de formation et de leur Fonctionnement
- Visibilité des résultats des étudiants
- Données sur l'employabilité
- ...

- **Recueil, Traitement et analyse des données**

La cellule qualité, doit non seulement être capable de recueillir l'information la plus objective et fiable, en regard de chaque indicateur, mais avoir également la capacité d'analyse à même de lui permettre de recommander les actions à entreprendre en vue de l'amélioration.

Exemple :

fixer des scénarios pédagogiques pour les matières enseignées et vérifier, en fin de parcours, qu'ils ont été réalisés.

On acceptera, bien entendu, des marges. Par exemple, on peut estimer que 90% des matières qui achèvent leurs programmes, représente un seuil acceptable.

- **Production du rapport d'auto évaluation**

Le rapport d'auto évaluation est un document important, et sa rédaction doit restituer l'ensemble du processus. Elle doit répondre à des standards de lisibilité pour permettre son exploitation pour une éventuelle évaluation externe [7]. Beaucoup d'agences externes donnent des directives aux établissements pour l'élaboration de leur rapport d'auto évaluation.

### **Situation en Algérie**

La question de la qualité des formations, même si elle a toujours représenté une préoccupation essentielle dans le système d'Enseignement Supérieur en Algérie, l'approche formelle est, depuis la mise en place de la réforme LMD, une préoccupation croissante dans le système d'Enseignement Supérieur en Algérie [5]. En effet, l'approche de l'accréditation et de la conduite des formations dans ce système qui consiste à laisser l'initiative aux établissements et aux équipes de formations, en réservant à la tutelle un rôle d'expertise, d'habilitation et d'évaluation/audit, institue de fait le souci de la Qualité des formations.

Dans ce cadre, il convient de signaler des étapes et des rencontres importantes dont :

- Le colloque international « Assurance-Qualité dans l'enseignement supérieur : Entre exigences et réalité » organisé à Alger par le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique, les 01 et 02 juin 2008 [1].

D'importantes recommandations ont été énoncées à l'issue de cette rencontre, aussi bien sur le plan institutionnel que sur celui de la qualité des programmes et de la conduite des formations. Parmi ces mesures, on note l'obligation, faite à tous les établissements, d'installer leurs cellules Qualité et d'initier les processus d'évaluation interne.

- L'organisation de campagne d'audit dans les établissements abritant des formations dans le cadre du système LMD, menées par des experts de la CNH (Commission Nationale d'Habilitation) en 2005, et en 2010.
- L'institution du CNE (Comité National d'Evaluation) par la Loi d'orientation de l'Enseignement Supérieur, en son article 43 bis, chargé notamment de l'évaluation des établissements d'Enseignement Supérieur en Algérie.
- Un grand nombre de rencontres organisées, depuis l'année 2005, par les établissements, et consacrées au thème de la Qualité.

Des opérations d'autoévaluation sont initiées dans quelques établissements, mais l'approche reste, à notre avis, heuristique et n'obéit pas à une démarche systématique, discutée et adoptée dans le cadre de chartes qualités qui se déclinent en objectifs et en indicateurs transparents et acceptés par tous les acteurs de l'université.

C'est le défi qui reste à relever, par nos institutions d'Enseignement Supérieur, dans les années à venir

### **Conclusion :**

L'examen des défis auxquels doit faire face notre système d'Enseignement Supérieur, montre la nécessité de l'institution de la Veille Qualité dans toutes nos formations afin de leur garantir la qualité scientifique, la pertinence par rapport au marché de l'emploi, la lisibilité et la comparabilité aux niveaux régional et international, permettant la mobilité de nos étudiants et la reconnaissance de nos diplômés [8].

L'analyse comparée des différentes approches pour la mise en place de la Démarche Qualité, montre que l'étape de l'Auto Evaluation est essentielle, et qu'il convient de lui accorder toute l'importance par la formation des acteurs de la Qualité (cellule qualité), la formation à l'évaluation et l'implication de l'ensemble de la communauté universitaire et de ses partenaires, notamment les organismes employeurs, dans ce processus.

### **Bibliographie :**

- [1] De la nécessité d'une approche assurance qualité dans l'enseignement supérieur en Algérie  
Mounir Berrah, ENP Alger – Colloque International Assurance-  
Qualité dans l'enseignement supérieur : Entre exigences et réalité -  
Alger 1, 2 juin 2008
- [2] International Initiatives and Trends in Quality Assurance for  
European Higher Education: Exploratory Report.  
ENQA (European Association for Quality Assurance in Higher  
Education), 2000  
<http://www.enqa.eu/files/initiatives.pdf>  
Terminology of quality assurance : towards shared European values
- [3] ENQA (European Association for Quality Assurance in Higher

Education), 2006  
[http://www.enqa.eu/files/terminology\\_v01.pdf](http://www.enqa.eu/files/terminology_v01.pdf)

- [4] Quality assurance and accreditation: A glossary of basic terms and definitions  
UNESCO-CEPES: Bucharest, 2007  
[http://www.cepes.ro/publications/pdf/glossary\\_2nd.pdf](http://www.cepes.ro/publications/pdf/glossary_2nd.pdf)
  
- [5] Le système LMD entre Implémentation et Projection  
Colloque International, Alger, 30 et 31 mai 2007
  
- [6] The actors' lenses : on understanding prevailing conditions for introducing quality assurance measures in an institution.  
EUA (European University Association), 2008  
<http://www.eua.be/events/quality-assurance-forum-2008/presentations/>
  
- [7] Changin Focus : Internal quality audit as an element in external quality evaluation.  
Rozsnyai Christina, in Tertiary
  
- [8] Qualité et reconnaissance des diplômes de l'Enseignement Supérieur : un défi international.  
OCDE, Paris, 2004

**Les enjeux de l'assurance qualité et de  
l'évaluation des enseignements supérieurs -  
L'expérience française  
« L'IUP INGENIERIE ECONOMIQUE de Grenoble »**

**Par Pr. Bernard DRUGMAN  
Université Pierre Mendès Grenoble – France**

LA DÉMARCHE QUALITÉ dans l'IUP IE s'appuie sur les points suivants :

- 1) La Démarche Qualité : pourquoi ?
- 2) La Démarche Qualité : comment ?

une certification AFAQ sur un référentiel propre

- 3) La Démarche Qualité dans l'IUP IE aujourd'hui :

◇ de la certification AFAQ à une certification ISO 9001

- **Un processus... progressif, mais continu,**  
(avant même la logique LMD et d'Assurance Qualité)
- **mais un processus qui peut aussi être plus rapide**  
(en s'appuyant sur la capitalisation d'autres expériences)
- Reposant sur une **démarche et une volonté internes**  
(à une formation)
- et impliquant une **logique d'auto-construction d'une Démarche Qualité adaptée**
- Une Démarche Qualité ne **s'impose pas « d'en haut »**

**Elle ne vise pas à l'application de « normes »** (internationales, nationales,...)

Mais elle peut s'appuyer sur des « normes » existantes, mais **au service d'une stratégie, d'objectifs que l'on se propose d'atteindre et d'évaluer** ◇ la DQ s'auto-construit

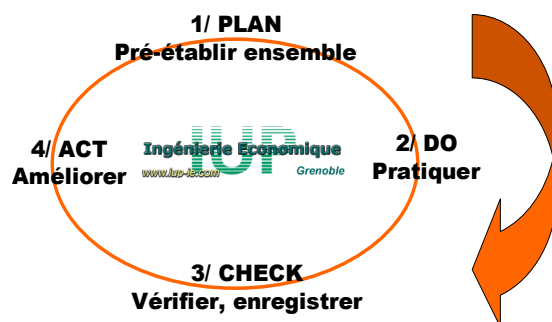
**à partir d'une volonté politique et de pratiques collectives**

## **Le processus**

- **1999 / 2002** : groupes de travail « KALIS » dans des services de l'UPMF (démarche gelée en décembre 2002) auquel l'IUP participe
- Janvier 2003 : Engagement de L'IUP ie et de l'UFR DGES de continuer un programme qualité
- **Janvier - juin 2003 : Rédaction du référentiel** « engagement de service « QUALISUP », contrôlé par l'Association française d'Assurance Qualité (AFAQ)
- Juin-juillet 2003 : Validation du référentiel par un comité d'experts extérieurs sous la responsabilité de l'AFAQ
- Version QUALISUP «version 1er août 2003 » signée
- **Publication au Journal Officiel en Décembre 2003**
- Travail interne de **mise à niveau** par rapport aux engagements : mise au point des procédures, des fonctions,.. et de la base documentaire : 2004-2005
- **Audit AFAQ (2 jours) : décembre 2005**
- **Certification Qualité : « AFAQ - Service Confiance » : janvier 2006**
- Audit AFAQ de contrôle 1 : janvier 2007
- Audit AFAQ de contrôle 2 : janvier 2008
- Puis **passage en 2009 à une logique de norme ISO 9001 : 2008**

**et une certification par la société SGS en décembre 2009**

## **UN PROCESSUS D'AMELIORATION CONTINUE « PDCA »**



## **1) La démarche qualité dans l'IUP IE et une Certification**

### **1.1. Pourquoi ? Quels enjeux pour l'IUP ?**

- Au bout de quelques années de fonctionnement  
(17 ans aujourd'hui) :

#### **◇ une intuition et une volonté de la direction**

◇ confortée par les « retours » de nos partenaires extérieurs

*◇ L'intuition : un management de et par la qualité... déjà*

- appuyée sur **une pratique collective**
- inscrite dans **une logique de « service public »**
- **Une pratique collective : développer une formation professionnalisante de qualité :**
  - par ses objectifs et ses ambitions
  - par la **qualité des services** apportés aux usagers

\* qualité garantie par « l'état d'esprit » collectif, **les pratiques** individuelles et collectives

\* mais aussi par **les procédures** mises en œuvre et la normalisation documentaire réalisée

#### **➤ inscrite dans une logique de Service Public :**

- Nos partenaires ont des exigences :  
les satisfaisons nous ?

(partenaires = étudiants, employeurs recruteurs, ministère de tutelle ...)

- Nos partenaires développent des démarches Qualité :  
pourquoi pas les établissements d'enseignement supérieur ?  
(universitaires, consulaires, privés ...)

### **Les enjeux**

- **vis à vis de l'extérieur :**
- En tant que filière de formation professionnalisante, **être exemplaire** dans le déroulement de notre **processus de formation** jusqu'à la **certification**
- Témoigner auprès de nos usagers et partenaires de la qualité du travail mené



- Positionner l'IUP comme **une formation de qualité** (volonté de développer l'apprentissage et la formation continue)
  - valoriser notre **image de marque et** disposer ainsi d'un **avantage concurrentiel**
    - **en interne :**
  - se donner les moyens d'être efficace et opérationnel au moindre coût, en faisant de la qualité **un outil de management**
  - améliorer en permanence notre **efficacité** et la qualité des services rendus (*dans un processus d'amélioration continue de type « PDCA »*)
- \_ assurer **un management par la qualité** en s'inscrivant dans une **démarche de progrès**

**Une volonté** d'aller plus loin :

- en construisant **une réelle Démarche Qualité**
  - et en visant **une certification Qualité**
- ... avec un nouveau regard sur l'organisation**

## **1.2. De la DQ à l'IUP IE à l'évaluation de la formation : Pourquoi ?**

- ➔ **Vérifier la pertinence** des objectifs de formation, l'adéquation du contenu, les connaissances et les compétences attendues  
... tels que définis dans la maquette et les « syllabus »
- Mieux adapter les formations au marché du travail
- Permettre une évolution raisonnée de la politique d'offre
- Servir d'aide au pilotage
- Aider à la constitution d'équipes pédagogiques et à la coordination des enseignements
- Améliorer les prestations des autres services de l'Université

## **1.2. De la DQ à l'IUP IE à l'évaluation de la formation : comment?**

### **par une définition collective :**

- \* des objectifs de formation
- \* des compétences attendues
- \* des connaissances requises
- ... et intégrés dans les « syllabus »

### **par des évaluations collectives**

- \* avec les partenaires professionnels  
(Conseils de Perfectionnement)
- \* par les anciens étudiants (évaluation *ex post*) :  
enquêtes d'insertion et de devenir,...
- \* par les étudiants : des enquêtes annuelles de satisfaction

## 1.3. De l'évaluation de la formation à l'évaluation des enseignements Pourquoi ?

- Aider les enseignants à comprendre « Pourquoi « ils » ne comprennent pas ? »
- Mieux cibler le contenu de son enseignement
- Mieux adapter l'enseignement et les moyens pédagogiques aux objectifs des enseignements et aux besoins ou attentes des étudiants
- Vérifier la cohérence d'ensemble de la formation
- Améliorer les relations enseignants – étudiants
- Recueillir des données précises permettant de savoir : quoi maintenir ? quoi changer et pourquoi ?

## 1.3. De l'évaluation de la formation à l'évaluation des enseignements Comment ?

→ atteinte des résultats, cohérence d'ensemble, moyens mis en œuvre,.... *avec débats sur les « résultats » et donc aussi sur les « objectifs »*

**Des évaluations collectives par les étudiants**

- les « collectifs pédagogiques » d'année enseignants / étudiants

### **Des évaluations individuelles des étudiants**

avec un retour : - sur les étudiants

- sur la direction de la formation

1.3. De l'évaluation de la formation à l'évaluation des enseignements Comment ?

### **Des évaluations partagées des stages et des missions :**

Evaluation par les « maîtres de stage » : les entreprises

Evaluation par les étudiants : auto-évaluation

### **Au total :**

Satisfaire les exigences ...	C'est à dire ...
<b>des étudiants « apprenants »</b>	leur permettre d'acquérir les compétences de la formation qu'ils ont choisie
<b>de l'Université et des autorités de tutelle</b>	Respecter le contrat
<b>des recruteurs employeurs</b>	Recruter des étudiants ayant les compétences promises Avoir des propositions de stages et projets tutorés
<b>des enseignants</b>	Faire ce que l'on dit, dire ce que l'on fait

## **La DÉMARCHE QUALITÉ à L'IUP IE équivaut à :**

*\*garantir la satisfaction des étudiants et des partenaires en travaillant mieux ensemble*

**\* Garantir la satisfaction des étudiants et de nos partenaires**

et en interne :

- Pour améliorer la formation des étudiants (qualité)
- Pour améliorer les pratiques d'enseignement (qualité)

↑ ↓

- Pour permettre de débattre des finalités
- Pour aider à la définition des objectifs

↑ ↓

- Pour favoriser un développement de la «citoyenneté étudiante»
- Pour valoriser le métier d'enseignant...  
mais aussi les tâches des personnels administratifs

## **2) La démarche qualité dans l'IUP IE : Comment ?**

### **2.1. Les principes :**

**la QUALITÉ : de quoi parle-t-on ?**

### **2.2. Accréditation ou Certification**

### **2.3. Le Référentiel**

**et les engagements de qualité**

### **2.4. Les dispositions d'organisation**

**et de contrôle**

### **2.5. Un premier bilan en 2008**

## **La démarche qualité dans l'IUP IE : Comment ?**

### **2.1. Les principes :**

**la QUALITÉ : de quoi parle-t-on ?**

*(Définitions norme ISO)*

**QUALITE** = caractéristiques d'une entité qui lui confère l'aptitude à satisfaire des besoins ou des exigences

**ASSURANCE QUALITE** : ensemble des **actions** nécessaires pour **donner confiance** en ce qu'un produit ou un service satisfasse aux exigences données relatives à la qualité

◇ assurance qualité : en général **centrée sur les actions, les processus,...** plus que les résultats (difficiles à apprécier)

un management de la qualité

et par la qualité

### **les 8 principes du management par la qualité :**

1. Orientation clients (usagers) (*arbitre final*)
2. Leadership (*la Direction donne le sens*)
3. Implication du personnel (*la qualité dépend du personnel*)
4. Approche Processus (*chaque sous-ensemble est maîtrisé*)
5. Approche système (*les processus sont corrélés*)
6. Amélioration continue (*anticiper les évolutions*)
7. Approche factuelle (*décider en se fondant sur des faits*)
8. Approche « clients / fournisseurs » (*agir en partenaires*)

## **2.2. Accréditation ou Certification ?**

### **- Accréditation :**

\*donner du crédit à une personne ou une institution, une approbation formelle

\* un instrument ou une forme de l'assurance qualité exemple type :  
normes EQUIS des ESC

- **Certification** : (selon normes ISO) : examen de la présence et du fonctionnement d'un système de contrôle de la qualité

La **certification** est une activité par laquelle un organisme reconnu, **indépendant** des parties en cause, donne une **assurance écrite** qu'un **produit, processus** ou **service** est **conforme** à des **exigences** spécifiées

### **2.3. Le Référentiel et les engagements de qualité**

**Plusieurs types de référentiel et de certification :**

. Normes NF X50-761

. Normes ISO 9001 (mais normes de l'époque non adaptées à l'Enseignement Supérieur)

**D'où : choix au départ de construction d'un référentiel propre :**



#### **Le référentiel « QUALISUP »**

DÉMARCHE QUALITÉ IUP  
le **Référentiel et la Certification**

◇ **Le référentiel « QUALISUP »**

**de type « Service Confiance »**

**et « Engagements de service »**

construit avec l'**AFAQ** en vue d'une certification par l'**AFAQ**

**AFAQ** = premier organisme certificateur en France



### **Des engagements de service**

**(= une Charte de Qualité)**

**relatifs à tous les processus de la formation**

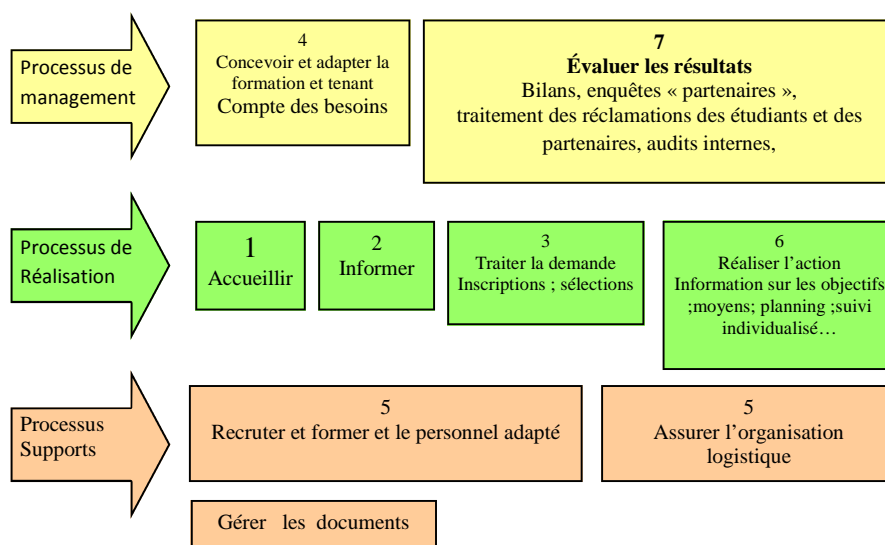
**◇ 7 Processus identifiés :**

et une logique de processus à garantir

(d'autres **cartographies des processus** sont possibles *cf infra*)

**DÉMARCHE QUALITÉ IUP-ie**

### **les 7 processus à garantir**



## **Les 25 engagements de service du référentiel QUALISUP**

### **« Une Charte Qualité »**

#### **1. Accueil**

1. Nous assurons un accueil individualisé
2. Nous répondons à toutes les demandes dans un délai de 7 jours

#### **2. Information**

1. Nous fournissons une information claire, précise et à jour sur notre offre de formation

#### **3. Traitement de l'inscription**

1. Nous facilitons l'inscription administrative de l'étudiant
2. Nous assurons l'inscription pédagogique de l'étudiant
3. En Formation à distance, nous organisons les inscriptions entièrement par correspondance
4. Le calendrier de sélection est communiqué 3 mois avant la date limite de dépôt des candidatures, en garantissant 2 mois d'ouverture des candidatures
5. Nous accusons réception des dossiers de candidatures
6. Nous informons et orientons les demandeurs de formation continue par un entretien individuel
7. Nous assurons une réponse personnalisée aux demandes d'inscriptions spécifiques de formation continue

#### **4. Conception et Révision de la formation**

1. Nous consultons les partenaires avant la mise en place pour prendre en compte leurs attentes
2. Nous adaptons annuellement notre formation pour qu'elle réponde aux besoins

#### **5. Organisation de l'action de formation**

1. Nous mettons en œuvre les moyens adaptés ...
2. Nous procédons à la sélection d'intervenants en fonction des besoins de l'offre de formation



3. Nous assurons la formation avec des personnes dont la compétence est validée

#### **6. Réalisation de la formation**

1. Nous informons les étudiants dès le début de la formation sur les objectifs, les modalités et les moyens
2. Nous informons les étudiants au cours de la formation du déroulement pédagogique et de la logistique mise en œuvre
3. Nous assurons à l'étudiant un suivi individualisé
4. Nous communiquons les résultats des examens dans les 24 h suivant la délibération du jury
5. Nous garantissons la présence d'enseignant(s) après la délibération, permettant un traitement effectif des réclamations
6. Nous assurons l'accessibilité et la sécurité dans le temps des résultats du jury

#### **7. Evaluation de la formation**

1. Nous évaluons l'atteinte des objectifs pédagogiques et les modalités de réalisation de la formation
2. Nous suivons le devenir professionnel des anciens diplômés
3. Nous encourageons le développement du réseau des anciens et des partenaires
4. Nous procédons au moins une fois par an à une enquête de satisfaction sur le respect des engagements de service

#### **Référentiel d'engagement de service**

#### **2.4. Les dispositions d'organisation et de contrôle**

##### **1 / des dispositions d'organisation :**

##### **\* Des responsabilités définies**

- . engagement écrit de la Direction
- . organigramme et définitions de fonctions

- secrétaires
- enseignants
- responsables d'année
- direction

• entretiens individuels annuels

**\* Une organisation documentaire**

- documents de référence
- des enregistrements

**◇ un système documentaire et de pilotage**

**Enregistrements des actions réalisées pour garantir la qualité et améliorer le fonctionnement**

*Exemples d'enregistrements / suivis :*

- Compte rendus des réunions du comité de perfectionnement
- Compte rendus des « collectifs » d'année
- Synthèses des enquêtes de satisfaction auprès des étudiants (échantillon)
- Recueil des actions d'améliorations réalisées
- Recueil des actions d'améliorations en cours
- Compte rendus des revues « qualité » de direction

**2.4. Les dispositions d'organisation et de contrôle**

**2 / des modalités de suivi et de pilotage du respect des engagements**

- contrôle et gestion des écarts
- audits internes et plans de contrôle internes
- traitement des réclamations
- indicateurs de satisfaction
- réalisation d'un bilan annuel
- des responsabilités identifiées

## **2.4. Les dispositions d'organisation et de contrôle**

### **3/ des instances de pilotage**

- un comité de pilotage régulier
- une revue « qualité » de direction annuelle
- ... et un responsable qualité

## **2.4. Les dispositions d'organisation et de contrôle**

### **au total une auto-évaluation ou une évaluation interne complétée par des évaluations externes :**

- Conseil de Perfectionnement
- anciens étudiants
- + Université, AERES, Ministère....

### **→ et un contrôle externe, par l'AFAQ une évaluation externe**

\*de la mise en œuvre du référentiel

\*et de la tenue des engagements

### **◇ Au total : un management de la qualité**

### **Appuyé sur un système de management de la qualité :**

"Ensemble de : l'organisation, des procédures, des processus et des moyens nécessaires pour mettre en œuvre le management de la qualité".

## **2.5. Le bilan en 2008**

- maintien de la certification en février 2008
- des acteurs engagés (Direction, secrétariats, responsables d'année, ...)
- un système globalement efficace et aidant,
- enquête étudiants : résultats globalement satisfaisants, satisfaction = ou > à 2005

- **mais**, un système encore trop formel et d'accès difficile

### **3) La démarche qualité dans l'IUP IE : de la certification**

#### **AFAQ à une certification ISO 9001**

◇ Une redéfinition des objectifs en 2007-08

1. Simplifier le système sans le dénaturer

>> action "redéfinition des processus"

1. Développer la démarche de progrès

>> retours d'information et suggestions

>> 1 seul tableau de suivi des actions d'amélioration ;

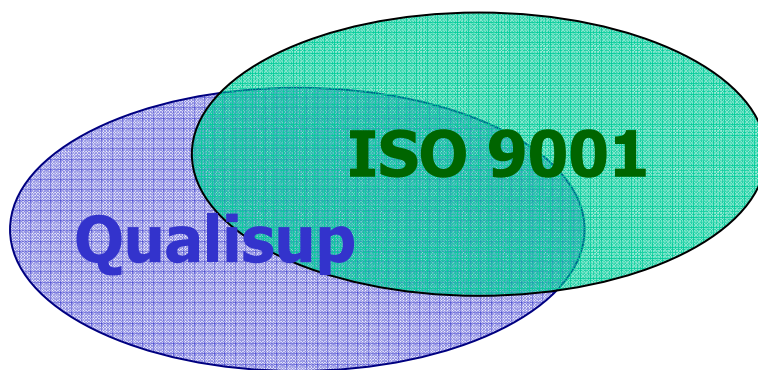
relance des audits qualité, ...

1. Développer l'implication des responsables d'années et des enseignants dans la DQ

>> participation aux collectifs, aux missions, ...

#### **Pourquoi passer de Qualisup à ISO 9001 ?**

- ISO 9001 ?
  - référentiel universel et reconnu
  - plus "souple" que Qualisup
  - moins "couteux" (en €)
  - pas une remise en cause, mais un "nouveau souffle"



### **La transition Qualisup > ISO 9001**

- Pour répondre aux exigences ISO 9001 il est nécessaire de :
  - rédiger un "manuel d'organisation / qualité"
  - finaliser la description des processus
  - définir et suivre l'atteinte d'objectifs
  - garder trace des actions d'amélioration menées
  - mettre à disposition l'information sur intranet

**Procédures de mise en œuvre et d'évaluation  
de la qualité à l'université**

**Par Dr . Wassila Hamdaoui**

**Responsable Qualité à l'Université de Guelma**

**Introduction**

Dans le cadre d'une démarche assurance qualité à l'université qui vise l'amélioration de son fonctionnement interne dans le but de la rendre plus efficace, plusieurs activités de surveillance telle que l'appréciation, l'évaluation, le contrôle et l'audit sont réalisés.

L'évaluation est un élément majeur de la politique pédagogique de l'établissement universitaire, elle permet de détecter le niveau de cette institution et par là même l'accomplissement de sa mission avec efficacité.

L'évaluation de la qualité pédagogique à l'université signifie l'examen de toutes les actions de formation, d'enseignement, de recherche et d'encadrement ainsi que l'évaluation de l'ensemble des services œuvrant à l'accomplissement de la mission pédagogique dans un but d'amélioration continue de ses activités.

Les universités les plus performantes dans le domaine de l'éducation se sont impliquées, depuis plusieurs années, dans une démarche d'évaluation de la qualité pédagogique. Ce thème est devenu central dans la recherche appliquée au domaine de l'éducation.

Notre intervention est centrée sur l'évaluation en tant qu'outil de pilotage de la qualité à l'université pour permettre sa mise en œuvre avec efficacité. Cette approche est intégrée dans une démarche globale d'assurance qualité à l'université.

## **Démarche assurance qualité à l'université: objectifs et cadre de référence**

L'organisation internationale de standardisation (ISO) a défini la qualité comme « un ensemble de propriétés et de caractéristiques d'une entité ou d'un service qui lui confèrent l'aptitude à satisfaire des besoins explicites ou implicites des utilisateurs ».

La démarche assurance qualité représente donc la mise en pratique d'un ensemble d'actions préétablies et systémiques, pour conférer la confiance que le produit ou service satisfera les exigences qualité conformes aux besoins des bénéficiaires.

Pour assurer la qualité, l'ensemble des procédures d'installation et d'évaluation de la qualité visent les différentes étapes du processus de production des services, l'approche qualité étant orientée vers la prévention.

Dans les institutions d'enseignement supérieur définir le client ou le bénéficiaire du service représente l'un des plus grands problèmes dans la démarche qualité. Les catégories de bénéficiaires des services de l'éducation sont multiples: les étudiants, les entreprises, les organismes qui ont besoin de la formation, le Ministère,...etc.

Pour les universités, le client est d'habitude divisé en fonction de deux attributs fondamentaux : le bénéficiaire (celui qui obtient la satisfaction à la suite du service reçu) et le pouvoir influent (celui qui spécifie les exigences pour la conception du service).

La définition des attentes des clients et bénéficiaires des services de l'université s'impose, l'approche qualité conduit à identifier deux types de rôle <sup>(9)</sup> :

- Le maître d'ouvrage (le client) : qui définit les facteurs qualité qui caractérisent le produit/service attendu.

---

<sup>9</sup> - Chantal Morley ; Management d'un projet système d'information ; Dunod, Paris 2008.

- Le maître d'œuvre (le fournisseur) : qui définit les facteurs qualité du processus de développement à mettre en œuvre pour produire ce qui a été convenu.

L'université « maître d'œuvre » doit spécifier les exigences de ses clients pour la conception de services conformes à leurs besoins.

La démarche facteurs- critères est intéressante à développer dans la mesure où une liste de non conformités est mise en place pour contrôler le processus de production du service. Les facteurs-critères qualité résultent de la négociation entre le fournisseur du service et le client. L'évaluation est un élément centrale de la démarche assurance qualité, elle permet de valoriser les actions entreprises par l'établissement pour répondre au besoin du bénéficiaire d'une part, et d'améliorer les activités pédagogiques pour les rendre plus performantes de l'autre.

### **Définition et objet de l'évaluation**

La performance globale d'une organisation peut être déterminée par plusieurs facteurs clés tels que la stratégie (moyens et ressources), l'organisation et les Hommes<sup>(10)</sup>. La performance par les hommes est sans doute la plus déterminante dans les établissements universitaires car c'est l'efficacité humaine qui produit le résultat final. Pour juger l'efficacité dans une institution universitaire plusieurs facteurs sont à définir :

- L'évaluation des compétences est fondée sur l'analyse des connaissances acquises par la formation et des pratiques qui déterminent sa mise en œuvre.
- L'évaluation des programmes d'enseignement exige une réflexion sur les objectifs fondamentaux de la formation et de l'université.
- L'évaluation de la formation est basée sur la mise en place des finalités des formations pour préparer les étudiants au marché de travail.

---

<sup>10</sup> - Dimitri Weiss ; Ressources humaines ; 2<sup>e</sup> édition, édition d'organisation ; Paris 2003



L'évaluation est selon le B.I.T « le processus général de prise et de traitement des

Informations qui sont utilisées par le formateur ou le stagiaire pour prendre des

décisions, les préparer, les mettre en œuvre et les modifier ».

L'évaluation pédagogique concerne donc aussi bien les formateurs (enseignants) que

Les stagiaires ou étudiants. Elle permet aussi de dire si la formation a atteint ses

Objectifs <sup>(11)</sup>.

Pour améliorer sa performance, le système management qualité a introduit plusieurs principes (norme ISO 9001-2000, 9004-2000) qui définissent le cadre de référence international permettant aux différentes institutions d'améliorer leur qualité <sup>(12)</sup>.

La pratique régulière de l'évaluation a pour but principal d'améliorer le pilotage de l'établissement universitaire qui passe par la réalisation des objectifs suivants:

- l'amélioration de la politique pédagogique de l'institution.
- l'amélioration de la communication entre les différents acteurs de l'institution (enseignants, étudiants, personnel administratif, direction,...etc).
- l'amélioration des programmes et des actions de formation.
- l'amélioration des résultats obtenus par les étudiants.
- l'adaptation des formations aux besoins de la société.

### **Objectifs et critères d'évaluation**

Dans le cadre de l'approche assurance qualité, des objectifs d'efficacité et de qualité sont exprimés par les établissements d'enseignement supérieur. Le système d'évaluation utilisé

---

<sup>11</sup> - A. Seddiki ; Management de la qualité ; OPU ; Alger 2004.

<sup>12</sup> - Chantal Morley ; Management d'un projet système d'information ; Dunod, Paris 2008.

détermine le niveau de réalisation de ces objectifs, et par là même le niveau de satisfaction des bénéficiaires de l'institution.

L'objectif principal du système d'évaluation est de déceler les faiblesses et les limites des services, facultés ou toute autre entité choisie et de proposer les actions correctives pour y remédier.

Plusieurs types d'évaluation peuvent être utilisés :

- La macro-évaluation : elle vise à déterminer le niveau de réalisation des objectifs sans apporter d'explication sur la façon ou sur les possibilités d'amélioration.
- La micro-évaluation : c'est un outil de diagnostic qui fait appel à des méthodes analytiques pour identifier avec précision les lacunes des services offerts ainsi que les causes de ces déficiences.

Il existe, par ailleurs plusieurs critères d'évaluation dont:

1. L'évaluation de l'efficacité : elle consiste à déterminer le degré de réalisation des objectifs.
2. L'évaluation du cout-efficacité : il s'agit là de calculer ce qu'il en coûte en ressources pour atteindre les objectifs.
3. L'évaluation de la valeur ou du cout-bénéfices : il s'agit de mesurer l'impact de l'activité sur son environnement.

Les critères basés sur les résultats tel que le taux de réussite, le taux de diplômés, ...etc., dépendent trop directement de la faculté ou du département évalué. La performance est bien plus que le résultat atteint, elle doit inclure la maîtrise des activités et la manière d'obtenir les résultats<sup>(13)</sup>.

D'autres suggèrent de se baser sur les critères d'apprentissage universitaire de qualité<sup>(14)</sup>, ou l'employabilité et l'insertion professionnelle<sup>(15)</sup>.

---

<sup>13</sup> - Elisabeth Lecoer ; Gestion des compétences ; édition de Boeck.

<sup>14</sup> - R. Issolah ; Management des systèmes d'information ; OPU ; Alger 2005.

<sup>15</sup> - Madeleine ST-Jean ; Employabilité et insertion professionnelle des diplômés ; colloque international ; organisé par le consortium des universités Guelma, Skikda, Biskra et autres ; 10-11 Avril 2010.

Plusieurs stratégies peuvent être élaborées pour permettre la réalisation des objectifs de l'institution avec efficacité :

- Stratégies fondées sur les intrants (étudiants) : ce sont les éléments de base qui intéressent l'établissement universitaire, celui-ci assure les moyens nécessaires (enseignants compétents, matériel adéquat et ressources nécessaires...) pour satisfaire les étudiants et leur donner l'opportunité de se rendre employable.
- Stratégies fondées sur les processus: le processus d'évaluation détermine les points faibles au niveau des programmes, des compétences et des formations dans le but d'y remédier. Plusieurs critères tels que la satisfaction des étudiants, le profil des enseignants et leur compétence sont jugés dans le but d'améliorer les actions de formation.
- Stratégies fondées sur les résultats : Les résultats en terme de réussite ou employabilité sont évalués dans le but de déterminer les forces et faiblesses par rapport aux programmes de formation et enseignements donnés par l'université.

### **Procédures et outils d'évaluation**

Il s'agit des procédures formalisées qui décrivent les étapes à suivre pour accomplir le processus d'évaluation et les outils et méthodes pouvant être utilisées par l'établissement universitaire pour apprécier et améliorer sa performance.

### **L'analyse interne du système**

Elle se fait sur la base d'un diagnostic d'évaluation de l'existant au niveau de l'établissement. Nous pouvons auditer un service, un processus, une activité ou l'ensemble de l'établissement. L'analyse des résultats du diagnostic d'évaluation va permettre d'une part l'identification des décalages entre les besoins des utilisateurs et l'offre qui leur est proposée, et de déterminer les forces et faiblesses de l'institution. Cela va générer des actions d'amélioration qui peuvent porter sur l'ensemble des activités ou sur une action particulière qui constitue la priorité pour l'établissement. Plusieurs types d'évaluation sont utilisés :

l'évaluation des moyens, l'évaluation des systèmes de gestion et l'évaluation des services fournis.

**L'évaluation des moyens :** il s'agit d'apprécier les moyens humains, matériels, pédagogiques, financier,...etc., qui sont utilisés par l'établissement pour réaliser ses objectifs :

1- L'évaluation des moyens humains : trois qualités requises sont à évaluer chez le personnel (enseignant et administratif) de l'institution :

- le comportement ;
- la compétence ;
- Et l'assiduité.

La compétence est « un agencement résultant de la combinaison d'une multitude de connaissances, de savoirs, d'expériences, d'expérimentations, de talents et d'aptitudes acquis au fil du temps par un individu et une organisation »<sup>(16)</sup>.

2- L'évaluation des programmes : l'évaluation des programmes d'enseignement et de recherche se fait en général périodiquement de la part des personnes concernées (les enseignants, la direction, les étudiants) dans le but de détecter les forces et faiblesses des programmes en vue d'y apporter une amélioration.

3- L'évaluation des fonds documentaires : sur la base des objectifs et attentes des bénéficiaires (enseignants, chercheurs, étudiants ...).

4-L'évaluation des moyens financiers : vérifier dans quelle mesure les investissements favorisent la réalisation des objectifs visés.

**L'évaluation du système de gestion:**

Le principe de production des services met en relation les moyens utilisés dans le fonctionnement de l'entité choisie pour satisfaire la demande des usagers. Pour évaluer cette capacité de répondre aux besoins, il faut identifier les catégories d'utilisateurs intéressés par l'offre de formation (les étudiants, les entreprises,...) ainsi que les

---

<sup>16</sup> - Claude Lévy- Leboyer ; Evaluation du personnel ; édition d'organisation ; 2005

activités des différents services (cartographie des activités) de l'établissement pouvant satisfaire la demande.

### **L'évaluation des services fournis:**

Elle se fait sur la base des besoins exprimés par les bénéficiaires des services et des

objectifs fixés par la direction de l'établissement. Parmi les besoins exprimés par les

bénéficiaires de l'enseignement supérieur (les étudiants) nous pouvons citer :

- les informations qualifiées, adaptées et fiable.
- les supports adaptés.
- un service efficace.
- une formation adéquate.
- un encadrement performant.
- une recherche qualifiée.

### **Les outils d'évaluation**

Il existe plusieurs outils et méthodes relatifs aux enseignants ou aux étudiants qui permettent d'apprécier ou de mesurer les actions entreprises par l'établissement universitaires : conception des programmes de formation, enseignement, encadrement, recherche,...etc.

Les méthodes d'appréciation relatives aux étudiants (les interrogations écrites et orales, les devoirs et les examens, les mémoires de fin de stage ou les rapports) sont souvent utilisées pour mesurer les résultats des étudiants, mais ils restent insuffisants. D'autres méthodes relatives aux enseignants comme les formulaires d'appréciation des séances de cours, l'auto-évaluation, le questionnaire,...,etc, ont cours jusqu'à présent.

Les outils traditionnels d'évaluation sont inadaptés à l'environnement actuel, elles ne préparent pas les étudiants à intégrer le milieu du travail ni à occuper les emplois proposés par l'économie moderne qui exige la mobilisation et l'implication des individus dans le système d'évaluation pour s'investir dans leur

propre formation. Il s'agit désormais, de mobiliser l'énergie de chacun pour qu'il participe à sa propre évaluation pour pouvoir visualiser et apprécier l'effort nécessaire pour engager une progression des compétences utiles à l'emploi défini.

Un système d'évaluation performant doit se baser, par conséquent, sur :

- La participation des apprenants dans le processus d'évaluation ;
- La satisfaction des bénéficiaires des activités de l'éducation ;
- La réalisation des objectifs de l'établissement (qualité et performance).

Le référentiel d'appréciation des compétences est un outil moderne qui porte sur un ensemble de domaines dont le niveau est repéré (norme), il recense l'ensemble de domaines identifiant le savoir, le savoir-faire et le savoir-être exigé dans une action (de formation ou de recherche...).

Ce référentiel de compétence doit être élaboré pour chaque secteur d'activité,<sup>(17)</sup> il est conçu et pratiqué comme un véritable outil qualité<sup>(18)</sup>.

Il existe plusieurs autres outils pouvant aider l'établissement universitaire à évaluer ses activités pédagogiques tel que l'audit. On peut distinguer trois types d'audit :<sup>(19)</sup>

- L'audit interne, qui est réalisé par le personnel de l'établissement et dont l'objectif principal est d'améliorer le fonctionnement interne et d'accroître la confiance entre les différents intervenants.
- L'audit externe, dont l'objectif principal est de donner confiance au bénéficiaire sur la qualité des prestations fournies.

---

<sup>17</sup> - Alain Labruffe ; Management des compétences ; Edition AFNOR ; 2005.

<sup>18</sup> - Alain Lavroff ; communication et qualité ; AFNOR ; 2003.

<sup>19</sup> - Serge Bellot ; S'auditer pour progresser ; éd. Ellipses ; Paris 2008.

- L'audit de certification, qui vise la conformité de l'établissement (organisation, processus, produits) aux exigences internationales (norme ISO, AFNOR,...).

Par ailleurs, les systèmes d'indicateurs représentent des systèmes informationnels en tant que supports pour les décisions concernant les relations avec le système éducationnel. Ces systèmes produisent des informations structurées et ils utilisent des listes d'indicateurs pour mesurer le niveau des différentes caractéristiques de l'enseignement supérieur, adaptées au type de besoin que les bénéficiaires veulent satisfaire. L'utilisation des systèmes d'indicateurs systémiques a comme but final la poursuite et la correction au plus haut niveau stratégique des effets des mesures et des actions réalisées. C'est ainsi que l'on assure la viabilité et la réactivité au niveau des stratégies qui concerne l'enseignement supérieur. Parmi les indicateurs de qualité les plus importants:

- les indicateurs de non-conformité.
- les indicateurs de dysfonctionnement.
- les indicateurs liés aux utilisateurs (obtenus lors des enquêtes réalisés auprès des usagers).

#### **Evaluation pédagogique: programmes et actions de formation:**

Plusieurs méthodes d'évaluation des programmes et des actions formation existent, dont l'évaluation périodique, l'évaluation continue, l'évaluation par questionnaire (selon le besoin),...etc. l'évaluation périodique vise à mettre en œuvre les forces et les faiblesses du programme en vue de l'améliorer. Elle se fait par un processus d'auto-évaluation du programme de la part des personnes directement concernées (les enseignants, la direction, les étudiants...). Le processus d'évaluation périodique comporte cinq étapes : <sup>(12)</sup>

- le pré-diagnostic des forces, faiblesses, menaces et opportunités ;
- l'évaluation ciblée et approfondie de certains enjeux ;
- l'évaluation des experts ;

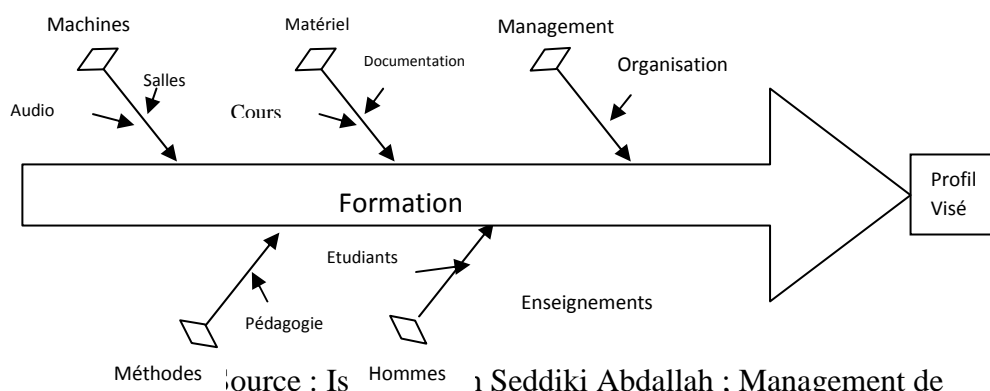
- l'approbation institutionnelle ;
- la mise en œuvre du plan de réalisation des recommandations.

L'objectif visé par l'évaluation des programmes et de la formation est de constater dans quelles mesure les programmes et les formations offertes aux étudiants sont-elles adaptées aux besoins exprimés auparavant par les étudiants, la direction de l'établissement et le ministère de tutelle.

La qualité de la formation dépend de plusieurs critères : qualité des enseignants, méthodes et moyens pédagogiques, qualité des programmes, contenus des cours, organisation et moyens d'accompagnement de la formation....etc.

L'évaluation de la formation demande une étude approfondie des conditions matérielles, pédagogiques et humaines.

Le diagramme d'Ishikawa appliqué à l'action formation permet de poser les questions essentielles pour juger la qualité des programmes conçus ainsi que la qualité des actions formation offertes aux étudiant



Source : Is Seddiki Abdallah ; Management de la qualité – OPU ; Alger 2004.

L'évaluation des programmes et des formations permet en premier lieu de vérifier l'efficacité et la pertinence de la formation ciblée, puisqu'il s'agit là de comparer les résultats de la formation par rapport à des objectifs fixés. Plusieurs autres finalités de la formation



visent à préparer les étudiants au marché de travail en leur donnant le bagage nécessaire (connaissances, compétences, aptitudes...) qui facilite leur insertion professionnelle et leur employabilité.

L'appréciation de la qualité des formations reçues peut être donnée par les étudiants par l'intermédiaire d'un questionnaire qui juge essentiellement :

- Le contenu de la formation ;
- La conduite des cours ;
- La structure et l'organisation des cours ;
- Le matériel et moyens pédagogiques utilisés ;
- La communication avec les enseignants ;
- Le contrôle des connaissances ;
- L'encadrement et la tutelle ;
- L'adaptation des finalités de la formation (au marché de travail...).

L'évaluation des programmes d'enseignement et des actions formation et leur amélioration est une responsabilité permanente de l'établissement, ce dernier doit adapter ses programmes et actions de formation aux changements survenus au niveau de l'environnement externe (technologique, sociétal, marché de travail...) en offrant les moyens indispensables de les surveiller.

Les résultats atteints par la formation ne suffisent pas pour apprécier sa qualité, d'autres critères sont déterminants tels que les méthodes utilisées pour évaluer les résultats, la maîtrise des enseignements et des activités, l'organisation et la communication au niveau de l'établissement et l'adaptation de la formation aux exigences externes (l'environnement : marché de travail, société,...).

Le suivi de l'évaluation des résultats obtenus reste nécessaire pour vérifier que les objectifs sont atteints et qu'il y a une amélioration.

Le projet d'amélioration doit être délimité et bien structuré, il peut se dérouler sur plusieurs étapes :

- Des mesures immédiates pour répondre à certaines urgences (des actions individuelles pour corriger la défaillance) ;

- Des mesures correctives pour permettre le réajustement des formations offertes;
- Des mesures préventives (des actions programmées dans le but d'améliorer la performance globale).

### **Cas concret : objectifs et objet de l'étude**

Cette enquête a été menée à l'université de Guelma, faculté des sciences économiques et de Gestion sur un échantillon de 100 étudiants appartenant aux différents cycles de formation en graduation (tronc commun, spécialité et master) durant l'année 2010. L'outil utilisé est le questionnaire anonyme destiné aux étudiants.

Le but de cette étude est de tester la satisfaction des étudiants et de présenter quelques critères d'appréciation de la qualité pédagogique par le moyen d'un questionnaire anonyme destiné aux étudiants. Le questionnaire utilisé nous a permis de tester la satisfaction des étudiants vis-à-vis de la formation et de l'enseignement reçu en utilisant les critères : contenu et programmes de formation, moyens pédagogiques utilisés et communication interne d'une part, et l'adaptation des formations à l'environnement externe (marché du travail et société) pour tester la perception des étudiants vis-à-vis du bagage acquis et de sa valeur réelle dans le milieu professionnel.

La procédure d'évaluation utilisée est interne, elle vise à évaluer les méthodes et les conditions dans lesquels les étudiants obtiennent leur formation dans le but d'améliorer le processus de formation ainsi que la qualité des services de l'établissement.

### **Analyse des résultats par domaine :**

#### **Evaluation du contenu et du programme de formation :**

- Les objectifs des cours ont-ils été fixés au départ : 25% étudiants seulement ont déclaré que les objectifs des cours sont fixés et expliqués au début de la formation.
- Concernant le programme des cours liés à la formation, 72% des étudiants de l'échantillon ont déclaré avoir reçu la plupart des programmes au début de l'année.

- Les objectifs attendus des cours ont-ils été réalisés : 24% de la population testée confirme que les objectifs ont été atteints (surement), et 43% relativement.
- Les programmes de formation ont été réalisés à taux de :
  - 70- 89% : 41%
  - 90% et plus : 13%
- les formations reçues vous encouragent elles à continuer vos études : 77% des étudiants ont confirmés le souhait de continuer leurs études.
- avez-vous acquis les connaissances liées aux formations choisies, 38% ont confirmés que les connaissances reçues sont conformes aux formations demandées.

**Matériel et moyens pédagogiques:**

- 81% de l'échantillon pensent que les moyens et outils pédagogiques sont relativement disponibles.
- Comment perçoit l'étudiant le climat et les conditions dans lesquelles se déroule la formation : ils sont acceptables selon 62% de l'échantillon.
  - 48% de la population enquêtée considère que les méthodes d'évaluation des résultats sont objectives et équitables.

**Qualité de la communication interne**

- 81% de l'échantillon confirme qu'il y a un bon contact avec les enseignants.
- 67% qu'il y a un bon contact avec le personnel de la bibliothèque.
- 67 qu'il y a un bon contact avec la direction.

**Adaptation de la formation à l'environnement externe :**

- 53% de l'échantillon ont confirmé que la formation reçue est qualifiée pour les aider à s'intégrer au milieu de travail ;
- 67% pensent que la formation reçue les prépare à travailler dans une entreprise économique.

- et 63% pensent que la formation reçue les aide à entreprendre un projet privé.

### **Actions d'amélioration**

Les résultats obtenus sont pour la plupart satisfaisant, ils démontrent globalement la satisfaction des étudiants vis-à-vis de :

- système de communication interne ;
- l'adaptation de la formation à l'environnement externe (prépare les étudiants à travailler ou à entreprendre un projet privé).
- climat et des conditions dans lesquelles se déroule la formation.

Les actions d'amélioration à entreprendre sont surtout au niveau du contenu : fixation des objectifs des cours au départ et les réaliser, ainsi que la conformité des formations reçues aux formations demandées.

### **Conclusion**

L'évaluation de la qualité est une étape essentielle de la démarche qualité, elle permet à l'établissement universitaire d'apprécier ses compétences, ses méthodes et les services offerts par lui dans le but d'améliorer ses performances.

Plusieurs démarches et outils peuvent servir à l'évaluation d'un service, d'un processus ou l'établissement entier, la procédure se base dans tout les cas sur un audit interne destiné à connaître les forces et faiblesse de l'entité puis à l'aider dans sa démarche d'amélioration.

Le questionnaire reste l'outil principal de diagnostic, il permet de connaître l'état des moyens ou des processus de production. C'est aussi l'outil de mesure de la qualité et son dépouillement permet l'orientation de l'établissement universitaire vers les actions d'amélioration nécessaires pour obtenir les résultats souhaités.

## **Bibliographie**

- (1) et (4) Chantal Morley ; Management d'un projet système d'information ; Dunod ; Paris 2008.
- (2) Dimitri Weiss ; Ressources humaines ; 2<sup>e</sup> édition, édition d'organisation ; Paris 2003.
- (3) A. Seddiki ; Management de la qualité ; OPU ; Alger 2004.
- (5) Elisabeth Lecoœur ; Gestion des compétences ; édition de Boeck.
- (6) R. Issolah ; Management des systèmes d'information ; OPU ; Alger 2005.
- (7) et (12) Madeleine ST-Jean ; Employabilité et insertion professionnelle des diplômés ; colloque international ; organisé par le consortium des universités Guelma, Skikda, Biskra et autres ; 10-11 Avril 2010.
- (8) Claude Lévy- Leboyer ; Evaluation du personnel ; édition d'organisation ; 2005
- (9) Alain Labruffe ; Management des compétences ; Edition AFNOR ; 2005.
- (10) Alain Lavroff ; communication et qualité ; AFNOR ; 2003.
- (11) Serge Bellot ; S'auditer pour progresser ; éd. Ellipses ; Paris 2008.

**L'évaluation de la qualité de l'Enseignement  
Supérieur en Communauté Française de  
Belgique**

**Par Mme Muriel LANGOUCHE  
Coordinatrice Qualité , EPHEC**

**1. Description de la démarche qualité et des modalités  
concrètes d'évaluation retenues en Communauté  
Francophone de Belgique**

Dans l'enseignement supérieur, la recherche d'amélioration de la Qualité s'est formalisée et se traduit progressivement en approches systématisées.

En Communauté Francophone de Belgique, un premier décret a été publié en 2002. Il crée une Agence d'Evaluation de la Qualité de l'Enseignement Supérieur (AEQES) et fixe les critères de l'évaluation. Un nouveau décret, publié le 22 février 2008, maintient les objectifs et l'esprit de la démarche mais en modifie certaines modalités.

Les décrets qualité visent à inciter les établissements d'enseignement supérieur à développer une culture de la qualité tout en préservant leur autonomie et leur créativité. Le choix d'un système pour assurer la gestion de la qualité dans l'établissement est volontairement laissé à l'appréciation des établissements. Par ailleurs, le législateur s'est positionné clairement contre le classement des établissements par l'Agence. De même, l'AEQES n'est pas une agence d'accréditation, elle émet des recommandations pour favoriser le développement d'une véritable culture de la qualité dans l'Enseignement Supérieur.

La procédure d'évaluation de la qualité met l'accent sur la richesse des regards croisés : évaluation interne par les acteurs de l'établissement et évaluation externe par les experts indépendants. La participation de toutes les parties concernées est requise dans l'idée "tous acteurs, tous bénéficiaires" : enseignants, maîtres de stage, chercheurs, étudiants, employeurs, diplômés, personnels administratif et technique, direction, experts, etc.

L'évaluation de la qualité se déroule actuellement en plusieurs phases distinctes : l'évaluation interne, l'évaluation externe, le suivi des recommandations des experts et l'analyse transversale de la qualité des cursus évalués.

Nous explicitons ici les deux premières phases :

### **L'évaluation interne**

L'autoévaluation favorise la prise de conscience des points forts et des points faibles à l'intérieur d'un établissement. Cette évaluation se centre sur les missions et les objectifs annoncés des formations, sur la mesure de leur pertinence et de leur efficacité.

L'annexe du décret fixe le canevas du rapport d'autoévaluation. Il doit développer les éléments suivants :

- présentation du cadre de l'institution et de sa gouvernance, et plus spécifiquement de l'entité (faculté, département, catégorie, section, service, ...) concernée par la procédure d'évaluation
- présentation de l'approche de la gestion de la qualité au sein de l'entité évaluée et de l'institution concernée
- description des objectifs généraux et spécifiques des programmes d'études organisés et des moyens mis en œuvre pour les atteindre
- analyse des destinataires des programmes d'études
- description de l'apport de la recherche, du service à la collectivité et des relations nationales et internationales à la qualité de l'enseignement

- analyse des forces, faiblesses, opportunités et risques constatés au niveau du cursus évalué
- présentation d'un plan stratégique d'amélioration.

Il est recommandé de rédiger le rapport dans un style plus analytique que descriptif : chaque item du canevas devrait, là où cela s'avère pertinent, comporter trois éléments : description, évaluation et action.

### **L'évaluation externe**

Les rapports d'autoévaluation sont transmis par la Cellule exécutive de l'Agence aux experts désignés en vue de réaliser l'évaluation externe.

Le comité des experts est constitué conformément à l'article 16 du décret de 2002. Il est composé :

- au minimum de trois experts du cursus, dont au moins un non belge, représentant différentes orientations du cursus
- d'un représentant de la profession en lien avec le cursus
- facultativement, d'un expert spécialiste de l'éducation et de la formation.

Tous les experts doivent être indépendants des établissements évalués.

Une visite des experts dans les établissements évalués permet d'objectiver la démarche d'autoévaluation par une série d'entretiens successifs avec les parties prenantes du cursus évalué (direction, représentants des personnels, employeurs, étudiants et anciens étudiants, etc.).

Cette visite permet de :

- poser un regard extérieur sur l'analyse et les conclusions du rapport d'autoévaluation
- attester de la correspondance entre la description contenue dans le rapport et les constats



- analyser l'adéquation aux besoins des ressources décrites dans le rapport (ils visitent également les installations de l'établissement consacrées au cursus évalué)
- évaluer le niveau de réalisation des objectifs décrits dans le rapport
- donner un avis sur la pertinence et la faisabilité du plan d'action proposé
- énoncer toute recommandation utile en vue de l'amélioration de la qualité de l'enseignement.

À l'issue des entretiens, le président expose oralement les conclusions du comité des experts.

Ensuite, le comité des experts:

- rédige un rapport préliminaire confidentiel contenant une analyse des forces, faiblesses, risques et opportunités et les principaux constats et recommandations pour chaque établissement visité. Il est transmis exclusivement à la direction et au(x) coordonnateur(s) concernés à l'issue de l'ensemble des visites des établissements visés par l'évaluation.
- prend acte des observations des autorités académiques.

Le rapport préliminaire complété des observations de l'établissement deviendra le rapport final de synthèse.

## **2. Le fonctionnement de notre groupe de travail et ses objectifs.**

Dès qu'il a été question de qualité dans l'enseignement supérieur, la Fédération de l'Enseignement Supérieur Catholique (FédESuC) a organisé une série de formations de base sur le management de la qualité. Parallèlement, les directions ont proposé de désigner des coordinateurs qualité au sein de chaque institution.

Ces coordinateurs qualité se sont structurés progressivement en groupe de travail inter Hautes Ecoles. Ce groupe se réunit une fois par mois, il est coordonné par un collaborateur de la Fédération et il communique via une plateforme électronique (Claroline).

Le fonctionnement de ce groupe est basé sur l'exploration, la coopération et l'interaction. Il évolue dans une dynamique apprenante et induit une construction collective qui s'appuie sur l'analyse réflexive des pratiques. Dans un contexte concurrentiel, ce mode de coopération est relativement atypique, il suppose un échange de bonnes pratiques fondé sur un principe de réciprocité et de confiance.

La confrontation des expériences, l'analyse et le recul que celles-ci génèrent permettent la mise en perspective de sujets à un niveau plus conceptuel. Selon la pertinence d'une production commune autour d'un des sujets évoqués, les membres se réunissent en commissions, réalisent un travail exploratoire et élaborent des propositions.

Ce fonctionnement permet à chacun :

- d'être informé de l'évolution du contexte et des nouveaux développements dans l'enseignement supérieur
- de confronter ses représentations et sa vision de la gestion de la qualité et de les faire évoluer
- de produire ensemble des outils et de contribuer à la professionnalisation de la fonction qualité
- d'expérimenter la dimension systémique et transversale de la démarche qualité
- de bénéficier de compétences externes et de ressources d'un réseau auquel il peut se référer (source d'expertises, de compétences et de relations)
- de se projeter dans l'action et de lancer des projets innovants dans son institution
- de développer son identité professionnelle et de se professionnaliser .

Chaque institution récolte le fruit du travail collectif, l'apprentissage des personnes se trouve ainsi amplifié au niveau des organisations.

### **3. Présentation de l'outil produit collectivement : la publication d'un recueil, outil de gestion de la qualité dans l'enseignement supérieur**

Voulant se doter d'un outil de travail adapté aux critères d'évaluation du décret, le groupe a produit et publié un ouvrage collectif intitulé «Des indicateurs au rapport d'évaluation interne».

Les indicateurs couvrent différents champs d'investigation possibles dans le cadre d'un cursus de l'enseignement supérieur. Ils ne se veulent pas exhaustifs. Leur importance relative et la périodicité de l'investigation sont laissées à l'appréciation de chaque équipe.

Le degré d'approfondissement et de précision de ces indicateurs fut volontairement délimité pour permettre à chacun d'y exprimer ses particularités. Il en est de même pour les ressources et les sources répertoriées qui devront être complétées par chacun en fonction de son mode de fonctionnement et de ses pratiques.

Des idées de méthodes pour la mesure et l'appréciation des indicateurs sont également proposées.

Le recueil comporte 7 chapitres :

- Chapitre 0 : Le rapport d'évaluation interne comme outil d'une démarche de gestion de la qualité (analyse SWOT)
- Chapitre 1 : Le cadre institutionnel et la gouvernance
- Chapitre 2 : Structure et finalités du programme d'études évalué
- Chapitre 3 : Les destinataires du programme d'études
- Chapitre 4 : Les ressources mises à disposition
- Chapitre 5 : Les relations extérieures
- Chapitre 6 : Questions pour une réflexion stratégique

Ce recueil rassemble un ensemble d'indicateurs explicitant et concrétisant les critères d'évaluation du décret sur l'Evaluation de la qualité dans l'enseignement supérieur. Cet outil devrait contribuer à une approche commune des problématiques.

Disponible pour toutes les personnes concernées par l'évaluation de la qualité dans l'enseignement supérieur, ce recueil peut être téléchargé gratuitement sur le site internet du SEGEC. Notre groupe sera heureux de vous en faire profiter et de partager avec vous à propos des enjeux de l'évaluation de la qualité dans l'enseignement supérieur.

## **Bibliographie**

### **Documents de références :**

Guide à destination du coordonnateur, AEQES, Janvier 2010, téléchargeable sur le site de l'AEQES à l'adresse suivante :  
[http://www.aeqes.be/infos\\_documents.cfm](http://www.aeqes.be/infos_documents.cfm)

Des indicateurs au rapport d'évaluation interne, SEGEC, téléchargeable sur le site du Segec à l'adresse suivante :  
<http://www.segec.be/FEDESUC/Infos/qualite.htm>

### **Sites de références :**

<http://www.aeqes.be/>

<http://www.segec.be/FEDESUC/index.htm>

**La qualité de l'enseignement supérieur  
et son évaluation**

**Par Pr. Nabil BOUZID  
Université Larbi ben M'hidi – Oum El Bouaghi**

**Introduction :**

Toute la recherche actuelle souligne que le développement économique et social d'un pays est étroitement lié au développement de son système éducatif , notamment de l'enseignement supérieur .

Dans ce contexte , l'enseignement supérieur **en Algérie** , comme dans différentes régions du monde , est aujourd'hui interpellé de toutes parts pour s'adapter aux différentes mutations et changements qui s'opèrent dans la société et répondre aux nouveaux besoins du marché du travail et aux attentes de la société dans son ensemble .

L'évolution rapide du progrès scientifique et technologique , ayant donné lieu à l'émergence de la **société de la connaissance** et **l'économie du savoir** , a fait qu'une demande sans précédent dans le domaine de l'enseignement supérieur tend à se généraliser . Les établissements d'enseignement supérieur à travers le monde ont alors lancé **des politiques d'assurance qualité** nécessaires pour prendre en charge aussi bien les motivations des étudiants que les besoins et exigences socioéconomiques .

Ainsi , et à l'instar de ce qui se passe dans le reste du monde , l'université algérienne se trouve aujourd'hui dans l'obligation de mettre en place un système d'assurance qualité nécessaire pour améliorer **la qualité** et **la pertinence** de la formation supérieure ,

conformément aux nouveaux besoins socioéconomiques du pays et aux normes et standards internationaux de la qualité .

L'enseignement supérieur Algérien connaît depuis les années 90 des réformes continues aussi bien au niveau de « l'architecture des formations » qu'au niveau « des contenus des enseignements » . Cependant , **l'absence d'évaluations efficaces** permettant d'identifier les nouveaux besoins de formation , par rapport aux besoins de la société et de l'économie , et par rapport aux normes et standards internationaux de la qualité de l'enseignement supérieur , a fait que les nouveaux rôles et les nouvelles missions du système d'enseignement supérieur demeurent encore non clairement définis.

Le manque d'évaluation a fait aussi que **les problèmes et difficultés** dans lesquels se débat l'enseignement supérieur Algérien ne semblent pas être étudiés par rapport aux **nouveaux objectifs** inspirés par les nouvelles réformes nationales et internationales des systèmes d'enseignement et de formation ... objectifs eux-mêmes nécessitant une meilleure prise en compte des besoins socio-économiques du pays et des tendances internationales de l'enseignement supérieur .

Cette situation montre bien que pour **améliorer la qualité** de la formation supérieure en Algérie il est urgent et indispensable de mettre en place des **systèmes d'évaluation** ( interne et externe) qui prennent en considération les différentes fonctions et activités principales de l'enseignement supérieur, à savoir , l'enseignement , les programmes d'études, la recherche , les enseignants, les étudiants, les infrastructures , les services au niveau des campus universitaires , etc.

### **I - Quelques définitions relatives à la qualité , la pertinence et l'évaluation dans l'enseignement supérieur :**

Une analyse de la recherche disponible permet de constater qu'il y'a pendant les deux dernières décennies, et de plus en plus

encore ces dernières années, beaucoup de recherches, d'études et de débats autour des notions de **qualité**, de **pertinence**, et **d'évaluation** dans l'enseignement supérieur au plan international.

L'analyse permet de constater aussi qu'il y'a énormément de problèmes posés par rapport aux « **différentes formes d'évaluation de la qualité** », par rapport aux différents « **objets** » et « **objectifs** » d'évaluation, par rapport aux « **méthodes** » utilisées pour améliorer la qualité et évaluer les résultats, par rapport à l'identité des « **évaluateurs** » d'un côté et celle des différents acteurs (plus nombreux aujourd'hui ) auxquels il faut rendre des comptes, et aussi et surtout par rapport aux « **critères et indicateurs** » de la qualité et de l'efficacité.

Le domaine est très vaste et les composantes sont multiples et variées.

### **1 – La pertinence de l'enseignement supérieur :**

La pertinence de l'enseignement supérieur est liée plus particulièrement au rôle qu'il joue vis-à-vis de la société, et à ce que la société en attend.

Elle est donc fonction d'éléments comme la démocratisation de son accès, l'élargissement des possibilités d'y participer à divers âges de la vie, ses liens avec le monde du travail et ses responsabilités envers le système éducatif en général. **(1)**

Le meilleur critère de la pertinence de l'enseignement supérieur pourrait être la diversité des « services » qu'il rend à la société.

La pertinence de l'enseignement supérieur concerne de ce fait ses missions, ses fonctions, ses programmes, son contenu et ses méthodes qui doivent être orientés pour être au service de la société.

## **2 – La qualité de l'enseignement supérieur :**

Beaucoup de définitions ont été proposées en vue de cerner l'évolution du concept de « **Qualité** » dans l'enseignement supérieur. Cependant, la définition qui semble la plus communément adoptée aujourd'hui est celle de « **l'adaptation aux objectifs** ». (2)

C'est à dire que « **la qualité de l'enseignement supérieur** » dans un établissement donné se manifeste par la réalisation des objectifs fixés au départ par cet établissement .

La **qualité** de l'enseignement supérieur est aussi défini comme étant un concept multidimensionnel qui devrait concerner toutes ses fonctions et activités : enseignement et programmes, recherche, dotation en personnel, étudiants, bâtiments, installations et équipement, service à la communauté etc. (3)

Il est généralement admis que le concept de « **qualité** » n'est pas facile à définir et qu'on l'approche à travers le concept composite « **d'assurance qualité** ». (4)

### **Qu'est-ce que l'assurance qualité ?**

« L'expression « **assurance – qualité** » vise les stratégies, les attitudes, les actions et les procédures nécessaires pour garantir un maintien et une amélioration de la qualité ». (David woodhouse, OCDE, ref.op.cit.)

- Un système « **d'assurance – qualité** » est un moyen mis en place par une institution qui lui permet de confirmer à elle-même et à d'autres concernés que les conditions nécessaires ont été mises en place pour que les étudiants puissent atteindre les standards que l'institution s'étaient fixés (Donald Ekong, ref.op.cit.).



**- L'examen externe de la qualité (EEQ) :**

Beaucoup d'organismes ont été créés dans le monde dans le but de procéder à des [examens externes de la qualité]. Ces organismes sont censés demander des comptes aux établissements sur l'utilisation des ressources allouées par rapport aux objectifs fixés, et dresser un constat indépendant sur le **niveau de qualité atteint** afin de pouvoir aider ces établissements à améliorer la qualité.

**3 – L'audit , l'évaluation et l'accréditation :**

Dans la "**culture d'évaluation**" qui doit être établie et renforcée dans les établissements d'enseignement supérieur , **les objectifs visés** doivent être clairement explicités par et avec les acteurs concernés, et traduits en quelques indicateurs pertinents et observables pour faciliter un recueil d'informations opérationnelles.

Un système **d'Assurance-Qualité** peut s'appuyer sur une ou plusieurs méthodes ( ou approches ) , telles que :

- **l'audit sur la qualité ;**
- **l'évaluation ;**
- **l'accréditation .**
- 

**3.1 / L'audit sur la qualité :**

- L'audit sur la qualité vérifie si les intentions déclarées (ou implicites) d'un établissement correspondent bien à la réalité :

lorsqu'un établissement **énonce des objectifs**, il affirme implicitement qu'il agira en conséquence, et [**l'audit sur la qualité**] va établir dans quelle mesure l'établissement **est fidèle** à ses propres objectifs. (David woodhouse, ref.op.cit.)

### **3. 2 / L'évaluation :**

L'évaluation pourrait être considérée comme une opération qui débouche sur l'attribution d'une note, exprimée par un chiffre (1 à 4 par exemple) par une lettre (A à F par exemple) ou par une appréciation (excellent, bien, assez – bien, par exemple). L'évaluation se traduit toujours par une note.

La différence essentielle entre **l'audit** et **l'évaluation** se situe au niveau des résultats :

- **l'audit** donne une description des résultats de l'enquête,
- mais **l'évaluation** donne une note à ces résultats.

Cependant, le processus d'enquête est le même, dans la mesure où on cherche dans les deux cas à vérifier les **résultats** par rapport aux **objectifs**.

### **3.3 / L'Accréditation :**

Dans l'accréditation, il s'agit de vérifier si l'établissement **mérite** d'accéder à tel ou tel statut. La question posée ici est :

- Avez-vous le niveau suffisant (à tous égards) pour qu'on vous autorise à fonctionner ? donc, méritez-vous l'agrément ? C'est-à-dire le classement dans telle ou telle catégorie ?

L'accréditation débouche en principe sur une décision de type **oui/non** ou , **admis / refusé** .

D'une manière générale, **ces processus de contrôle** peuvent être assurés par l'établissement lui-même ou par une instance externe (auto-évaluation ou examen externe).

Cependant, on peut avoir une phase initiale d'auto-évaluation suivie d'une intervention externe pour valider ou ne pas valider les conclusions de l'auto-évaluation .

## **II – Objets de l'évaluation de la qualité de l'enseignement supérieur :**

La plupart des auteurs s'accordent à dire que l'évaluation de la qualité de l'enseignement supérieur doit concerner toutes ses fonctions et activités.

Elle est donc fonction de :

- la qualité du personnel ,
- la qualité des programmes ,
- la qualité des étudiants ,
- la qualité de l'infrastructure et de l'environnement universitaire.

### **1/ La qualité du personnel :**

La majorité des recherches affirment que le processus d'évaluation et de contrôle de qualité devrait s'appliquer aussi au **personnel enseignant et aux chercheurs**. Ce sont eux qui jouent un rôle central dans les diverses activités des établissements d'enseignement supérieur, principalement à travers l'enseignement et la recherche.

Des **critères clairs** doivent être fixés en matière de recrutement et d'avancement professionnel (promotion) . Les décisions dans ce sens « devraient se fonder sur la reconnaissance des aptitudes à l'enseignement et à la recherche. » (Changement et développement de l'enseignement supérieur : document d'orientation, ref.op.cit.)

Si en général, le personnel enseignant du supérieur, semble aujourd'hui beaucoup plus qu'auparavant adhérer à l'idée de l'évaluation des enseignants, les problèmes et controverses qui persistent concernent : **qui évalue ? Et comment ?** En d'autres termes, ce sont certaines méthodes d'évaluation (l'exemple de

l'évaluation par les étudiants) et le problème **des indicateurs** de «qualité » qui continuent à poser problème.

On souligne par exemple que « si les étudiants évaluent habituellement le processus d'enseignement, ils ne sont pas nécessairement les meilleurs juges pour évaluer le contenu du cours ou la démarche du professeur » **(5)** .

Il est généralement admis que les collègues sont en meilleure position pour évaluer un contenu de cours qui recoupe leur domaine (**évaluation par les pairs**). Par ailleurs, le professeur est la seule personne qui peut expliquer la démarche propre utilisée dans son enseignement (**auto-évaluation**).

- Certains auteurs argumentent que le premier obstacle pour l'élaboration « d'un modèle d'évaluation » des enseignants du supérieur réside dans le peu d'intérêt à construire un modèle « les livres, articles de revues, et rapports sur le sujet sont rares. Les travaux qui ont été réalisés portent en général sur l'évaluation des enseignants du primaire et du secondaire, plutôt que sur celle de leurs homologues de l'enseignement supérieur.» **(6)**

Un autre obstacle est que dès le départ, on ne s'entend pas sur la finalité de l'évaluation. Quel devrait être le but premier de l'évaluation ? doit-on privilégier **l'évaluation formative** servant à apprécier les progrès accomplis ou doit-on plutôt privilégier **l'évaluation sommative** qui consiste à porter un jugement ?

Nous avons constaté , d'une manière générale , que la plupart des auteurs insistent sur **la nécessité d'impliquer** les enseignants du supérieur dans l'élaboration des différents processus d'évaluation de la qualité , et de leur mise en œuvre .

Ce sont eux qui connaissent le mieux leurs matières d'enseignement et par conséquent ils sont les mieux placés pour fixer **les indicateurs de « qualité » spécifiques à leurs disciplines.**

D'autre part , tout processus d'évaluation de qualité doit inclure des opportunités de **perfectionnement professionnel** et d'apprentissage tout au long de la vie pour les enseignants et les chercheurs. (7)

On argumente à ce sujet que les connaissances et les compétences évoluent très vite de nos jours, et les enseignants, afin de rester utiles à leur étudiants , dans leur formation générale et dans leur **préparation au monde du travail** et à l'emploi bénéficieraient certainement de ce système de perfectionnement professionnel .

La situation serait donc certainement meilleure si les enseignants **nouvellement recrutés** avaient déjà acquis une certaine expérience dans les divers domaines professionnels et si les enseignants **déjà en exercice** étaient encouragés à acquérir et à perfectionner cette expérience au cours de leur carrière. (8)

## **2/ La qualité des programmes :**

La plupart des auteurs qui abordent le problème de **la qualité des programmes**, semblent accorder un grand intérêt aux besoins des étudiants et à leur avenir professionnel. Un débat s'est engagé à l'échelle mondiale sur les possibilités d'améliorer la qualité de l'enseignement supérieur face à la croissance des effectifs d'étudiants et aux contraintes budgétaires. Le rapport final de ce travail précise qu'il existe deux critères d'évaluation de la qualité pédagogique :

- Les cours sont-ils adaptés aux besoins des étudiants ?
- et satisfont-ils les exigences en personnel qualifié du marché du travail ?

D'une manière générale « l'exigence accrue de la qualité » de l'enseignement supérieur met l'accent sur **les résultats** de l'enseignement. Certains auteurs soulignent clairement que « *l'évaluation de l'enseignement devrait porter davantage sur ses résultats, à savoir l'apprentissage de l'étudiant* ».

Helene Poissant ,ref.op.cit.)

Dans la majorité des pays de l'OCDE, on demande de plus en plus aux institutions d'enseignement supérieur de rendre des comptes, et il est question dans la plupart des procédures d'évaluation de « **l'aptitude à l'emploi** » des diplômés de l'établissement ». (9)

Ceci dénote de l'importance accordée à « **l'aptitude à l'emploi** » comme **indicateur de qualité** des programmes.

Dans **l'évaluation des programmes**, (comme dans l'évaluation des autres fonctions et activités de l'enseignement supérieur), l'accent est généralement mis sur les **objectifs** du programme, de leur **pertinence**, et des **moyens mis en œuvre** pour les atteindre.

On argumente aussi , à ce sujet, que « l'évaluation proprement dite repose sur l'adéquation entre **les objectifs** du programme et **les moyens** retenus pour les atteindre. C'est à dire qu'au point de départ, il convient de s'assurer que ces objectifs sont pertinents et clairement énoncés » .(10)

Les programmes d'étude peuvent être évalués rigoureusement à partir de critères élaborés par les hautes instances de l'établissement et un suivi approprié doit être donné aux résultats. Un recours aux experts externes vise à assurer la crédibilité de l'évaluation .

Concernant l'amélioration de **la qualité des programmes d'études**, surtout afin de mieux tenir compte de la préparation à l'emploi des diplômés, certains auteurs estiment que les étudiants seraient certainement mieux préparés à affronter le monde du travail si durant leurs études, ils avaient l'occasion de **s'initier** à la vie professionnelle dans le domaine auquel ils se destinent . Dans ce contexte l'accent est mis sur l'importance des **stages offerts aux étudiants** à effectuer en entreprises .

### **3/ La qualité des étudiants :**

Les questions abordées dans ce contexte de « qualité des étudiants » sont liées particulièrement à trois principaux problèmes :

- l'avènement de l'enseignement supérieur de **masse** ;
- le problème de **financement** de l'enseignement supérieur ;
- et le problème de **l'équité**.

Effectivement , beaucoup d'auteurs s'interrogent :

- Quels pourraient être les mécanismes qui puissent permettre aux sociétés de se donner les moyens leur permettant de continuer à assurer **un enseignement supérieur de masse** afin de respecter le principe de **l'équité sociale** ?

- Comment la **qualité** pourrait elle être assurée et maintenue dans un enseignement supérieur **de masse** ?

On s'interroge souvent , à ce sujet, entre **efficacité** et **équité**. Certains auteurs rapportent que « *soit l'école se préoccupait de trier les meilleurs, soit elle visait à réduire les inégalités* ». (11)

Il n'existe pas de réponses faciles à ces questions. Des solutions différentes ont été envisagées selon les pays et selon les établissements. Le problème de financement complique davantage la question.

Un enseignement de qualité - de plus en plus exigé - nécessite une contribution des étudiants au financement à travers l'accroissement des droits d'inscription : ce qui est déjà le cas dans beaucoup de pays. Mais cette contribution des étudiants, même si elle se généralise, est loin de pouvoir résoudre le problème global posé en termes de « qualité d'étudiants », « qualité d'enseignement », « enseignement de masse », « équité ou qualité » ?

#### **4/ La qualité de l'infrastructure et de l'environnement :**

L'un des obstacles à l'amélioration de la qualité de l'enseignement supérieur est lié à l'état de ce qui est qualifié par certains auteurs « **l'environnement physique** » des établissements. Il s'agit de l'amélioration de l'infrastructure et de sa modernisation.

La qualité de l'enseignement supérieur et de la recherche, selon beaucoup d'auteurs, suppose une infrastructure suffisante et bien adaptée aux besoins.

On parle surtout des **bibliothèques** qui doivent être modernes, bien équipées et optimalement utilisées (c'est-à-dire ne doivent pas être sous-utilisées).

A ce sujet, le C.N.E (Comité National d'Evaluation, en France) argumente que « *l'ouverture des lieux de travail accessibles aux étudiants devrait être plus systématique. Les bibliothèques sont l'instrument indispensable de toute formation et, pour les littéraires, pour les étudiants en sciences humaines et sociales, l'équivalent du laboratoire ...la remise à niveau des bibliothèques et leurs extensions sont indispensables. « Elles doivent aussi s'adapter aux besoins et aux possibilités des étudiants, notamment en ce qui concerne leurs horaires d'ouverture » . (12)*

La **banque mondiale** , dans le même ordre d'idées affirme dans son document : « L'enseignement supérieur : les leçons de l'expérience » que « *dans presque tous les pays, le déclin des ressources est aggravé par l'inefficacité de leur utilisation. Alors qu'elle souffre d'un sureffectif étudiant, l'infrastructure publique est dans le même temps sous-employée, par exemple, les bibliothèques universitaires ferment en général tôt le soir et le week-end, pour respecter les règles de la fonction publique » . (13)*

La **qualité de l'environnement de l'étudiant** comme le soulignent plusieurs recherches, dépasse le cadre des bibliothèques et des



équipements. On parle aussi des activités sportives et culturelles et des conditions de vie des étudiants, le logement, la restauration , le transport, etc.

**Les services d'aide aux étudiants** : Ils font partie de "l'environnement immédiat" de l'étudiant. il s'agit des services d'orientation et d'information chargés de conseiller, d'orienter et d'informer les étudiants sur diverses activités notamment sur le monde du travail et l'emploi des diplômés dans leurs filières respectives. En effet, le problème de l'information des étudiants - **en dehors des cours** - mais dans l'environnement physique universitaire devrait, selon la majorité des études et recherches, connaître une grande amélioration au niveau des établissements universitaires dans toutes les régions du monde.

Beaucoup "d'experts et d'acteurs clés" s'accordent à dire que l'enseignement supérieur peut mettre à la disposition des étudiants , **en dehors des cours**, à travers la prestation de services de communication et de conseil , les différentes catégories d'expérience professionnelle des anciens étudiants , ainsi qu'un soutien à la recherche d'emploi. D'où la nécessité de mettre en place des modes de communication et d'information réguliers entre l'environnement universitaire et l'environnement professionnel .  
**(14)**

Nous tenons à souligner pour conclure sur ce point, que d'une manière générale, toute la recherche disponible suggère que les informations qui proviennent des études sur **le devenir professionnel** à moyen et long terme des diplômés (anciens étudiants) **peuvent être très utiles** à la fois :

- pour une meilleure prévision de l'évolution des besoins du marché de l'emploi ,
- pour une meilleure aide aux étudiants dans la compréhension du monde du travail, l'insertion

professionnelle et le passage à la vie active après obtention du diplôme,

- et pour l'élaboration des critères et indicateurs nécessaires à la mesure de l'efficacité des enseignements .

### **Conclusion :**

En conclusion , nous pouvons souligner que l'importance de la mise en place d'un système d'assurance qualité au niveau des établissements supérieurs en Algérie relève désormais de l'évidence .

Cependant, « la démarche qualité » repose entièrement sur « la démarche évaluation » mais cette dernière est presque totalement absente du paysage de l'enseignement supérieur en Algérie ...

Il est donc urgent qu'un **système d'évaluation de la qualité** des enseignements, des programmes, des enseignants, de la vie étudiante, de la gestion administrative, etc, soit mis en place au niveau de toutes les institutions universitaires.

D'autre part, **des études de terrain** au niveau des milieux professionnels – pour recueillir des informations sur le **devenir professionnel des diplômés** ( anciens étudiants) et sur les **nouveaux besoins socio-économiques** du pays - doivent être lancées et encouragées par les responsables du secteur de l'enseignement supérieur.

Il n'est sûrement pas possible de rendre **les programmes d'études** à l'université **plus adaptés** aux besoins socio-économiques, ni améliorer l'employabilité des diplômés, si nous ne disposons pas de ce genre d'informations , à partir d'études et d'évaluations destinées à l'amélioration de la qualité de la formation supérieure en Algérie .

**Références bibliographiques :**

- 1 - UNESCO (1995) :** " Changement et développement dans l'enseignement supérieur : document d'orientation" .
- 2 - David WOODHOUSE (1999),** " Qualité et assurance - qualité " , IMHE, OCDE .
- 3 - UNESCO ( 1998),** " Conférence Mondiale de l'enseignement supérieur": Déclaration mondiale sur l'enseignement supérieur pour le XXI ème siècle .
- 4 – Donald EKONG (1998):** IN : " Document de travail ", l'enseignement supérieur au XXI<sup>e</sup> siècle, vision et actions, conférence mondiale sur l'enseignement supérieur.
- 5 - Helene POISSANT (1996) :** « L'évaluation de l'enseignement Universitaire », les éditions logiques .
- 6 - Karen CHAN (2001) :** « Construire un modèle d'évaluation des enseignants du supérieur : problèmes et dilemmes » OCDE, G.E. S., vol.13 N° :1 .
- 7 - Internationale de l'Education (1998):** " Conférence internationale sur l'enseignement supérieur, une perspective enseignante, Paris .
- 8 - Ulrich TEICHLER (1996) :** " L'enseignement supérieur et l'emploi : le débat d'idées et les réalités , 25 ans d'évolution " , OCDE, G.E.S, vol.8, N°3 .
- 9 - John BRENNAN et al, (1994)** « Les expériences vécues et les points de vue exprimés par les diplômés : indications fournies par quelques enquêtes récentes » OCDE, G.E.S, vol 6. N° :3 .
- 10 - Jacques L'ECUYER (1995) :** «Les procédures d'assurance de qualité dans les universités Québécoises », OCDE, G.E.S vol.7, N°1.

- 11 - Yves DUTERCQ (2000) :** « Politiques éducatives et évaluation, Querelles de territoires », Education et formation, P.U.F .
- 12 - Comité National d'Evaluation ( C.N.E 1996):**  
« Contribution du comité national d'évaluation aux Etats Généraux de l'Université », bulletin N° :21-  
Juin, Paris .
- 13 - Banque Mondiale (1995) :** " L'enseignement supérieur : les leçons de l'expérience", Publication de la Banque Mondiale .
- 14 - Ulrich TEICHLER et al.(1998):** " Répondre aux exigences du monde du travail ", conférence mondiale de l'enseignement supérieur, UNESCO , Paris.

**L'implantation d'une démarche qualité : suivi  
de dix ans d'évolution dans une institution  
d'enseignement supérieur**

**Par Dr. Christophe COETSIER  
Coordinateur Qualité , Adjoint à la direction des  
programmes , Chargé de cours à la Haute Ecole  
Léonard de Vinci**

**Présentation de l'institution d'enseignement supérieur**

L'I.E.S. Parnasse-Deux Alice est une des six implantations de la Haute-École Léonard de Vinci à Bruxelles (Belgique), laquelle propose 26 cursus en formation initiale et 11 spécialisations relevant de six catégories d'enseignement supérieur (paramédical, pédagogique, technique, traduction-interprétariat, social et économique).

L'implantation représente environ 1500 étudiants, 120 enseignants et un personnel administratif composé de 18 personnes. Elle propose 5 bacheliers de type court (AESI en éducation physique, éducateur spécialisé en activités socio-sportives, ergothérapie, podologie, soins infirmiers), un master de type long en kinésithérapie, une spécialisation en psychomotricité et de la formation continue dans la catégorie paramédicale.

Chaque cursus représente un département de l'institut. Celui-ci est donc organisé autour de six départements, lesquels sont gérés au quotidien par les chefs de départements.

Un ensemble d'unités ont un rôle dit « *d'appui* » à l'enseignement et une position plus transversale, au service de la collectivité. Ils ont pour mission d'assurer la logistique générale nécessaire au bon fonctionnement de l'établissement et de ses départements. Chacun

de ces services a un responsable chargé de la coordination de l'unité, de sa représentation à l'extérieur et vis-à-vis de la direction centrale. Deux adjoints à la direction ont également un rôle plus transversal dans l'institut et ont en charge des matières précises nécessitant une conduite régulière : les affaires académiques, les programmes et le développement.

L'équipe de direction est composée du directeur, les deux adjoints à la direction et les six chefs de département. Ils se réunissent, chaque semaine afin de gérer les diverses préoccupations des départements (enseignement, vie quotidienne, services, recherche, rapports avec la Haute-École...). Cette équipe assure le pilotage opérationnel de l'institut.

### **Historique de la démarche qualité**

L'institut est un pionnier de la démarche qualité en Communauté Française de Belgique. Celle-ci commence en septembre 2000 par l'engagement d'un coordinateur qualité à temps plein. Ce dernier choisit de sensibiliser de l'utilité d'une telle démarche en analysant le fonctionnement de la bibliothèque. Sa volonté est de démontrer l'efficacité de la méthode, en identifiant une série de points d'amélioration dans un service pourtant reconnu par tous comme le plus performants de l'institut. La démarche et les propositions d'amélioration sont présentées au personnel lors d'une demi-journée consacrée à la qualité en fin d'année académique.

L'année suivante, suite au départ du coordinateur, l'institut met en place un comité de pilotage. Il est composé d'enseignants de différents départements de l'institut. Les membres de ce comité de pilotage et de la direction (président du conseil d'administration, directrice, chefs de département et coordinateurs) suivent une formation de cinq jours au modèle EFQM et à la mise en place d'une démarche qualité. Durant cette formation, les contours de la démarche sont dessinés :

- un comité d'orientation regroupant le comité de pilotage et la direction constituera le pouvoir décisionnel des questions concernant la qualité ;

- le programme qualité devra aboutir rapidement à des actions concrètes (démarche pragmatique) tout en s'inscrivant dans un processus à long terme (démarche stratégique).
- les premières actions seront centrées sur la mesure de la satisfaction générale des étudiants et des enseignants, la communication interne, la détermination des missions, vision et valeurs de l'institut.

Durant trois ans, différentes évaluations sont effectuées et de nombreux projets d'améliorations et d'innovations sont mis en place :

- côté réussite, on peut reprendre le vade-mecum et l'accueil des nouveaux enseignants, l'implantation de la plate-forme pédagogique « e-teach », l'amélioration de la qualité et des voies de communication, le renforcement du travail d'équipe (consultations, attributions, ...), la systématisation de l'évaluation des enseignants, la gestion de l'accès aux locaux pour les enseignants, le système informatisé de commande du matériel pédagogique, l'agrandissement et l'accessibilité par les étudiants des salles pratiques, l'accessibilité à la salle informatique et la bibliothèque pour améliorer l'apprentissage autonome. L'identification de la vision et des valeurs fut également un moment fort de la vie de l'institut.
- Moins heureux furent les projets d'intranet, d'organigramme, de gestion des valves, de communication entre les deux sites, d'aménagement de lieux de détente. La gestion quotidienne des boîtes aux lettres qualité est progressivement délaissée.

Malgré un bilan généralement positif, un sentiment prédomine au sein du comité de pilotage. La structuration de la démarche qualité, parallèle aux autres processus de décision, n'est pas au centre des préoccupations de l'équipe de direction et de l'institut. Un questionnement se pose sur l'utilité de la démarche. Celle-ci doit constituer un éclairage direct pour la direction et les chefs de département.

### **Structure et missions actuelles de la démarche qualité**

L'année 2005-2006 voit donc la démarche évoluer au sein de l'institut. Au niveau de la structure tout d'abord. Plus d'organe décisionnel parallèle (comité d'orientation). Progressivement, le comité de pilotage évolue en unité qualité avec un responsable d'unité, des permanents et des personnes venant ponctuellement en soutien. Actuellement, le responsable de l'unité est également l'adjoint à la direction aux programmes et au développement. Les missions de l'unité qualité sont :

- élaborer, en collaboration avec la direction, la conception et la politique qualité de l'institut ;
- coordonner et développer la démarche qualité de l'institut, en lien avec tous les acteurs concernés dans la Haute-École, la fédération de l'enseignement supérieur et la Communauté Française de Belgique ;
- soutenir l'évaluation interne et externe des départements ;
- assurer la communication interne et externe, ainsi que la veille stratégique et l'innovation, en termes de qualité.

La gestion de la qualité se déroule essentiellement selon trois axes :

#### **Axe 1. La formalisation et l'analyse progressive des processus de l'institut.**

Deux enseignants de l'unité se sont spécialisés dans à cette pratique. Les processus analysés le sont à la demande de la direction, afin de lui fournir des éclairages divers (cohérence du processus, répartition des tâches, remplacement de personnes clés) dans sa gestion quotidienne. Ces quatre dernières années, les processus « *équipe de direction* », « *logistique informatique* », « *gestion administrative* », « *service médico-social* » et « *service impression* » ont été cartographiés et formalisés.

#### **Axe 2. L'évaluation globale des départements au regard des critères déterminés par l'agence pour l'évaluation de la qualité de l'enseignement supérieur de la Communauté Française.**

Pour ce faire, des enseignants et membres du département sont temporairement détachés à l'évaluation. Il s'agit de personnes ayant



participé aux nombreuses évolutions du cursus et intervenant encore dans différentes commissions et groupe de travail. Ces personnes ont pour tâche de préparer et coordonner le processus d'auto-évaluation. L'unité qualité a ici essentiellement un rôle de soutien et de conseil.

Durant une première année, des indicateurs sont identifiés, répondant aux critères qualité établis par la Communauté française. Sur base de ceux-ci, des outils d'évaluation sont, soit réutilisés, soit améliorés, soit créés. Un tableau de bord de l'évaluation est ensuite dressé. Plusieurs évaluations (satisfaction générale des enseignants, satisfaction générale des étudiants, accueil des nouveaux enseignants ...) sont organisées à l'échelle de l'institut.

La seconde année, une commission de l'évaluation qualité est mise en place. Elle est composée d'un coordonateur, des deux enseignants chargés de l'évaluation, du chef de département, de deux autres enseignants ressources (statisticien, psychopédagogue...), d'un représentant du personnel administratif et de quatre étudiants. Cette commission est responsable du rapport d'auto-évaluation. Pour ce faire, elle se réunit quatre à cinq fois. Une première fois pour valider les outils d'évaluation. Deux ou trois fois pour analyser et interpréter les résultats de l'évaluation. Une dernière fois pour valider le rapport d'auto-évaluation, écrit par le coordonateur.

Le rapport d'auto-évaluation constitue un outil puissant :

- dans l'identification de projets d'améliorations potentiels ;
- de communication aussi bien en interne (personnel et étudiants) qu'envers nos partenaires extérieurs (fédérations, entreprises, maîtres de stages ...).

Deux départements de l'institut (kinésithérapie et soins infirmiers) se sont ainsi auto-évalués ces quatre dernières années. Ce processus est à chaque fois validé par un audit externe de trois jours effectué par un comité d'experts internationaux. L'auto-évaluation du bachelier en ergothérapie est initiée cette année académique.

### **Axe 3. L'aide méthodologique à la mise en place d'un management stratégique.**

Suite à l'auto-évaluation du master en kinésithérapie, un travail important a été effectué en équipe de direction pour planifier un plan stratégique à l'échelle de l'institut pour les quatre ans à venir. Ce plan est structuré comme suit :

- Les efforts sont répartis parmi les 4 missions données aux Hautes-Écoles : enseignement de base, formation continue, recherche et service à la société. Des Priorités et objectifs généraux ont été formulés par l'équipe de direction pour ces quatre missions.
- Chaque département de l'Institut, dont celui de kinésithérapie, a ensuite identifié des objectifs plus opérationnels qui rencontrent les objectifs généraux de la direction. Ceux-ci ont ensuite été déclinés en actions concrètes avec un descriptif de l'action à mener, de sa mise en application et de l'évaluation de son évolution.

A l'entame de chaque année académique, des assemblées générale à l'échelle de l'institut et des départements permettent de faire le point quant à l'évolution des objectifs.

### **Conclusion**

En dix ans, la démarche qualité a progressivement été implantée dans l'institution. Celle-ci fait maintenant partie d'un processus habituel aux yeux des membres du personnel. L'acceptation de la démarche a sans doute été facilitée par l'utilisation d'outils propres à l'institution, travaillés collectivement en fonction des valeurs et des préoccupations du personnel, des enseignants, des étudiants, de nos partenaires. La démarche est avant tout considérée comme un moteur nous permettant d'atteindre notre vision de l'enseignement.

Au cours du temps, cette démarche a été intégrée au « management » de l'institut. Une démarche qualité n'est pas un but en soi et ne peut survivre en temps que tel. Même si elle atteint un certain niveau d'adhésion à un moment, sa survie à long terme ne peut être assurée qu'en étant au service de la gestion quotidienne de l'institution. Il n'y a plus à proprement parler de démarche qualité dans notre institut. Mais il y a une institution qui essaie de fonctionner suivant les schémas de la qualité.

**Vers une culture d'évaluation de  
l'enseignement supérieur en Tunisie**

**Par Dr. Raoudha KAMMOUN  
Représentante qualité à l'Université de Sfax- Tunisie**

**1. Introduction**

Ces dernières années, les établissements d'enseignement supérieur (ES) ont dû faire face à plusieurs contraintes liées à l'exigence d'une formation efficace, utile et de qualité pour un sureffectif d'étudiants (Mehdioui, 2004). Ces établissements cherchent à s'adapter à un environnement de plus en plus turbulent, incertain et volatil généré par la mondialisation. Pour ce faire, ils se trouvent entraînés dans une dynamique d'amélioration de l'efficacité interne et externe du système de formation, de diversification des offres de formation, d'adaptation de l'ES aux nouveaux besoins du marché du travail et du renforcement de la recherche (Mehdioui, 2004). Cette dynamique se caractérise par un recentrage permanent des établissements d'ES vers la qualité leur permettant de répondre aux besoins humains, sociaux, économiques et culturels (Calvo-Mora *et al*, 2006).

L'ancrage d'une telle culture dans l'ES s'est fait sentir dans divers pays développés tels que les Etats-Unis et l'Angleterre depuis les années 1990 (Hog et Hog, 1995). Actuellement, certains pays en développement comme la Turquie, l'Algérie, le Maroc commencent à en prendre conscience et s'engager vers l'amélioration de la qualité de l'ES.

La Tunisie ne manque pas de suivre ce mouvement. Quoique récente, la prise de conscience de l'importance de la qualité de l'ES dans le développement de la société du savoir se manifeste. Des réformes et des lois se succèdent de manière permanente et ce dans

le but de mettre à jour les contenus des cursus, de multiplier les filières et d'instituer un mode de gestion plus souple et autonome (Mahbouli, 2004). La réforme universitaire est essentiellement axée vers la mise en place du nouveau système LMD, la généralisation de la culture entrepreneuriale, la restructuration du système administratif et pédagogique, et de celui de la recherche scientifique, etc. Ces orientations catalysent le développement d'une démarche basée sur la promotion et la généralisation de la qualité et l'introduction des mécanismes de l'évaluation dans toutes les universités et les institutions. Par ailleurs, plusieurs programmes de projets d'envergure visant entre autres le développement de l'enseignement supérieur, l'appui à la qualité et le renforcement des ressources humaines et institutionnelles sont mis en place (Programme d'Appui à la Qualité : PAQ, TEMPUS...) (Mahbouli, 2004).

Malgré ces efforts, rares sont les recherches académiques fondées sur la qualité et l'évaluation de l'ES en Tunisie. Cela a suscité l'intérêt de mener la présente recherche dont l'objectif est de relever à quel degré les établissements d'unisens sont propices à cette tendance et ce, à travers l'évaluation du processus d'enseignement.

Le présent article, reflet de cette évaluation, est articulé autour de deux parties. La première synthétise une revue de la littérature relative à la qualité et son évaluation dans l'enseignement supérieur. La seconde étudie le cas des établissements de gestion à l'Université de Sfax en se basant sur l'EFQM comme modèle d'évaluation du processus d'enseignement.

## **2. La qualité et son évaluation dans l'enseignement supérieur**

L'ES, composante essentiel pour la création d'opportunités et de prospérité de toutes les économies modernes, vise à former des compétences qualifiées ayant des diplômes reconnus sur le marché du travail (Association internationale de pédagogie universitaire de

Montpellier, 2008). Il est reconnu comme un processus de production de compétences dont l'output est un capital humain hautement qualifié. Ce processus comporte plusieurs activités en interaction dynamique.

Face aux nouveaux défis, ces processus sont confrontés au niveau mondial à des ajustements managériaux rendus nécessaires pour valider la qualité des diplômes et valoriser l'image des établissements. C'est ainsi qu'un système qualité s'impose pour toute institution universitaire pour prouver, à elle-même et aux autres, que les conditions sont réunies pour que les étudiants atteignent les normes fixées par l'institution (Henaff, 2006).

Parallèlement, les universités s'engagent, en tant que parties prenantes, pour bâtir leurs systèmes de gestion autour de la qualité en s'attardant à une évaluation permanente de tous les processus.

Les mécanismes d'évaluation tant internes (autoévaluation) qu'externes (certification) permettent d'identifier les forces et les faiblesses des systèmes d'enseignement supérieur. Ils se basent sur des référentiels qualité adaptés aux réalités de l'ES tel que le modèle EFQM de l'European Foundation for Quality Management qui a été largement utilisés dans ce contexte, en Europe (Calvo-Mora et *al*, 2006).

Ce modèle reconnaît que l'amélioration des processus (critère cinq) est au cœur de tout développement organisationnel (Steed, 2002) mais ne considère pas tous les processus comme critiques pour le succès d'organisation. Il se concentre plutôt sur les processus clés qui ont une influence directe sur la valeur ajoutée pour les clients (Nuland *et autres*, 2000).

Ce qui suppose que l'évaluation des établissements d'enseignement supérieurs pourrait dans une large mesure être concrétisée par l'analyse des processus clés (Vroeijenstijn, 2003). Ces processus sont l'enseignement et la recherche (Zink et Schmidt, 1995). Il est à noter que la complexité de ces processus rend difficile leur évaluation simultanée dans le cadre de cette étude et oriente notre choix vers le processus enseignement.

### **3. Evaluation du processus d'enseignement à l'Université de Sfax : Cas des établissements de gestion**

Cette étude vise à évaluer le processus d'enseignement pour avoir une idée sur la qualité de l'ES dans les établissements de gestion tunisien. La première étape de l'évaluation est de dresser un état des lieux quant au niveau de la qualité de l'enseignement à travers la perception des acteurs de l'ES (Tari, 2009).

Cette étude est limitée à la perception des étudiants en tant que partie prenante importante du processus d'enseignement. Cela suppose que la qualité effective de l'ES est mesurée à travers les connaissances et les compétences acquises des étudiants.

#### **3.1. Méthodologie utilisée**

##### **3.1.1. La Conception de l'enquête**

Pour évaluer le processus d'enseignement, l'enquête s'est basée sur le critère 'processus' du modèle EFQM vu l'importance qu'il accorde au 'processus' considéré comme critère central. Une telle évaluation permet de découvrir à quel point une organisation répond aux critères du modèle d'excellence EFQM.

Pour ce faire les éléments du questionnaire se sont inspirés du critère 'processus' du modèle d'excellence d'EFQM et adaptés au contexte de l'ES. Le questionnaire met l'accent sur des axes de l'ES qui peuvent être considérés comme critiques et nécessitant d'éventuelles améliorations. Ces axes sont orientés vers : les méthodes d'enseignement, le contenu des cours, les examens, la qualité de l'output de l'enseignement, la relation entre les enseignants et les étudiants. Il contient 11 questions fermées permettant aux répondants de sélectionner une ou plusieurs réponses parmi un nombre de propositions. Les éléments du questionnaire ont été testés sur échantillon limité avant le lancement de l'enquête.

##### **3.1.2. Le choix de l'échantillon**

L'échantillon de cette étude réfère aux cinq établissements supérieurs des sciences de gestion à l'Université de Sfax. Il est à

noter que cette université comprend actuellement un effectif de 41000 étudiants (dont 31% au domaine des sciences gestion) répartis dans 19 établissements supérieurs dont 5 sont spécialisés dans les sciences de gestion (MESRS, 2009).

Les résultats de cette étude peuvent être généralisés aux établissements supérieurs des sciences de gestion de la Tunisie puisque leurs processus d'enseignement sont similaires, d'autant plus, ils sont tous gérés par le même ministère. En effet, le ministère de l'ES et de la recherche scientifique est responsable du recrutement, de la promotion des enseignants et du staff administratif, de la nomination des présidents d'université et des directeurs d'institutions, de l'attribution des institutions aux universités, de la conception des programmes d'études et des instructions.

### **3.1.3. La collecte des données**

Le questionnaire est administré par E-mail aux participants. L'enquête a commencé en juin 2009 et a duré deux mois. Le questionnaire a été envoyé à 400 étudiants : 160 étudiants non encore diplômés et 240 diplômés (190 en mastère et 50 doctorants). Vers la fin de juillet, le nombre de questionnaires reçus était 160 dont 56 provenant d'étudiants non encore diplômés et 94 d'étudiants diplômés (76 en mastère et 18 doctorants). Le taux de réponse est 40%.

### **3.2. Analyse des résultats**

L'analyse du processus d'enseignement par référence au critère processus (et ses sous-critères) du modèle EFQM a permis de dégager des points forts et des points à améliorer en se basant sur un score calculé ( $S_C$ ) pour chaque établissement. Ce score est à la fois fonction d'un poids  $n_i$  alloué à chaque étudiant tenant compte de son niveau d'étude et de ces mentions durant les 4 ans de maîtrise, d'une note exprimant l'importance de l'alternative choisie pour chaque question (la réponse idéale est pondérée 1). Le score est calculé tel que :

$$S_c = \frac{\sum n_i x_i}{\sum n_i}$$

Il est à noter que la non disponibilité de données longitudinales suffisantes et l'absence d'évaluateurs experts en la matière rend difficile d'utiliser la méthode RADAR de l'EFQM pour le calcul des scores.

Par ailleurs, les points forts relevés pour les établissements à partir des scores peuvent être synthétisés comme suit :

- Une cohérence se fait sentir entre les concepts traités pendant les cours et le contenu des examens pour les différents établissements.
- Un effet positif de l'enseignement assuré sur la formation des étudiants est aussi remarqué étant donné que la plupart des étudiants interrogés reconnaissent la valeur ajoutée de la formation acquise.
- Une mise à jour appropriée des filières d'étude aux besoins du marché d'emploi est effectuée dans certains établissements. Ce qui pourrait garantir l'employabilité des diplômés.

Outre ces points forts, l'étude montre des points qui méritent d'être améliorés et qui sont orientés essentiellement vers un manque d'engagement et de collaboration entre les parties prenantes du processus d'enseignement. Cela s'explique par l'absence d'une approche processus mettant l'accent sur l'interaction entre les différentes activités (planification des contenus des cours et des pratiques pédagogiques, l'évaluation des étudiants, ...). Cette déconnexion crée des problèmes d'interface qui peuvent se manifester entre les enseignants eux mêmes, entre les enseignants et les étudiants et entre le milieu académique et le milieu professionnel. Cela confirme davantage l'absence d'une culture d'auto-évaluation qui pourra fournir un 'feedback' sur l'efficacité du processus d'enseignement et les nouveaux besoins de ses acteurs.

Face aux résultats déduits de l'évaluation du processus d'enseignement dans les établissements de gestion de l'Université de Sfax, des recommandations méritent d'être signalées.



En effet, l'ancrage de la culture qualité au sein de ces établissements suppose que les enseignants développent plus de communication entre eux et coopèrent pour améliorer les méthodes et d'enseignement et assurer une cohérence des cursus.

En outre, pour faire face au problème d'intégration des étudiants, ces derniers de part leur influence sur le fonctionnement du processus d'enseignement, sont censés être considérés comme partenaires. Il est important dépasser les méthodes traditionnelles d'enseignement où les étudiants sont passifs pour aborder de nouvelles pratiques pédagogiques caractérisées par un apprentissage interactif.

Par ailleurs, la préparation à la vie professionnelle devrait être considérée comme un souci majeurs de tout établissement d'ES. Ce qui nécessite de renforcer la collaboration entre les établissements d'ES et l'environnement professionnel pour favoriser les opportunités d'embauche pour les diplômés.

Pour ce faire, les enquêtes de satisfaction auprès des professionnels, les journées à portes ouvertes, les expositions et les conférences, peuvent aider ces établissements à valoriser les diplômes obtenus.

En définitive, les établissements d'ES se trouvent entraînés à concevoir des procédures d'évaluation le long du processus permettant de mesurer les résultats d'apprentissage, et ce en impliquant tous les membres de la communauté académique. Cela suppose aussi une analyse lucide de la qualité des résultats du processus d'enseignement ressentis par les professionnels.

Il est à noter qu'une telle évaluation ne se limite pas uniquement au processus d'enseignement mais s'étend à tous les processus au sein de l'établissement d'ES auxquels participent les membres de la communauté académique (processus de recherche, de gestion et de direction).

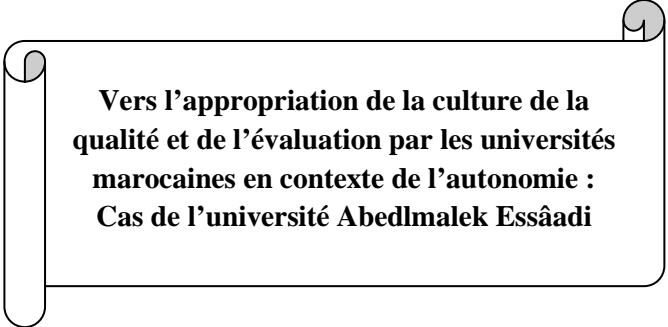
#### **4. Conclusion**

Cet article vise à évaluer le processus d'enseignement aux établissements de gestion selon le modèle EFQM. A notre connaissance, c'est la première étude en Tunisie qui s'intéresse à évaluer la perception des étudiants de leur expérience d'étude. L'étude est basée sur un questionnaire administré aux étudiants des cinq établissements supérieurs des sciences de gestion à l'Université de Sfax.

L'enquête a relevé des points forts axés sur le contenu des cours et les examens et des points à améliorer liés à la relation entre les différentes parties prenantes et la qualité de l'output de l'enseignement qui sont essentiellement les diplômés.

Pour faire face à ces problèmes, les établissements de gestion tunisiens ont besoin d'améliorer la qualité de leur processus d'enseignement de manière continue. Pour s'engager dans cette dynamique d'amélioration, ils sont censés diagnostiquer leurs états des lieux, définir leurs objectifs et les stratégies de leur mise en œuvre tout en encourageant une culture d'auto-évaluation.

En définitive, il convient de noter que la présente étude s'est limitée à la perception des étudiants sans tenir compte perceptions des autres parties prenantes du processus particulièrement les enseignants et les professionnels. Des études futures, prenant en considération leurs perceptions, méritent d'être menées afin de construire une image globale quant au processus d'enseignement.



**Vers l'appropriation de la culture de la  
qualité et de l'évaluation par les universités  
marocaines en contexte de l'autonomie :  
Cas de l'université Abedmalek Essâadi**

**Par Khalid CHAFIK  
Directeur Adjoint de l'Ecole Nationale  
de Commerce et de Gestion de Tanger  
Responsable du groupe de recherche  
« Management et Systèmes d'information »**

Dans le contexte de l'autonomie et de la contractualisation exigée et prévue par la charte nationale de l'éducation et de la formation et la loi 01-00, la culture de la qualité et de l'évaluation commence à s'installer en force dans les universités marocaines pendant cette dernière décennie.

Lorsqu'on parle de la Qualité, on pense aux référentiels, aux normes, aux processus, aux indicateurs,...., et avant tout on pense au changement. Bref, c'est toute une culture qu'il faut mettre en place. La grande question qui s'impose aujourd'hui est la suivante : que faut -t-il faire pour motiver les acteurs principaux dans l'enseignement (public) pour qu'ils adhèrent effectivement à une telle démarche ?

Pour accompagner cette dynamique de changement culturel et organisationnel, notre université a lancé plusieurs initiatives et chantiers de taille, on peut citer entre autres :

- Contribution à la mise en place d'un centre régional pour la promotion de la qualité en collaboration avec plusieurs associations professionnelles et industrielles ;
- Formation de huit enseignants chercheurs en management de la qualité et accompagnement des entreprises à la certification ISO 9000, dans le cadre d'un projet de coopération internationale avec Canada – PRICAM : 1998-2000 ;
- Contribution très active dans un projet Européen TEMPUS intitulé « Gouvernance de l'université en contexte d'autonomie » - 2004 – 2006 ;
- Engagement volontaire dans une démarche d'autoévaluation suivie d'une évaluation externe menée par des experts français de l'AERES – 2010.

Après cette introduction sur l'expérience qualité au sein de la présidence de l'université, nous présentons par la suite le cas d'une composante de l'université.

En effet, L'expérience qualité de l'Ecole nationale de Commerce et de Gestion de Tanger peut être à ce titre édifiante, puisqu'elle ne date pas d'aujourd'hui. Une mission d'évaluation des ENCG effectuée par la (F.N.E.G.E)<sup>2</sup>, en Octobre 1998, avait déjà préconisé trois axes de coopération, dont un consistait à aider chaque ENCG à s'engager dans une démarche de qualité globale. Le choix a été fixé sur un référentiel de type E.Q.U.I.S (European Quality Improvement System) qui est conçu, avec beaucoup de rigueur et de contrôle, pour se comparer aux meilleurs établissements à l'échelle internationale.

Ce projet était trop ambitieux pour une école si jeune comme l'ENCG-Tanger, qui n'avait pas de motivation claire, ni de contraintes externes majeurs à l'époque (trois Années d'existence seulement), ce qui n'a pas pu aboutir naturellement. Malgré cela, c'était une occasion de lancer le débat sur la culture qualité dans

notre établissement, sur la conception des maquettes pédagogiques, sur les procédures de travail des services administratifs,.....

Six ans plus tard, notre établissement représentant l'université Abdel Malek Essaadi a participé à une autre expérience qualité de plus grande envergure. Il s'agit de la deuxième phase d'un projet international réalisé dans le cadre du PNUD (programme des nations unies pour le développement), et portant sur l'évaluation et l'amélioration de la qualité des programmes des études supérieures dans les pays arabes. Plus particulièrement ce projet consiste à appliquer l'approche Q.A.A. (« Quality Assurance Agency) pour l'évaluation des programmes des études universitaires en « Business administration » dans plus de 20 universités du monde arabe. La première phase de cette étude portait sur l'évaluation des programmes en « Computer Science », les établissements impliqués à ce moment, au niveau marocain étaient l'université Mohammed V et l'université AL Akhawayn. Les résultats de cette première phase ont été publiés dans le rapport annuel du PNUD sur le développement humain dans les pays arabes pour l'année 2003.

Il est évident que cette expérience pose un certain nombre d'interrogations, relatives à l'existence ou non d'un référentiel qualité idéal pour l'enseignement supérieur. Ce qui est certain, c'est que le besoin en amélioration continue est là, il faut y croire, il faut surtout consolider les acquis avec beaucoup de sensibilisation de communication et de souplesse. Il faut tout simplement bien gérer la conduite de changement.

**Mots clés :**

Qualité dans l'enseignement supérieur ; évaluation des programmes ; amélioration continue, autoévaluation ; gestion de changement ; Approche Q.A.A. ; EQUIS.

**Références bibliographique :**

1. la charte nationale de l'éducation et de la formation 1999
2. FNEGE : Fondation nationale pour l'enseignement de la gestion des entreprises (rapport de la mission d'évaluation des ENCG Octobre 1998)
3. Handbook for academic review : second edition, June 2003, Ruth Goodison & David Lewis ;Q.A.A Training Consultants and Contract Reviewers (UNDP/Regional Bureau for Arab States)  
UNDP/Region.

**Synthèse des travaux du séminaire international  
*Les Enjeux de l'Assurance Qualité dans l'Enseignement  
Supérieur***

**Organisé par le Consortium des Universités  
(Skikda, Guelma, Oum El Bouaghi, Biskra, Tébessa, Ouargla)  
à l'Université 20 août 1995 – Skikda –  
*Les 20 & 21 Novembre 2010***

A l'évidence la question de l'assurance qualité est en effet le point où se rencontrent toutes les préoccupations communes en matière d'Enseignement Supérieur. C'est donc tout naturellement que le Consortium des universités (Skikda, Guelma, Oum El Bouaghi, Biskra, Tébessa, Ouargla) ait choisi de la placer en thématique décisive du séminaire international : les enjeux de l'assurance qualité dans l'Enseignement Supérieur, sous le haut patronage de Monsieur le Ministre de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique le Professeur Rachid HARAOUBIA.

**1° Une rencontre sous l'épithète de l'année universitaire  
2010- 2011, année de généralisation de l'Assurance Qualité  
dans l'enseignement Supérieur**

L'Algérie est entrée depuis 2003 dans le processus LMD rejoignant ainsi un mouvement international d'harmonisation des enseignements supérieurs.

Au cours de la construction de ce nouveau système d'enseignement, les questions d'Assurance Qualité (AQ) impliquent aujourd'hui une démarche qualité comme préoccupation centrale.

1) les acteurs directs concernés soient des parties prenantes de ce processus (et cela commence dès le niveau de chacune des formations)

2) la démarche qualité englobe en son sein un processus d'évaluation déterminant l'atteinte des objectifs des référentiels de formation.

Selon les orientations du ministère de l'enseignement supérieur, les établissements de formation ont impulsé une démarche qui vise à mobiliser les compétences pour fertiliser les pratiques de la qualité dans l'enseignement supérieur.

Cependant, l'intérêt de l'AQ étant aujourd'hui acquis et la sensibilisation faite, le passage à une étape nouvelle de "concrétisation" et de début de mise en œuvre de la démarche qualité 'DQ' se dessinent devant les acteurs de la formation. Le passage à cette nouvelle étape de "concrétisation" semble essentiel, au moins pour éviter deux écueils:

- Éviter de poursuivre à perdurer dans les débats (certes importants) sur les concepts et les principes.
- Éviter aussi de penser que la mise en œuvre d'un processus d'AQ consiste à "appliquer des normes" qui viendraient "d'en haut" : du niveau international, au niveau national, du niveau national aux établissements, des établissements aux facultés et aux formations.

La mise en œuvre d'une AQ est un processus interactif, auquel chaque niveau doit participer, à sa manière, en interaction avec les autres dans une logique de "système". Si des processus doivent donc être lancés au niveau national, il revient aussi à chaque établissement et, en amont, à chaque faculté, département ou cursus de développer sa propre DQ en s'interrogeant sur : Quels objectifs? Quelle stratégie? Quels indicateurs retenir pour évaluer l'atteinte des objectifs. C'est la seule manière en répondant à ces questions de pouvoir aussi, à tous les niveaux, développer des démarches d'évaluation interne et d'évaluation externe.

Tout au long des deux journées du séminaire nous nous sommes penchés sur des approches plurielles de l'Assurance Qualité. En effet, les travaux de la première journée ont permis aux participants de connaître les visions des uns et des autres dans le domaine de la définition des cadres réglementaires dédiés à la



gestion de la qualité, aux expériences des agences, pour mettre en place les méthodologies et les outils de l'évaluation des formations et des enseignements ainsi que des schémas pratiques d'implantation de la démarche qualité dans divers établissements. Au-delà de la diversité des approches, se profile une convergence ayant pour ultime objectif d'améliorer de façon continue la prestation académique et professionnelle de l'université.

Les travaux de la deuxième journée ont, quant à eux, érigé les concepts de l'évaluation et de l'accréditation. L'évaluation du lien entre politique de gouvernance des établissements d'enseignement supérieur et la qualité des offres de formation. L'articulation des évaluations de la formation et de la recherche. Grâce à des expériences belges, françaises et algériennes, il nous est à présent possible de faire ensemble un nouveau pas vers notre objectif commun. Aussi le principe d'une double évaluation, l'une interne, l'autre externe, n'a rien d'un défi, c'est au contraire **la garantie de la qualité.**

Au cœur de cette approche, il y a en effet, un objectif essentiel de confier à nos universités la responsabilité de porter sur elle-même le regard critique sans lequel nul ne saurait bien longtemps avancer.

## **2° Il ressort de cette rencontre un ensemble de "recommandations"**

Les recommandations du colloque s'appuient sur les hypothèses suivantes :

- **Chacun des niveaux du système d'Enseignement Supérieur doit définir ses activités et ses responsabilités au sein d'un système global de Management de la Qualité.**
- **Chacun des niveaux doit donc aussi définir ses propres objectifs et la Démarche Qualité qu'il souhaite mettre en œuvre.**

A) Il revient sans doute à la tutelle de définir sa propre responsabilité dans la mise en place d'un système d'AQ en Algérie et les moyens de l'assumer :

- Il revient peut-être principalement au MESRS de mettre en place, comme beaucoup d'autres pays, **un Observatoire d'Assurance Qualité**, destiné à l'accompagnement de la mise en place des indicateurs et référentiels, qui serviront de base pour des normes nationales d'Assurance Qualité, tout en se projetant vers une certification internationale. Le rôle de cet Observatoire pourrait être double :
  - Définir les critères d'évaluation des établissements.
  - Inciter les établissements à entrer dans la DQ en précisant explicitement les domaines ou les questions sur lesquelles l'évaluation portera.

A titre, il serait important de mettre en place un observatoire qui aurait pour mission d'**Inciter à la mise en place d'un Système de Management de la Qualité des établissements** en matière de :

- Politique et procédures pour le management de la qualité.
- Mécanismes/processus de conception, suivi et revue périodique des programmes et des diplômes.
- Procédures et critères d'évaluation des étudiants.
- Processus garantissant la qualité et la compétence du corps enseignant (Management de la qualité du corps enseignant).
- Ressources pédagogiques et soutien des étudiants adéquats et adaptés.
- Gestion (et diffusion) de l'information concernant les résultats de l'activité et d'évaluer ces établissements sur la base de ces critères.

Une fois cet Observatoire d'Assurance Qualité installé et sa mission d'évaluation mise en œuvre, il revient au Ministère de prendre, en tant qu'autorité de tutelle, les décisions nécessaires (en

matière de budget notamment) en s'appuyant sur ces évaluations en principe objectives et indépendantes.

Pour que cet Observatoire puisse se mettre en place, il est peut-être possible qu'un groupe de travail se mobilise réunissant : le Directeur de l'Enseignement Supérieur, les représentants des Conférences Régionales et des experts extérieurs. L'objectif serait de : définir les missions de l'Observatoire et ses critères d'évaluation des établissements.

Cette étape franchie, il conviendrait alors de transmettre aux établissements les critères établis en matière d'évaluation (en les laissant libres de définir leurs propres objectifs et leurs propres procédures de management de la qualité). Il conviendrait aussi de former progressivement les experts évaluateurs de l'Observatoire.

**B) Une fois ces critères définies, il revient désormais aux établissements** de définir de manière plus précise leur propre "**politique d'établissement**". Politique qui, en fonction des configurations, des contextes,...etc. peut être bien sûr différente. L'essentiel est que des **objectifs précis soient définis**, en même temps qu'ils le sont **les critères d'autoévaluation**. La mise en place des Démarches Qualités nécessite beaucoup de ressources et d'efforts, il serait préconisé, à titre d'expérience pilote, que les universités du Consortium se mutualise pour asseoir une Démarche Qualité commune.

Ces politiques, différentes selon les établissements, doivent concerner bien sûr l'offre de formation mais elles peuvent aussi, selon les cas, intégrer d'autres dimensions, souvent importantes en Algérie et concernant par exemple le "cadre de vie" des étudiants (et des personnels) : question des infrastructures, de la maintenance, des réseaux informatiques, des transports ...etc.

Ces politiques peuvent aussi être très différentes selon qu'il s'agit d'établissements confrontés à un enseignement de masse ou au contraire d'établissements à effectifs réduits (grandes écoles...). L'essentiel est que chacun s'y retrouve en définissant sa propre stratégie au regard des contraintes qui lui sont propre.

Ces politiques peuvent - comme c'est l'usage dans beaucoup de pays - être contractualisées (tous les 4 ou 5 ans) avec le MESRS, après évaluation de l'Observatoire.

La définition de cette stratégie et la mise en œuvre de cette Démarche Qualité qui l'accompagne au sein des établissements relève des responsables de l'établissement.

Des "cellules qualité" peuvent continuer à se développer au sein des établissements, avec des textes réglementaires, définissant leur mission et leur fonction précise : définir les critères d'évaluation de l'atteinte des objectifs de l'établissement en vue de faciliter aussi le "pilotage" de ces établissements. Et donc être capables aussi d'inciter aussi à la mise en place d'outils de pilotage et d'évaluation à même de répondre aux attentes de l'Observatoire d'Assurance Qualité.

**C) Au niveau des Facultés, des Départements et des cursus,** les mêmes préoccupations doivent présider au montage et à l'évaluation des formations en interaction avec la politique de l'établissement.

Concernant tout particulièrement les offres de formation, il doit être clair et posé aussi comme principe que chaque offre de formation puisse être définie en fonction d'objectifs précis (besoins du marché du travail, exigences scientifiques,...) mais qui peuvent varier selon les formations. Et chaque formation devrait aussi pouvoir progressivement définir ces critères et ses modalités d'auto-évaluation. Il revient là aux responsables de Faculté et de Département d'avoir un rôle moteur dans le développement de cette logique d'évaluation des formations en tentant de mobiliser les équipes pédagogiques et en montrant aux enseignants, aux personnels administratifs et techniques et aux étudiants, comme le cas échéant aux partenaires extérieurs tout l'intérêt qu'ils pourraient trouver dans la mise en œuvre d'une telle DQ. La désignation au sein des Facultés ou des Départements d'un "responsable Qualité" proche du terrain et des acteurs et à même d'accompagner les

équipes pédagogiques dans la définition de leurs objectifs et dans la mise en place de leurs indicateurs qualité pourrait être souhaitable.

La création d'un site web dédié à la diffusion des bonnes pratiques en matière de gouvernance, d'activités d'enseignement et de recherche et les résultats des évaluations, pourrait faciliter le bon accompagnement des initiatives de la Démarches Qualité.

Au-delà, de ce processus complexe, long, progressif et mettant en relation de multiples acteurs et niveaux, il est souhaitable que **des expérimentations soient lancées** très vite.

Pour la mise en application de ces recommandations, il est possible d'envisager des expériences pilotes qui pourraient être lancées :

- au niveau d'établissements de taille moyenne ou de certaines Facultés,
- au niveau de certaines unités (grandes écoles par exemple) de petite taille,
- au niveau de certaines formations qui se sentiraient à même de se lancer dans un tel processus.

Il conviendrait alors dans cette perspective incitative, d'envisager les **moyens matériels et financiers de soutenir les initiatives** qui pourraient être prises par quelques responsables, y compris de formation. Il faut désormais systématiser les efforts et en faire un principe de mouvement et une exigence continue.

Le président du comité d'organisation  
Pr. Ali KOUADRIA  
Recteur Université du 20 Août 1955 Skikda

