

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE
UNIVERSITE MOULoud MAMMERI DE TIZI-OUZOU
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET LES SCIENCES DE GESTION
DEPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION



Mémoire de fin d'études

Comme exigence potentielle en vue de l'obtention du
Diplôme de Master en Sciences de Gestion
Option : Management stratégique

Thème :

**La démarche de la mise en place de l'assurance
qualité dans un établissement de
l'Enseignement Supérieur en Algérie le cas
de l'Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou**

Présenté par :
Mlle Nassima HACHOUR

Devant le Jury composé de :
Président de jury : M^{me} DAHLAB Ania.
Rapporteur: M. SEDDIKI Abderrahmane.
Examineur : M. KEHRI Samir.

Promotion: 2019/2020

REMERCIEMENTS

Avant tout et tout le monde, je remercie le grand et bon Dieu qui m'a donnée le courage, la patience et la force d'être arrivée jusqu'à ce point.

Je remercie encore tous ceux qui m'ont aidé de près ou de loin dans l'élaboration de cette étude, particulièrement mes parents

C'est avec un grand plaisir que j'exprime ma profonde gratitude et mes sincères remerciements à mon promoteur: **MrSEDDIKI Abderrahmane.**

Je lui exprime ma reconnaissance pour ses précieux conseils qui m'ont permis de bénéficier de son expérience et d'acquérir de nombreuses connaissances tout le long de ce travail.

Je tiens à remercier l'ensemble des enseignants de la FSEG qui m'ont suivi durant mon cycle d'étude.

Par cette occasion, je remercie le président et les membres du jury qui vont me faire l'honneur de juger mon travail.

SOMMAIRE

SOMMAIRE

Introduction General	01
Chapitre I : Assurance qualité dans l'enseignement supérieur	04
Introduction	04
Section 1 : Les tendances internationales en matière d'enseignement supérieur	05
1- Evolution de l'enseignement supérieur dans le monde	05
2- Les grandes tendances internationales de l'enseignement supérieur.....	07
2.1- La massification de l'enseignement supérieur	07
2.2- La diversification des enseignements	08
2.3- Les difficultés de financement : recherche de la qualité à partir des « coupures budgétaires» et une diversification des financements.....	09
2.4- Le chômage des diplômés du supérieur.....	10
2.5- L'exigence accrue de la qualité et de la pertinence dans l'E.S.....	12
2.6- Internationalisation de l'enseignement supérieur.....	14
2.7- Ouverture de l'activité d'enseignement supérieur au secteur prive.....	16
Section 2 : Qualité et assurance-qualité dans l'enseignement supérieur	17
1- La notion de la qualité et de l'assurance de la qualité dans l'enseignement supérieur.....	17
1-1 Le concept de la qualité.....	17
1-2 La qualité de l'enseignement supérieur.....	19
1-3 L'assurance qualité dans l'enseignement supérieur.....	20
1-4 Pourquoi cet intérêt croissant pour l'assurance qualité dans l'enseignement supérieure ?.....	21
2- Approches de la qualité	23
2-1 L'audit sur la qualité.....	23
2.2 L'évaluation.....	24
2.3 L'Accréditation.....	24
Section 3 : La Démarche Qualité : présentation et son application dans les établissements universitaires	27
1- La mise en œuvre d'un système d'assurance qualité	27
1-1 Principaux choix (politique de l'assurance qualité).....	28
1-2 Assurance Qualité Interne	36
1-3 Assurance qualité externe.....	42
2- Les outils de la qualité.	46
2-1 La roue de Deming	46
2-2 Le diagramme de Pareto	47
2-3 Le diagramme d'Ishikawa	49
2-4 Les cercles de qualité	50
2-5 La méthode des 5 « S »	53
2-6 Le Poka-Yoké.....	53
2-7 Le kaizen.....	53
2-8 Le Benchmarking.....	54
2-9 L'analyse SWOT	54

Chapitre II : Assurance qualité dans l'enseignement supérieur en Algérie	56
Introduction	57
Section 1 : Situation de l'enseignement supérieure en Algérie	58
1 - Présentation de l'enseignement supérieur algérien.	58
1-1 Aperçu général	58
1-2 L'évolution historique.....	58
2- Situation de l'enseignement supérieure en Algérie au regard des tendances Internationales.....	61
3- Les besoins du système d'enseignement supérieur en Algérie en vue de l'amélioration de la qualité.....	61
3-1 Au plan pédagogique.....	62
3-2 Au plan institutionnel.....	62
Section 2 : Les pratiques menées pour l'Implémentation de l'Assurance Qualité dans l'Enseignement Supérieur en Algérie :.....	66
1- La création de la Commission pour l'Implémentation de l'Assurance Qualité dans l'Enseignement Supérieur (CIAQES).....	67
1-1 Missions et objectifs	67
1-2 Le rôle de la CIAQES dans l'implémentation de l'assurance qualité dans l'enseignement supérieur	67
2- Mise en place du Comité Nationale d'Evaluation (CNE).....	68
3- La création des Cellules d'Assurance Qualité (CAQ).....	69
4- La désignation des Responsables Assurances Qualité (RAQ).....	69
5- L'adoption du Référentiel National pour l'Assurance Qualité dans l'Enseignement Supérieur (RNAQES).....	70
6- Le lancement de l'opération de l'autoévaluation.....	72
6-1 Le guide de l'auto-évaluation.....	73
6-2 La formation préparatoire à l'auto-évaluation.....	73
7- Perspectives ou résultats attendus	74
8- Difficultés attendues	75
9- Stratégie de pilotage du changement.....	76
Chapitre III : Assurance qualité à l'Université de Tizi-Ouzou et les propositions	78
Section 1 : présentation de l'université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou.....	78
1- Histoire de l'Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou.....	80
2- Présentation de l'Université Mouloud MAMMERI, Tizi-Ouzou.....	81
Section 2 : proposition pour une implémentation de l'organisation de l'assurance qualité à l'Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou.....	90
1- Mis en place et mission d'une structure d'assurance qualité central (Recorat) ...	90
2- Désignation des membres de la cellule d'assurance qualité au niveau des facultés et au département.....	92
3- Les procédures au service de l'assurance qualité.....	95
4- L'auto-évaluation.....	95
Conclusion Générale.....	102
Bibliographie	103
Glossaire	104
Annexe.....	107

Liste des abréviations

MESRS : Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche scientifique

CIAQES: Commission Nationale d'implémentation d'un Système d'assurance qualité dans l'enseignement supérieur

RNAQES: Référentiel National de l'Assurance Qualité

ES : Enseignement supérieure

AQ : Assurance qualité

AQI : Assurance qualité interne

AQE : Assurance qualité externe

CNE : Comité National d'Evaluation

RAQ : Responsable d'assurance qualité

Liste des figures

Figure N° 1 : les objets visés par les trois principaux mécanismes d'assurance qualité

Figure N° 2 : roue de Deming

Figure N° 3 : diagramme de Pareto

Figure N° 4 : diagramme en arrêt de poisson

Figure N° 5: structuration type d'un référentiel qualité et définition de ses constituants

Liste des tableaux

Tableau N°01 : Trois sens associés à l'assurance qualité

Tableau N°02 : Typologie des mécanismes d'assurance qualité

Tableau N°03 : Classification des options de base utilisées dans les systèmes AQE

Tableau N°04 : Composition du Référentiel National (RNAQES)



INTRODUCTION
GENERALE

INTRODUCTION GENERALE :

La rapidité du progrès scientifique et technologique et celle de l'évolution des métiers et des savoirs font que les besoins socio-économiques actuels, dans tous les pays du monde, exigent des qualifications de plus en plus élevées. En effet, un consensus se dégage quant à l'importance fondamentale de la connaissance en tant qu'élément incontournable du développement et de la compétitivité au niveau international. Les exigences de cette compétitivité, basées sur la compétence et l'innovation, font qu'actuellement, les pays riches – qui ne représentent que 15 % de la population mondiale – sont à l'origine de 90 % des brevets (Bloom, 2003). Il apparaît clairement que l'intégration à l'économie mondiale est subordonnée à l'existence d'une main-d'œuvre hautement qualifiée, ce qui suppose l'existence d'un système d'enseignement supérieur hautement performant et de qualité. D'où l'importance de plus en plus croissante de l'évaluation de l'enseignement supérieur.

Ainsi, « **la qualité** » de l'enseignement supérieur devient de plus en plus une exigence accrue de la part des différentes parties prenantes concernées par les résultats de la formation universitaire, à savoir les responsables du secteur, les pouvoirs publics, les étudiants et leurs parents, le secteur économique, et la société dans son ensemble.

En Algérie, les besoins de l'économie en diplômés de niveau supérieur ne font que croître et, par conséquent, la préoccupation majeure du secteur de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique est la mise en place d'un système de formation et de recherche performant, à même de répondre aux exigences internationales en matière de qualifications, de compétences, de savoirs et de savoir-faire en ce début du XXI^{ème} siècle. En d'autres termes, les sortants de l'université algérienne devront pouvoir satisfaire aux mêmes critères de certification que ceux exigés dans les universités les plus avancées. ¹

Problématique, intérêt et objectifs de l'étude:

L'université Algérienne à l'instar de ce qui se passe dans de nombreuses universités à travers le monde, est confronté à des défis particuliers et se trouve dans un carrefour qui exige de tous les acteurs, chacun à son niveau, de contribuer à son orientation pour relever les défis auxquels elle est confrontée et principalement celui de la préservation de l'identité nationale, l'ouverture consciente sur les autres cultures pour mieux bénéficier de l'expérience des autres

¹MESRS, 2007 – 2008, L'enseignement supérieur en Algérie, Document élaboré par la direction de la formation supérieure graduée, p 6

pays et de l'évolution dans les domaines de la technologie et des modes de gestion moderne des universités, ce qui permet de renforcer et améliorer sa compétitivité et transforme son rôle de consommateur d'idées, des connaissances et des innovations que les autres produisent à un rôle de producteur et d'innovateur et transforme ses outputs de simples chiffres qui augmentent les files d'attente des demandeurs d'emploi à des compétences qui produisent, inventent, maîtrisent la gestion et mènent changement.

Le recours à un système d'enseignement supérieur hautement performant et de qualité est une bonne approche pour faire le premier pas vers l'excellence. En effet, améliorer en permanence les modes de fonctionnement en matière de pilotage, de recherche, de formation et d'insertion professionnelle et de la qualité de la vie des étudiants, tel est l'enjeu de la démarche qualité qui se veut structurante et fédératrice et qui s'inscrit dans le temps autour d'une dynamique d'amélioration continue. Plusieurs travaux et actions ont été prises par le MESRS pour instaurer un système d'assurance qualité dans les établissements universitaires en Algérie, l'assurance qualité est désormais une conception à promouvoir et à mettre en œuvre. La question que nous souhaitons aborder dans ce mémoire est :

Quelle démarche entreprise pour mettre en place de l'assurance qualité dans un établissement de l'enseignement supérieur et à l'UMMTO ?

Objectifs:

La présente étude vise principalement de donner un aperçu général et quelques informations de base sur l'assurance qualité dans l'enseignement supérieur (définitions, démarche, mise en œuvre).

Cette étude tentera d'apporter des éléments de réponse à trois questions fondamentales :

- 1- **Pourquoi** « un système d'assurance qualité » dans l'enseignement supérieur ?
- 2- **Qu'est-ce qu'un** « un système d'assurance qualité » ?
- 3- **Comment** est mis en œuvre un système d'assurance qualité ?

La problématique du présent travail, consiste, surtout, à éclaircir dans un premier temps, l'assurance qualité dans l'enseignement supérieur. Dans cette optique, la mise en place d'une démarche qualité au sein d'une organisation apparaît comme une action stratégique qui contribue à sa performance et son amélioration dans un contexte en pleine mutation. Pour répondre à cette problématique, un certain nombre d'hypothèses ont été définies dont l'objet est de fournir un cadre de réflexion à notre recherche, la validation de toute ou partie de ces hypothèses énoncées nous permettra de répondre à notre question fondamentale.

Les hypothèses de la recherche :

Hypothèse 1: La qualité d'une entité d'enseignement repose sur la rigueur de l'organisation et des méthodes de travail et le niveau de dépendance des relations interpersonnelles, ainsi que de l'engagement de l'administration pour la réussite du projet qualité.

Hypothèse 2: la démarche de l'assurance qualité est un choix stratégique fait par l'université pour accroître la satisfaction des clients et lui attribuer une bonne image au niveau de ses partenaires (étudiants, partenaire sociaux économiques, état, etc....) et pour améliorer son efficacité et son efficience.

Méthodologie du mémoire :

Pour mener à bien cette étude, nous allons faire appel à des données provenant des observations effectuées sur les lieux, des données de la Commission nationale pour l'implémentation de l'assurance qualité dans l'enseignement supérieur et de la formation sur l'assurance qualité effectuée dans le cadre de projet ESAGOV « L'Enseignement Supérieur Algérien à l'heure de la Gouvernance Universitaire » qui fait partie de programme ERASMUS+ Capacity building In Higher Education – CBHE.

Pour répondre à la problématique posée et tester nos hypothèses, nous avons structuré notre travail à la manière suivante;

Ce travail comporte trois chapitres, le premier présente dans un premier temps une revue de littérature sur l'assurance qualité dans l'enseignement supérieur dans le monde et quelques concepts associés à cette dernière. Dans le deuxième chapitre nous présentons d'une part un aperçu sur l'assurance qualité dans l'enseignement supérieur algérien d'un autre pas les pratiques menées pour l'implémentation de l'AQ dans l'ES en Algérie. Enfin, le troisième chapitre sera consacré à l'étude de cas, nous précéderons d'abord à la présentation de l'université de Tizi-Ouzou, ensuite nous ferons cas de l'analyse et les résultats obtenus ensuite la proposition et les recommandations pour mettre en place l'assurance qualité au sein de l'université de Tizi-Ouzou.

**CHAPITRE I : L'Assurance qualité
dans l'enseignement supérieur**

INTRODUCTION

A la lumière de l'évolution, de la globalisation et des changements croissants dans l'environnement économique et sociale, l'enseignement supérieur se trouve confronté à des défis et des enjeux qui ne peuvent être ignorés ou négligés. Ainsi, les établissements d'enseignement supérieur à travers le monde ont lancé des politiques d'assurance qualité nécessaires en vue de répondre aux enjeux de la compétition internationale et d'harmoniser leurs structures de formation de l'enseignement supérieur et universitaire.

Dans ce premier chapitre nous allons présenter tendances internationales en matière d'enseignement supérieur, les notions les plus importants de qualité et assurance-qualité dans l'enseignement supérieur, la démarche qualité les outils de mise en œuvre.

Section 1 : Les tendances internationales en matière d'enseignement supérieur

1- Evolution de l'enseignement supérieur dans le monde :

L'enseignement supérieur connaît depuis cinquante ans une révolution, marquée par des transformations d'une ampleur et d'une diversité sans précédent.

Au cours des décennies passées, la demande sociale de l'enseignement supérieur a augmenté, en particulier dans les pays en voie de développement.

Au niveau mondial, les effectifs d'étudiants sont passés de 68 millions, en 1991, à 159 millions en 2008. En Asie de l'Est et pacifique, les effectifs ont augmenté, passant de 14 millions, en 1991 à 49 millions en 2008 (UNESCO, 2010), avec 26,7 millions d'étudiants en Chine seulement.²

Afin de pouvoir accueillir des effectifs supplémentaires, les systèmes d'enseignement supérieur se sont diversifiés ; on a ainsi développé un secteur postsecondaire, non universitaire, et un nombre croissant de cours sont enseignés à distance.

Suite à ces évolutions, les difficultés des autorités nationales à garantir la qualité par les méthodes traditionnelles se sont naturellement multipliées.

L'assurance qualité dans l'enseignement supérieur est désormais une priorité pour de nombreux pays. L'enseignement postsecondaire doit préparer des diplômés dotés de qualifications nouvelles, d'un large socle de connaissances et de toute une gamme de compétences qui leur permettent d'accéder à un monde plus complexe et interdépendant.

Des organismes s'efforcent dans le monde entier de définir ces objectifs dans des termes susceptibles d'être compris et partagés par-delà les frontières et les cultures. La mondialisation, l'intégration régionale et la mobilité toujours croissante des étudiants et des enseignants ont rendu plus urgente l'adoption de normes internationalement reconnues entre les nations et au sein des nations.

La croissance explosive tant des établissements traditionnels que des nouveaux prestataires pose des questions nouvelles quant aux normes de qualité.

²Assurance Qualité dans l'Enseignement Supérieur ; Pr. Nabil Bouzid & Zineddine Berrouche, CIAQES - MESRS

Tout naturellement, les " consommateurs " de l'enseignement (étudiants, parents, employeurs) exigent une certaine forme de reconnaissance des établissements et des diplômes délivrés. Les mécanismes permettant d'établir une comparabilité internationale sont encore nouveaux et pour la plupart non éprouvés.

Le Processus de Bologne, qui crée une structure de diplômes commune et des cadres de qualifications, représente un progrès immense dans la coordination de l'enseignement supérieur en Europe. Son but est d'introduire une certaine uniformité et une assurance qualité dans toute l'Europe tout en favorisant la transparence, la mobilité, l'employabilité et un apprentissage centré sur les étudiants.

Les plans d'assurance qualité sont désormais considérés comme un élément essentiel du système de l'enseignement supérieur mais les efforts déployés à cet égard aux niveaux national, régional et international demandent à être coordonnés.

Etant donné le nombre des nouveaux prestataires qui proposent des formules d'études postsecondaires, il est parfois difficile de distinguer les établissements légitimes des usines à diplômes qui vendent des titres universitaires. Il est donc d'autant plus urgent d'adopter des mécanismes internationaux d'assurance qualité.

L'UNESCO a lancé un portail Internet qui oriente ceux qui le consultent vers des sources d'information permettant de distinguer les établissements et les diplômes officiellement reconnus de ceux qui sont fantaisistes.

Les dernières décennies sont marquées par la montée en puissance, partout dans le monde, de l'enseignement supérieur privé. Aujourd'hui, environ 30 % des étudiants de l'enseignement supérieur sont inscrits dans le privé.

Parmi les pays où plus de 70 % des étudiants sont inscrits dans le privé, il y a notamment l'Indonésie, le Japon, les Philippines et la République de Corée.

De façon générale, le secteur privé contribue à résorber la demande en offrant un accès à des étudiants qui ne remplissent pas forcément les conditions requises pour être admis dans des établissements publics ou qui ne peuvent pas être accueillis dans d'autres universités pour cause de surpeuplement.

S'il existe certaines universités privées sélectives, le secteur privé, de façon générale, dessert une clientèle de masse et ne jouit pas du même prestige que le public.

On assiste dans ce contexte à la privatisation d'universités publiques. Des pays comme l'Australie et la Chine ont explicitement demandé aux universités de prendre en charge une partie plus importante de leurs dépenses d'exploitation en générant des recettes propres.

Outre les frais d'études, les universités publiques trouvent des recettes auprès des fonds de recherche, en vendant des produits universitaires, en proposant des services de consultation et de recherche et grâce aux liens qu'elles entretiennent avec l'industrie. Dans certains cas, ces sources de financement (diversification des sources de financement) contribuent à la commercialisation de l'établissement et entrent en conflit avec les rôles traditionnels de l'université.

Cette évolution de l'enseignement supérieur dans le monde laisse clairement apparaître un certain nombre de tendances internationales de l'enseignement supérieur.

2 - Les grandes tendances internationales de l'enseignement supérieur :

La plupart des études et recherches récentes, dont les travaux de la Conférence mondiale sur l'enseignement supérieur (UNESCO, 1998 et 2009)³ évoque un ensemble de tendances internationales de l'enseignement supérieur synthétisées comme suit :

- La croissance des effectifs (massification) ;
- L'augmentation du chômage des diplômés ;
- L'exigence accrue de la qualité et de la pertinence ;
- La diversification des enseignements ;
- Les difficultés de financement ;
- Et la dimension de l'internationalisation

Beaucoup d'auteurs s'accordent à dire que l'on retrouve ces tendances principales dans tous les systèmes et établissements à l'échelle mondiale.

Nous allons essayer de discuter plus bas chacune de ces grandes tendances actuelles de l'E.S. tout en essayant de dégager le rapport avec la qualité et l'assurance – qualité dans l'E.S.

2-1 La massification de l'enseignement supérieur :

La rapidité du progrès scientifique et technologiques a provoqué diverses et considérables transformations dans la société internationale. Cette évolution générale a fait que les besoins et les exigences en matière de connaissances et de savoir augmentent de plus en plus, et

³ Assurance Qualité dans l'Enseignement Supérieur ; Pr. Nabil Bouzid & Zineddine Berrouche, CIAQES - MESRS

nous abordons un siècle nouveau ou une demande sans précédent dans le domaine de l'E.S. tend à se généraliser.

Aussi bien au niveau des pays riches qu'au niveau des pays en développement, les pouvoirs publics et les familles travaillent dans le sens d'une élévation du niveau d'éducation, non seulement dans un souci de démocratiser la société et réduire les inégalités d'accès à l'E.S. (principe de l'équité), mais aussi pour le développement économique et social du pays dont l'association à un niveau global et élevé d'éducation n'est plus à démontrer.

Cette situation de demande accrue d'E.S. a provoqué, dans les différentes régions du monde, une expansion quantitative des effectifs d'étudiants (massification) qui semble, selon toute la recherche internationale, constituer le plus grand problème et le plus grand défi auquel se trouvent confrontés les établissements d'E.S. ...

Cette expansion de l'E.S. (massification) continue cependant, et c'est là le paradoxe, à être soutenue par les pouvoirs publics afin de répondre à l'évolution des « besoins de l'économie », évolution accentuée par la croissance rapide des nouvelles technologies. Toute la recherche actuelle dans ce domaine confirme que les besoins de l'économie en diplômés de niveau supérieur ne font que croître, d'où l'émergence de ce qu'on appelle aujourd'hui « l'économie du savoir » exigeant de plus en plus des qualifications élevées. Selon certaines estimations établies aux Etats-Unis, la proportion d'emplois qui exigeront à l'avenir une formation supérieure varie entre 70 et 90 % (Lawrence E. Gladieux et al. 1999)⁴.

D'une manière générale, les « emplois de niveau supérieur » représentant les emplois qui exigent une formation supérieure et un niveau d'instruction et de qualification élevé, tendent à avoir un poids de plus en plus important dans l'emploi total. Cette tendance semble être accélérée par les besoins actuels de l'économie du savoir et de la société d'apprentissage.

2-2 La diversification des enseignements : Recherche de la qualité à partir d'une bonne gestion de la massification.

La nécessité de l'expansion quantitative des effectifs d'étudiants a fait que les experts et les pouvoirs publics ont orienté les établissements d'E.S. vers une gestion efficace de cette massification. Il fallait procéder à une restructuration de l'E.S. à partir d'une diversification des enseignements devenue indispensable durant les années 80 pour tous les pays de l'OCDE.

⁴ Assurance Qualité dans l'Enseignement Supérieur ; Pr. Nabil Bouzid & Zineddine Berrouche, CIAQES - MESRS

Cette diversification des enseignements permettrait, selon les chercheurs et les pouvoirs publics, de tenir compte d'une part, des motivations, des talents, des compétences et des perspectives professionnelles des grands nombres d'étudiants, à partir d'une diversité d'établissement et de programmes d'études, et d'autre part de la diversité croissante des emplois exigeant des nouvelles qualifications.

Mais cette diversification des enseignements a été accompagnée par des réformes à partir desquelles les pouvoirs publics ont procédé à une plus grande responsabilisation des établissements d'E.S. : une plus grande « autonomie » en matière de direction et de gestion, mais il leur est demandé en même temps de rendre des comptes à la société à partir de diverses évaluations, et le financement est désormais sujet à la « **qualité** » à travers une production quantitative et qualitative de diplômés afin de faire face aux besoins de l'économie en diplômés de niveau supérieur qui ne font que croître.

2-3 Les difficultés de financement : Recherche de la qualité à partir des « coupures budgétaires » et une diversification des financements.

A partir des années 80, les valeurs traditionnelles des universités ont commencé à être remises en question par les pouvoirs publics et par certains membres de la communauté de l'emploi, d'abord au niveau des pays riches, ensuite partout dans le monde. (Ivar Bleiklie, 2001).

Pour certains pays de l'OCDE, certains auteurs affirment que le changement de la politique de gestion de l'E.S. est apparu avec le désir (the drive) de contrôler les dépenses publiques, désir associé avec le souci d'obtenir la qualité pour les finances dans l'E.S. (value for money). (Maclure, 1987, in : Brennan, 1996)⁵

C'est ainsi que les universités dans beaucoup de pays de l'OCDE ont été, durant les années 80, confrontées à d'importantes coupures budgétaires (Cutting funds).

Le développement de l'E.S. au fil des ans a fait que les politiques gouvernementales le considèrent, depuis les années 80, comme une entreprise coûteuse et un secteur d'activité important pour l'économie du pays. Il appartient donc à l'état de s'occuper plus qu'avant de la croissance en termes de productivité : mieux contrôler les coûts et exploiter davantage les résultats (principe de l'efficacité et de l'efficience).

Les réformes des années 80 et 90 ont mis l'accent sur certaines « mesures d'incitation » destinées à stimuler la concurrence entre les établissements d'E.S. Cette incitation à la

⁵ Assurance Qualité dans l'Enseignement Supérieur ; Pr. Nabil Bouzid & Zineddine Berrouche, CIAQES - MESRS

concurrence repose sur la conviction des pouvoirs publics que cela permettrait aux établissements de s'autofinancer plus largement à partir d'autres sources de financement en se faisant mutuellement concurrence, à travers le recrutement des étudiants pour obtenir les fonds de recherche. Le financement est basé sur le nombre d'étudiants inscrits en premier cycle et leurs résultats et en partie sur le nombre de doctorats délivrés (production quantitative et qualitative).

L'état souhaite plus qu'avant intervenir dans les objectifs des institutions d'E.S, et d'influer sur leur produit exprimé aussi en candidats à la recherche fondamentale et appliquée.

Les pouvoirs publics ont encouragé de différentes manières la diversification du financement parallèlement à la diversification des enseignements.

Les universités sont alors obligées, pour diversifier leurs sources de financement, de rendre des comptes à un environnement professionnel (public et privé) qui de plus en plus exige la qualité en contre partie du financement.

2-4 Le chômage des diplômés du supérieur

Le phénomène de l'augmentation du chômage des diplômés de l'enseignement supérieur est considéré par beaucoup d'auteurs comme étant un problème international, qui a pris des proportions plus inquiétantes depuis le début de la décennie 90, dans différentes régions du monde, en particulier dans les pays en développement.

Selon le rapport de la Banque mondiale (1995), le chômage des diplômés est devenu plus important dans les années 80 « et continue à s'aggraver ». De l'avis de beaucoup d'experts et analystes, le chômage des diplômés de l'E.S. est plus massif et progresse plus rapidement dans les pays en développement⁶.

Ce constat est clairement souligné aussi à travers plusieurs déclarations régionales de la conférence mondiale sur l'E.S. (document de travail de la conférence mondiale, Paris 1998).

Beaucoup de facteurs ont été cités comme pouvant contribuer à l'augmentation du chômage des diplômés, parmi lesquels :

- La massification de l'E.S. ;
- L'économie du pays ;

⁶Assurance Qualité dans l'Enseignement Supérieur ; Pr. Nabil Bouzid & Zineddine Berrouche, CIAQES - MESRS

- L'évolution rapide des technologies et son impact sur l'évolution des postes de travail, des modes de production, et du type de main – d'œuvre requis
- Le type de formation lui – même, c'est-à-dire les études suivies, l'exemple des lettres et sociales dans beaucoup de pays.

Cependant, beaucoup d'auteurs ont apporté que des enseignements de lettres et sciences sociales orientées vers la profession (ou l'activité professionnelle) disposent de plus de chances sur le marché du travail.

En effet, beaucoup d'études récentes insistent sur l'importance d'orienter les programmes d'études, quel que soit la filière, vers certains côtés pratiques, à travers certaines stratégies à développer par les enseignants concernés et selon le type de formation. Les théories que les étudiants apprennent en cours pourraient probablement être appliquées à des situations professionnelles vécues afin d'acquérir des compétences de base exigées par les milieux professionnels.

Les programmes d'études qui tiennent compte de ces orientations pourraient certainement contribuer à « l'efficacité » de la formation universitaire dans la mise en préparation des étudiants à l'emploi afin de les aider à être moins exposés au chômage.

Un dernier facteur qui pourrait être en relation avec la croissance du chômage des diplômés est celui lié aux difficultés de prévision des besoins de l'emploi. Ces difficultés sont accentuées par le manque d'information entre l'université et le monde du travail et au manque d'études sur le devenir professionnel des diplômés (anciens étudiants).

Ces problèmes peuvent, selon beaucoup d'auteurs, compliquer l'insertion professionnelle des nouveaux diplômés et les exposer davantage au chômage, surtout que ce phénomène est confirmé être toujours plus grave chez les jeunes, c'est-à-dire, lié à l'insertion et aux premières années de la vie active.

Une préparation efficace des étudiants à l'insertion professionnelle et à l'emploi par la formation universitaire pourrait donc contribuer à la diminution du chômage des diplômés, et c'est là un indicateur de la qualité de la formation.

Les diplômés de l'E.S. se trouvent souvent exposés à une situation où leurs compétences acquises à l'université semblent ne pas correspondre aux nouvelles exigences du marché du travail. Les établissements d'E.S., confrontés, comme souligné plus haut, à une exigence accrue de la qualité en contre partie du financement, sont appelés à rendre des comptes à la société en

termes de performance et de rendement. L'employabilité de leurs diplômés constitue, selon la recherche actuelle, un indicateur important de la qualité des enseignements dispensés. La pression sociale sur l'E.S. émane d'abord des jeunes étudiants et leurs familles pour qui la réussite dans les études est avant tout un moyen d'accéder à de bons emplois (Françoise Massit-Folléa, 1992).

C'est pourquoi la préparation des étudiants au monde du travail et à l'emploi est aujourd'hui considérée comme une des missions fondamentales de l'université.

2-5 L'exigence accrue de la qualité et de la pertinence dans l'E.S. : Qualité et pertinence

La pertinence de l'E.S. est aujourd'hui reconnue être étroitement liée à la qualité. Certains auteurs précisent à ce sujet qu'aujourd'hui la qualité de l'E.S. ne signifie rien sans sa pertinence.

La pertinence de l'E.S. « doit se mesurer à l'aune de l'adéquation entre ce que la société attend des établissements et ce qu'ils font... ». (Déclaration mondiale sur l'E.S, Paris, 1998). L'évaluation de la pertinence de l'E.S. doit être, selon toute la littérature récente sur cette question, en fonction de son rôle et de sa place dans la société, c'est-à-dire par rapport à la diversité des services qu'il rend à la société, et dans tous les domaines de la vie (éducation, savoir, recherche, liens avec le monde du travail, etc.).

Ce qui est intéressant à noter, c'est que cette exigence accrue de la qualité de l'enseignement supérieur est aujourd'hui fortement soulignée, de la même manière, par les différentes réformes et orientations dans tous les pays du monde. Malgré les différences des contextes dans lesquels évoluent l'enseignement supérieur à travers le monde et les conditions plus difficiles des pays en développement.

Le discours est le même partout : les connaissances techniques et scientifiques évoluent rapidement, ainsi que les besoins de l'économie. La qualité de l'enseignement supérieur réside aujourd'hui, pour divers experts, dans sa capacité d'adaptation aux besoins des étudiants et ceux de l'économie. Les actions susceptibles d'améliorer la qualité de l'enseignement supérieur aussi bien au niveau des pays riches qu'au niveau des pays en développement, semblent bien prendre les mêmes itinéraires.

Le document de la banque mondiale « leçons de l'expérience » (1995) dans son étude sur les pays en développement s'exprime ainsi : « après avoir mesuré la profondeur de la crise de l'enseignement supérieur, en particulier dans le secteur public, cette étude analyse à présent les

leçons de l'expérience et cherche à montrer comment les pays en développement peuvent améliorer l'efficacité, la qualité, et l'équité dans l'enseignement supérieur.

Un examen de plusieurs pays permet de déceler quatre grandes actions susceptibles d'aider les pays à atteindre ces objectifs sans un accroissement des dépenses publiques, à savoir :

- Favoriser une plus grande différenciation des établissements, notamment le développement d'établissements privés ;
- Encourager les établissements publics à diversifier leurs sources de financement, notamment en faisant partager les coûts aux étudiants et en liant étroitement le financement public aux résultats;
- Réduire le rôle de l'état dans l'enseignement supérieur;
- Lancer des politiques visant explicitement à accorder la priorité à la qualité et à l'équité.

Dans le développement de ces différentes actions susceptibles d'améliorer la qualité, on retrouve les mêmes principes sur lesquels se basent les pouvoirs publics dans la plupart des pays de l'OCDE pour accentuer l'exigence de la qualité de la part des établissements d'enseignement supérieur :

- Faire participer davantage les étudiants au financement ce qui leur donne droit d'exiger une plus grande qualité, d'où le discours sur l'étudiant « client » et l'étudiant « consommateur » dont certaines évolutions au niveau des pays de l'OCDE sur « les droits de consommateurs » renforcent la nécessité de mettre l'accent sur l'exigence de la qualité et de la transparence (Peter Coaldrake, 2001) ;
- Rendre l'enseignement supérieur plus apte à répondre aux besoins du marché du travail (capacité d'adaptation), (Banque mondiale, 1995); etc.

Les universités se doivent de rendre des comptes aux étudiants, aux parents, aux employeurs et au grand public... d'énoncer des directives transparentes, de mettre en place des moyens plus efficaces, de mesurer des résultats et de mieux aligner les rémunérations aux niveaux individuel et institutionnel sur les indicateurs d'efficacité. (D. Bruce Johnstone, 1998)⁷.

Concernant l'objectif des pouvoirs publics vis à vis des établissements d'enseignement supérieur et les principaux points sur lesquels ils souhaitent être rassurés, David Woodhouse (1999) explique que les pouvoirs publics, soucieux, d'obtenir un bon niveau de formation indispensable à la prospérité collective, consacrent d'importantes dépenses publiques à

⁷ Assurance Qualité dans l'Enseignement Supérieur ; Pr. Nabil Bouzid & Zineddine Berrouche, CIAQES - MESRS

l'enseignement supérieur afin de permettre aux établissements d' « accueillir davantage d'étudiants dans les filières diplômées ».

Ils souhaitent en contrepartie être rassurés sur trois points :

- Premièrement, les établissements d'enseignement supérieur sont-ils conçus et organisés de manière à produire les diplômés dont la collectivité a besoin : « ont-ils les bons objectifs ? » (Principe de la pertinence).
- Deuxièmement, les crédits qui leur sont alloués, sont-ils bien dépensés : « les établissements d'enseignement supérieur sont-ils efficaces ? » (Principe de l'efficacité).
- Troisièmement, « les établissements produisent-ils les diplômés demandés : donc opèrent-ils de manière efficace ? » (Principe de l'efficacité).

On constate à travers ces trois points que la qualité de l'enseignement supérieur, pour les pouvoirs publics, est appréciée à partir de la pertinence, de l'efficacité et de l'efficacité, conformément au sens ci-dessus donné à chacun de ces trois concepts.

2-6 Qualité et internationalisation de l'enseignement supérieur

L'accroissement des échanges des services de l'enseignement supérieur dans un contexte de mobilité accrue d'étudiants, d'enseignants, de programmes, d'établissements et de professionnels et de reconnaissance des qualifications académiques et professionnelles, va générer un véritable marché de l'enseignement supérieur où le savoir et le savoir faire deviennent des produits.

Beaucoup d'auteurs rapportent qu'à l'heure de la mondialisation, « **l'internationalisation** » fait désormais partie intégrante des missions d'enseignement supérieur. Elle joue un rôle de plus en plus important dans les fonctions d'enseignement, de recherche et de services publics de bon nombre d'universités et d'établissements d'enseignement supérieur. Cependant, ces institutions d'enseignement supérieur opèrent sur un marché mondial où une exigence accrue de la qualité, de son assurance et de son évaluation se généralise et constitue désormais le plus grand défi de l'enseignement supérieur.

La qualité de l'enseignement supérieur dans un établissement donné tend de plus en plus à se mesurer à la lumière de "**l'internationalisation de la qualité**". Ce qui précise davantage l'importance croissante de cette dimension d'internationalisation de l'enseignement supérieur.

Un des cinq principaux objectifs de l'évaluation de la qualité de l'enseignement supérieur selon Brennan (1997), consiste à pouvoir supporter la comparaison internationale. Nombreux sont aujourd'hui dans le supérieur les systèmes d'évaluation dotés de mécanismes de comparaison internationale en matière de qualité.

On conçoit de plus en plus que l'internationalisation contribue énormément à l'amélioration de la qualité de l'enseignement supérieur, et constitue, selon beaucoup d'auteurs, l'un des plus grands indicateurs de cette qualité pour un établissement donné.

On parle aussi de plus en plus aujourd'hui, de « normes » et de « standards » internationaux.

A ce sujet David Woodhouse (1999), s'exprime ainsi : « la question des normes est très proche de celle de la qualité et de la comparabilité internationale. Vos diplômes sont-ils de même niveau que les miens ? De nombreux systèmes ont laissé la question en suspens. »⁸

Dans son article « Assurance de la qualité de l'internationalisation et internationalisation de l'assurance de qualité », Marijk Van der Wende (1999), explique que « la qualité et l'internationalisation de l'enseignement supérieur sont des concepts étroitement liés. ». L'auteur examine dans son article divers modèles et méthodes « visant tant à assurer la qualité de l'internationalisation qu'à internationaliser l'assurance de qualité ». Il argumente que les conclusions de son étude confirment « l'importance et le bien-fondé du développement du processus d'examen de la qualité de l'internationalisation (IQRP) »⁹.

Pour beaucoup de documents d'orientation, poursuit l'auteur, « l'internationalisation ne doit pas être considérée comme une fin en soi, mais comme un moyen de rehausser la qualité ».

Il se dégage clairement, à partir de la discussion sur la qualité et l'internationalisation, que la coopération internationale est absolument nécessaire pour assurer la qualité et l'efficacité du fonctionnement des universités et autres établissements d'enseignement supérieur. La coopération internationale doit reposer avant tout sur le partenariat et la recherche collective de solutions visant à assurer la qualité et la pertinence de l'enseignement supérieur.

2-7 Ouverture de l'activité d'enseignement supérieur au secteur privé

Devant l'intensification de la demande socioéconomique, le secteur privé investit de plus en plus dans l'enseignement supérieur devenu un secteur rentable. Les pouvoirs publics favorisent cette ouverture tout en continuant à vouloir baliser son champ d'intervention.

⁸ Assurance Qualité dans l'Enseignement Supérieur ; Pr. Nabil Bouzid & Zineddine Berrouche, CIAQES - MESRS

⁹ Assurance Qualité dans l'Enseignement Supérieur ; Pr. Nabil Bouzid & Zineddine Berrouche, CIAQES - MESRS

Section 2 : Qualité et assurance-qualité dans l'enseignement supérieur

Avant d'aborder la démarche de mise en place d'une assurance qualité dans les établissements d'enseignement supérieur, il est nécessaire de comprendre la logique globale de l'assurance qualité en enseignement supérieur.

1-La notion de qualité et de l'assurance qualité dans l'enseignement supérieur

1-1 La qualité dans l'enseignement supérieur:La littérature contient de nombreuses définitions différentes de la qualité dans l'enseignement supérieur. Selon les cas, la qualité est définie comme adéquation aux objectifs (« fitness for purpose », adéquation des objectifs (fitness of purpose), excellence, seuil ou référence minimale, amélioration continue, rapport qualité/prix, etc.

Selon l'Institut international de planification de l'éducation, il s'agit d'une procédure utilisée pour établir la confiance des parties prenantes à savoir que l'offre (moyens, procédures, résultats) répond aux attentes et aux exigences minimales¹⁰.

Dans le glossaire du CEPES Lazăr Vlăsceanu, Laura Grünberg et Dan Pârlea définissent la qualité en présentant sa nature complexe et multidimensionnelle¹¹: « La qualité dans l'enseignement supérieur est un concept multidimensionnel, multi-niveaux et dynamique un concept multidimensionnel, multi-niveaux et dynamique qui concerne la mise en contexte du modèle éducatif, de la mission institutionnelle et des objectifs, ainsi que les normes spécifiques pour un système, institution, programme ou discipline donné ».

Dans le glossaire de l'UNESCO CEPES (centre européen pour l'enseignementsupérieur) « la qualité » est toujours relative, située dans un temps et dans un espace particuliers, et par conséquent, il n'y a pas, et ne saurait y avoir une définition absolue de la qualité.

Selon ce qui a été convenu lors de la conférence de l'UNESCO sur l'éducation qui s'est tenue à Paris en Octobre 1998, "la qualité dans l'enseignement supérieur est une notion multidimensionnelle qui doit inclure toutes les fonctions de l'enseignement supérieur et ses activités telles que :

- Les curricula.
- Les programmes d'éducation.
- La recherche scientifique.
- Les étudiants.
- Les bâtiments, les équipements et les outils.
- La prestation de services à la société locale.
- L'auto-éducation interne.
- La Fixation des normes comparatives de la qualité internationalement reconnue".

¹⁰ Institut international de planification de l'éducation, « Faire des choix fondamentaux pour l'assurance qualité externe ». P17
Disponibles sur : www.iipe.unesco.org,

¹¹ Vlăsceanu, L. Grünberg, L. et Pârlea, D (2007). « Quality Assurance and Accreditation: A Glossary of Basic Terms and Definitions », UNESCO-CEPES, pp 70–73.

La qualité dans l'enseignement supérieur est un concept dynamique, à plusieurs dimensions et plusieurs niveaux, qui se rapportent aux paramètres contextuels d'un modèle éducatif, aux missions et objectifs des établissements, ainsi qu'à des références spécifiques dans un système, un établissement, une formation ou une discipline donnée (UNESCO-CEPES, 2004).

Beaucoup d'encre a coulé ces dernières années sur l'évolution du concept de « qualité » dans l'enseignement supérieur, et beaucoup de définitions ont été proposées.

Cependant, certains auteurs suggèrent que l'adéquation aux objectifs (fitness for purpose) et la transformation semblent être les deux définitions les plus appropriées de la qualité. 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.

1-2 L'assurance qualité dans l'enseignement supérieur :

L'assurance qualité est née dans l'industrie et s'est généralisée au monde des services marchands et non marchands. Elle est utilisée en enseignement supérieur depuis les années 1990, dans la foulée du Total Quality Management.

L'expression « **assurance-qualité** » vise les stratégies, les procédures, les actions et les attitudes nécessaires pour garantir un maintien et une amélioration de la qualité¹².

Un « système d'assurance qualité » est un moyen mis en place par une institution dans le but de lui permettre de confirmer à elle-même et d'autres concernés que les conditions nécessaires ont été mises en place pour que les « produits » puissent atteindre les standards que l'institution s'étaient fixés.

Dans le glossaire du CEPES Vlăsceanu, Grünberg et Pârlea ont défini l'assurance qualité comme « un processus d'évaluation continue (évaluation, suivi, assurance et maintien de la qualité, amélioration) de la qualité de l'enseignement supérieur, des établissements (organismes de formation) et des filières de formation. En tant que mécanisme de régulation, l'assurance qualité vise la responsabilité et l'amélioration, en

¹²Woodhouse, D (1999). « Qualité et assurance-qualité », in *Qualité et internationalisation de l'enseignement supérieur*, OCDE, pp33-46. Disponible sur :

http://ifgu.auf.org/media/document/Qualit%C3%A9_et_internationalisation_de_lenseignement_sup%C3%A9rieur.pdf.

fournissant des informations et des jugements (et non pas des classements) à travers un processus convenu, cohérent, et des critères clairement définis »¹³.

En Algérie, l'instruction N°01 de 27 janvier 2008 du Chef du Gouvernement définit l'assurance qualité comme étant « l'ensemble des moyens par lesquels un établissement peut garantir avec confiance et certitude que les normes et la qualité de l'enseignement qu'il dispense soient maintenus et améliorées. Les mécanismes internes et transparents d'assurance de la qualité doivent être conçus et mis en œuvre pour chaque fonction de l'université. L'assurance de la qualité est basée sur le processus d'évaluation, il n'implique pas seulement les enseignants, mais aussi les étudiants, les chercheurs, le personnel administratif et les employeurs. Le mécanisme d'évaluation de la qualité repose sur une autoévaluation et sur un examen par les pairs »¹⁴.

Ainsi, 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'enseignement supérieur sont multiples : les étudiants, les enseignants, les organismes qui demandent la formation, le ministère, les entreprises économiques et autres.

Les discours sur la qualité dans l'enseignement supérieur sont surtout centrés sur l'assurance de la qualité. Toutefois, plusieurs concepts sont apparus : évaluation de la qualité, démarche pour la qualité, management de la qualité, culture de la qualité, mais les multiples textes qui traitent de ces concepts, précisent rarement le sens de ces notions (DEJEAN, actes du colloque du CNE à Dijon, 2004, cité par HENARD, 2006). Pour être encore plus précis, FAVE-BONNET (2007) fait plusieurs distinctions sur la base de textes officiels relatifs au processus de Bologne et à l'espace européen de l'enseignement supérieur (EEES). L'auteure remarque en effet que l'« assurance qualité » peut être traduite par trois termes distincts :

- L'évaluation de la qualité;
- L'assurance de la qualité ou la garantie de la qualité;
- Le management de la qualité.

¹³ Vlăsceanu, L et al (2007), « *Quality Assurance and Accreditation: A Glossary of Basic Terms and Definitions*», op cit , pp74-75.

¹⁴ Instruction N°01 de 27 janvier 2008 du Chef du Gouvernement . Disponible sur : <https://www.mesrs.dz/fr/assurance-qualite>.

Elle souligne qu'il « est clair qu'il ne s'agit pas du même point de vue : l'évaluateur, le certificateur, le "manager" ne sont pas les mêmes acteurs et surtout n'ont pas les mêmes objectifs » : le premier s'intéresse à la question du « comment mesurer la qualité », le deuxième, à celle du « comment garantir cette qualité » et le troisième cherche à savoir « comment l'obtenir ». Ces trois sens sont explicités dans le tableau suivant.

Tableau 1
Trois sens associés à l'assurance qualité

Terme	Question centrale	Objectif	Action
Évaluation de la qualité	Comment mesurer la qualité?	Mesurer la qualité	Mettre en œuvre une évaluation
Assurance de la qualité	Comment garantir la qualité?	Montrer que la qualité est là	Vérifier la qualité
Management de la qualité	Comment obtenir la qualité?	Gérer la qualité	Mettre en œuvre des procédures et une culture de la qualité

Source : Fave-Bonnet (2007), compilation du Conseil supérieur de l'éducation.

Ainsi, l'évaluateur de la qualité aura pour objectif l'amélioration de la qualité ; le certificateur, lui, vérifiera la qualité d'un diplôme proposé, afin de lui permettre d'être habilité comme diplôme national ; un manager ou un président d'université, par exemple, devra mettre en œuvre des procédures et une culture de la qualité dans son établissement.

1-3 Les types d'AQ :

L'assurance de la qualité représente aujourd'hui la seule façon d'inscrire l'enseignement supérieur et la recherche scientifique dans le temps et dans l'espace mondial. Elle permet d'une part de créer une université de rang mondial qui se place au cœur de l'écosystème de l'innovation et, d'autre part, d'assurer le rayonnement scientifique international de l'université et du pays¹⁵. Toutefois, pour ce faire, la qualité doit se rattacher au contrôle et à l'évaluation sur la base de critères objectifs, à la fois scientifiques et pédagogiques.

On distingue généralement deux types l'AQ interne (AQI) et l'AQ externe (AQE). Ces deux types sont complémentaires et visent globalement l'établissement au sein de l'institution de la culture de la qualité.

L'AQ interne (AQI) concerne les politiques et les mécanismes que chaque programme ou institution adopte pour s'assurer qu'il/elle remplit ses propres objectifs et respecte les normes de l'enseignement supérieur en général, ou d'une profession ou discipline en

¹⁵ Benhassine ,O. K(2015) . « L'Enseignement Supérieur et la Recherche Scientifique en Tunisie Assurance de la qualité et normes éthiques », liberté académique et charte universitaire en Tunisie et ailleurs, p100. Disponible sur : https://www.researchgate.net/publication/315768925_L'Enseignement_Superieur_et_la_Recherche_Scientifique_en_Tunisie_Assurance_de_la_qualite_et_normes_ethique

particulier. Cette assurance qualité est sous la responsabilité de l'institution elle-même qui peut se doter de moyens d'évaluation et de contrôle¹⁶.

Quant à l'AQ externe (AQE) se réfère aux actions d'un organisme externe, généralement une agence d'assurance qualité, qui évalue le fonctionnement ou les programmes d'une institution, afin de déterminer si elle est en conformité avec les normes reconnues. Les étapes de la procédure d'assurance qualité¹⁷ sont :

- Une auto-évaluation ;
- Une évaluation par des experts ;
- Prise de décision et rapport public.

Les fonctions de l'AQE peuvent être assumées soit par des autorités gouvernementales ou non gouvernementales et souvent les deux à la fois. Il existe quatre principaux types de statut légal pour une structure :

- Organisme d'Etat ou unité intégrée dans une administration d'État, comme le ministère de l'enseignement supérieur, par exemple ;
- Organisme paraétatique ou organisme public indépendant ;
- Organisme appartenant à des établissements d'enseignement supérieur ;
- Organisme appartenant à des groupes privés.

Une auto-évaluation interne et un examen externe par des experts indépendants, spécialisés internationaux si possible, dans la transparence, sont essentiels pour améliorer la qualité.

Les mécanismes d'évaluation tant internes qu'externes permettent d'identifier les forces et les faiblesses des systèmes d'enseignement supérieur. Ils se basent sur des référentielles qualités adaptées aux réalités de l'enseignement supérieur tel que le modèle EFQM de l'European Foundation for Quality Management.

1- 4 Pourquoi cet intérêt croissant pour l'assurance qualité dans l'enseignement supérieures ?

À l'échelle internationale, Tremblay et Kis (2008, p. 259-261) expliquent l'intérêt grandissant pour l'assurance qualité en évoquant les facteurs suivants :

¹⁶ Bouzid, N. Berrouche, Z (2012). « Assurance qualité dans l'enseignement supérieur », CIAQES, Alger, p 28. Disponible sur : <http://www.ciaques-mesrs.dz/COURS%20CIAQES/II-AQ%20dans%20l'ES.pdf>.

¹⁷ Bouzid, N. Berrouche, Z (2012). « Assurance qualité dans l'enseignement supérieur », CIAQES, Alger, p 33. Disponible sur : <http://www.ciaques-mesrs.dz/COURS%20CIAQES/II-AQ%20dans%20l'ES.pdf>.

- L'importance des sommes encourues par la participation massive à l'enseignement universitaire, dans un contexte de faible croissance économique et d'augmentation des déficits publics;
- L'adoption par plusieurs gouvernements des orientations de la nouvelle gestion publique;
- L'autonomie grandissante¹⁴ accordée aux établissements en vue d'augmenter leur capacité de réaction avec, en contrepartie, des mécanismes permettant de démontrer que les fonds publics sont dépensés efficacement;
- L'apparition ou l'expansion de fournisseurs privés et la diversification de l'offre de formation (y compris la formation à distance), appelant une « better protection of consumers » (p. 260);
- Le rôle accordé aux universités dans la formation de travailleurs hautement qualifiés, lesquels sont des éléments clés de la nouvelle économie du savoir, faisant de l'assurance qualité un moyen de garantir des habiletés et des compétences acquises par les diplômés;
- L'internationalisation de l'éducation supérieure et l'émergence de la formation transfrontalière, faisant émerger des questions relatives aux standards de qualité et à l'harmonisation des structures de formation.

À titre de moteurs de la croissance du nombre d'organismes d'assurance qualité externes, Lewis (2011, p. 383-384) identifie :

- La prise de conscience au sein de plusieurs pays « de la nécessité d'accroître la responsabilité financière en vue d'optimiser l'utilisation des ressources publiques, par ailleurs limitées »;
- La forte croissance de l'enseignement supérieur;
- La diversification de l'offre d'enseignement supérieur;
- La « solution de compromis choisie par certains pays, dont les pouvoirs publics ont accepté d'assouplir le contrôle direct qu'ils exerçaient sur les EES [établissements d'enseignement supérieur] en contrepartie de la mise en place de mécanismes d'assurance qualité externe »;
- La croissance de l'offre de formation issue du secteur privé dans certains pays;
- Le processus d'intégration régionale observé notamment en Europe et en Amérique du Sud;
- L'internationalisation de l'enseignement supérieur, qui se reflète dans la croissance de la formation transfrontalière et dans l'importance accrue de la reconnaissance mutuelle des qualifications et des crédits.

Dans une perspective similaire, Martin et Stella (2007) font valoir « les arguments en faveur d'une AQE [Assurance qualité externe] dans les systèmes d'enseignement supérieur » (p. 25) :

- L'accroissement de la demande sociale et l'expansion des systèmes en matière d'enseignement supérieur;
- La privatisation de l'enseignement supérieur;
- Le concept de « nouvelle gestion publique », qui redéfinit le rôle de pouvoirs publics des gouvernements;
- La mondialisation et les accords de commerce international, qui touchent de plus en plus aux systèmes d'enseignement supérieur (avec la mobilité des étudiants et des diplômés) et qui soulèvent des questions relatives, par exemple, à la comparaison des normes et à la transférabilité des crédits;
- L'Accord général sur le commerce des services (AGCS) de l'Organisation mondiale du commerce (OMC) et les marchés sans frontières de l'enseignement supérieur, lesquels soulèvent des préoccupations concernant l'absence de réglementation à l'échelon international sur le plan de l'enseignement supérieur;
- Le marché international des services d'assurance qualité et d'accréditation, qui se reflète dans les services que certains organismes privés d'accréditation opérant à l'échelon national offrent à des organisations situées à l'étranger (p. 25-29).

2Approches de la qualité :

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.

2-1 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, 1999).

L'audit sur la qualité est aussi considéré comme un processus à trois volets au cours duquel on vérifie :

- Si les procédures de qualité sont adaptées aux objectifs déclarés (pertinence) ;
- Si les activités effectivement menées sont conformes au projet (conformité) ;
- Si ces activités sont efficaces par rapport aux objectifs déclarés (efficacité).

2-2 L'évaluation :

L'évaluation peut viser à renforcer la formation en faisant ressortir les améliorations réalisées. L'évaluation pourrait aussi se concentrer sur la démarche comptable en mettant l'accent sur la responsabilité et 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 (excellente, bien, assez bien, par exemple). Enfin, elle peut combiner les deux aspects.

Cette évaluation peut être assurée soit par une agence gouvernementale soit par une association non gouvernementale au sein même des établissements (ex. Comité des présidents/des recteurs). Elle peut être assurée aussi par un organisme indépendant.

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. L'audit n'a pour objet l'évaluation de la qualité et des performances en tant que telles mais il permet de s'assurer que les mécanismes et les procédures sont appropriés et bien appliqués.

Cette méthode sert à évaluer les forces et les faiblesses du mécanisme d'assurance qualité adopté par le système ou l'établissement d'enseignement supérieur.

- ❖ 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.

2-3 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, mais une modulation est possible notamment lorsque l'établissements'approche du niveau admissible.

Remarque : L'évaluation et l'accréditation se traduisent toutes les deux par unenote sur une échelle linéaire. Les deux actions abordent les choses sous un angle différent, mais aboutissent à un résultat identique :

- L'évaluation : quel est votre niveau ?
- L'accréditation : avez-vous le niveau requis ?

Selon Daniel VITRY (2005), directeur adjoint du cabinet du ministre délégué à l'enseignement supérieur, en France, « la distinction entre évaluation et accréditation partage l'Europe en deux. Le Sud dont la France fait partie est favorable à cette distinction ».

Il s'agit pour lui de défendre « l'évaluation à la française », telle qu'elle est pratiquée par le CNE (Comité National d'Evaluation) depuis des années : lien entre auto-évaluation et évaluation externe, et surtout sans sanction, ce qui n'est pas le cas des agences anglo-saxonnes (parfois privées) qui accréditent ou pas les formations et établissent parfois des palmarès.

❖ Liste récapitulative pour les trois formes de contrôle (l'audit– l'évaluation – l'accréditation) :

Cette liste récapitulative couvre cinq points :

- Les objectifs éducatifs de l'établissement sont-ils appropriés ? (domaine de l'accréditation) ;
- Le projet de l'établissement est-il compatible avec ces objectifs ? (domaine de l'accréditation et de l'audit) ;
- L'action de l'établissement est-elle conforme à ce projet ? (domaine de l'accréditation, de l'audit et de l'évaluation) ;
- L'action de l'établissement est-elle efficace par rapport aux objectifs ? (domaine de l'accréditation, de l'audit et de l'évaluation) ;
- Comment ces objectifs sont-ils mesurés ? (Domaine de l'évaluation seulement).

On constate ici que l'évaluation couvre toutes les questions, mise à part la première (les objectifs éducatifs de l'établissement sont-ils appropriés ?) qui relève du seul domaine de l'accréditation.

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'autoévaluation.

Section 3 : La Démarche Qualité : présentation et son application dans les établissements universitaires

La démarche qualité est « un processus mis en œuvre pour implanter un système qualité et s'engager dans une démarche d'amélioration continue ».

La démarche qualité est un outil de changement créant une dynamique de progrès continu dans le fonctionnement de l'établissement (qualité interne) et la satisfaction de des parties prenantes (qualité externe). C'est avant tout un véritable projet d'établissement, participatif qui doit être porté par la direction et impliquer tout le personnel.

Chaque **démarche qualité est unique**: ainsi deux entités avec un objectif identique ne partiront sans doute pas du même niveau (différence de management, de métier, d'organisation, de formation du personnel ...) et par conséquent prendront des stratégies différentes. Il est nécessaire de disposer d'un fort portage politique. Mais il convient également de disposer des moyens humains, d'une équipe dédiée.

Cette équipe dédiée, dont le nombre doit être déterminé en fonction de la taille de l'université et des objectifs fixés pourra:

- Assurer un soutien technique à la construction du plan stratégique et sa déclinaison en plan d'actions ainsi qu'à sa mise en œuvre ;
- Appui méthodologique à l'équipe de direction mais aussi aux directions de composantes ;
- Construction de certains outils de pilotage et des tableaux de bords en lien avec les directions support (contrôle de gestion, RH, finance, ...) ;
- Diffusion de la culture qualité, aide à la construction de référentiels ;
- Soutien à l'observatoire de la vie universitaire, en charge des enquêtes et analyse sur l'insertion professionnelle

Outre les moyens humains dédiés à l'animation et la mise en œuvre de cette démarche, elle suppose l'implication de tous et la saisine des instances internes selon une périodicité régulière: conseil d'administration, CFVU, Conseil de composante, commission qualité.

1. La Mise en œuvre d'un système d'assurance qualité

L'importance (**pourquoi**) et les concepts (**quoi**) étant définis, il s'agit à présent de passer en revue quelques éléments qui permettent de cerner la question du **comment** mettre en place un système d'assurance qualité dans l'enseignement supérieur. Cette partie a pour objectif de mettre en relief l'importance de se doter d'une politique nationale d'assurance qualité qui, étant préalable à la mise

en œuvre de tout système d'assurance qualité, doit définir la mission et les objectifs attendus de l'AQ dans l'enseignement supérieur et les moyens de les réaliser. Un second volet est consacré à la mise en œuvre d'un système d'assurance qualité aussi bien interne qu'externe.

Il va sans dire qu'un volet important dans l'élaboration des objectifs concerne les choix fondamentaux en harmonie avec les objectifs de la politique nationale en matière d'enseignement supérieur.

Ces objectifs peuvent être divers :

- Utiliser l'assurance qualité comme outil de pilotage pour le secteur de l'ES ;
- Structurer la communication entre l'Etat et les établissements de l'ES en vue d'une planification commune ;
- Utiliser l'évaluation de la qualité dans le cadre des systèmes caractérisés par une croissance et une diversification rapides ;
- Renforcer la capacité de gestion interne des établissements pour l'amélioration de la qualité.

1.1 Principaux choix (politique de l'assurance qualité)

Bien que la structure de base est identique, à savoir :

- Auto-évaluation ;
- Evaluation par des experts ;
- Prise de décision et rapport public.

Cependant, des différences sensibles apparaissent quand on compare les options méthodologiques, car, malgré l'existence d'éléments de base communs, les objectifs sous-jacents et les approches des systèmes d'AQ varient.

1.1.1 Objectifs généraux de l'AQ :

Certains objectifs de l'assurance qualité reflètent des intérêts et des demandes du gouvernement, alors que d'autres concernent plus directement les besoins internes de l'établissement.

Ceux-ci peuvent être catalogués dans trois grandes catégories d'objectifs :

Le contrôle de la qualité ;

La reddition des comptes/transparence ;

L'amélioration des pratiques.

1.1.1.1 Le contrôle de la qualité :

Correspond au rôle traditionnel du gouvernement de garantir que l'offre d'enseignement supérieur respecte des **exigences de qualité minimales**. Dans les systèmes d'enseignement supérieur majoritairement publics, cette fonction était moins importante car on supposait qu'une direction suffisamment forte du système produirait un niveau de qualité acceptable ; maintenant cela est remis en question.

De plus, la privatisation continue et la croissance du nombre de prestataires privés aux niveaux national et international ont accru le besoin des gouvernements de suivre avec une plus grande attention, tant dans le public que dans le privé, la qualité, pour protéger les consommateurs nationaux et garantir que l'offre d'enseignement supérieur corresponde aux objectifs nationaux de développement.

Assurer des **standards de qualité minimaux** se justifie plus particulièrement dans les systèmes d'enseignement supérieur qui se sont beaucoup diversifiés et sont devenus hétérogènes, ou encore, quand la confiance du public envers les établissements d'enseignement supérieur s'érode. Il devient alors important de fournir la garantie que les établissements se conforment aux critères minimaux exigés, à défaut de quoi ils s'exposeraient à des **sanctions** : radiation du système, non-reconnaissance de leurs diplômes ou autres mesures similaires.

1.1.1.2 La reddition des comptes / transparence :

Pour rendre l'enseignement supérieur responsable et conforme aux normes établies, il faut que le public soit tenu informé de l'aptitude des établissements à remplir leurs missions. Souvent, l'AQ est utilisée dans le but principal d'imposer la responsabilité et d'assurer les parties prenantes sur le niveau de qualité des établissements, acceptable ou très bon, et la « comparabilité internationale » des établissements publics ou privés.

La reddition des comptes ou la conformité aux standards, y compris la conformité aux objectifs propres de l'établissement, sont les objectifs prioritaires lorsque l'information du public sur la qualité d'un établissement donné est importante.

Dans certains cas, cela va de pair avec la politique des sanctions et des mesures d'encouragement. Cependant, l'information fournie permet, à tout le moins, la réaction du marché et aide les parties prenantes à fonder leurs décisions sur la qualité.

1.1.1.3 L'AQ conduit naturellement vers l'amélioration :

D'une part, grâce à la conformité aux objectifs, d'autre part, grâce à la mise en place de bonnes pratiques avec des objectifs que les établissements et leurs départements s'efforceront d'atteindre. Mais la raison principale pour laquelle l'AQ apporte des améliorations, réside dans le fait qu'elle contribue à établir au sein de l'établissement une procédure d'auto-évaluation officielle et systématique.

Les transformations pour l'amélioration de la qualité se font plus facilement quand l'auto-évaluation commence par la réflexion des enseignants sur leur propre expérience d'enseignement. Autrement, l'AQE pourrait tout simplement produire « une culture de la conformité ».

L'assurance qualité centrée sur l'amélioration du système d'enseignement supérieur est normalement possible dans les systèmes évolués, où les critères minimaux sont déjà remplis et où les établissements ont développé une compréhension élémentaire de l'autorégulation. Cela ne signifie pas pour autant que les autres approches ne peuvent promouvoir la qualité. Mais si l'intérêt principal est l'amélioration de la qualité, il faut imposer certaines exigences aux établissements d'enseignement supérieur et au système d'AQE.

1.1.2 Choix des mécanismes :

Les pratiques associées à l'assurance qualité sont variées. Certaines se déploient essentiellement à l'intérieur des établissements (assurance qualité interne); d'autres sont mises en œuvre à l'extérieur de ceux-ci (assurance qualité externe) tout en s'appuyant d'abord sur des activités internes (c'est-à-dire l'autoévaluation).

Les mécanismes développés ci-après concernent l'assurance qualité externe. Les dispositifs d'assurance qualité externe utilisent **l'évaluation**, **l'audit** de la qualité et **l'accréditation** comme mécanismes pour examiner la qualité des activités et des services des établissements ou de leurs composantes.

1.1.2.1 L'évaluation :

L'évaluation peut porter sur les intrants (comme les ressources allouées), les processus (c'est-à-dire le mode de fonctionnement) ou les résultats (comme le nombre de publications des enseignants).

1.1.2.2 L'accréditation :

Il est à noter que l'évaluation et l'accréditation des programmes et des établissements ne forment pas nécessairement deux mécanismes séparés, mais peuvent être des éléments consécutifs d'une même procédure. Souvent, l'évaluation précède l'accréditation et présente d'ailleurs des résultats et des recommandations. L'évaluation est faite à partir de standards, critères et règles des procédures, et donc l'accréditation se sert des résultats de l'évaluation pour établir la décision d'octroyer ou non le label d'accréditation à un établissement ou une formation. Selon les pays, l'accréditation peut ou non être une condition pour la reconnaissance d'une formation par le ministère de l'enseignement supérieur.

1.1.2.3 L'audit de la qualité :

L'audit de la qualité constitue le troisième mécanisme d'AQE. Il désigne l'approche qui a pour objet d'évaluer non pas la qualité des activités ou les performances, mais la qualité des mécanismes internes d'assurance qualité. Il est différent de l'évaluation et de l'accréditation, car il mesure la capacité du système de suivi/contrôle en vigueur dans l'établissement à mettre en évidence les forces et les faiblesses de ce dernier. En d'autres termes, l'audit de la qualité met l'accent sur le fonctionnement des dispositifs internes de production régulière d'informations relatives aux activités et aux résultats de l'établissement : performance pédagogique, collecte régulière des données sur les étudiants, les diplômés et l'opinion des employeurs. L'audit de la qualité examine tous les outils et procédures qui contribuent au sein de l'établissement à l'amélioration de la qualité ; de ce fait il est conforme avec l'objectif d'« amélioration » de l'assurance qualité. Pour autant il n'atteste pas d'un niveau particulier de qualité ni ne conduit à la comparaison des niveaux de qualité, ce qui est le cas de l'évaluation lorsqu'elle part de standards donnés.

Bref, ce sont les objets évalués et la nature des conséquences qui distinguent ces trois mécanismes.

L'évaluation porte sur la qualité des activités, tandis que l'audit porte sur la qualité des mécanismes d'assurance qualité. Quant à l'accréditation, elle consiste en une évaluation ou un audit qui mène à une reconnaissance officielle.

Tableau 2

Typologie des mécanismes d'assurance qualité

Mécanisme	Question	Accent	Résultats
Évaluation	Jusqu'à quel point les résultats sont-ils bons?	Résultats	Niveau (y compris une décision favorable ou défavorable)
Accréditation	Est-il suffisamment bon pour être approuvé?	Adaptation (mission, ressources, processus)	Décision favorable ou défavorable
Audit	Les objectifs sont-ils satisfaits? Le processus est-il efficace?	Processus	Description qualitative

La plupart des agences d'assurance qualité utilisent plusieurs dispositifs d'assurance qualité qui incluent souvent l'audit institutionnel et l'accréditation, car il est difficile de répondre aux trois objectifs de l'AQE avec un seul mécanisme.

Suivant le principe en vigueur en gestion selon lequel « les structures suivent les objectifs », il est possible, et admis, d'articuler les choix fondamentaux pour l'assurance qualité avec les objectifs globaux. Le tableau ci-dessous représente un schéma de classification établissant une liaison entre l'objectif principal des mécanismes d'assurance qualité externe et les caractéristiques fondamentales de chaque mécanisme.

Tableau 3

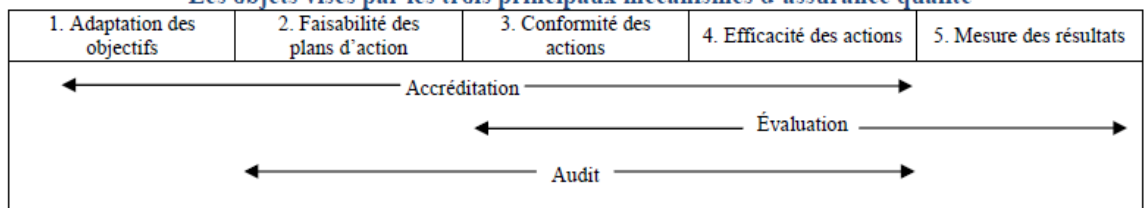
Classification des options de base utilisées dans les systèmes AQE

Objectifs	Contrôle de la qualité	Reddition des comptes	Amélioration des pratiques
Mécanisme préféré	Autorisation d'ouverture	Accréditation/évaluation	Audit de la qualité
Principe de fonctionnement	Approche basée sur les standards	Adéquation aux/des objectifs	Adéquation aux objectifs
Procédures	Évaluation externe	Évaluation externe et auto-évaluation	Focus sur l'autoévaluation
Nature	Obligatoire	Obligatoire ou volontaire	Volontaire

Woodhouse (1999, cité dans Nicholson, 2011) met plutôt en relief les chevauchements entre l'accréditation, l'évaluation et l'audit au regard des objets visés, qu'il s'agisse de l'adaptation des objectifs, de la faisabilité des plans d'action, de la conformité des actions, de l'efficacité de celles-ci ou de la mesure des résultats¹⁸ (voir la figure suivante). Il appert ainsi que :

- La conformité et l'efficacité des actions peuvent être examinées par les trois mécanismes;
- La faisabilité des plans d'action peut relever de l'accréditation et de l'audit;
- L'adaptation des objectifs est l'objet exclusif de l'accréditation;
- La mesure des résultats est l'objet exclusif de l'évaluation.

Figure 1
Les objets visés par les trois principaux mécanismes d'assurance qualité



Source : Woodhouse (1999, cité dans Nicholson, 2011, p. 8), traduction libre du Conseil supérieur de l'éducation.

1.1.3 Portée des systèmes d'assurance qualité :

Un troisième ensemble d'options essentielles concerne la portée de l'AQ. L'assurance qualité peut traiter tout l'enseignement supérieur ou certains secteurs seulement, université et/ou secteur non universitaire, établissements publics ou privés, etc.

1.1.3.1 Établissements publics et/ou privés :

¹⁸ CONSEIL SUPÉRIEUR DE L'ÉDUCATION, *L'assurance qualité à l'enseignement universitaire : une conception à promouvoir et à mettre en œuvre, Avis à la ministre de l'Éducation, du Loisir et du Sport* © Gouvernement du Québec, 2012

Avant tout, il est important de décider si l'AQE doit concerner à la fois les établissements publics et privés. Cela relève souvent d'un choix politique et juridique, car les établissements publics, financés principalement par l'État, devraient être d'une qualité à peu près égale, ce qui n'est pas le cas des prestataires privés. Par ailleurs, les établissements publics, en particulier les universités, forment souvent de puissants groupes de pression qui peuvent s'opposer à l'introduction de l'assurance qualité dans leur secteur. Il s'ensuit que, dans certains pays, les dispositifs d'AQE ont été mis en place seulement pour les établissements privés. En revanche, dans d'autres pays où les citoyens comme les gouvernements attendent des établissements publics qu'ils fassent bon usage des ressources allouées par l'État, ceux-ci sont la cible première de l'AQE. Enfin, certains pays veulent que tous les établissements, publics ou privés, contribuent activement à la réalisation des objectifs nationaux, c'est-à-dire au développement des ressources humaines, à la cohésion sociale, au progrès scientifique et culturel.

Le rôle du système d'assurance qualité est donc de contrôler si les établissements apportent la contribution nécessaire à la réalisation de ces objectifs.

De plus, dans une optique d'anticipation, les pays pourraient souhaiter ouvrir l'accès au marché de leur enseignement supérieur aux prestataires étrangers. Compte tenu des négociations actuelles au sein du GATS, on pourrait décider de ne pas offrir aux prestataires publics de traitement préférentiel par rapport à celui réservé aux établissements privés, car le système éducatif est en tout constitué d'établissements publics et privés, prestataires de services à la communauté, dont l'État doit garantir la qualité. Cela impliquerait que les principales exigences de fonctionnement seraient les mêmes pour les établissements publics et privés, à l'exception de l'allocation de fonds publics.

1.1.3.2 Universités et/ou établissements non universitaires :

Le dispositif d'assurance qualité peut traiter les secteurs universitaire et/ou non universitaire. Le plus souvent, l'AQE couvre le secteur universitaire, étant donné que, par le passé, ce dernier était le segment bénéficiant de la plus large autonomie académique, en particulier pour les filières d'études. Les établissements postsecondaires tels que les instituts polytechniques, les instituts ou les community colleges aux États-Unis, qui sont de création plus récente, ont été souvent placés sous un contrôle plus direct des autorités publiques chargées de la création et de la supervision de nouvelles filières d'études.

Toutefois, dans certains pays, l'AQE concerne à la fois les universités et les établissements du secteur non universitaire. Dans ce cas, la question se pose de savoir si la même méthodologie et les mêmes critères peuvent s'appliquer aux deux catégories d'établissements. Beaucoup d'universités

revendiquent un profil plus académique, et, de ce fait, leur enseignement devrait avoir un contenu théorique solide fondé sur la recherche. Cela n'est pas forcément le cas des établissements postsecondaires qui dispensent des formations professionnalisées.

Certaines agences d'accréditation régionales aux États-Unis ont une commission spécialisée pour accréditer les universités, et une autre qui s'occupe des community colleges.

1.1.3.3 Assurance qualité institutionnelle et/ou des filières (programmatiques) :

Assurance qualité institutionnelle et/ou des filières. Une autre question essentielle que les dispositifs d'assurance qualité doivent aborder concerne l'unité d'analyse, à savoir si l'AQE doit être institutionnelle ou viser les filières (les programmes).

L'AQ institutionnelle est à l'évidence beaucoup plus large que l'AQ des filières.

Elle concerne les domaines suivants :

- Mission ;
- Gouvernance ;
- Gestion ;
- Filières de formation ;
- Personnels enseignants ;
- Ressources pédagogiques ;
- Service aux étudiants ;
- Infrastructures et équipements ;
- Ressources financières ;

On distingue généralement deux types d'assurances qualité liés à l'enseignement supérieur :

1.2 Assurance Qualité Interne

La quasi-totalité de la littérature consacrée à l'assurance qualité traitent beaucoup plus des pratiques d'assurance qualité externe bien que l'assurance qualité en constitue l'objet.

L'assurance qualité interne est l'ensemble des pratiques internes à une institution qui vise à surveiller et à améliorer la qualité de ses processus.

Elle concerne les politiques et les mécanismes que chaque programme ou institution adopte pour s'assurer qu'il/elle remplit ses propres objectifs et respecte les normes de l'enseignement supérieur en général, ou d'une profession ou discipline en particulier.

Cette assurance qualité est sous la responsabilité de l'institution elle-même qui peut se doter de moyens d'évaluation et de contrôle.

L'assurance qualité interne est donc un système constitué de structures, et des mécanismes poursuivant une ou plusieurs finalités. Les pratiques de l'assurance qualité interne s'apparentent donc au management de la qualité.

La plupart des spécialistes de l'AQ insistent sur une finalité fondamentale liée à l'assurance qualité interne : l'instauration d'une culture qui reconnaisse l'importance de la qualité.

1.2.1 Mise en œuvre d'un système d'assurance qualité interne :

Peu de pays se contentent de la mise en place exclusivement d'un système d'assurance qualité interne en raison du fait que les établissements (même publics) risquent d'adopter une attitude d'autosuffisance source de non-qualité. Par conséquent un avis externe indépendant est primordiale non seulement pour une évaluation objective mais aussi pour stimuler l'amélioration et la transparence qui est vitale pour les parties prenantes.

De ce fait, il est préférable d'instaurer un guide ou des lignes directrices qui assurent le respect des exigences pour la mise en œuvre d'un système assurance qualité.

1.2.1.1 Management de la qualité :

Avant d'évaluer la qualité, celle-ci doit préalablement exister du moins dans les intentions. L'établissement soucieux d'obtenir la qualité doit pouvoir la gérer (planifier, organiser, diriger et contrôler). Pour ce faire les guides de bonnes pratiques ou les lignes directrices d'un organe de régulation ou d'évaluation peuvent être d'un grand apport.

a- Politique et procédures pour le management de la qualité :

Les établissements doivent avoir une politique et des procédures associées pour le management de la qualité et des niveaux de leurs programmes et de leurs diplômes. Les établissements doivent mettre en œuvre et développer une stratégie visant à l'amélioration continue de la qualité. La stratégie, la politique et les procédures doivent avoir un statut officiel et être rendues publiques. Elles doivent prévoir un rôle pour les étudiants et les autres parties intéressées.

Les politiques comportent les déclarations d'intentions et les moyens principaux à mettre en œuvre pour parvenir au but fixé. Un guide de procédures peut donner une information plus détaillée sur les façons de mettre en œuvre la politique et les points de référence utiles à ceux qui ont besoin de connaître les aspects pratiques du déroulement des procédures.

La déclaration de politique doit inclure des propos sur :

- Le lien entre enseignement et chercheur au sein de l'établissement ;
- La stratégie de l'établissement en matière de la qualité et de référence ;
- L'organisation de système de management de la qualité ;
- Les responsabilités respectives des départements, école, facultés et autres unités organisationnelles et celles des individus concernant le management de la qualité ;
- L'implication des étudiants dans le management de qualité ;
- Les façons dont la politique est mise en œuvre, suivie et évaluée.

b- Approbation, examen et révision périodique des programmes et des diplômes :

- Le management de la qualité des programmes et des diplômes doit normalement comprendre :
- La mise au point et la publication d'objectifs de formation explicites ;
- Une attention rigoureuse portée à la conception des programmes et à leur contenu ;
- La prise en compte des besoins spécifiques des diverses offres (par exemple, formation initiale, formation continue, enseignement à distance, apprentissage en ligne) et des divers types d'établissement (universitaire, technique, professionnel) ;
- La mise à disposition de ressources pédagogiques adéquates ;
- Des procédures officielles d'approbation des programmes par un organisme autre que celui qui offre ces programmes ;
- L'examen des progrès et des réussites des étudiants ;
- L'évaluation régulière et périodique des programmes (en y faisant participer des membres extérieurs) ;

- Des réactions régulières de la part des employeurs, des représentants du marché du travail et d'autres organismes compétents ;
- La participation des étudiants aux activités de management de la qualité.

c- Évaluation des étudiants

L'évaluation des étudiants doit normalement :

- Etre conçue pour mesurer le degré d'atteinte des objectifs de formation et des autres objectifs des programmes ;
- Etre adaptée au but recherché, que ce soit un bilan, l'appréciation d'un résultat intermédiaire ou d'un contrôle final ;
- Présenter des critères clairs et publiés pour la notation ;
- Etre menée par des gens qui comprennent le rôle de l'évaluation dans la progression des étudiants vers l'acquisition des connaissances et des aptitudes relatives aux qualifications qu'ils visent ;
- Ne pas se limiter au jugement d'un seul examinateur ;
- Prendre en compte toutes les conséquences possibles des règlements d'examens ;
- Comprendre des règlements clairs quant aux absences des étudiants, la maladie et autres cas de force majeure ;
- S'assurer que les examens sont organisés rigoureusement en accord avec les règles en vigueur dans l'établissement ;
- Etre soumise à des mesures de contrôle administratif garantissant le respect des procédures.
- En outre, les étudiants doivent être informés de façon claire sur les modalités de contrôle en vigueur dans leur programme de formation : quels sont les examens ou les autres types de contrôle auxquels ils devront se soumettre, ce qui sera attendu d'eux, et les critères qui seront appliqués pour l'évaluation de leurs résultats.

d- Management de la qualité du corps enseignant :

Les enseignants sont la principale ressource de formation des étudiants. Il est important qu'ils aient une parfaite connaissance et une parfaite compréhension de la matière qu'ils enseignent, qu'ils aient les compétences et l'expérience nécessaires pour transmettre leurs connaissances aux étudiants et qu'ils puissent bénéficier d'un retour d'appréciation sur la qualité de leurs activités d'enseignement. Les établissements doivent garantir que leurs modalités de recrutement et leurs procédures de nomination comprennent des moyens de s'assurer que les personnels nouvellement recrutés ont le niveau minimum de compétences nécessaires. Le corps enseignant doit se voir offrir la possibilité d'améliorer et étendre ses compétences et doit être encouragé à utiliser et valoriser ses capacités.

Les établissements doivent offrir à des enseignants peu pédagogues la possibilité de s'améliorer jusqu'à un niveau acceptable, et doivent pouvoir les éloigner des fonctions d'enseignement s'ils restent manifestement inefficaces.

e- Outils pédagogiques et soutien des étudiants :

Les outils pédagogiques et autres moyens de soutien (du matériel – bibliothèques, parc informatique – aux ressources humaines – par exemple des tuteurs, des conseillers d'orientation ou autres) doivent être aisément accessibles aux étudiants, conçus selon leurs besoins et adaptés en fonction des réactions des utilisateurs. Les établissements doivent régulièrement contrôler et améliorer l'efficacité des services de soutien aux étudiants.

f- Systèmes d'information :

La connaissance d'eux-mêmes par les établissements est la base d'un bon management de la qualité. Il est important que les établissements aient les moyens de collecter et analyser des informations sur leurs propres activités, faute de quoi ils ne connaîtront pas ce qui fonctionne bien ou ce qui requiert une attention particulière, ni les résultats des pratiques innovantes. Les systèmes d'information sur la qualité nécessaires aux établissements dépendent, dans une certaine mesure, des conditions locales, mais doivent au moins couvrir les domaines suivants :

- g- Progression des étudiants et taux de réussite ;
- h- Employabilité des diplômés ;
- i- Niveau de satisfaction des étudiants vis-à-vis des programmes ;
- j- Efficacité des enseignants ;
- k- Profil de la population étudiante ;
- l- Ressources pédagogiques disponibles et leurs coûts ;
- m- Indicateurs de performance propres à l'établissement.

g- Information du public :

Dans la mise en œuvre de leur mission de service public, les établissements d'enseignement supérieur ont la responsabilité de fournir des informations sur les programmes qu'ils offrent, les objectifs de formation, les diplômes délivrés, l'enseignement, les méthodes d'apprentissage et d'évaluation utilisées et l'offre de formation aux étudiants. Les informations publiées devraient aussi comprendre les avis et les domaines d'emploi de leurs anciens étudiants, ainsi que les caractéristiques des étudiants en cours de formation. Ces informations doivent être précises, impartiales, objectives, aisément accessibles et ne pas être utilisées simplement à des fins

promotionnelles. L'établissement doit s'assurer qu'il satisfait ses propres attentes, en restant impartial et objectif.

1.2.1.2 L'Auto-évaluation :

Avant de définir l'autoévaluation, il est nécessaire de rappeler que celle-ci est un élément essentiel du système de management et d'assurance de la qualité interne, mais aussi le point de départ de l'assurance qualité externe.

Souvent confondue à l'assurance qualité interne, l'auto-évaluation est un outil qui offre la possibilité de situer le niveau de qualité atteint par l'établissement et de travailler à l'amélioration continue de la qualité. Elle est conduite par le personnel de l'établissement sur la base de la confrontation de données réelles (quantitatives et qualitatives) concernant le processus les moyens et les résultats avec ceux déclarés (Les objectifs et les standards). Il est important de souligner la nécessité pour l'établissement de se doter ou d'adopter un référentiel ou charte de la qualité.

Les résultats (publiés ou non) de l'auto-évaluation sont utilisés dans un objectif d'amélioration de la qualité.

Il est cependant intéressant de se pencher sur la pertinence des résultats de l'auto-évaluation. Il est largement reconnu qu'il n'est pas toujours possible ou réaliste d'attendre que les établissements puissent le réaliser une évaluation détaillée et autocritique d'une manière impartiale et objective. Ce qui plaide pour intégrer l'auto-évaluation dans le processus de l'assurance qualité externe et ce à travers l'adoption des références (standards) établis par une institution externe (agence) d'une part et la soumission de l'auto-évaluation (rapport d'autoévaluation) à l'appréciation de cette dernière.

Les raisons invoquées sont :

- l'absence de « culture de l'évaluation » entraîne le risque que l'autoévaluation manque d'esprit critique. Il serait donc utile de demander un rapport d'auto-évaluation, mais les agences et les évaluateurs externes savent que, dans la plupart des systèmes, sa valeur est limitée ;
- l'importance des enjeux dans le cas, par exemple, où la procédure d'assurance qualité entraîne des sanctions, ou lorsqu'il s'agit d'une décision qui conditionne la poursuite du fonctionnement d'une filière ou d'un établissement, rend peu réaliste l'attente d'une auto-analyse critique ;

- le choix des agences, quand elles opèrent au niveau international, de demander uniquement des données et de se charger elles-mêmes de l'évaluation.

Le socle de l'auto-évaluation est une grille de standards et de critères définie par l'agence d'assurance qualité qui constitue le référentiel pour l'évaluation ou l'accréditation. Ces standards et critères sont élaborés par les agences dans le cadre des consultations nationales avec large participation des parties prenantes.

Toutefois, les pratiques varient : certaines agences appliquent les mêmes critères à tous les établissements et filières de formation suivant l'approche fondée sur les standards; d'autres évaluent par rapport aux objectifs propres de l'établissement suivant l'approche d'« adéquation aux objectifs » ; d'autres encore adoptent une position intermédiaire suivant une approche « d'adéquation des objectifs ». Dans tous les cas, la démarche de l'agence, en termes de prise en compte des objectifs de l'établissement par rapport aux standards de l'agence, est précisée aux intéressés avant le démarrage de la procédure d'assurance qualité. On demande à l'établissement ou à la filière de formation en évaluation de faire son auto-évaluation et d'exposer la manière dont elle (il) répond aux standards ou aux critères de l'agence.

a- Étapes de l'auto-évaluation

- Les étapes du processus d'auto-évaluation peuvent être résumées comme suit :
- La première étape concerne la production de données de base et d'informations pour chaque standard ou critère ;
- La deuxième étape, c'est l'analyse et l'évaluation ;
- La troisième étape, qui concerne ce qui devrait être réalisé, c'est le rapport sur le degré de conformité aux standards et aux critères.

b- Importance de l'auto-évaluation :

L'intérêt pour l'auto-évaluation réside dans le fait qu'un établissement qui se connaît vraiment, en d'autres termes qui connaît ses forces et ses faiblesses, ses capacités et ses limites, a plus de chances d'accomplir sa mission éducative que celui qui n'a pas cette connaissance. Ainsi, l'auto-évaluation est considérée comme le pilier de la procédure d'assurance qualité. C'est à travers le rapport d'autoévaluation que le groupe d'évaluation externe essaie de comprendre et d'évaluer, à titre provisoire, l'établissement ou la filière, avant la visite sur site.

c- Difficultés de l'auto-évaluation

La réalisation d'une auto-évaluation satisfaisante (surtout la 3ème étape) n'est pas chose aisée.

Il y a plusieurs raisons à cela, notamment l'absence de conditions adéquates (absence de système d'information, inexistence de mécanismes participatifs, présence d'un nombre peu significatif de personnels à temps plein), mais aussi, et par-dessus-tout, le manque de culture d'évaluation.

Ces carences pourraient réduire l'auto-évaluation à une simple description des problèmes existants. Il n'est pas réaliste non plus de s'attendre à une étude critique quand les enjeux sont importants par exemple, si l'existence de l'établissement dépend du résultat de l'évaluation ou si l'établissement risque des sanctions.

1.3 Assurance qualité externe :

L'assurance qualité externe (AQE) se réfère aux actions d'un organisme externe, généralement une agence d'assurance qualité, qui évalue le fonctionnement ou les programmes d'une institution, afin de déterminer si elle est en conformité avec les normes reconnues.

Les étapes de la procédure d'assurance qualité sont :

- Auto-évaluation ;
- Evaluation par des experts ;
- Prise de décision et rapport public.

1.3.1 Les fonctions de l'assurance qualité externe

On recense 5 fonctions liées à l'assurance qualité :

- Les évaluations pour l'autorisation d'ouverture d'établissements, de filières de formation (cette autorisation conduit à l'acquisition du statut d'entité officiellement reconnue) ;
- Le contrôle du fonctionnement après l'autorisation (relatif au contrôle des pratiques de base y compris le contrôle administratif et financier) ;
- L'accréditation (souvent des niveaux avancés de qualité) ;
- La certification professionnelle des diplômés dans des secteurs disciplinaires choisis ;
- L'information sur l'état de reconnaissance et d'accréditation des filières de formation et des établissements.
- Ces fonctions ne sont pas obligatoirement présentes dans tous les systèmes.

1.3.2 Structure d'assurance qualité :

Les fonctions de l'AQE peuvent être assumées soit par des autorités gouvernementales ou non gouvernementales et souvent les deux à la fois.

Il existe quatre principaux types de statut légal pour une structure :

- Organisme d'état (ou unité intégrée dans une administration d'état comme le ministère de l'enseignement supérieur, par exemple) ;
- Organisme paraétatique ou organisme public indépendant ;
- Organisme appartenant à des établissements d'enseignements supérieurs ;
- Organisme appartenant à des groupes privés.

Le choix du statut a des conséquences sur l'autonomie de la structure. Actuellement, la plupart des structures d'agences d'assurances qualité, même celles qui ont été créées par l'État, revendiquent un certain degré d'autonomie.

Les structures non étatiques peuvent, bien entendu, prétendre avoir une plus grande indépendance pour la prise de décision.

Si la structure d'assurance qualité est un organisme d'État, des représentants de l'État, notamment ceux du ministère de l'ES, y participent ou en assurent la direction.

Si l'organisme appartient à des établissements d'enseignement supérieur, l'assurance qualité dépend de l'acceptation volontaire des procédures par les établissements membres. Ces derniers définissent aussi la nature, le cadre et la procédure d'assurance qualité.

On peut considérer que le statut d'organisme d'État comme bureaucratique et que l'évaluation de la qualité vise principalement le contrôle. À l'opposé, les organismes d'assurance qualité qui appartiennent à des établissements d'enseignement sont considérés comme des structures internes au système, non bureaucratiques, dont l'activité vise l'amélioration de la qualité plutôt que le contrôle. Toutefois, il n'existe pas de relation simple et directe entre l'appartenance de l'organisme d'assurance qualité et l'équilibre entre l'amélioration de la qualité et le contrôle.

Aux États-Unis, par exemple, l'accréditation institutionnelle a évolué grâce à l'initiative des établissements. Toutefois, dans la plupart des pays, l'initiative de création d'une structure d'assurance qualité est venue de l'État, entre autres, parce qu'il utilise les résultats de l'assurance qualité pour ses décisions, par exemple le financement des formations et des établissements, ce qui contribue en retour à légitimer le processus d'assurance qualité.

Il existe aussi des organismes créés et gérés par des groupes autres que l'État et les établissements d'enseignement supérieur, qui exercent des fonctions d'assurance qualité dans le domaine des formations à finalité professionnelle.

L'« accréditation spécialisée » s'est développée dans certaines professions qui souhaitent garantir la qualité et la pertinence des cursus de formation ainsi que le niveau de qualification des membres de leur branche professionnelle. Pour ce faire, certains corps professionnels, notamment les associations professionnelles d'ingénieurs et les personnels de santé, utilisent l'assurance qualité sous forme d'attribution de licence d'exercice ou d'enregistrement. Leurs évaluations visent principalement la qualité des diplômés en tant que futurs membres du corps professionnel concerné ; les procédures d'accréditation sont conçues et contrôlées par les professionnels en exercice et les décisions engagent les praticiens de la branche professionnelle aux niveaux national et international.

Il convient de préciser les raisons du choix de chaque option. Si l'organisme d'assurance qualité doit avoir un rôle central au sein du système d'enseignement supérieur, notamment en matière de reconnaissance de statut pour les établissements et d'habilitation des diplômés, il doit être créé par l'État et avoir un statut public dont les caractéristiques particulières sont à définir en fonction du contexte. En effet, lorsque les décisions d'assurance qualité doivent faciliter la reconnaissance des diplômés et la mobilité des étudiants, il semble opportun que l'État décide de la création, de l'organisation et du fonctionnement de l'organisme d'assurance qualité. Cela n'est pas contradictoire avec un statut d'organisme public indépendant.

Toutefois, il existe des agences d'assurance qualité, reconnues au niveau national et international qui ne sont pas publiques. C'est le cas des agences d'accréditation aux États-Unis, dont les décisions conditionnent le droit au financement des étudiants et donc en fin de compte des établissements par l'État.

Quand le but principal de l'assurance qualité est l'amélioration de la qualité, le rôle des établissements d'enseignement supérieur et leur accord avec le modèle de qualité devient primordial.

Enfin, lorsqu'il s'agit de garantir la qualité des cursus de formation conformément aux normes de certains corps professionnels, l'initiative appartient aux associations professionnelles.

1.3.3 Taille du système de l'ES:

Un autre paramètre à considérer dans la création de la structure d'AQ est l'étendue et la taille du système de l'enseignement supérieur.

Dans les grands systèmes où l'équipe de l'organisme n'a pas la possibilité de participer à toutes les visites sur site, l'organisme dépend fortement des évaluateurs externes. Ils sont censés assumer des responsabilités importantes, notamment la rédaction du rapport sur la visite sur site et les recommandations qui en découlent. Dans ces conditions, l'organisme doit choisir des évaluateurs suffisamment compétents pour le représenter. L'identification d'évaluateurs externes compétents est moins difficile dans les grands systèmes, mais, dans tous les cas, l'organisme doit les former à son cadre méthodologique et conceptuel, sans oublier les précautions à prendre pour réduire les éventuels désaccords entre différentes équipes d'évaluation.

Cependant créer une nouvelle structure dans de tout petits systèmes peut s'avérer insuffisamment rentable ; de même, trouver les ressources humaines nécessaires à sa création peut s'avérer difficile. Dans ces cas, on peut procéder à la réorganisation des structures existantes et promouvoir des mécanismes internes de gestion de la qualité. Par ailleurs, le recours aux services des réseaux d'assurance qualité régionaux ou internationaux peut être un choix opportun.

D'autant plus que le vivier d'experts reconnus est réduit et des liens forts peuvent exister entre eux, ce qui oblige à définir des politiques de gestion des conflits d'intérêts.

L'assurance qualité dans les grands systèmes d'enseignement supérieur vise le niveau institutionnel, alors que dans les petits systèmes elle se concentre davantage sur les filières de formation.

1.3.4 Contexte national et régional

Le contexte, national et régional, est une autre variable à prendre en compte lors de la création d'une structure d'assurance qualité. L'existence d'une structure nationale peut être complémentaire de la création des structures fédératives au niveau régional. Par ailleurs, l'absence d'organisme d'assurance qualité national, notamment en raison de la taille du système, peut être comblée par la création d'une structure régionale ou sous-régionale.

2. Les outils de la mise en œuvre de la démarche qualité:

La démarche qualité peut être appliquée à travers plusieurs outils, qui permettent d'identifier et de mettre en œuvre une recherche, une analyse des causes pour apporter une réponse et une solution adaptées au problème identifié.

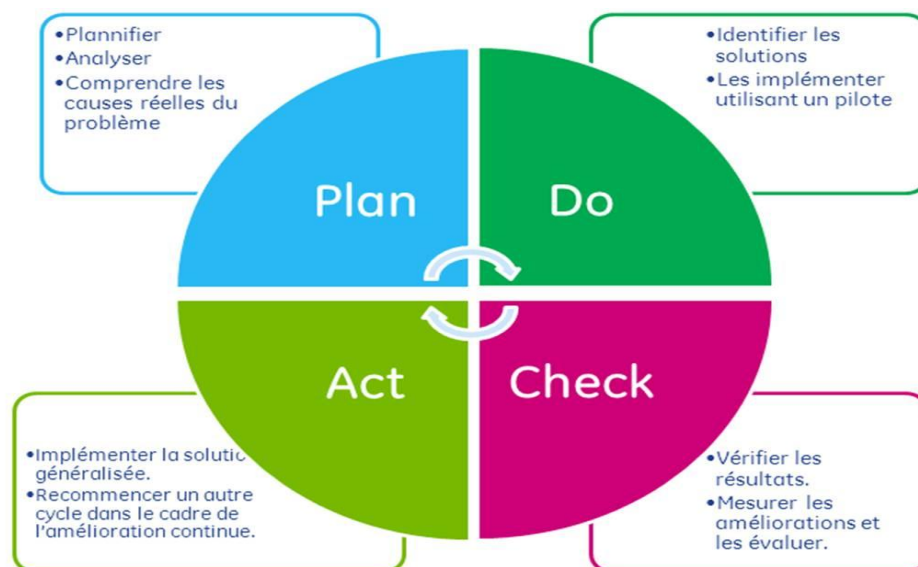
Ces principaux outils ont leur utilité dans la mesure où ils intègrent un circuit rigoureux où chacun participe et où le rôle d'un responsable qualité requiert des qualités d'animation et de communication.

2.1 La roue de Deming

Est une illustration de la méthode qualité PDCA (Plan, Do, Check, Act). Son nom vient du statisticien William Edwards Deming considéré comme un des plus grands gourous de la qualité. La méthode Deming comporte quatre (4) étapes avec la particularité que chacune entraîne l'autre. Sa mise en place permet l'amélioration en continue.

Le PDCA est l'outil par excellence des démarches de progrès qui permet de formaliser des plans d'actions à partir d'une analyse des causes. C'est l'une des techniques d'application de la démarche qualité. Derrière le sigle PDCA se cache une idée d'une simplicité extrême¹⁹.

Figure2 : Roue de Deming



➤ **Plan** : Planifier et préparer

Cette étape consiste à faire un plan d'action concernant une expérience ou un changement. Tout plan d'action fait appel à des prévisions ; conscientes ou non. Le plan doit également comporter des règles définies d'un commun accord pour noter les résultats, analyser les données et prendre des décisions opérationnelles.

Les prévisions d'un groupe de travail résultent en grande partie des intuitions et des déductions des

¹⁹ La dynamique PDCA dans une entreprise, Frédéric Massot

participants. Ils peuvent, par exemple, dresser la liste de leurs points faibles dans la connaissance d'un problème et fixer des priorités parmi des sujets d'étude. Ils peuvent chercher à comparer les avantages économiques de tel ou tel changement, à imaginer les conséquences.

➤ **Do** : Faire,réaliser

Il s'agit de cette étape de réaliser le changement ou l'essai tels qu'il est présenté dans le plan d'action, si possible à petite échelle pour des raisons économiques, il ne faut jamais modifier le plan au cours de l'étape, mais noter éventuellement ce qui ne convient pas afin d'en tenir compte dans le plan d'action du cycle suivant.

➤ **Check** : comprendre

Cette étape a pour but d'observer les effets du changement ou de l'essai, d'étudier les résultats enregistrés, de chercher ce qu'ils apportent à la connaissance du problème. Cette étape comporte généralement l'utilisation de quelques méthodes statistiques.

➤ **Act**: Agir

Dans cette étape, si l'essai est concluant, il faut mettre en œuvre le changement étudié (sur une spécification, une méthode de travail, un circuit administratif, un produit, etc.) Mais dans le cas contraire, il faut utiliser la connaissance accumulée dans le cycle avec le même plan.

Gilles BAROUH , encourage la méthode PDCA. En effet, il affirme que cette méthode comporte plusieurs avantages comme par exemple la possibilité de progresser à son rythme sans être contraint par une norme, la possibilité de choisir les outils qui conviennent le mieux à son métier ou à sa situation, cette approche est plus économe en argent et en temps, et elle permet d'étaler l'effort d'amélioration dans le temps».

2-2- Le diagramme de Pareto :

Wilfredo Pareto, sociologue (1828 – 1923).

Le diagramme de Pareto est un outil statistique qui permet d'identifier l'importance relative de chaque catégorie dans une liste d'enregistrements, en comparant leur fréquence d'apparition.

Un diagramme de Pareto est généralement présenté sous forme d'histogramme en colonne. Les catégories sont affichées en abscisses, par ordre décroissant de fréquence. Le nombre d'apparition est indiqué sur l'axe des ordonnées. Une courbe en ligne contenant les valeurs cumulées complète le diagramme. Le diagramme de Pareto est également appelé :

- Méthode "ABC".
- Règle des 80/20

L'objectif de cet outil est :

- Le diagramme de Pareto permet de mettre en évidence par où commencer l'action pour obtenir un maximum d'efficacité dans un minimum de temps.
- De déterminer l'importance relative des problèmes pour les classer en colonnes représentatives afin de faire apparaître clairement la / les principales causes sur lesquelles on doit, en priorité, porter l'effort
- Le diagramme de Pareto permet de hiérarchiser les problèmes en fonction du nombre d'occurrences et ainsi de définir des priorités dans le traitement des problèmes.

Cas d'utilisation : Cet outil est basé sur la loi des 80/20. Autrement dit cet outil met en évidence les 20% de causes sur lesquelles il faut agir pour résoudre 80% du problème. Il sera utile pour déterminer sur quels leviers on doit agir en priorité pour améliorer de façon significative la situation.

Cet outil, relativement simple, permet d'exposer de façon factuelle une problématique d'entreprise. Les phrases du type: " on pense que le problème vient de ", "si on résout ce problème cela va sans doute améliorer" sont ainsi évitées.

Tous les paramètres sont en place pour afficher le diagramme de Pareto dans un graphique Excel. L'objectif consiste à obtenir la présentation finale suivante :

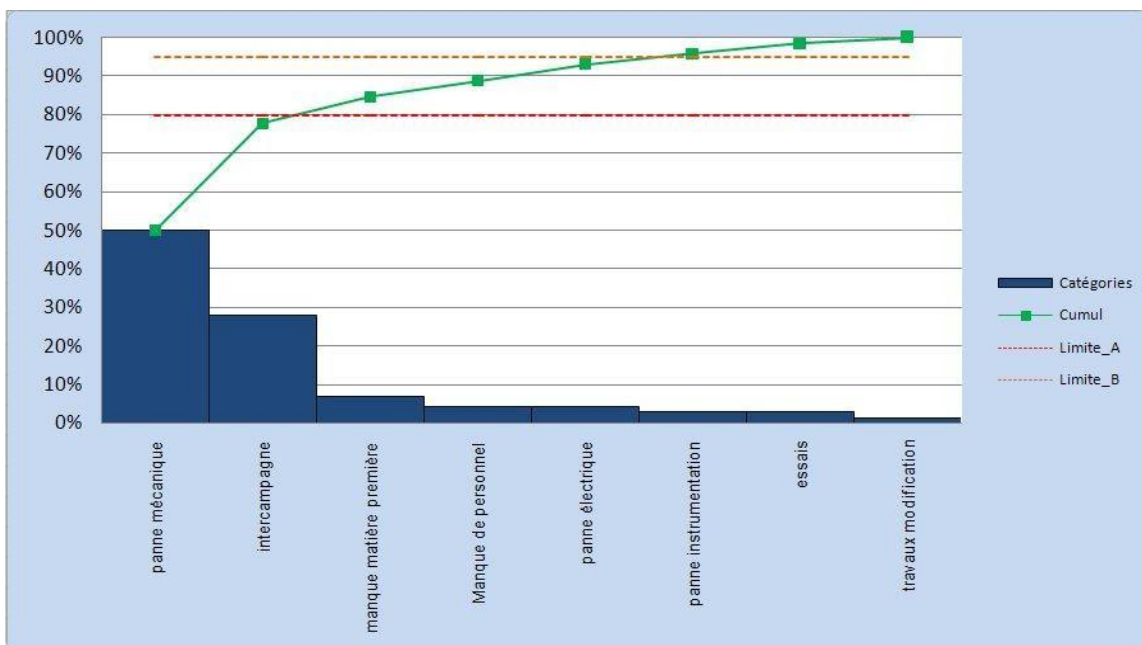


Figure N° 3 : Diagramme de Pareto

Le diagramme de Pareto est composé de deux axes. L'axe des abscisses représente les causes, l'axe des ordonnées représente les effets sur le problème.

2-3- Kaoru Ishikawa (1915 – 1989) : Appelé aussi le diagramme de causes à effet.

Le diagramme d'Ishikawa est un outil qui permet à identifier les causes d'un problème. On a une vision globale des causes génératrices d'un problème avec une représentation structurée de l'ensemble des causes qui produisent un effet. Il y a une relation hiérarchique entre les causes et on est en mesure d'identifier les racines des causes d'un problème.

Le diagramme d'Ishikawa (ou diagramme en arête de poisson, diagramme cause-effet ou 5M) permet de limiter l'oubli des causes et de fournir des éléments pour l'étude des solutions. Cette méthode permet d'agir sur les causes pour corriger les défauts et donner des solutions en employant des actions correctives.

Les règles d'or :

Groupe de travail = Avant de commencer, il faut former un groupe de travail pluridisciplinaire et chaque membre doit y participer.

Brainstorming = Il est recommandé de pratiquer auparavant un brainstorming pour trouver toutes les causes au problème. Donc chaque membre du groupe peut librement exprimer ses opinions.

Démarche = Par la suite il faut identifier les causes principalement responsables du problème et les classer selon leur relation par rapport au problème posé.

Déroulement du diagramme d'Ishikawa**Étape 1** : Définir clairement le problème

- Placer une flèche horizontale, pointée vers le problème.

Étape 2 : Classer les causes recherchées en grandes familles

- Matière: matière première, fourniture, pièces, ensemble, qualité, ...
- Matériel: machines, outils, équipement, maintenance, ... recense les causes qui ont pour origine les supports techniques et les produits utilisés.
- Main d'œuvre: directe, indirecte, motivation, formation, absentéisme, expérience, problème de compétence,
- Milieu: environnement physique, lumière, bruit, poussière, localisation, aménagement, température, législation,
- Méthode: instructions, manuels, procédures, modes opératoires utilisés,
- Ou peut ajouter aux 5M deux critères supplémentaires (Management et Moyens financiers) pour obtenir les 7M.

Étape 3 : Flèches secondaires ,, Ces flèches secondaires correspondent au nombre de familles de

causes identifiés. Il faut les raccorder à la flèche horizontale. Chaque flèche identifie une des familles de causes potentielles.

Étape 4 : Mini flèches ,, Les causes rattachées à chacune des familles sont inscrits sur des mini flèches. Il faut avoir toutes les causes potentielles.

Étape 5 : Finalisation ,, Il faut rechercher parmi les causes potentielles les causes réelles du problème. Il faut agir dessus, les corriger en proposant des solutions.

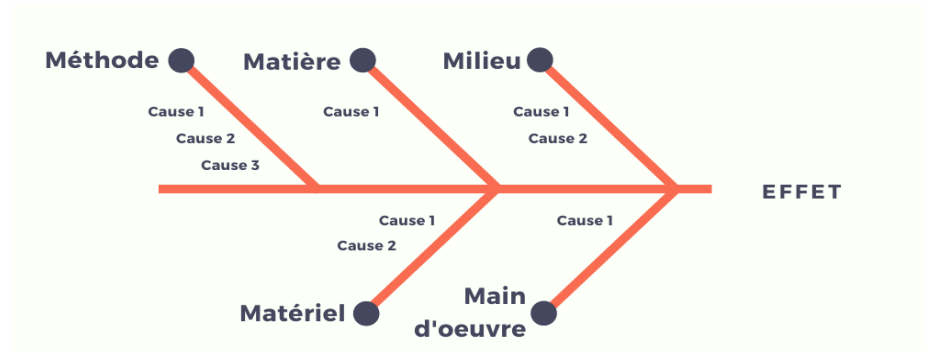


Figure N°4 : Diagramme en arrêt de poisson

2-4 - la méthode QQQQCP :

La méthode QQQQCP permet de mener une analyse fine de la situation. Et ce d'une manière constructive, basée sur un questionnement systématique de façon à tourner le problème dans tous les sens, le décomposer dans toutes ses dimensions, décaler les regards et ouvrir le champ des possibles en matière de solution.

La méthode prendrait origine 20 siècles en arrière, sous l'Empire Romain en l'hexamètre dit de Quintilien. Sa version anglaise est connue sous le nom des "5 W's" - Who dit What ? Where, When and Why?. Son nom français "QQQQCP" vient de l'acronyme qui la définit :

- **Q - Quoi** : objet, action, phase, opération.
- **Q - Qui** : parties prenantes, acteurs, responsables.
- **O - Où** : lieu, distance, étape.
- **Q - Quand** : moment, planning, durée, fréquence.
- **C - Comment** : matériel, équipement, moyens nécessaires, manières, modalités, procédures.
- **P - Pourquoi** : motivations, motifs, raisons d'être, etc.

La démarche consiste à récolter et analyser toutes les informations pertinentes disponibles en posant un maximum de questions de tous ordres quant à une problématique, une situation, un sujet défini préalablement. L'idée est de réfléchir de manière constructive afin de faire ressortir les causes principales du problème, les raisons d'être d'un projet spécifique, définir les grandes lignes d'un plan d'action, etc.

Cet outil permet d'explorer un thème sous toutes ses coutures et trouver des solutions adaptées. Il permet en outre de trier un ensemble d'informations pertinentes et les classer selon suivant cette logique : du "quoi" (description de la situation en question) au "Pourquoi".

Le QQOCQP dans le :

Qui ?

Il s'agit de déterminer quels sont les différents protagonistes impliqués. Cette question peut "viser" les personnes, les postes, les services, les compétences, le type d'acteurs impliqués (collaborateurs, clients, fournisseurs, prestataires divers, etc.). Ainsi, les questions à poser sont, entre autres, les suivantes :

- Qui a relevé le problème ? Qui a initié le questionnement ?
- Qui est responsable du projet, du dossier ?
- Qui est à l'origine du problème ?
- Qui est directement concerné ?
- Qui est impacté ?
- Qui a besoin de réponses ?
- Qui contacter ?

Quoi ?

Cette question sert à définir de manière claire et précise la problématique en question, se focaliser sur le projet à implémenter, etc. L'idée est de déterminer la nature du problème ainsi que ses conséquences, mieux définir les différentes facettes d'un projet, etc. Ainsi, le questionnement pourra être :

- De quoi s'agit-il précisément ?
- Quelle est la situation actuelle ?
- Quelles sont les conséquences ?
- Quels sont les risques ?
- Qu'est-ce qui a été mis en place pour tenter de régler le problème ?
- Quels sont les retours ?
- Qu'est-ce qui a fonctionné ? À l'inverse, qu'est-ce qui n'a pas répondu aux attentes initiales ?

Où ?

Il s'agit à travers cette question de **décrire les lieux et situer précisément les choses dans l'espace**. Les interrogations se porteront sur :

- Où se situe le problème ? Dans quel pays, bâtiment, service, équipe, etc. ? Sur quel produit ? Quelle machine ? Quel poste ? etc.
- À quelle étape la difficulté apparaît-elle ?
- L'endroit où se situe le problème est-il accessible ?

Quand ?

Vient ensuite la question de la temporalité. L'objectif étant de **déterminer les circonstances temporelles** - fréquence, durée, prévisibilité, etc. - du problème. Le questionnement s'articule alors autour d'interrogations telles :

- Quand a eu lieu le problème précisément ?
- Depuis combien de temps ce souci se présente-t-il ?
- À la suite de quel événement particulier ?
- La difficulté se produit-elle régulièrement ? Si oui, à quelle fréquence ?
- À quel moment le problème apparaît-il ?

Comment ?

Il s'agit de **définir la façon dont le problème survient, mais aussi comment les acteurs agissent et avec quels moyens** (ce point peut être détaché et faire l'objet d'un questionnement spécifique) :

- Comment se manifeste le problème ?
- Comment les différents protagonistes réagissent-ils ?
- Quelles procédures sont mises en place, suivies ? Quelles sont les consignes ?
- Comment le règlement régit-il ce type de situation ?
- Quelles méthodes sont utilisées ?
- Comment l'entreprise, le service, l'équipe s'organise-t-elle ?

Combien ?

Souvent incluse dans le point précédent, cette question vise à **quantifier les moyens** - humains, financiers, techniques, temporels, etc. - mis en place et/ou nécessaires face à ladite situation. Se posent alors des questions de type :

- De combien de temps dispose-t-on pour résoudre le problème ?
- De quel budget dispose-t-on ?
- Combien de machines, outils, postes, services, etc. sont concernés ?
- Combien de prestataires pouvons-nous consulter ?
- Combien coûte le défaut à l'entreprise ?

Pourquoi ?

La dernière facette du questionnement s'intéresse aux causes, aux racines, mais également à l'objectif visé. Pour chacune des questions précédentes et pour que la critique soit constructive, il peut être opportun d'analyser les raisons et utilités, buts quant aux différents éléments identifiés.

Ainsi, pour chaque Qui, Quoi, Où, Quand, Comment, Combien, il est judicieux de se demander pourquoi et dans quel objectif (Pour Quoi ?) afin d'analyser le problème en profondeur et le résoudre efficacement.

2-5 Les cercles de qualité :

Les cercles de qualité sont de petits groupes de travailleurs appartenant à la même unité de travail (atelier, bureau, service) qui se réunissent volontairement et régulièrement pour identifier et résoudre des problèmes relatifs à leur travail.

- Les cercles constituent l'une des modalités de participation des employés à la recherche de la qualité.
- Leur but est l'amélioration continue de la qualité de leur secteur dans l'Entreprise.
- Le résultat se mesure autant en productivité qu'en satisfaction du personnel en regard des efforts qu'il a fait pour améliorer les conditions de travail.

2-6 - Le Poka-Yoké :

Le Poka-Yoké agit préventivement. Son objectif est de détecter le plus rapidement possible des erreurs, afin de produire des produits de haute qualité, en utilisant à la fois des appareils de mesure (détecteurs, compteurs, sonnerie, etc.) et l'inspection en amont.

Ce dispositif agit sur les erreurs, c'est-à-dire sur les causes et non sur les résultats. Sa force est de révéler l'apparition de l'erreur avant les conséquences.

Ex: au Japon le pistolet de la pompe d'essence est construit de telle façon que celui destiné au gasoil ne peut pas être introduit dans un réservoir à essence sans plomb.

2-7 - Le Benchmarking :

Le Benchmarking est un processus continu d'évaluation des performances, des activités de l'organisation par rapport aux meilleures performances mondiales dans le domaine observé. C'est à dire, faire une comparaison entre l'organisation du travail dans une organisation et ce qui se fait de mieux ailleurs, d'où l'importance de la veille technologique.

Exemple: comparer les heures de main-d'œuvre nécessaires pour fabriquer le même produit sur deux chaînes concurrentes, etc.

2-8- Brainstorming

Le brainstorming est une technique de créativité de groupe permettant de produire le plus d'idées possible, dans un minimum de temps sur un thème donné.

Cette technique est utilisée dans la plupart des étapes de la résolution de problèmes, notamment pour:

- recenser les problèmes à étudier lors du lancement d'un projet ou pendant son déroulement;
- déterminer les causes possibles du problème étudié;
- trouver toutes les solutions possibles.
- Le brainstorming permet donc de parvenir à trouver grâce à la réflexion collective les causes possibles d'un problème et les solutions à celui-ci.

L'animateur expose le thème sur lequel on veut produire des idées et l'écrit sur un support de présentation. Les participants réfléchissent quelques minutes.

L'expression des idées peut se faire oralement ou par écrit. L'animateur ramasse les notes des participants et les lit à haute voix, au fur et à mesure, pour stimuler la créativité

Lorsque la phase de production d'idées est terminée, le groupe passe en mode critique et revoit les idées afin de:

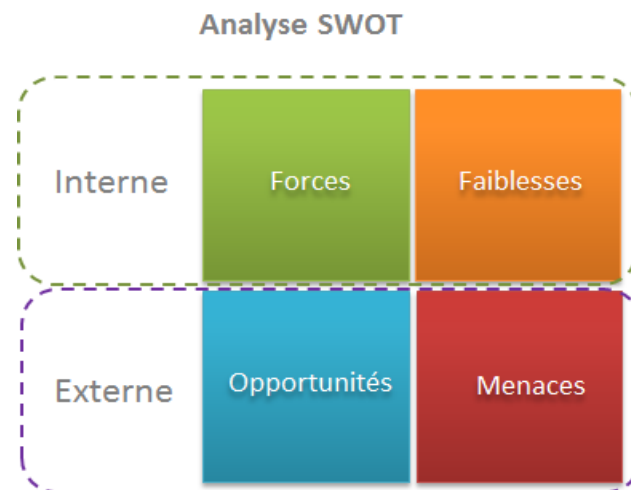
- Les rendre plus claires et compréhensibles;
- Les regrouper;
- Éliminer celles qui sont manifestement hors sujet.
- La durée totale de l'exercice dure autour d'une heure trente minutes, dont 10 à 15 minutes pour la phase d'émission d'idées proprement dite.

2-9- L'analyse SWOT :

Le **SWOT** (**S**trengths - **W**eaknesses - **O**pportunities - **T**hreats) ou **MOFF** pour les Francophones (**M**enaces - **O**pportunités - **F**orces - **F**aiblesses,) est un outil très pratique lors de la **phase de diagnostic stratégique**. Il présente l'avantage de synthétiser les forces et faiblesses d'une entreprise au regard des opportunités et menaces générées par son environnement.

Le but de l'analyse est de prendre en compte dans la stratégie, à la fois les facteurs internes et externes, en maximisant les potentiels des forces et des opportunités et en minimisant les effets des faiblesses et des menaces.

L'analyse SWOT permet d'identifier les axes stratégiques à développer. Bien qu'avant tout destinée à la planification, l'analyse SWOT peut servir à vérifier que la stratégie mise en place constitue une réponse satisfaisante à la situation décrite par l'analyse.

**Axe interne :**

Force : Une caractéristique interne qui contribue substantiellement à la réalisation de la mission de l'organisation ou à régler le problème de base.

Une force est un atout interne existant (gestion, capacités/motivation du personnel, connaissances, ressources, liens avec d'autres établissements, etc.) qui aidera à exploiter les opportunités (ou à satisfaire les demandes) et à combattre les menaces.

Faiblesse : Une caractéristique interne qui influence négativement et substantiellement le fonctionnement de l'organisation.

Les faiblesses sont des conditions internes qui érodent la position de l'organisation, entravent la coopération avec d'autres ou font obstacle à l'exploitation des opportunités.

Axe externe :

Opportunité : Un fait ou un développement externe qui, si on en tire profit, peut être réellement utilisé pour apporter une contribution substantielle à la mission de l'organisation ou à régler le problème de base.

Menace : Un fait ou un développement externe qui a, ou peut avoir un effet négatif substantiel sur les performances de l'organisation.

Les menaces sont des défis posés par des tendances ou développements défavorables dans le contexte qui, en l'absence d'action corrective, pourraient venir éroder la position de l'organisation.

Conclusion :

Dans le système d'enseignement supérieur (ES), La qualité occupe une préoccupation majeure dans tous les pays et leurs établissements d'enseignement qui accordent des diplômes et des grades scientifiques, visant à garantir aux diplômés un apport de savoir et de compétences.

L'assurance qualité peut être considérée comme l'un des principaux volets sur lesquels doit porter la réforme du secteur mondial de l'enseignement supérieur. Depuis le début des années 1990, les gouvernements et les organisations non gouvernementales actives à l'échelon international savent à quel point l'assurance qualité peut contribuer à accroître la responsabilité et la transparence au sein de systèmes d'enseignement supérieur de plus en plus réglementés : en garantissant la visibilité des performances enregistrées par les établissements d'enseignement supérieur aux yeux de toutes les parties prenantes, l'assurance qualité offre non seulement un moyen de disposer d'informations plus nombreuses et plus fiables sur la performance de l'enseignement supérieur, mais contribue également à promouvoir l'ancrage de ce secteur dans les systèmes sociaux élargis (Luhmann, 1987). En période de stagnation économique, le potentiel productif de la double mission des établissements d'enseignement supérieur, à savoir l'éducation et la recherche, a eu pour effet d'associer le secteur de l'enseignement supérieur aux stratégies nationales de développement économique.

**Chapitre II : Assurance qualité
dans l'enseignement supérieur
en Algérie**

INTRODUCTION :

Les établissements d'enseignement supérieur à travers le monde ont lancé des politiques d'assurance qualité nécessaires en vue de répondre aux enjeux de la compétition internationale et d'harmoniser leurs structures de formation de l'enseignement supérieur et universitaire. L'Algérie ne manque pas de suivre ce mouvement. Quoique récente, la prise de conscience de la nécessité de l'implémentation de l'assurance qualité dans les établissements de l'enseignement supérieur se manifeste. Les premières initiatives ont été prises lors des deux réunions importantes qui se sont tenues en 2008 :

- Le colloque organisé par le Ministère de l'Enseignement Supérieur, en collaboration avec la banque mondiale, les 1er et 2 juin 2008 à Alger, et auquel ont participé tous les chefs d'établissements du supérieur, accompagnés des enseignants désignés pour assister les chefs d'établissement à la mise en place et à la promotion des dispositifs d'assurance qualité, les chercheurs de l'OCDE (Organisation de Coopération et de Développement Economique), de l'UNESCO et des responsables de systèmes d'assurance qualité dans le monde arabe. La question débattue lors de ce colloque était la suivante : Comment doit-on procéder pour réussir la mise en place d'un Système Assurance-Qualité au niveau des établissements d'enseignement supérieur en Algérie ?
- et la réunion tenue les 03 et 04 juin 2008 et qui a regroupé les responsables du MESRS, des Universitaires nationaux et des experts internationaux en assurance-qualité. L'objectif de cette réunion était de sortir avec « une feuille de route » indispensable à la mise en place d'un système assurance – qualité dans l'enseignement supérieur en Algérie.

La question que nous souhaitons aborder dans ce deuxième chapitre est celle des pratiques actuelles associées à l'assurance qualité en Algérie afin d'instaurer un système d'assurance qualité dans l'enseignement supérieur.

Dans ce deuxième chapitre nous essayons de montrer la situation de l'enseignement supérieure en Algérie et les modalités d'implémentation ou de la mise en œuvre de l'AQ dans l'ES en Algérie.

Section 1 : Situation de l'enseignement supérieure en Algérie

1 - Présentation de l'enseignement supérieur algérien :

1-1 Aperçu général :

Il convient avant tout de rappeler que l'enseignement est l'un des principaux piliers de la stratégie de développement de l'Algérie en qualité de facteur déterminant de l'amélioration de l'emploi, de la compétitivité et de l'édification d'une société du savoir. A cet effet, la politique de l'Etat dans ce domaine s'est caractérisée par un accroissement rapide du nombre des institutions universitaires (universités, écoles).

D'ailleurs, leur nombre qui n'a pas dépassé trois (3) établissements (l'université d'Alger avec ses deux annexes : Constantine et Oran), en 1962 a atteint 92 établissements (universités, centres universitaires et grandes écoles) en 2012, et il s'est élevé à 106 établissements en 2018 : cinquante (50) universités, treize (13) centres universitaires, vingt (20) écoles nationales supérieures, onze (11) écoles normales supérieures, dix (10) écoles préparatoires, deux (2) annexes d'universités.

L'ensemble du réseau, réparti à travers les quarante-huit wilayas, regroupe également environ 1580 en 2015 laboratoires de recherche scientifique. Cet ensemble d'établissements a enregistré, au titre de l'année universitaire 2018-2019, l'inscription, dans les différents cycles de formation supérieure, de près de 1 730 000 étudiants dont 276 391 nouveaux bacheliers, encadrés par plus de 66 000 enseignants permanents dont plus de 8 500 de rang magistral (professeurs et maîtres de conférences de classe A).

Cette forte croissance est une véritable chance pour l'Algérie, mais constitue en même temps un important défi : accueillir les flux prévus et de leur donner une formation qui réponde aux besoins et aux ambitions de la société, c'est à dire une formation leur permettant d'être les acteurs de la construction de l'économie du savoir.

Les ressources publiques constituent la principale source de financement de l'enseignement supérieur. La gratuité de l'enseignement supérieur et la politique des œuvres universitaires de notre pays demeurent une exception rare dans le nouveau système mondial de l'enseignement supérieur dominé par une gestion marchande qui obéit aux diktats de l'économie néolibérale et à la dictature du marché. La bourse est octroyée à l'écrasante majorité des étudiants, l'hébergement en cité universitaire atteint 52% de l'effectif étudiant, et le transport universitaire sont des caractéristiques spécifiques du système universitaire algérien.

1-2 L'évolution historique :

L'évolution de l'institution universitaire algérienne, dans son organisation et ses curricula, a connu quatre étapes essentielles depuis l'indépendance²⁰:

1-2-1 La première étape : cette étape a consisté à jeter les bases de l'université nationale. En effet, dès son indépendance en 1962, l'Algérie a apporté des aménagements dans la gestion et le recrutement pour commencer à adapter l'enseignement supérieur au contexte de souveraineté nationale. Des instituts de technologie, rattachés à différents ministères, sont ouverts dès 1969, pour répondre à la demande pressante en cadres et en techniciens. Ce n'est qu'une décennie après l'indépendance que l'université algérienne procédera à une profonde mutation.

1-2-2 La deuxième étape : correspond à la mise en œuvre de la première réforme du système d'enseignement supérieur de 1971, appuyée et corrigée par la mise en place de la carte universitaire de 1982, actualisée en 1984.

L'université véritablement algérienne apparaît avec la création, en 1970, du Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique (MESRS) et du lancement de l'importante réforme de l'enseignement supérieur de 1971. Cette refonte avait pour but "la mobilisation de l'ensemble du potentiel de l'université pour la formation d'hommes utiles au développement. Il ne s'agissait pas de "se limiter à la seule formation des cadres classiquement formés à l'université, mais de répondre à toutes les demandes sectorielles" formulées par les secteurs utilisateurs. Le but de la réforme de 1971 était ainsi d'opérer un changement profond dans les fondements mêmes de l'ancien système de formation, de créer une université authentiquement algérienne, intégrée dans le processus de développement de façon à permettre la mise en œuvre de 'adéquation formation-emploi. Une refonte totale des programmes de formation a ainsi été proposée, dont la principale caractéristique réside dans les éléments suivants : diversification, spécialisation et professionnalisation. L'objectif recherché était l'orientation plus poussée vers l'enseignement scientifique et technique. Cela s'est traduit entre autres par l'organisation de nouveaux cursus et l'apparition de nouveaux diplômes : la licence, le D.E.S (diplôme d'enseignement supérieur) et le diplôme d'ingénieur. C'est à partir de 1980 qu'un certain nombre d'amendements allaient être apportés progressivement à la réforme de 1971, comme la restructuration des universités en facultés et en instituts, la mise en place d'un système d'orientation des bacheliers à l'entrée de l'université et la mise en place des formations de courte durée.

²⁰ Ministère de L'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique(2012), «L'Enseignement Supérieur en Algérie, 50années au service du développement1962-2012»,p 23 .Disponible sur :<https://www.mesrs.dz/documents/12221/189730/50-fr.pdf>.

1-2-3 La troisième étape : Correspondant à la période de la consolidation et de la rationalisation du système en conformité avec les bouleversements de la société et de l'économie algérienne. Elle est amorcée par la promulgation de la loi n°99-05 du 04 avril 1999 portant loi d'orientation sur l'enseignement supérieur. Elle ouvre ainsi d'importantes perspectives de développement aux plans démographique et infrastructurel.

1-2-4 La quatrième étape : est celle de la mise en place du système LMD.

L'année 2004-2005 a connu la mise en place d'un nouveau système dans l'offre de formation. C'est un système qui se base sur les grands principes suivants:

- Formation en trois grades: Licence (Bac + 3), Master (Bac +5) et Doctorat (Bac+ 8) ;
- Mobilité et flexibilité;
- Semestrialisation et découpage en crédits capitalisables ;
- Formation organisée en grands domaines avec des parcours-types.

Le choix de L'instauration du système LMD se justifie par la volonté d'une rénovation en profondeur des enseignements supérieurs, d'introduction de pratiques pédagogiques nouvelles et de la maximisation des opportunités et de l'ouverture à l'internationale. En effet, il s'agit de répondre aux enjeux ci-après²¹:

- Mettre aux normes internationales le système d'enseignement algérien;
- Rendre compétitif sur le marché du travail, les diplômés tant au niveau national qu'international.

L'objectif de la réforme LMD est l'amélioration de la qualité de l'enseignement supérieur, le rapprochement université- entreprise, la valorisation des diplômés et surtout l'employabilité. C'est une réforme structurelle qui vise à moderniser, assurer la flexibilité de la formation et la diversification des parcours dans les créneaux porteurs, améliorer la qualité dans les universités, faciliter la comparabilité internationale, favoriser la mobilité des étudiants et surtout augmenter l'employabilité des diplômés.

Ce survol historique de l'enseignement universitaire met en relief l'expansion croissante dont témoignent la massification des établissements universitaires et la diversification de la population étudiante.

²¹ *Ministère de L'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique, Direction Générale des Enseignements et de la Formation Supérieure, «L'enseignement supérieur en Algérie », 2016, pp15-16. Disponible sur : https://www.univ-ouargla.dz/MESRS/Lenseignement_sup%C3%A9rieur_EN_DZ.pdf.*

2- Situation de l'enseignement supérieure en Algérie au regard des tendances Internationales :

Une analyse de la situation de l'enseignement supérieur en Algérie permet de déduire que les grandes tendances internationales de l'enseignement supérieur sont perceptibles. En effet, on constate :

- Une croissance progressive des effectifs d'étudiants : Comme partout dans le monde, cette expansion doit être assumée, non seulement dans un souci de démocratiser la société et réduire les inégalités d'accès à l'enseignement supérieur, mais aussi pour répondre aux besoins socio-économiques du pays et aux exigences actuelles de l'économie du savoir et de la société d'apprentissage (learning société) accentuées par l'évolution rapide de la science et de la technologie.
- la diversification des enseignements attendue à travers les offres de formation dont la conception relève de l'initiative des établissements en relation avec les secteurs utilisateurs;
- une ouverture vers d'autres sources de financement ; à l'instar des autres systèmes d'enseignement supérieur dans le monde, une politique d'encouragement à l'ouverture de l'établissement sur son environnement socio-économique en vue de la valorisation de son produit et de la diversification des sources financières, a été adoptée.
- l'existence d'un important taux de chômage des diplômés et l'absence d'études sur les besoins et exigences du marché du travail et sur le devenir professionnel des diplômés.
- l'exigence accrue de la qualité et de la pertinence dans l'enseignement supérieur par la collectivité, les pouvoirs publics et l'environnement économique. En dehors de la massification et du manque d'encadrement et de moyens qui en découlent, les principales entraves à l'amélioration de la qualité de l'enseignement supérieur résident dans l'inadéquation entre les contenus des enseignements et les besoins socioéconomiques.
- le développement de la dimension internationale poussant l'enseignement supérieur à identifier les problématiques, défis et enjeux nouveaux qu'impliquent la mondialisation et la révolution des technologies de l'information et de la communication.

3- Les besoins du système d'enseignement supérieur en Algérie en vue de l'amélioration de la qualité

Le défi de l'amélioration de la qualité face à la massification doit, à l'instar de ce qui se passe dans le monde, être géré à partir d'une restructuration de l'enseignement supérieur permettant une

diversification et une adaptation des enseignements afin de mieux tenir compte à la fois des motivations, compétences et perspectives professionnelles de l'étudiant et des nouveaux besoins de la société et du marché du travail. Comment concilier l'un et l'autre ?

Cette restructuration par la pédagogie implique un changement institutionnel et organisationnel consacrés par les lois régissant l'enseignement supérieur et la recherche mais dont l'application rencontre certains obstacles de différentes natures.

Nous exposons ci-après, les principaux facteurs liés à la pédagogie, d'une part et à l'organisation institutionnelle, d'autre part, et qui ont une influence directe sur la qualité de l'enseignement supérieur. Cet exposé est jalonné d'interrogations autour des changements à introduire en vue de l'amélioration de cette qualité.

3-1 Au plan pédagogique

Les changements attendus au niveau des formations universitaires, afin de les rendre plus pertinentes en vue d'une meilleure préparation des étudiants au monde du travail et à l'emploi, devraient toucher :

3-1-1- Aux contenus d'enseignement

Un ensemble de nouvelles compétences est aujourd'hui nécessaire afin de préparer les étudiants à une meilleure insertion professionnelle et ce, quelque soit la filière ; parmi ces compétences on peut citer :

- La capacité d'analyse et d'application des connaissances à des problèmes concrets ;
- La capacité de résoudre des problèmes d'organisation ;
- L'aptitude à communiquer efficacement avec autrui et interagir ;
- L'aptitude à assurer des responsabilités ;
- La capacité de s'adapter aux changements dans le milieu du travail ;
- Une bonne connaissance de l'utilisation de l'outil informatique ;
- L'aptitude à entreprendre et l'esprit d'initiative et du travail personnel, capacités pouvant aider les diplômés à être non seulement demandeurs mais aussi créateurs d'emploi.

Les programmes d'étude devraient insister sur les matières permettant l'acquisition de ces compétences, et les enseignants devraient jouer un rôle important dans la définition de ces programmes.

Quelles nouvelles compétences, structures, organes et indicateurs sont nécessaires pour la conception et la mise en place des offres de formation

3-1-2 A la promotion de l'aspect professionnel de la formation universitaire

L'un des plus grands objectifs de la réforme est relatif à l'insertion professionnelle des diplômés. L'employabilité des diplômés constitue désormais l'un des plus grands indicateurs de la qualité de la formation ; Cet objectif important de la réforme en relation avec la pertinence de la formation et son utilité socioéconomique, nécessite une prise en charge rigoureuse. Quelques expériences réussies de par le monde ? Comment préparer l'étudiant à un emploi ? Comment évaluer et valoriser le travail personnel de l'étudiant ?

L'organisation de la formation doit inclure de façon systématique une initiation des étudiants, au cours de leurs études, à la vie professionnelle dans les domaines auxquels ils se destinent, à travers des stages pratiques au niveau des milieux professionnels correspondants, encadrés et évalués à la fois par leurs enseignants et les professionnels.

Sur quels principes bâtir le partenariat entre l'université et le secteur utilisateur afin de garantir la continuité et l'efficacité des actions engagées de part et d'autre ?

3-1-3 A l'amélioration des compétences d'encadrement de la formation

Devant l'évolution rapide de la science et de la technique, les enseignants universitaires sont appelés à renouveler leur savoir de manière continue. Ils sont, en outre, appelés à développer leurs connaissances professionnelles afin de pouvoir orienter l'étudiant dans ses choix professionnels. Des programmes de formation et de perfectionnement professionnel au cours de leur carrière, y compris une formation pédagogique, sont à élaborer.

Par ailleurs, la participation des professionnels à un enseignement à temps partiel à l'université ainsi qu'à l'élaboration, l'évaluation ou le réajustement des programmes d'enseignement devrait être systématisée.

La réforme recommande d'enseigner autrement et évaluer autrement, mais la question est de savoir comment enseigner autrement et comment évaluer autrement ? Quelles sont les nouvelles pratiques pédagogiques ? Quel type de formation pour les enseignants à cet effet ?

3-1-4 A l'efficacité des services d'information et d'aide aux étudiants :

Une importance capitale devrait être accordée à la mise en place de ces services au niveau de toutes les facultés qui jouent un grand rôle dans la préparation des étudiants à la vie estudiantine puis au monde du travail.

L'organisation de ces services est à engager afin d'en faire des observatoires chargés d'informer les étudiants sur le monde du travail. Ce sont des services de communication, de conseils, d'orientation et d'information qui devraient mettre à la disposition tout type d'information, y compris celles liées aux expériences des anciens étudiants de leurs filières, actuellement dans la vie active, et constituer un soutien dans la recherche d'un emploi pour les nouveaux diplômés.

3-1-5 Au système d'évaluation universitaire :

Un système d'évaluation, permettant de rendre compte de l'efficacité interne et de l'efficacité externe des formations, par rapport à leurs missions et objectifs, et par rapport à la qualité de la préparation des étudiants à l'emploi, devrait être institué.

Le système d'évaluation est à consolider et à renforcer par la mise en place d'un comité national d'évaluation. Il doit, en outre, reposer sur un système d'information fiable élargi au terrain des milieux professionnels, au devenir professionnel des diplômés, anciens étudiants... et d'autres instruments à cerner, devenus indispensables pour mesurer l'efficacité des enseignements.

3-1-6 A la réorganisation de la formation continue

Nous avons constaté que tous les chercheurs et experts insistent sur l'importance de la formation continue au niveau des universités, parce que les diplômés ont de plus en plus besoin de revenir à l'université pour une mise à jour de leurs compétences et de leurs qualifications. La formation continue à l'université doit contribuer à la préparation des étudiants à l'emploi et à l'amélioration du partenariat avec le secteur utilisateur. Tournée vers le public et source d'autofinancement, une organisation souple favoriserait son efficacité.

Mais, pour être attractive, il faut qu'elle puisse répondre aux besoins de recyclage et de perfectionnement du public. Comment donc l'université peut-elle assurer la veille afin de faire face au renouvellement perpétuel du savoir et à l'évolution rapide de la technologie ?

3-2- Au plan institutionnel

La réforme de l'enseignement supérieur repose sur le principe de l'autonomie de l'université appelée à développer ses capacités managériales pour concourir à la qualité de ses produits de formation, recherche, étude et expertise.

De plus, l'université doit se tenir prête à intégrer pleinement et activement les centres de croissance aux côtés des entreprises innovantes et donc développer ses capacités de négociation et de réponse aux attentes de ses nouveaux partenaires de la nouvelle stratégie industrielle.

Le passage à un système fondé sur l'initiative locale implique la formation de compétences nouvelles imprégnées d'une culture de gestion autonome pour assumer les nouvelles missions et nécessite l'assouplissement de la gestion et la responsabilisation de l'encadrement administratif de l'université, en leur accordant plus de liberté et d'esprit d'initiative dans l'utilisation des ressources, dans le choix des personnels nécessaires, dans la promotion de ces personnels... Tout ceci serait assorti, bien sûr, d'un système de contrôle et de mécanismes par le biais desquels les gestionnaires rendent compte directement de leurs actes.

Par quelles mesures ayant fait leurs preuves sur d'autres terrains, rendre effective la décentralisation de l'ensemble des actes de gestion de la centrale vers l'université, du rectorat vers les facultés et de la faculté vers les départements ?

Comment concevoir un plan de formation continue adapté à la réforme aussi bien pour les enseignants appelés à assurer des responsabilités nouvelles dans la gestion pédagogique, administrative, la gestion financière des activités de recherche et la gestion des relations avec le secteur économique, que pour le personnel administratif en charge de la gestion universitaire ?

Par quels mécanismes permettre l'acquisition d'un savoir-faire en matière d'écoute des préoccupations de l'environnement et de conception immédiate d'offres de solutions sous forme de produits de recherche, d'études, d'expertise... et quelles structures mettre en place à cet effet ?

Enfin, pour résumer, quelles autres conditions mettre en œuvre pour rendre le système capable :

- d'assimiler les nouveaux acquis éprouvés de l'expérience internationale en matière de saine gouvernance et de gestion performante des établissements ;
- d'introduire des mécanismes et instruments pertinents de régulation ;
- d'adopter des mesures de mobilisation des ressources humaines et d'acquisition par les différents acteurs des nouvelles compétences pour une gestion performante ?

Section 2 : Les pratiques menées pour l'Implémentation de l'Assurance Qualité dans l'Enseignement Supérieur en Algérie :

L'analyse de la démarche de la mise en place du système assurance qualité de l'enseignement supérieur en Algérie fait ressortir les pratiques suivantes :

- la création en 2010 de la Commission pour l'Implémentation de l'Assurance Qualité dans l'Enseignement Supérieur (CIAQES) dont l'objectif est la mise en œuvre de l'A.Q au niveau des établissements d'enseignement supérieur.
- L'installation des cellules de contrôle de qualité (CAQ) au niveau des établissements d'enseignement supérieur.
- La désignation des Responsables de Qualité (RAQ) qui supervisent les activités des cellules dans le management de la qualité.
- l'adoption du Référentiel National (RNAQES) en 2016.
- le lancement de l'autoévaluation.

1- La création de la Commission pour l'Implémentation de l'Assurance Qualité dans l'Enseignement Supérieur (CIAQES) :

La Commission d'Implémentation d'un système d'Assurance Qualité dans les Etablissements d'Enseignement Supérieur (CIAQES) est une société savante rattachée au secrétariat général du Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique. Elle est officiellement instituée par l'arrêté ministériel n° 167 du 31 mai 2010. Elle fut chargée de réfléchir sur le système d'assurance qualité, son élaboration et son implémentation. Sa feuille de route comportait un ensemble d'actions qui devrait doter le secteur de l'enseignement supérieur d'un système d'assurance qualité.

1-1 Missions et objectifs :

La CIAQES a pour objectif de favoriser le développement des pratiques d'assurance qualité dans les établissements universitaires, de les suivre et de les dynamiser en travaillant prioritairement sur l'évaluation interne, afin d'améliorer la gouvernance de ces établissements.

Il s'agit de ²²:

- mettre en place une démarche d'évaluation interne dans les établissements universitaires, en se focalisant sur un programme d'études et en s'adossant sur un noyau d'établissements universitaires représentatif et sur les missions essentielles de l'université à savoir la formation, la recherche, le service à la société et le développement socio-économique ;

²² Bouzid, N. Berrouche, Z (2012). « Assurance Qualité dans l'Enseignement Supérieur », *op cit*, p 39.

- définir des références qualité, à partir d'une analyse de ce contexte et du recensement des besoins réels ;
- examiner, dans une démarche d'évaluation interne, les dysfonctionnements par rapport au référentiel arrêté ;
- prendre des mesures d'amélioration ;
- valider la démarche et les références, en apportant les adaptations nécessaires renforçant ainsi les capacités en assurance qualité au sein des établissements universitaires.

La commission a aussi pour objectif de favoriser le développement des pratiques d'assurance qualité dans les établissements universitaires, de les suivre et de les dynamiser en travaillant prioritairement sur l'évaluation interne, afin d'améliorer la gouvernance de ces établissements dans un contexte marqué par une harmonisation et une évolution internationales des systèmes d'enseignement supérieur. La liste non exhaustive des missions et objectifs de cette commission est :

- Concevoir ou faire concevoir un référentiel sur l'Assurance Qualité ;
- Favoriser la mise en place d'équipes chargées de l'Assurance Qualité dans les établissements universitaires (RAQs) ;
- Organisation des visites pour les membres de la commission afin d'examiner les expériences d'implémentation de l'assurance qualité et les pratiques d'autres pays.
- Elaborer un programme de formation pour les RAQs
- Assurer une formation spécifique aux RAQs

1-2 Le rôle de la CIAQES dans l'implémentation de l'assurance qualité dans l'enseignement supérieur

Dans son travail, la CIAQES s'est appuyée sur les lignes directrices édictées par le processus de Bologne et, donc, sur les expériences menées en Europe en matière de mise en place de systèmes d'assurance qualité de l'enseignement supérieur.

L'examen du bilan des travaux effectués par la CIAQES depuis sa création fait ressortir les efforts déployés pour atteindre les objectifs qui lui sont assignés, et met preuve du rôle déterminant qu'elle a joué dans l'implémentation de l'Assurance Qualité dans l'ES. En effet, la CIAQES a entamé son travail par la structuration des cellules d'assurance qualité (CAQ) dans chaque établissement universitaire et de recherche scientifique. Elle a organisé depuis sa création jusqu'à maintenant diverses réunions, colloques, séminaires et ateliers dans de nombreux établissements universitaires portant sur la thématique pour l'essaimage de la culture qualité au niveau des EES, comme elle a assuré des formations spécifiques aux responsables d'assurance qualité RAQ .

La CIAQUES a également pu concevoir et élaboré le premier référentiel National de l'Assurance Qualité dans l'ES(RNAQES) avec le concours des RAQ.

Ainsi, la CIAQUES joue le rôle d'une instance d'assurance qualité interne. Elle soutient les EES en mettant en œuvre les bonnes pratiques d'assurance qualité, en les orientant dans l'application des références et lignes directrices en matière d'enseignement supérieur, à développer des mécanismes d'assurance qualité interne adéquats quicorrespondent aux bonnes pratiques internationales, et en les aidant à évaluer leur propre qualité par le biais de processus d'autoévaluation.

Actuellement, la CIAQUES œuvre avec les parties prenantes à la mise en place d'une agence d'assurance qualité et d'accréditation (organe de certification). L'agence sera chargée à accomplir un certain nombre de missions entre autres²³:

- garantir et travailler à la promotion de la liberté académique, le développement de la recherche scientifique, une formation conforme aux normes internationales ;
- former des ressources humaines pour les besoins socio-économiques, l'adaptation aux mutations économiques et le transfert des connaissances et de la technologie pour le développement et la compétitivité internationale ;
- améliorer l'efficacité et l'efficience des établissements d'enseignement supérieur (EES) et de la recherche scientifique ;
- maximiser la contribution du système d'ES dans l'amélioration de la qualité du capital humain national et de sa capacité d'innovation.

2- Mise en place du Comité Nationale d'Evaluation (CNE)

Tel que prévu par la loi d'orientation du 23 février 2008, le CNE a été institué par l'arrêté 739 du 18-12-2010. Le CNE prépare aujourd'hui sa feuille de route, c'est l'organe qui va piloter l'évaluation et l'assurance – qualité.

²³ **Bakouche, S (2018)**. « Enseignement supérieur: bientôt une Agence nationale d'assurance qualité », pdf, p7. Disponible sur : <http://www.aps.dz/algerie/79892-enseignement-superieur-bientot-une-agence-nationale-d-assurance-qualite>.

3-La création des Cellules d'Assurance Qualité (CAQ) :

Construire un système d'assurance qualité suppose la mise en place de structures et de procédures au sein de l'université²⁴. Parmi les structures figurent les cellules d'assurance qualité (CAQ) comme le noyau du système d'AQ dans le secteur de l'enseignement supérieur algérien. 108 CAQ ont été créées, soit dans l'ensemble des établissements d'enseignement supérieur.

La CAQ est une structure rattachée au chef d'établissement et est dotée d'un secrétariat permanent. Elle est composée de membres, représentant l'ensemble des composantes et structures pédagogiques et administratives de l'établissement, choisis pour leur profil, disponibilité et engagement. Parmi les membres de la cellule, le chef d'établissement désigne le « Responsable Assurance Qualité » RAQ.

La cellule établit son règlement intérieur et un programme d'actions annuel. Elle se réunit une fois par trimestre en session ordinaire. Elle peut se réunir autant de fois que nécessaire, en session extraordinaire, à la demande du RAQ, ou à la demande des deux tiers de ses membres, quand les circonstances l'exigent.

La CAQ est chargée de piloter les actions visant à améliorer la qualité. Ses actions touchent les différents domaines d'activité : gouvernance, pédagogie, recherche, vie à l'université, gestion des infrastructures, coopération, et relation avec le monde socioprofessionnel.

4- La désignation des Responsables Assurances Qualité (RAQ) :

Dès son installation, la CIAQES a procédé à la désignation au niveau de chaque établissement des Responsables Assurance Qualité (RAQ). La désignation des R.A.Q a été faite selon les critères ci-après définis dans le circulaire n° 138/S.G/2011 du 13/02/2011:

- motivation et adhésion au projet de l'A.Q ;
- rigueur administrative et esprit d'initiative ;
- esprit de synthèse et d'analyse ;
- compétences en rédaction de rapports ;
- convivialité, disponibilité et écoute des autres ;
- capacité à susciter l'implication et l'adhésion des autres collègues ;

²⁴Boubakour ,F(2012). « Assurance Qualité Interne et Autoévaluation : des principes à la mise en oeuvre» ,4 ème session de formation des responsables d'assurance qualité des établissements d'enseignement supérieur, P5 . Disponible sur : [https://www.univsetif.dz/CAQ/documentations/AQ%20dans%20l'ES%20\(session%204%20Oum%20El%20Bouaghi%20Novembre%20012\).pdf](https://www.univsetif.dz/CAQ/documentations/AQ%20dans%20l'ES%20(session%204%20Oum%20El%20Bouaghi%20Novembre%20012).pdf).

- souplesse et esprit de communication.

L'étape suivante a consisté en la formation des RAQ. Le programme de formation proposé, discuté et arrêté en conférences régionales a débuté au mois d'avril 2012. Il est réparti en cinq modules : Généralités sur la qualité ; Assurance Qualité dans l'Enseignement Supérieur ; Eléments constitutifs d'un référentiel de qualité et rapport d'autoévaluation ; Evaluation de la qualité des enseignements dans les établissements universitaires ; Compétences complémentaires.

5- L'adoption du Référentiel National pour l'Assurance Qualité dans l'Enseignement Supérieur (RNAQES) :

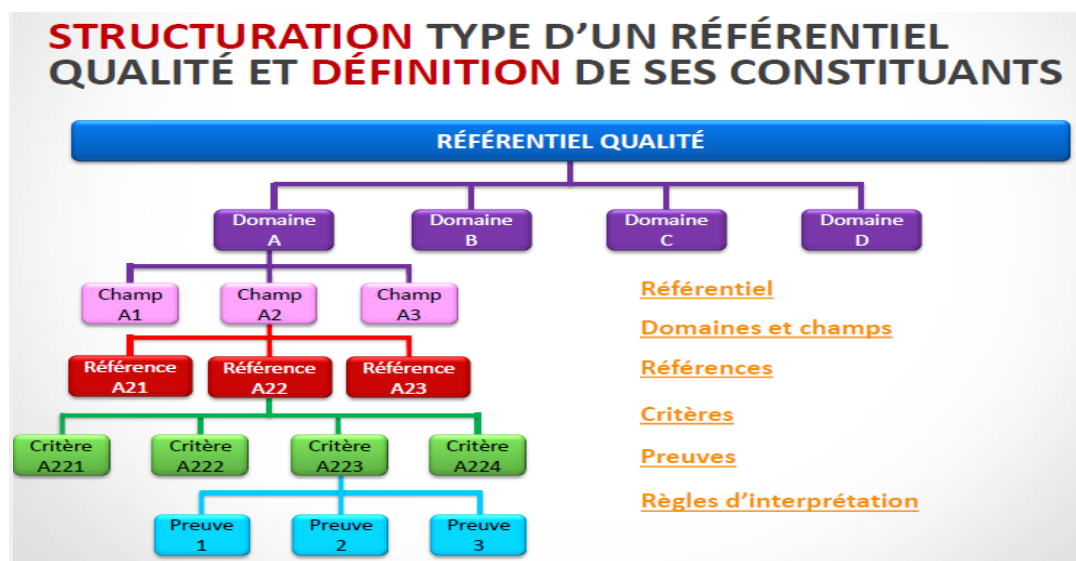
Le Référentiel National pour l'Assurance Qualité dans l'Enseignement Supérieur(RNAQES) est un document qui porte l'ensemble d'objectifs et/ou valeurs que l'institution se donne dans le cadre de ses missions pour répondre aux attentes de ses parties prenantes (usagers, personnels et partenaires principalement)²⁵.

Le Référentiel National d'Assurance Qualité dans l'Enseignement Supérieur (RNAQES) en Algérie a été élaboré en 2014 par les RAQ encadrés par les membres de la CIAQES pour servir d'outil fondamental pour l'évaluation de la qualité au niveau des EES. Sa vulgarisation et son appropriation ont été faite durant l'année 2015 et il a été adopté le 08 octobre 2016 par le Ministre de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique lors du séminaire national intitulé : "L'université algérienne à l'heure de la qualité". Le RNAQES est inspiré d'une référence similaire issue d'un « projet euro-méditerranéen ».

Le RNAQES est structuré en sept (07) domaines qui sont : formation (F), recherche (R), gouvernance (G), vie à l'université (V), infrastructure (I), coopération international (C) et relation avec l'environnement socioéconomique(S). Les domaines sont déclinés en 31 champs d'activité qui définissent les principaux sujets sur lesquels va porter l'évaluation. Le champ est assorti de plusieurs références. Celles-ci expriment des actions dont l'évaluation estimera le niveau de réalisation. Pour ce faire, chaque référence est accompagnée d'éléments d'interprétation. Ceux-ci, d'une part, explicitent et détaillent le contenu de la référence et d'autre part, l'appréciation par les évaluateurs de la réalisation de la référence. Le tableau n 1 ci-dessous illustre les composantes du (RNAQES).

²⁵ Lerari, M. (2016). « Les Référentiels », Conférence Régionale des Universités du Centre – CRUC, formation intensive des RAQ, 7 et 8 Décembre 2016 – ENSTP Alger, CIAQES, p11. Disponible sur : http://www.ciaques-mesrs.dz/documentation/02%20LERARI%20R%C3%A9f%C3%A9rentiels_Qualit%C3%A9.pdf.

Figure N° 5 :



Source : LES RÉFÉRENTIELS les 7 et 8 Décembre 2016 – ENSTP Alger, Mohamed Lerari membre de CIAQES/PDF

Le référentiel comme indiqué ci-dessous rassemble et décline un certain nombre de recommandations susceptibles d'aider les établissements de l'enseignement supérieur à mettre en place leurs propres. Ce référentiel doit permettre à la fois l'appréciation des activités et des résultats, et l'analyse des procédures et mécanismes d'amélioration continue. L'objectif est donc d'aider les établissements dans leur démarche d'amélioration continue, et d'informer au mieux les parties prenantes.

Tableau N°4 : Composition du Référentiel National (RNAQES)

Domaines	Champs	Références	Critères	Preuves
1 Formation (F)	7	23	49	108
2 Recherche (R)	3	17	32	55
3 Gouvernance(G)	5	27	53	181
4 Vie à l'université(V)	4	14	25	71
5 Infrastructure(I)	5	17	19	38
6 Coopération Internationale (C)	3	11	19	40
7 Relation avec l'environnement socioéconomique(S)	4	14	22	70
Total	31	123	219	563

Source : CIAQES , le RNAQS ,MESRS ,p08. <http://www.ciaques-mesrs.dz/documentation/RNAQES%20R%C3%A9d%20Ar-Fr%20%20sans%20photos.pdf>

6- Le lancement de l'opération de l'autoévaluation

Au sein des établissements de l'enseignement supérieur l'autoévaluation et les audits universitaires sont les formes les plus courantes de procédures d'assurance qualité. Ils sont considérés comme des outils importants qui aident les établissements à identifier leurs propres forces et faiblesses. « 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 »²⁶.

L'auto-évaluation consiste à comparer les références du RNAQES (ensemble d'objectifs et de valeurs définissant un état idéal fixé aux pratiques effectives de l'établissement, et ce, pour chacune des activités considérée (domaines et champs). La satisfaction d'une référence exige souvent la mise en œuvre de plusieurs actions (critères). Aussi, c'est en évaluant ses critères qu'on apprécie le niveau de concrétisation d'une référence. La matérialisation d'un critère peut être étayée par plusieurs éléments ou preuves. Par conséquent, c'est sur ces dernières que les évaluateurs devront porter leur attention en définitive²⁷. En Algérie, l'introduction de l'opération de l'autoévaluation est très importante pour l'implémentation de l'assurance qualité dans l'enseignement supérieur. Elle est « un impératif pour gagner le pari de la qualité aux plans interne et externe à la lumière de la mondialisation dont la maîtrise requiert un outil de veille qualité ». Elle a été lancée officiellement le 15 janvier 2017 pour une période de 6 mois, par le Ministre de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique, à partir de l'université d'Alger I doyenne des universités algériennes. Elle constitue un test sur le niveau d'implémentation de l'assurance qualité dans le secteur. Au fait, il s'agit pour la CIAQES, dans une approche méthodologique d'appropriation, de familiariser la communauté universitaire avec²⁸ :

- l'évaluation en tant qu'activité permanente et régulière dans un cadre d'amélioration continue ;
- l'application des normes de qualité par l'utilisation du référentiel national, RNAQES ;
- le pilotage des processus et la nécessaire coordination des travaux de collectes, de traitement des données et d'analyse ;
- la diffusion de la culture qualité dans toutes les activités de la communauté universitaire.

²⁶ Comité National d'évaluation (2005), « Guide de l'évaluation interne des établissements d'enseignement supérieur et de recherche », Ministère de l'Enseignement Supérieur (MES), Tunisie, p5 . Disponible sur : http://www.mesrst.tn/francais/divers/circulaire/circu2005/circu52/guide_evaluation_mai_2005.pdf.

²⁷ Lerari, M. (2016) , « Implémentation de l'Assurance Qualité dans les Etablissements d'Enseignement Supérieur, Guide de l'auto-évaluation selon le Référentiel National (RNAQES), Alger, p3. Disponible sur : <http://www.ciaques-mesrs.dz/documentation/04%20LERARI%20Guide%20de%20l'auto-%C3%A9valuation.pdf>.

²⁸ Enseignement supérieur: généraliser l'autoévaluation, "un impératif pour gagner le pari de la qualité" 15/01/2017 - <http://www.radioalgerie.dz/news/fr/article/20170115/100277.html>

Pour sa mise en œuvre, la CIAQES a procédé à la prise de deux mesures : l'élaboration d'un guide et la formation des RAQ pour son utilisation.

6-1 Le guide de l'auto-évaluation :

Le guide est un document nécessaire à l'autoévaluation. Il décrit les étapes successives de l'opération d'auto-évaluation. Il s'appuie sur le référentiel national (RNAQES) de sorte à favoriser sa vulgarisation, son appropriation et son utilisation et, partant, son amélioration découlant de la pratique des institutions universitaires pour lesquelles il est destiné. Dans ce sens, le guide est conçu, aussi, de sorte à amener les utilisateurs à contribuer à l'enrichissement du référentiel national²⁹. L'opération d'auto-évaluation est menée par un comité ad hoc que l'institution crée à cet effet. Le comité doit comprendre des représentants de l'ensemble des parties prenantes de l'établissement et des membres, voire tous les membres, de la cellule assurance qualité (CAQ). Dans ce sens, il doit comporter : des représentants de la haute direction, des enseignants, des administratifs et un (des) étudiant(s). Par ailleurs, il serait intéressant d'avoir dans le comité des représentants : du conseil d'administration (CA), des enseignants associés et vacataires et des anciens étudiants.

6-2 La formation préparatoire à l'auto-évaluation :

L'autoévaluation nécessite des personnes hautement qualifiées, à cette fin la CIAQES a organisé les 7 et 8 décembre 2016 des séances de formation sous l'égide de la conférence régionale des universités du Centre, de l'Est et de l'Ouest au profit des RAQ qui, à leur tour devaient prendre en charge l'initiation des membres des CAQ et à la formation des responsables qui supervisent les activités des cellules dans le management de la qualité et à la sensibilisation du reste de la communauté universitaire³⁰. Un riche programme comprenant huit conférences et articulé autour de trois thèmes centraux : l'implémentation de l'assurance qualité dans l'enseignement supérieur, le référentiel national et son appropriation et le processus d'auto-évaluation, a été présenté par des membres de la CIAQES et des RAQ chevronnés.

Chacune des huit présentations a été suivie par un atelier pratique. Les participants ont été invités à se projeter sur l'opération d'autoévaluation pour essayer d'anticiper les obstacles qui pourraient surgir durant le processus. Ces rencontres offraient par ailleurs l'occasion d'une revue générale à la veille du lancement de l'opération d'auto-évaluation des établissements universitaires.

Actuellement, l'autoévaluation est en train d'être généralisée à tous les établissements de l'enseignement supérieur. L'opération de généralisation permettra, de déterminer les points forts et les

²⁹ CIAQES(2017). « Autoévaluation des Etablissements d'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique », Rapport intermédiaire, p 4. Disponible sur : http://www.cuniv-naama.dz/sites/default/files/bilan_etape_autoevaluation_2017_vf.pdf.

³⁰ Lerari, M. (2016). « Implémentation de l'Assurance Qualité dans les Etablissements d'Enseignement Supérieur, Guide de l'auto-évaluation selon le Référentiel National (RNAQES), op cit, p 3.

points faibles, ainsi que les opportunités offertes et les obstacles que rencontrent les établissements universitaires afin de permettre aux parties prenantes, notamment la tutelle, d'élaborer un plan d'action visant à traiter tous les dysfonctionnements, améliorer le niveau de l'enseignement universitaire et développer les programmes de formation". Aussi, cette démarche offrira à ces établissements "le moyen d'instaurer une évaluation périodique pour améliorer la qualité conformément aux standards internationaux qui prennent en compte les conditions de l'université algérienne et le contenu de sa référence nationale".

Bien qu'il soit trop tôt pour tirer une conclusion générale sur l'impact de l'assurance qualité sur la qualité des diplômés, et les résultats de recherches des établissements, la preuve fournit les établissements laisse penser que la procédure de l'autoévaluation est en train d'accroître la responsabilité des établissements et ils deviennent plus attentifs à l'amélioration de la qualité.

7- Perspectives ou résultats attendus

Les résultats attendus sont les suivants :

- Une forte sensibilisation des établissements universitaires à la démarche assurance qualité; avec la mise en place d'une méthodologie commune de travail, et des outils de communication fédérés pour permettre la mutualisation et la pérennisation des pratiques d'assurance qualité.
- Elaboration de références communes d'évaluation, adaptées au contexte local suite à des états de lieu qui auront été effectués dans les établissements universitaires.
- Identification et formation de personnes ressources sur les référentiels d'assurance qualité pour en disséminer les pratiques et d'en veiller à leur mise en œuvre. d) Une auto-évaluation conduite à partir d'un programme d'études prédéfini.
- Des outils appropriés seront déterminés pour permettre l'installation d'une politique qualité et la pérennisation des démarches d'auto-évaluation.

Activités projetées

La démarche concernera :

- au plan institutionnel, l'ensemble des établissements du supérieur, et de manière prioritaire les cinq segments suivants, en rapport avec la pédagogie :
 - gestion pédagogique
 - système d'information
 - problématique de l'employabilité
 - cadre de vie des étudiants
 - centre de ressources (bibliothèques, cyberespaces, multimédia)

- au plan programmatique, elle touchera un programme de formation présent sur le plan national ou dans un noyau d'établissements universitaires.

Pour ce faire, une phase d'imprégnation aux modèles internationaux reconnus performants serait utile pour le choix d'un modèle adapté à notre contexte. En outre, une formation appropriée des experts est souhaitée, qui pourront ainsi cerner les bonnes pratiques de ces modèles.

Le comité national d'évaluation, tel que prévu par la loi d'orientation du 23 février 2008, devenu fonctionnel, ses missions et sa composante déterminées lui permettant de tenir le rôle central qu'il a réglementairement dans la mise en place d'une démarche qualité au niveau des établissements du supérieur.

Cette démarche qui doit être accessible, progressive et participative, s'appuie sur une démarche évaluative des plans d'amélioration (auto-évaluation, évaluation externe). Cependant, il serait nécessaire, après une période donnée de procéder à une révision des critères et des procédures pour l'amélioration continue du processus.

Comme mesure d'accompagnement, il est fortement conseillé de disposer d'un système d'information stratégique fournissant le tableau de bord prospectif d'aide à la prise de décision.

8- Difficultés attendues

Le projet de mise en œuvre d'un système d'assurance qualité ne se réalisera pleinement qu'avec l'adhésion de toutes parties prenantes et notamment les parties prenantes internes à l'établissement. C'est également un grand projet de changement organisationnel englobant des changements dans les procédures, les outils, les mécanismes et les principes même de l'évaluation (évaluation des résultats au lieu des moyens). Il est par conséquent objectif de s'attendre à des difficultés, contraintes et surtout à des résistances de la part des différents acteurs, personnel administratif, enseignants, étudiants tellement habitués à une gestion de moyens sans reddition de compte.

La résistance au changement est «l'attitude individuelle ou collective, consciente ou inconsciente, qui se manifeste dès lors que l'idée d'une transformation est évoquée.

Pourquoi l'employé résiste-t-il au changement?

L'individu résiste au changement pour de nombreuses raisons. Ses réactions négatives à l'égard du changement s'expliquent par le fait qu'il doit quitter la zone de confort et s'aventurer vers de nouvelles avenues, souvent empreintes d'incertitude. Il doit s'adapter au nouveau contexte, à de

nouvelles tâches et responsabilités, apprendre de nouveaux comportements, adopter de nouvelles attitudes et surtout, abandonner ses habitudes qui faisaient partie de son quotidien.

Nombreuses sont les causes qui ont été étudiées au sujet de la résistance au changement. Les causes publiées peuvent se regrouper en six catégories de causes de la résistance au changement: les causes individuelles, collectives, politiques et celles liées à la qualité de la mise en œuvre du changement, au système organisationnel en place et au changement lui-même.

9- Stratégie de pilotage du changement

Le pilotage du projet de changement est un ensemble de stratégies menant au bon déroulement du projet de changement et s'articulant autour des actions de communication qui font valoir l'importance et les retombées positives du projet et ce pour l'ensemble de la communauté d'une part et d'autre part créer les conditions d'une large participation (participation à l'élaboration des objectifs, des méthodes et mécanismes d'évaluation).

Conclusion :

L'objectif de l'enseignement supérieur en Algérie, actuellement, est de veiller à ce qu'un enseignement de qualité soit dispensé. L'enseignement supérieur doit répondre aux priorités du pays et tenir compte des spécificités du marché de l'emploi, et même de répondre aux exigences internationales en matière de qualifications, de compétences, des avoirs et de savoir-faire en ce début du XXIème siècle. En d'autres termes, les sortants de l'université algérienne devront pouvoir satisfaire aux mêmes critères de certification que ceux exigés dans les universités les plus avancées. Cela implique la nécessité de la mise en place d'un système de formation et de recherche performant.

L'adoption de nouvelles lois relatives à l'enseignement supérieur et la création récente d'une structure chargée de l'implémentation du système de garantie de la qualité dans les établissements de l'enseignement supérieur (CIAQES) ou en cours d'une agence d'assurance qualité et d'accréditation (organe de certification) témoignent de la volonté politique de faire de cette question une priorité dans le pays.

En institutionnalisant la démarche qualité, l'Algérie introduit sans conteste une réforme majeure dans le management de son système d'enseignement national. Ce cadre juridique a permis la vulgarisation des concepts de Qualité et d'Assurance Qualité au niveau des établissements de l'enseignement supérieur au travers la structuration des cellules d'assurance qualité (CAQ), la désignation des responsables d'assurance qualité (RAQ), l'organisation des manifestations scientifiques (séminaires, colloques, journées d'études..), l'élaboration d'un référentiel national (RNAQES), et de passer à l'étape de l'auto-évaluation. Une première opération d'auto-évaluation a été lancée le mois de Janvier 2017 en vue de déterminer les points forts et les points faibles, ainsi que les opportunités offertes et les obstacles que rencontrent les établissements de l'enseignement supérieur.

Il ressort du travail que le concept de l'assurance qualité dans les établissements de l'enseignement supérieur en Algérie est encore récent et n'est pas véritablement mis en œuvre, il n'en est en tout cas qu'à ses balbutiements. C'est pourquoi il est recommandé le renforcement des actions de sensibilisation, le développement des outils et méthodes, la mobilisation des équipes pédagogiques, l'évaluation périodique et l'opérationnalisation des structures impliquées dans l'AQ pour fertiliser les pratiques de la qualité dans l'enseignement supérieur.

**Chapitre III : Assurance qualité
à l'Université de Tizi-Ouzou et
les propositions**

INTRODUCTION

Aujourd'hui la mission académique traditionnelle de l'Université de Tizi-Ouzou se double d'une mission de développement local touchant au développement socio-économique et culturel à travers la formation de cadres et le transfert technologique vers son environnement.

Sur le terrain, la situation est tout autre. En effet, son rôle principal se limite à la diffusion du savoir académique et à la délivrance de diplômes. Cette situation a conduit à la déconnexion totale de l'université de son environnement socio-économique. L'université doit changer de stratégie pour ne pas se limiter seulement à la transmission du savoir mais aussi elle doit transmettre le savoir-faire (compétences et qualifications), gage d'une employabilité assurée. L'université doit produire les compétences nécessaires à la bonne marche du système économique et social, afin de contribuer à l'amélioration de l'employabilité et à la valorisation des résultats de la recherche.

De même, la recherche scientifique universitaire, menée jusqu'à présent, est pratiquement académique. La production scientifique n'est valorisée qu'en interne, à savoir pour la formation doctorale et l'évolution des carrières des enseignants. Passer de cette logique de cloisonnement à une logique d'ouverture sur l'environnement socio-économique est plus qu'une nécessité. Les résultats de la recherche doivent être valorisés « autrement » pour avoir un prolongement vers le secteur socio-économique à travers une valeur ajoutée pour avoir un impact positif sur le citoyen.

À l'heure actuelle, la démarche Assurance Qualité est devenue un enjeu capital pour les gouvernements et une priorité de la gouvernance universitaire³¹. Les établissements d'enseignement supérieur à travers le monde ont lancé des politiques d'assurance qualité nécessaires en vue de répondre aux enjeux de la compétition internationale et d'harmoniser leurs structures de formation de l'enseignement supérieur et universitaire, l'Algérie ne manque pas de suivre ce mouvement. Quoique récente, la prise de conscience de la nécessité de l'implémentation de l'assurance qualité dans les établissements de l'enseignement supérieur se manifeste.

La mise en place du système LMD en 2004 dans les universités Algériennes a été accompagnée par un dispositif de garantie de la qualité et son implémentation s'est voulue progressive et participative. Cette question de l'évaluation des établissements universitaires a commencé en premier lieu par l'organisation par le ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique (le 02 juin 2008) d'un colloque international, ayant pour objectif principal l'imprégnation et la connaissance des expériences des autres nations dans le domaine de l'assurance qualité.

³¹ Déclaration de Bologne 1999, disponible sur : <http://www.education.gouv.fr/realisations/education/superieur/bologne.htm>, 1999.

Les chefs d'établissements et les enseignants chercheurs dûment désignés ont pris part à cette rencontre que nous considérons comme point de départ de cette problématique de l'AQ dans les établissements universitaires où les équipes et les cellules ont été installées pour promouvoir et développer les outils de la qualité.

Par ailleurs et dans le cadre de l'implémentation de l'AQ, le MESRS a défini des actions prioritaires pour développer à court terme et à moyen terme la culture de l'évaluation dans les établissements universitaires.

Pour concrétiser sur le terrain cette vision stratégique, les universités algériennes a adopté une démarche qualité lui permettant d'établir et de mettre en œuvre un système d'autoévaluation qui consiste à comparer les références du RNAQES³² – ensemble d'objectifs et de valeurs définissant un état idéal fixé - aux pratiques effectives de l'établissement.

La question que nous souhaitons aborder dans ce troisième chapitre est celle des pratiques actuelles associées à l'assurance qualité par l'université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou afin d'instaurer un système d'assurance qualité au sein de son établissement. L'identification de certains objets de préoccupation qui s'y rapportent. En effet, l'assurance qualité apparaît comme un élément essentiel pour relever les défis se rapportant aux cadres juridiques, à la gouvernance, au financement, aux qualifications du corps enseignant, aux capacités de recherche et l'ouverture à l'international.

Dans ce Troisième chapitre nous essayons de montrer la situation de l'Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou et les modalités d'implémentation de l'AQ au sein dans son établissement et les difficultés rencontrés.

Le présent chapitre constitue une étape intermédiaire entre la partie théorique et la partie consacrée à l'étude de cas. Nous commençons d'abord dans la première section de ce chapitre sera consacré à la présentation de l'Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou qui a fait l'objet de notre étude cas. Cette présentation touchera aux aspects généraux tels que son historique, son effectif, son organisation ; elle touchera également à certains aspects spécifiques liés à la démarche qualité et à son système de management de la qualité qui font objet de notre questionnement. Dans la seconde section nous nous allons proposer une démarche à suivre pour une meilleure implémentation de l'assurance qualité aux seins de l'université Mouloud MAMMERI de Tizi-Ouzou.

³² *Référentiel National Assurance Qualité dans l'Enseignement Supérieur*

Section 1 : Présentation de l'Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou

1- Histoire de l'Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou

L'élaboration de la carte universitaire en 1974-1977 a porté sur la création des universités régionales : Alger, Annaba, Oran et Constantine avec des centres périphériques : Batna pour les Aurès, Sétif pour la Petite Kabylie, Tlemcen pour le Sud-Oranais et Tizi-Ouzou et Bouira pour la Grande Kabylie.

Tizi-Ouzou a été retenue par le Président Boumediène qui inaugura en 1977 (décret exécutif N°77-93 du 20/06/1977) le Centre Universitaire de Tizi-Ouzou (C.U.T.O.), dont le premier noyau fut réalisé dans l'ex-asile de vieillards de Oued-Aïssi. En 1978, le Lycée de Hasnaoua est converti en annexe du campus de Oued-Aïssi. Le C.U.T.O. avait alors démarré avec (05) départements : Département des Sciences Exactes, Département de Biologie, Département des Sciences Juridiques et Administratives, Département de Langue et Littérature Arabes, Département des Sciences Économiques créé en 1978-1979, érigé par la suite en Institut.

La première rentrée universitaire avait accueilli 490 étudiants dont une cinquantaine de nationalités étrangères, encadrés par 27 jeunes enseignants (moyenne d'âge inférieure à 30 ans).

D'autres locaux ont été récupérés dans la commune de Tizi-Ouzou pour la formation des étudiants en Médecine et en Chirurgie Dentaire. C'est grâce à l'ouverture de ce centre universitaire que la revendication culturelle berbère trouve un lieu d'expression stratégique.

Des équipements additifs sont réalisés sur le campus de Hesnaoua depuis 1980 tels que le foyer des étudiants, la bibliothèque centrale, la tour rectorale et les amphithéâtres. En 1984, la nouvelle carte universitaire avait éclaté le C.U.T.O. en (09) Instituts Nationaux d'Enseignement Supérieur (I.N.E.S.) : I.N.E.S. des Sciences Juridiques et Administratives, I.N.E.S. d'Agronomie, I.N.E.S. de Biologie, I.N.E.S. de Langue et Littérature Arabes, I.N.E.S. de Génie Civil, I.N.E.S. des Sciences Économiques, I.N.E.S. des Sciences Médicales, I.N.E.S. d'électrotechnique et I.N.E.S. d'Informatique. Pour l'hébergement, 04 cités universitaires sont réalisées : Cité de jeunes filles de M'douha, Cités de garçons de Oued-Aïssi, de Rehahlia et de Hesnaoua.

En 1985-1986, le nombre d'instituts est passé à 12. En l'espace de 12 ans, l'effectif étudiant est multiplié par 22.

En 1987-1988, un troisième campus fut réalisé à Boukhalfa (à 6 Km de Tizi-Ouzou) en vue de décentraliser Hasnaoua du fait que la communauté universitaire devient de plus en plus importante. Ce complexe universitaire s'est ensuite enrichi de deux cités, l'une pour les étudiants et l'autre pour les

enseignants. Sur le plan des échanges scientifiques et culturels, le C.U.T.O. entretient des relations importantes et permanentes avec d'autres universités : celles du pays et celles se trouvant à l'étranger (Afrique, Moyen-Orient et Europe). En 1989, cet important pôle a été élevé au rang d'Université (U.T.O.) par le Décret Exécutif N°89-139 du 01/08/89 avec l'ensemble des (09) instituts précédemment cités et (05) départements implantés sur (08) campus: Département d'Architecture, Département d'Électronique, Département des Langues étrangères, Département des Sciences Exactes et Département de Génie Mécanique.

Les quatre premiers départements ont été érigés en Instituts en 1991 par le Décret Exécutif N°91-316 du 07/09/91. Quant au département de Génie Mécanique, il ne fut érigé en Institut qu'en 1995 par le Décret Exécutif N°95-206 du 04/08/95 modifiant et complétant l'article 02 du Décret Exécutif N°89-139 du 01/08/89, portant création de l'Université de Tizi-Ouzou. Un département de Langue et Culture Amazighes a été créé par l'arrêté ministériel N°11 du 24/01/90. Avec des effectifs progressant rapidement, l'université de Tizi-Ouzou a continué à s'étendre au sud-est de la ville pour s'implanter dans un premier temps sur un nouveau campus, l'ancienne ferme Bastos, pour abriter tout le pôle de Technologie et plusieurs cités universitaires, et dans un second temps sur le nouveau campus de Tamda.

2- Présentation de l'Université Mouloud MAMMERRI, Tizi-Ouzou

L'Université Mouloud Mammeri, Tizi-Ouzou est fondée en 1977 avec 400 étudiants. Elle compte de nos jours 55638 étudiants en graduation, dont 37078 en Licence premier cycle , 14507 en Master , 4053 en sciences médicales et 2204 en post graduation, LMD et classique, dont 754 en 3ème cycle et 14507 en doctorat classique dans les différents domaines et spécialités pour l'année en cours. En outre, l'université compte 2123 enseignants- chercheurs dont 514 de rang magistral (Professeurs et Maitres de conférences), pour l'année universitaire 2021/2022.

L'enseignement et la recherche sont pluridisciplinaires. Neuf (09) facultés composent l'université :

- La faculté de médecine,
- La faculté du génie de la construction,
- La faculté du génie électrique et informatique,
- La faculté des lettres et des langues,
- La faculté des sciences biologiques et agronomiques,

- La faculté de droit et des sciences politiques,
- La faculté des sciences économiques et de gestion et des sciences commerciales,
- La faculté des sciences,
- La faculté des sciences humaines et sociales

Les structures de l'établissement sont implantées sur sept (05) sites, destinés à la prise en charge des activités pédagogiques, scientifiques et administratives. Il s'agit des campus suivants :

- Campus Hasnaoua

C'est le campus principal de l'université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou. Le campus accueille:

- Le Rectorat
- Faculté des lettres et des langues
- Faculté des Sciences Économiques, commerciales et sciences de gestion
- Blocs A et B
- Auditorium

- Faculté de Médecine

En face du Hasnaoua, se trouve la faculté de Médecine (ex-Biomédical) qui englobe les trois spécialités des sciences médicales (Médecine, Médecine dentaire et Pharmacie).

- Campus Bastos

Le campus se compose de:

- Faculté des sciences biologiques et sciences agronomiques
- Faculté du génie de la construction
- Facultés du génie électrique et d'informatique
- Faculté des sciences
- Le Centre des systèmes et réseaux de l'information et de communication, de télé-enseignement et d'enseignement à distance
- La Bibliothèque universitaire

- Campus Tamda

Le campus est le plus récent, il accueille dans son grand site de résidence de nombreux étudiants et résident nationaux et internationaux. Le campus se compose de plusieurs facultés et départements :

- Faculté des sciences humaines et sociales
- Département des sciences biologiques
- Département des sciences géologiques
- Département d'architecture
- Auditorium

- Campus Boukhalfa

Le campus de Boukhalfa accueille la Faculté de droit et des sciences politiques

3- Fonctionnement et organisation de l'université

L'université de Tizi-Ouzou est composée d'un rectorat, d'organes décisionnels et pédagogiques, de facultés et départements. Elle comporte des services administratifs et techniques communs.

Le rectorat placé sous l'autorité du recteur de l'université comprend:

- Des vice-rectorats placés sous la responsabilité de vice-recteurs.
- Un secrétariat général de l'université chargé du fonctionnement et de la gestion administrative et financière des structures placées sous son autorité.
- Une bibliothèque centrale de l'université placée sous la responsabilité d'un directeur chargé du fonctionnement et de la gestion des structures.

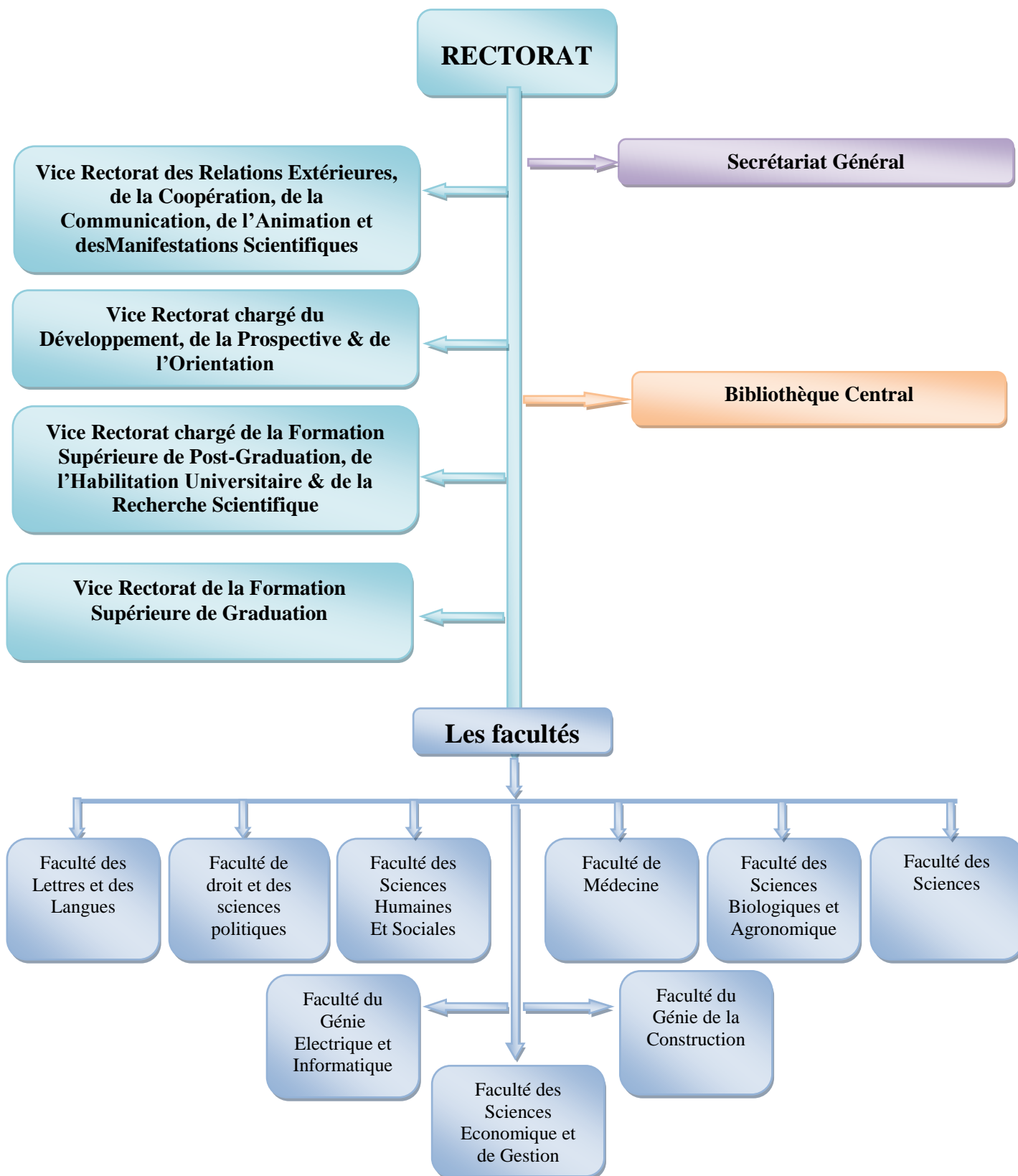
Les organes décisionnels:

- Le **conseil d'administration** étudie et propose toute mesure susceptible d'améliorer le fonctionnement de l'université et de favoriser la réalisation de ses objectifs.
- Le **conseil scientifique** propose les orientations des politiques de recherche et de documentation scientifique et technique de l'université et donne son avis sur toute autre question d'ordre pédagogique et scientifique qui lui est soumise par son président.

Les organes pédagogiques:

- Conseil de discipline
- Équipe de formation
- Comité pédagogique par matière
- Équipe pédagogique

❖ Organisation administrative



❖ **Facultés et départements**

Depuis fin 2010 notre université est passée de 08 facultés à 09 facultés et chacune de ces facultés contient un certain nombre de départements.

Facultés	Départements
Faculté des lettres et des langues	Département de Langue et Culture Amazigh
	Département de langue Française
	Département de Langue Anglaise
	Département de Lettre et Langue Arabe
	Département d'Interprétariat
Faculté de droit et des sciences politiques	Département de Droit Public
	Département de Droit Privé
	Département des Sciences Politiques
Faculté des Sciences Humaines Et Sociales	Département de Psychologie
	Domaine des Sciences Humaines Sociales
Faculté de Médecine	Département de Médecine
	Département de Pharmacie
	Département de Chirurgie Dentaire
Faculté des Sciences Biologiques et Agronomiques	Département de Biologie
	Département d'Agronomie
	Département de Biochimie
Faculté des Sciences	Département de Physique
	Département de Mathématiques
	Département de Chimie
	Département LMD ST/SM
	Département LMD Maths et Informatique
Faculté du Génie Electrique et Informatique	Département d'Electronique
	Département d'Electrotechnique
	Département d'Informatique
	Département d'Automatique
Faculté du Génie de la Construction	Département de Génie Mécanique
	Département de Génie Civil
	Département d'Architecture
Faculté des Sciences Economique et de Gestion	Département des Sciences Economiques
	Département des Sciences de Gestion
	Département des Sciences Commerciales

❖ **Services communs**

Bibliothèque centrale

La bibliothèque universitaire créée en Octobre 1977 au centre universitaire de Tizi-Ouzou sis à Oued Aïssi, a connu plusieurs transferts :

- 1978 : au cinéma "Le Studio" situé au centre ville de Tizi-Ouzou.
- 1979 : au rez-de-chaussée de l'actuel département des lettres arabes.
- 1980 : au rez-de-chaussée de l'actuel département de françaises. Institut de Génie Civil).
- de 1983 à juillet 2008 domiciliée dans la bâtisse située juste en face du portail principal à l'entrée Est de l'Université Mouloud Mammeri HASNAOUA I

- 2008 à ce jour : elle occupe un bâtiment de trois (03) étages situé à 50 m de l'entrée ouest du nouveau pôle technologique dénommé HASNAOUA II (Bastos)

Elle se dispose de :

- 6 salles de lecture (120x6 places)
- 2 Médiathèques
- 720 places assises
- Un catalogue en ligne (intranet)
- Des catalogues et des listes classés
- 73 postes informatiques

Une nouvelle bibliothèque récemment ouverte et servant d'annexe vient d'ouvrir ses portes à TAMDA

Centre des systèmes et réseaux

Créé suite à l'arrêté interministériel du 24 Août 2004, fixant la nouvelle organisation administrative de l'université et ses services communs, il se charge de la gestion de toutes les ressources informatiques de l'université ainsi que de l'assurance de la continuité des services informatiques et de leurs maintenances, tels que le service pédagogique, la disponibilité de la connexion aux réseaux intranet et internet et l'exploitation des différents services offerts, et enfin la maintenance du parc informatique de l'université. Chaque département, chaque laboratoire de recherche et chaque service administratif du rectorat et des facultés se sont vus dotés de l'outil internet qui se fait à partir du nœud central domicilié au service des réseaux, via une liaison spécialisée de 100 Mbps sur un support en fibre optique monomode reliée au provider CERIST pour intégrer le réseau universitaire ARN (AcademicResearch Network).

Le service Audiovisuel

Le **CIAV** Centre d'Impression et d'Audiovisuel est un service commun de l'Université. Il est constitué de deux sections: – Le Service d'Impression. – Le Service Audiovisuel. Le **Service d'Impression** constitue l'une des deux sections du CIAV. Il assure la conception et l'impression de documents pédagogiques et didactiques et des publications scientifiques (Affiches, dépliants, invitations, attestation, Cartes professionnelles...etc) relatifs aux manifestations scientifiques et culturelles de l'Université. Le **Service audiovisuel** a pour rôle d'assurer l'appui technique pour l'enregistrement sur tout support audiovisuel des documents pédagogiques et didactiques. Un enregistrement audiovisuel des manifestations scientifiques et

culturelles de l'Université et d'en produire une archive en vue de la rendre accessible à tous au niveau du site web de l'université

Autres services

Des commodités ont été installées à l'université, nous citons :

- Agence Postale
- la caisse nationale d'assurance sociale CNAS
- Médecin de travail.

4- Les offres de formations

L'université Mouloud MAMMERRI de Tizi-Ouzou est parmi les plus grandes universités d'Algérie. Elle offre en plus des trois formations en sciences médicales, médecine, pharmacie et médecine dentaire, 215 formations LMD dont 40% pour les formations de licence et 60% de formations de master. Presque tous les domaines sont présents : Sciences de la matière, Sciences et technologies, Mathématiques et informatique, Sciences de la nature et de la vie, Sciences de la terre et de l'univers, Architecture et urbanisme, Sciences économiques, de gestion, financières et commerciales, Droit et sciences politiques, Sciences humaines et sociales, Langue et littérature arabes, Langue et culture amazighes et enfin Lettres et langues étrangères; C'est un autre chiffre important qui place notre institution à la tête des institutions universitaires du pays. Enfin, en termes d'infrastructures, l'UMMTO est aussi la plus vaste université d'Algérie.

5- La recherche :

L'Université dispose actuellement une trentaine de laboratoires de Recherche, agréés par le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique portant sur plusieurs domaines : **Chimie appliquée & génie chimique, Société-Education-Travail, Analyse & Modélisation des Phénomènes Aléatoires, Aménagement et Enseignement de la Langue Amazighe, Biochimie Analytique & Biotechnologies, Conception et Conduite des Systèmes de Production** et beaucoup d'autres L'Université Mouloud Mammeri a entrepris un travail de structuration important pour que la recherche puisse s'inscrire dans la compétition nationale et internationale et constituer une dynamique favorable à son essor et son rayonnement.

6- La Coopération :

Largement ouverte sur son entourage socio-économique, l'Université Mouloud Mammeri n'a cessé d'œuvrer pour encourager le développement durable et être en harmonie avec les défis de la mondialisation. Le rapprochement entre l'université et le secteur économique local et national est désormais une réalité objective, un challenge, une stratégie de l'université Mouloud Mammeri pour la mise en œuvre des projets prometteurs. Ainsi, plusieurs accords cadres ont été signés avec des entreprises d'envergure nationale. La volonté d'ouverture de l'Université vers le monde s'est traduite aujourd'hui par la signature de plusieurs conventions dans le cadre de coopération avec des établissements universitaires de plusieurs pays (France, Italie, Russie, Espagne, Roumanie, Canada, Ukraine, Tunisie, Maroc, etc...). Ces accords ont été conçus pour faciliter les échanges scientifiques, la mobilité des enseignants chercheurs, étudiants et du personnel universitaire. L'université vise à construire des passerelles d'échanges d'expériences et de compétences mais aussi l'amélioration des méthodes pédagogiques, booster la recherche scientifique et d'ériger un réseau de coopération solide et pérenne. L'Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou participe à plusieurs programmes d'échanges universitaires tels que le programme ERASMUS+ (International Credit Mobility-ICM et des projets CBHE), le programme « Entre les lignes -between the lines » ; le programme de bourse d'études en Fédération de Russie et autres.

7- Assurance qualité à l'Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou entre l'état des lieux et les perspectives :

7-1 Etat des lieux : Depuis la première volonté politique exprimée en 2008 pour instaurer le processus d'assurance qualité dans les universités algériennes, et la création de la CIAQES (Commission pour l'Implémentation de l'Assurance Qualité dans l'Enseignement Supérieur, Arrêté n°167 du 31 Mai 2010), l'UMMTO s'est inscrite dans la démarche qualité et a son implémentation.

L'engagement du rectorat de l'UMMTO à l'époque s'est concrétisé à travers la désignation des membres de la Cellules d'Assurance Qualité (CAQ) en 2017 mais qu'est malheureusement n'a jamais fonctionné et qui s'est vite disparus

Une opération d'auto-évaluation selon le Référentiel National d'Assurance Qualité dans l'Enseignement supérieur (RNAQES) a été demandé par MESRS en 2016 mais qui n'a pas était également réaliser par l'UMMTO.

Cet échec de l'implémentation de l'assurance qualité au sein de l'UMMTO reviens principalement l'instabilité et au plusieurs changement des responsable au sommet de l'Université

7-2 Perspective :

Avec l'arrivé de la nouvelle équipe sur la direction de L'UMMTO en 2021, son objectif principale au tour de la démarche de l'assurance qualité s'inscrive principalement sur :

- L'installation d'une nouvelle cellule d'assurance qualité
- Réalisation d'une auto-évaluation
- la qualité de sa gouvernance et la réalisation de projet d'établissement
- la qualité de ses programmes d'enseignement et de recherche, en adéquation avec les besoins du marché du travail
- la qualité de ses infrastructures
- la qualité de son système d'information de gestion,
- La qualité de ses relations à l'international

Section 2 : proposition pour une implémentation de l'organisation de l'assurance qualité à l'Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou

A travers l'état des lieux analysé dans la première section, les étapes et les actions les plus importantes et la plus urgentes que l'UMMTO doit effectuer sont

1- Mis en place et mission d'une structure d'assurance qualité central (Recorat)

Mettre en place le système d'assurance qualité suppose la mise en place des structures et de procédures au sein de l'université, le chef d'établissement de l'UMMTO doit en premier temps conformément à la correspondance N° 138 du 13 Février 2011 émanant du secrétariat générale du MESRS de désigner dans un conseil d'administration la commission de l'assurance qualité ainsi le responsable de l'assurance qualité (RAQ) et avec une décision selon la loi d'orientation et les décrets suivant:

- la loi N° 99-05 du 4 avril 1999 portant loi d'orientation sur l'enseignement supérieur modifiée et complétée par la loi 08-06 du 23 février 2008";
- le décret exécutif relatif au statut type de l'établissement ;
- le décret exécutif relatif à la création de l'établissement ;
- l'arrêté du 31 mai 2010 portant création d'une commission d'implémentation d'un système assurance qualité dans les établissements de l'enseignement supérieur.

Et cette cellule de l'assurance qualité doit :

- Etre rattachée au chef d'établissement et est dotée d'un secrétariat permanent.
- Etre composée d'un certain nombre, représentant l'ensemble des composantes et structures pédagogiques et administratives de l'établissement, choisis pour leur profil, disponibilité et engagement. Ils sont proposés par les responsables des composantes et structures dont ils relèvent et désignés par le chef d'établissement.
- La liste nominative de la composante de la cellule est doit être annexée à la décision de chef d'établissement.
- Parmi les membres de la cellule, le chef d'établissement doit désigner le « "Responsable Assurance Qualité" ».
- La cellule doit établir son règlement intérieur et un programme d'actions annuel.
- Chaque réunion est sanctionnée par la rédaction d'un procès-verbal qui doit être adressé par le RAQ au chef d'établissement et à tous les membres de la cellule.
- Le procès-verbal doit être affiché au niveau de l'établissement. Il doit être hébergé sur le site de l'établissement pour assurer la visibilité des activités de la cellule, et ce après accord du chef d'établissement.

Et parmi ses principales missions sont :

- La cellule constitue l'interface entre l'établissement d'appartenance et les organes nationaux d'évaluation.
- La cellule assure le suivi de la mise en œuvre du programme national d'actions en vue de l'amélioration continue de la qualité des programmes de formation, de recherche et du fonctionnement institutionnel.
- La cellule organise des opérations d'information sur sa mission et de sensibilisation sur les résultats attendus de l'implémentation de l'assurance qualité au niveau de l'établissement.
- La cellule pilote les démarches qualité d'évaluation interne dans les domaines de la gouvernance, la formation, la recherche et la vie de l'étudiant, et soutient le développement des bonnes pratiques dans ces domaines.
- elle prépare les procédures et élabore les fiches et documents nécessaires.
- La cellule assure la préparation, la mise en œuvre et le suivi des opérations d'autoévaluation au niveau de l'établissement.
- La cellule coordonne la prise en charge de la rédaction des rapports d'autoévaluation.
- La cellule pilote les opérations de formation continue de ses membres dans le domaine de l'assurance qualité.
- La cellule concourt à la capitalisation et la pérennisation des expériences de l'établissement en matière de pratique de l'assurance qualité, et contribue à toute action locale, régionale ou nationale dans ce domaine.
- La cellule favorise la communication en interne et en externe et déploie tout l'effort pour participer aux différentes manifestations dans le domaine de l'assurance qualité.
- la cellule assure une veille dans le domaine de l'assurance qualité et réunit tous documents émis par les différents organismes nationaux et internationaux ayant trait au domaine.
- La cellule publie son bilan d'activités annuel sur le site Web de l'établissement.

Par contre les principales missions de **RAQ** sont:

- Le RAQ anime les activités de la cellule. Il veille à la coordination entre les différents membres de la cellule et entre celle-ci et les responsables et structures de l'établissement, afin de permettre à la dite cellule d'assurer sa mission dans les meilleures conditions.
- Le RAQ participe à la rédaction des rapports d'évaluation. Il s'assure de la validation, la diffusion et l'archivage de ces rapports avec le concours des structures et organes concernés de l'établissement.

- Le RAQ met à la disposition des évaluateurs externes toutes les informations et facilités utiles pour l'accomplissement de leur mission.

Le Secrétaire général de l'établissement est chargé de mettre à la disposition de la cellule et du RAQ tous les moyens nécessaires pour l'accomplissement de leurs missions. Il veille, en particulier, à rendre disponible tous les dispositifs indispensables aux opérations d'évaluation.

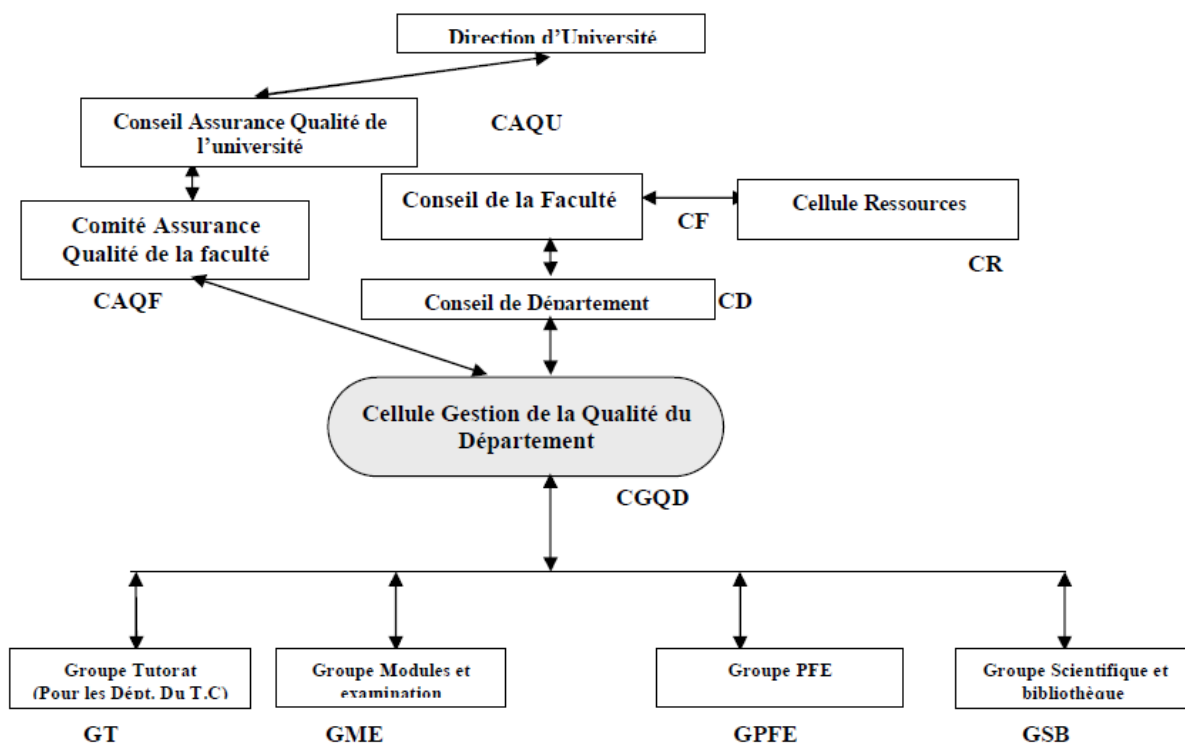
2- Désignation des membres de la cellule d'assurance qualité au niveau des facultés et au département

Après que les membres de la cellule ont établi le règlement intérieur, il était décidé de commencer par la proposition d'un organigramme bien défini pour l'implémentation d'un système d'assurance qualité dans de l'université, l'installation de plusieurs groupes au sein des différents Facultés/départements et l'établissement d'un agenda semestriel un calendrier une formation destinée aux enseignant désignés :

Proposition d'installation de groupes au niveau des départements :

Ensuite, un comité assurance qualité dans chaque faculté (CAQF) et une cellule de gestion de la qualité (CGQD) dans chaque département devront être installés (figure 6).

Figure.6- proposition de l'organisation des cellules qualité dans l'UMMTO.



La Cellule ressources (CR) est une cellule au niveau de la faculté. Elle gère toutes les ressources, formule plans et agendas, valide les différents besoins et les présente à la CGQD.

a- Groupe tutorat (GT) : L'objectif est d'activer le tutorat pour les étudiants de première année essentiellement (aux niveaux des départements du tronc commun). Il planifie, contrôle et améliore le processus de tutorat et d'assistance aux étudiants.

Les missions du tuteur se résument à :

- **L'aspect informatif et administratif :** Qui prend la forme d'accueil, d'orientation et de médiation ;
- **L'aspect pédagogique :** Qui prend la forme d'accompagnement à l'apprentissage, l'organisation du travail personnel de l'étudiant et d'aide à la construction de son parcours de formation ;
- **L'aspect méthodologique :** Qui prend la forme d'initiation aux méthodes de travail universitaire à titre individuel et en groupe ;
- **L'aspect technique :** Qui prend la forme de conseils pour l'utilisation des outils et supports pédagogiques ;
- **L'aspect psychologique :** Qui prend la forme de stimulation de l'étudiant et de sa motivation à poursuivre son parcours de formation ;
- **L'aspect professionnel :** Qui prend la forme d'aide de l'étudiant à l'élaboration de son projet professionnel.

b- Groupe modules et Examinations (GME):

b-1 Groupe Modules (GM):

L'objectif est de présenter les propositions concernant l'évaluation du volume horaire , le contenu des modules , leurs coefficients et le nombre de crédits qui leur sont attribués en se basant sur le feed-back des étudiants de fin de cycles ou en cours de cursus.

Le Groupe Modules gère et coordonne l'enseignement et les évaluations des différents modules. Son rôle est de passer en revue continuellement les modules. Ils peuvent proposer des changements par l'intermédiaire de la CGQD.

b-2 Groupe Examinations :

Le Groupe d'Examinations (GE) planifie, contrôle et améliore le processus d'examinations des étudiants. Il fournit aussi des données à analyser par la CGQD.

Les missions se résument en :

- Adoption de l'examineur interne (les sujets des examens ne seront tirés qu'après approbation de l'enseignant du module, le coordinateur du module et l'examineur interne) ;

- Désignation d'un examinateur externe pour évaluer les sujets des examens et leur compatibilité avec les programmes enseignés et le niveau des compétences requises ;
- Évaluation des résultats des examens (prendre un échantillon de chaque catégorie des étudiants –faibles, moyens, forts) et faire des analyses statistiques des résultats obtenus par les étudiants dans le but de renforcer les points forts et relever les points faibles pour améliorer la situation.

c- Groupe Projet de fin d'étude (GPFE) :

Le Groupe Projet de Fin d'Etudes (GPFE) planifie, contrôle et améliore le processus de fin d'étude.

Les missions sont le suivi et la gestion du PFE (établir un calendrier détaillé pour la préparation des PFE semaine par semaine et suivi du planning de réalisation des stages pratiques à l'aide de feuille d'assiduité durant les stages...)

d- Groupe Scientifique et Bibliothèque (GSB):

d-1 Le Groupe Scientifique (GS) :

Le groupe Scientifique(GS) gère séminaires, conférences, aide dans la conception du curriculum, et la sélection du staff, etc.

Les objectifs sont :

- Établir un canevas pour la réalisation des séminaires scientifiques ;
- Évaluer les retombés scientifiques et pédagogiques des séminaires réalisés par le département ;
- Présenter des rapports de mission scientifique (établir un modèle) par chaque enseignant du département qui participe à des séminaires nationaux ou internationaux et remise d'une copie du proceedings et pourquoi pas présenter une conférence pour les étudiants et les enseignants intéressés autour du thème traité lors du séminaire.

d-2 Le Groupe Bibliothèque (GB) :

Le groupe Bibliothèque(GB) planifie, contrôle et passe des commandes d'achats.

Il s'agit de :

- Évaluer et mettre à jour le patrimoine des ouvrages, revues et différents supports pédagogiques ;
- Présenter les suggestions aux responsables de la bibliothèque concernant l'achat ou l'abonnement de documents et ouvrages scientifiques.

L'enseignant est impliqué en permanence dans le processus de gestion de la qualité:

- Réception de l'agenda hebdomadaire;
- Réalisation des tâches requises;
- Remise des documents (résultats) afférents à la cellule AQ concernée dans les délais et selon le format approprié.

3- Les procédures au service de l'assurance qualité

L'université a pour missions fondamentales l'enseignement et la recherche, et elle aspire à pratiquer l'un et l'autre à un niveau qualitatif élevé. L'aspiration à un enseignement de qualité, appuyé sur une recherche dynamique, doit imprégner toute la vie universitaire. C'est sans doute une évidence, qu'il convient cependant d'appuyer sur des pratiques explicites et sur des démarches précises incluant régulièrement tous les protagonistes concernés et soutenues par un large consensus. C'est dans cet esprit que nous proposons de mettre en place des procédures simples et efficaces soutenant la qualité de l'enseignement et visant à :

- Valoriser l'enseignement et la qualité de la formation ;
- Soutenir les enseignants et favoriser l'innovation pédagogique ;
- Prendre en compte de façon plus décidée et systématique l'opinion des étudiants et des diplômés.

Les procédures constituent l'un des domaines-clé et le squelette de l'assurance qualité (AQ) dans l'université, devenu indispensable pour différentes raisons se rattachant les unes directement aux missions fondamentales de l'université.

4- Auto-évaluation :

La Cellule Assurance Qualité vise également à introduire et développer des procédures d'assurance qualité à l'université à travers plusieurs processus, dont les plus importants sont: l'auto-évaluation, l'achèvement du projet d'établissement, ainsi que la garantie que toutes les activités visant à améliorer le niveau et les performances de tous les acteurs de l'université (étudiants, professeurs et employés) sont réalisées conformément au Référentiel National de l'Assurance Qualité dans l'enseignement Supérieur - RNAQS - délivrée par le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche scientifique.

L'auto-évaluation consiste à comparer les références du RNAQES - ensemble d'objectifs et de valeurs définissant un état idéal fixé - aux pratiques effectives de l'établissement, et ce, pour chacune des activités considérée (domaines et champs). La satisfaction d'une référence exige souvent la mise en œuvre de plusieurs actions (critères). Aussi, c'est en évaluant ses critères qu'on apprécie le niveau de concrétisation d'une référence. La matérialisation d'un critère peut être étayée par plusieurs éléments ou preuves. Par conséquent, c'est sur ces dernières que les évaluateurs devront porter leur attention en définitive (voir référence 1 de la bibliographie).

Il importe de noter que si tout établissement est tenu de mettre en œuvre les références qui lui sont applicables, chacun est en principe libre de les décliner à sa manière. En d'autres termes, pour une même référence, les critères peuvent varier d'une institution à une autre. L'idée du RNAQES est de

proposer également, en plus des références, des critères et les preuves qui les accompagnent. Pour rester dans cet esprit, les établissements doivent considérer les critères (et preuves) du RNAQES et les compléter par d'autres s'ils le souhaitent. La CIAQES pourrait puiser parmi les ajouts proposés par les institutions des critères (et preuves) pour les inclure dans la prochaine version du référentiel.

En plus de montrer les écarts éventuels entre la situation réelle et celle visée telle que décrite par le référentiel, l'auto-évaluation a surtout pour finalité d'aider l'établissement à dégager des pistes d'amélioration de ses performances dans ses diverses activités. De ce point de vue, elle constitue un moyen sur lequel on peut s'appuyer pour développer une culture qualité au sein de l'institution.

4-1 Le comité d'auto-évaluation

L'opération d'auto-évaluation est menée par un comité ad hoc que l'institution crée à cet effet. Le président et les membres du comité sont nommés par décision du 1er responsable de l'institution. Ce dernier préside la cérémonie d'installation du comité pour marquer l'importance accordée à l'opération.

4-1-1. Composition du comité

La consistance du comité dépend de la dimension de l'institution et/ou du périmètre de l'auto-évaluation. Le comité doit comprendre des représentants de l'ensemble des parties prenantes de l'établissement et des membres, voire tous les membres, de la cellule assurance qualité (CAQ). Dans ce sens, il doit comporter :

- des représentants de la haute direction
- des enseignants
- des administratifs
- un (des) étudiant(s)
- Par ailleurs, il serait intéressant d'avoir dans le comité des représentants :
 - du conseil d'administration (CA)
 - des enseignants associés et vacataires
 - des anciens élèves

Voici, à titre indicatif, une composition du comité d'auto-évaluation :

- Un président du comité remplissant les critères ci-dessous (voir §4-1-2 et 4-1-3)
- 01 représentant du conseil de direction (CD)
- 01 représentant du CA
- Des (ou les membres) de la CAQ
- 01 représentant du conseil scientifique (CS) ou d'un comité scientifique de département (CSD)
- 03 représentants du corps enseignant
- 01 représentant des enseignants associés/vacataires, s'il y a lieu
- 01 représentant du personnel non enseignant (niveau cadre)
- 01 représentant des étudiants
- 01 représentant des anciens de l'établissement

Cette configuration peut être utilisée pour un sous-comité de domaine si l'institution opte pour une organisation selon les domaines du RNAQES pour mener l'opération.

4-1-2. Quelques traits des membres du comité

Les membres du comité sont choisis parmi ceux qui :

- croient en l'assurance qualité,
- connaissent bien l'institution (son passé et/ou son présent),
- sont prêts à donner de leur temps et consacrer des efforts pour réussir l'opération,
- s'impliquent habituellement dans des activités de l'établissement autres que celles dont ils ont la charge.

4-1-3. Le président du comité

Additivement aux critères ci-dessus, le président du comité que le chef d'établissement désignera sera quelqu'un qui jouit de respect et de confiance au sein de l'institution et qui a des qualités certaines en matière de communication et de gestion de réunions.

4-2 Les tâches du comité

Les membres du comité doivent avoir une bonne connaissance du référentiel : sa structuration, ses parties, ses objectifs, ... Les membres de la CAQ, qui ont déjà un niveau de maîtrise appréciable du RNAQES, aideront dans ce sens les autres membres du comité. A cette fin, la première séance de travail du comité, animée par la CAQ, devrait être consacrée à la présentation du référentiel (avec remise d'une copie à chaque membre en vue de sa lecture) et du guide d'auto-évaluation. La phase décrite dans l'élaboration de questionnaire ci-après offre une bonne occasion d'appropriation collective du référentiel par les membres du comité.

4-2-1. Elaborer les questionnaires

Le travail consiste à transformer les "critères" en "questions" qui formeront les questionnaires relatifs aux différentes "références" du RNAQES. Avant de préparer les questions (critères), les membres se donneront le temps de lire tout ce qui se rapporte à la référence considérée à savoir : son énoncé, sa règle d'interprétation, son ou ses critères, sa ou ses preuves. Un examen en profondeur de chaque référence aidera à comprendre ses objectifs ; ce qui facilitera ensuite l'identification des questions à poser et contribuera à l'appropriation du référentiel.

Le comité peut ajouter d'autres critères s'il juge que les critères du référentiel ne cernent pas entièrement la référence examinée. Dans ce cas, chaque critère ajouté devra être complété par une ou

des preuves. Le comité doit faire attention à ne pas éliminer des questions pertinentes (critères) sous prétexte qu'il connaît déjà les réponses.

Afin de favoriser l'émergence de pistes d'amélioration, on s'efforcera de formuler les questions de manière à éviter que la réponse soit « oui » ou « non ».

Les ajouts proposés par les établissements pourront servir pour enrichir la prochaine version du RNAQES.

Le comité précisera par la même occasion s'il y a lieu de recueillir des documents et lesquels ou s'il suffira de noter l'existence ou pas de telle ou telle preuve. Dans le même ordre d'idée, les acteurs concernés par les références, voire les critères, devront être identifiés.

Afin de ne pas trop surcharger les documents de travail, on peut utiliser pour les tâches décrites ci-dessus les deux modèles ci-après :

- La "*Liste des critères à évaluer*" ; elle contient la totalité des critères et preuves retenus et précise les acteurs à consulter et les documents à collecter (voir Annexe 1) ;

- Le "*Questionnaire*" ; il reprend les mêmes critères et preuves du premier document et comprend deux autres colonnes, l'une réservée aux commentaires et l'autre à « l'appréciation » des différents éléments (voir Annexe 2). L'orientation du document peut être modifiée pour laisser plus de place aux commentaires (orientation paysage).

Par ailleurs, le signe "+" figurant devant le code d'un critère ou d'une preuve des annexes 1 et 2 indique qu'il s'agit d'un élément ajouté, c'est-à-dire en plus par rapport au contenu du RNAQES.

Pour le "Questionnaire", le comité jugera s'il y a lieu de reprendre les critères sous forme de questions; ce qui importe c'est de vérifier leur concrétisation à travers les preuves. Pour l'appréciation, il s'agit d'apprécier chaque preuve puis, à partir, de ces appréciations remonter aux éléments supérieurs : critères, références, champs et domaines. Pour les appréciations, on peut adopter l'échelle suivante (voir référence 1 de la liste bibliographique) :

A = Élément entièrement satisfait = 4

B = Élément assez bien satisfait = 3

C = Élément moyennement satisfait = 2

D = Élément insuffisamment satisfait = 1

E = Élément non satisfait = 0

On peut aussi utiliser une échelle de notation plus simple, avec trois niveaux d'appréciation comme suit :

A = Élément entièrement satisfait = 2

B = Élément partiellement satisfait = 1

C = Élément non satisfait = 0

Enfin, la question de l'administration des questionnaires doit être débattue en vue de décider du mode de leur dépouillement. Faut-il recourir à un logiciel spécifique ou plutôt utiliser un logiciel courant. Le comité décidera en fonction des possibilités existantes.

Dans le cas de la constitution de plusieurs sous-comités (préconisé), les premières séances de travail de cette phase devraient regrouper l'ensemble des groupes pour des raisons évidentes de cohésion et d'harmonisation de la démarche.

Additivement aux deux documents de travail cités plus haut, deux autres tableaux, l'un réservé à l'appréciation par domaines et l'autre au bilan global, peuvent être utilisés pour faire apparaître les enseignements significatifs de chaque champ et de chaque domaine (Annexes 3 et 4). Cet effort de synthèse sera utile à la rédaction du rapport et peut favoriser l'émergence de pistes d'amélioration.

4-2-2. Planifier les rencontres avec les acteurs préalablement identifiés

Le président du comité, aidé par d'autres membres, prend contact avec les acteurs concernés pour fixer les dates des visites et des entretiens. Les questionnaires seront remis à cette occasion aux intéressés de sorte à leur laisser suffisamment de temps pour préparer les réponses et réunir les preuves.

4-2-3. Effectuer les visites et les entretiens afin de recueillir les informations et les traiter

Ces rencontres seront mises à profit pour procéder à la collecte des documents jugés utiles ou les commander s'ils ne sont pas disponibles. Les visites sont effectuées par des groupes de deux voire trois membres si c'est nécessaire. La constitution des sous-groupes de visiteurs et les rencontres que doit effectuer chacun d'eux sont décidés à l'avance.

4-2-4. Analyser les informations et données collectées et synthétiser les résultats

La synthèse des résultats de l'auto-évaluation vise à faire ressortir les enseignements globaux et à montrer les tendances générales. Elle doit montrer le niveau de couverture des références. Les annexes 2, 3 et 4 aident à mener progressivement l'analyse des références aux domaines en passant par les champs.

L'analyse des données peut aussi mettre en évidence des compléments à apporter pour compléter l'état des lieux. Des tableaux et autres graphes établis peuvent être annexés au rapport de l'auto-évaluation ;

4-3 Le périmètre de l'auto-évaluation

Pour une première auto-évaluation, il serait préférable de considérer l'ensemble des domaines du RNAQES de sorte à avoir une idée générale quant aux pratiques de l'établissement par rapport aux préconisations du RNAQES. Les institutions de grande dimension peuvent constituer un comité

d'auto-évaluation par structure (faculté ou département) et un conseil qui réunit les présidents pour veiller à l'harmonisation et l'uniformisation de la démarche.

Autrement, il peut être envisagé de réduire le nombre de domaines à considérer et/ou de limiter l'opération à une structure de l'institution (faculté ou département).

4-4 Une organisation en "domaines"

Une manière de répartir le travail pour, d'une part, réduire la durée de l'opération et, d'autre part, gagner en efficacité et pertinence des résultats serait de confier chacun des sept domaines du RNAQES à un groupe de membres du comité. On aura ainsi un sous-comité par domaine. Chaque sous-comité sera placé sous la direction d'un "pilote de domaine" qui représentera le président du comité d'évaluation. Cette manière de faire donne la possibilité à un plus grand nombre de membres de la communauté de s'impliquer dans la démarche. Elle permet aussi d'affiner le choix des membres en fonction du domaine pour avoir dans chaque sous-comité des spécialistes du domaine considéré.

Ce mode d'organisation permettra aussi d'intégrer la totalité des membres de la CAQ. En effet, il serait dommage de se priver de la collaboration d'éléments convaincus et qui de surcroît sont les seuls à avoir une bonne connaissance du référentiel et de l'AQ de manière générale. Par ailleurs, c'est la CAQ qui est mieux à même de capitaliser l'expérience.

Le président du comité d'évaluation sera amené à travailler avec les sept (7) sous-comités de manière à:

- s'assurer de l'avancement général de l'opération
- veiller à l'homogénéisation du travail
- partager les bonnes pratiques relevées dans les différents sous-comités

Un membre du comité peut faire partie de plus d'un sous-comité, pour peu qu'il s'engage à être assidu aux séances de travail des équipes qu'il intègre. On veillera aussi à ce qu'il y est au moins un membre de la CAQ dans chaque sous-comité pour les raisons évoquées plus haut.

4-5 Le rapport d'auto-évaluation

La structure du rapport sera comparable à celle du référentiel, conformément au schéma d'organisation adopté. La première partie du rapport devrait comporter une présentation de l'institution, une description du processus d'auto-évaluation et les résultats globaux. Il est important de souligner les problèmes rencontrés dans le déroulement de l'opération et de noter les suggestions pour son amélioration en vue des futures éditions.

Ensuite, le rapport consacrera un chapitre à chacun des sept domaines du référentiel. Chaque chapitre sera décliné en sous-chapitres renvoyant aux champs du RNAQES.

Chapitre III : **Assurance qualité à l'Université de Tizi-Ouzou**

Pour chaque chapitre, voire chaque champ, les rédacteurs s'efforceront d'indiquer ce que l'institution devrait faire pour satisfaire les références les plus marquantes à défaut de le faire pour toutes les références où des insuffisances ont été relevées. Dans le même ordre d'idée, il convient de souligner les réussites importantes.

Dans le cas de l'organisation en domaines adoptée chaque sous-comité rédigera sa partie. Le rapport global sera finalisé par le président du comité, le RAQ et les pilotes de domaine. Le rapport final sera examiné et adopté par l'ensemble du comité. Il est important de remettre le rapport ainsi arrêté aux personnes avec lesquelles les membres des sous-comités se sont entretenus et de recueillir leurs commentaires pour les intégrer dans la version finale du rapport.

Conclusion Générale

CONCLUSION GENERALE

CONCLUSION GENERALE

Loin d'être une fin en soi, l'assurance qualité dans l'enseignement supérieur, qui s'est très largement développée durant les deux dernières décennies, est un outil qui, pour une université, a trois finalités principales : améliorer de façon continue son fonctionnement et ses prestations, répondre à l'obligation de rendre des comptes, enfin obtenir une reconnaissance à travers de l'obtention d'un label. Elle représente un outil qui permet à l'État, directement ou par délégation, de jouer son rôle de garant de la qualité en protégeant les étudiants et la société contre la malhonnêteté et la médiocrité en promouvant l'amélioration de la qualité dans les institutions et les établissements de l'enseignement supérieur.

C'est dans cette perspective que nous pouvons dire que l'assurance qualité dans les établissements de l'enseignement supérieur est une démarche qui vise à préparer l'étudiant à certaines aptitudes, pour le rendre capable de gérer l'abondance des informations, les processus de changement croissant et le progrès technologique de plus en plus pointu. Ce qui lui permet de développer son rôle qui ne sera pas limité à l'apprentissage passif "par Cœur", le copiage et l'écoute seulement, pour devenir un élément actif dans le traitement des informations, qui participe activement dans le processus d'apprentissage.

Cette démarche l'aidera à développer ses compétences et aptitudes, et le rendra un individu utile pour sa patrie et sa nation. Enfin, nous concluons par dire que, si le monde d'aujourd'hui parle la langue de la qualité dans tous les domaines, notamment l'éducation et l'enseignement, l'université Algérienne – qui représente le lieu réel et l'endroit où se transforme le produit «les diplômés»- doit dynamiser la mise en œuvre de l'assurance qualité qui représente une démarche nécessaire à sa mise à niveau et à l'amélioration d'une façon continue, parce que la qualité est un voyage continu est infini qui nécessite la mobilisation de toutes les parties prenantes.

Toutefois, par rapport à nos hypothèses posées dans l'introduction, se dans l'on nos différents constats et analyses nous pouvons dire que la mise en place d'une démarche qualité au sein d'une organisation est une action stratégique qui contribue à sa performance et son amélioration dans un contexte en pleine mutation et c'est une volonté et l'affaire de tout le monde.

Notre étude nous a permis de nous apercevoir que les l'instabilité qui a régné au sein de l'université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou et les changements régulier des responsables en induit à l'université un retard énorme dans l'implémentation de l'assurance qualité et non plus en pu suivre les formations relaissés par les formateurs de CIAQUES.

Aussi notre travail nous a permis de constater qu'un projet d'établissement à été demandé par le MESRS en 2017 et qui n'est toujours pas vu la lumière et l'université de Tizi-Ouzou est le seul établissement qui n'a pas présenté au MESRS son projet d'établissements et qui nécessite en toute première dans la réalisation de ce projet l'installation de la commission de l'assurance qualité.

Enfin L'UMMTO fait partie d'un projet européen ESAGOV dans le cadre de programme Erasmus+, son objectif principal est à améliorer et à renforcer la démarche-qualité de la gouvernance dans les universités algériennes à partir de la construction de leur projet d'établissement qui est considéré comme une grande occasion pour l'établissement afin d'implémenter la démarche d'assurance qualité et de réaliser son projet d'établissement en profitant des échanges des connaissances, du savoir-faire et de l'expérience de la partie européenne, espérant que l'UMMTO va en tirer profit.

Enfin notre étude ne s'est pas faite sans difficultés. En effet, nous avons eu des difficultés par rapport à l'accès aux informations vues la sensibilité de notre thème.

Bibliographies

- 1- Delausnay, N., Sylin, M. &Wettendorff, I. (2005). Les démarches qualité dans l'enseignement Supérieur en Communauté française de Belgique : entre normalisation et conformation. Actes du XXIIème Congrès de l'Association Internationale de Pédagogie Universitaire, Genève, 12-14septembre 2005.
- 2- ENQA (2005). Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area. Helsinki
- 3- EEES : l'Espace Européen de l'Enseignement Supérieur
- 4- BernillonALain, Les outils de management qualité, édition chihab, 1995
- 5- GUIDE DE L'AUTO-EVALUATION SELON LE REFERENTIEL NATIONAL ;Mohamed LERARI ,Responsable Assurance Qualité –Membre de la CIAQES2 ; 2016
- 6- C O N S E I L S U P É R I E U R D E L ' É D U C A T I O N , L'assurance qualité à l'enseignement universitaire : une conception à promouvoir et à mettre en œuvre, Avis à la ministre de l'Éducation, du Loisir et du Sport© Gouvernement du Québec, 2012
- 7- Institut international de planification de l'éducation, « Faire des choix fondamentaux pour l'assurance qualité externe ». P17 .Disponible sur : www.iipe.unesco.org,
- 8- Vlăsceanu , L. Grunber, L et Parlea, D (2007).« Quality Assurance and Accreditation: A Glossary of Basic Terms and Definitions», UNESCO-CEPES, pp 70–73.
- 9- Instruction N°01 de 27 janvier 2008 du Chef du Gouvernement. Disponible sur : <https://www.mesrs.dz/fr/assurance-qualite>.
- 10-Benhassine ,O. K(2015) . « L'Enseignement Supérieur et la Recherche Scientifique en Tunisie Assurance de la qualité et normes éthiques », liberté académique et charte universitaire en Tunisie et ailleurs, p100. Disponible sur : https://www.researchgate.net/publication/315768925_L'Enseignement_Superieur_et_la_Recherche_Scientifique_en_Tunisie_Assurance_de_la_qualite_et_normes_ethique
- 11-Bouزيد, N. Berrouche, Z (2012). « Assurance qualité dans l'enseignement supérieur », CIAQES,Alger, p 33. Disponible sur : <http://www.ciaques-mesrs.dz/COURS%20CIAQES/II-AQ%20dans%20l'ES.pdf>.
- 12-CIAQES – MESRS ALGERIE – Référentiel Qualité
- 13-ASSURANCE QUALITÉ INTERNE ET AUTOÉVALUATION PAR PROF. FARES BOUBAKOUR
- 14-Mme AOUALI Fatiha Assurance Qualité dans la réforme de l'Enseignement Supérieur en Algérie 2012
مجلة "الأبحاث الاقتصادية" البلدية بحلبسعدالجامعة - العدد 06 جوان
- 15-L'assurance qualité appliquée aux activités universitaires : évolution dans le temps et dans l'espace français et européen, octobre 2018, conférence de M. Froment, HCERES<https://www.hceres.fr/en/node/1394>
- 16-Revue DIRASSAT Numéro Economique (ISSN : 2676-2013) Vol 10. N0 02 - Juin 2019. PP: 331-346 Assurance Qualité Dans L'enseignement Supérieur En Algérie : Tendances Et Pratiques Quality Assurance In Higher Education In Algeria: Trends And Practices, KOURAICHE Nassira
- 17-CIAQUES : SESSION N° 4 FORMATION RAQ : assurance qualité interne et autoévaluation par prof. Fares BOUBAKOUR
- 18-L'Assurance qualité dans l'enseignement supérieur de la théorie à la concrétisation pratique : cas de l'Université Badji-Mokhtar Annaba, El-Hadi Boukalkoul, ConferencePaper · October 2013 <https://www.researchgate.net/publication/335798109>

Glossaire

GLOSSAIRE DE TERMES DE L'ASSURANCE QUALITE

(source: CIAOES Algérie)

Accréditation	Accreditation	L'Accréditation est le processus par lequel est établie la légalité, la pertinence voire l'opportunité d'un programme d'étude, d'un curriculum ou d'une institution éducative.
Accréditation de programme	Programme accreditation	Cette accréditation permet de situer le niveau et la capacité d'un programme pour atteindre un seuil précis d'efficacité dans la production de compétences avérées.
Accréditation d'excellence	Excellence accreditation	L'Excellence signifie avoir des qualités pouvant être parfois difficiles à atteindre.
Accréditation institutionnelle	Institutional accreditation	Elle permet à une institution éducative ou de formation d'être opérationnelle
Adaptation à l'objectif visé	Fitness of purpose	Evaluation des intentions en direction de la qualité et de leur pertinence.
agence d'accréditation	accrediting agency	L'agence d'accréditation est un organisme dont les missions sont l'évaluation et l'octroi de la qualité à une institution éducative ou un programme de formation.
Agence d'assurance qualité externe	External quality assurance agency (EQA-agency)	
Apprentissage formel	Formal learning	Forme d'éducation dispensée dans des structures éducatives (publiques ou privées) reconnues par l'état
Apprentissage tout au long de la vie	Lifelong learning	Ce sont toutes les formes d'apprentissage dans toutes institutions éducatives permettant le développement de la personne tout au long de sa vie.
Assurance	Assurance (quality assurance)	L'Assurance de la qualité est un processus qui certifie la qualité d'autres processus ou de leurs résultats qui satisfont les minima requis. C'est aussi une évaluation régulière pour le maintien de ces minima par rapport aux attentes des institutions.

Audit	Audit	Audit est un processus qui garantit la qualité et le respect de standards. Il détermine qu'une institution donnée ou un programme de formation satisfait les objectifs préétablis. Et ainsi met les institutions en face de leurs responsabilités.
Audit du management	Management audit	C'est le processus par lequel une institution éducative procède à l'évaluation des structures de management pour vérifier si elles sont assez performantes pour assurer la qualité de l'offre de formation et du respect des standards reconnus par rapport aux résultats des apprentissages.
Audit institutionnel interne	Internal institutional audit	Ce processus permet à toute institution qu'il s'agit de contrôler si les voies et moyens pour assurer la qualité des actions menées par l'institution sont bien réunis pour respecter les standards déterminés par l'institution elle-même.
Audit qualité	Quality Audit	Évaluation systématique dont le but premier est de déterminer si les activités de qualité sont fidèles aux dispositions planifiées et que ces dispositions sont appliquées sur le terrain.
Auto-évaluation	Self-evaluation; Self-assessment	L'auto-évaluation est un processus par lequel une institution ou un individu juge de la qualité des processus et autres actions dont il ou elle a la charge.
Benchmarking	Benchmarking	Le Benchmarking est un processus permettant de comparer les mécanismes, les résultats de différentes institutions voire d'une même institution.

Certification	Certification	La Certification est le processus de reconnaissance d'un résultat ou la conformité à une norme ou un standard atteint par une institution ou par un apprenant.
Compétence	Competence	C'est l'acquisition d'un certain nombre de savoirs, savoir-faire et d'habiletés à même de contribuer à la réalisation de tâches ou d'activités à un haut niveau d'expertise dans des espaces d'apprentissage ou de travail.
Co-diplôme	Joint degree	Diplôme décerné par plus d'une institution éducative.
Contrôle qualité	Quality control	C'est un mécanisme permettant d'assurer la conformité à une caractéristique prédéfinie. C'est aussi un ensemble de techniques pour contrôler les exigences de qualité d'un produit, d'un processus ou d'une action éducative.
Correction	Grading	La correction est un processus de notation de tout travail fourni par un apprenant, pouvant servir aussi au classement de ce dernier.
Crédit	Credit	Reconnaissance d'une unité d'apprentissage exprimée en nombre d'heures ou d'atteinte de standards.
Curriculum	Curriculum	C'est la somme d'un programme d'apprentissage, d'un contenu disciplinaire, d'une méthodologie d'enseignement et de techniques d'évaluation.
Descripteur de niveau	Level descriptor	C'est l'énoncé indiquant la qualité et l'étendue d'un apprentissage à une étape donnée dans un programme d'étude spécifique.
Efficacité	Effectiveness	C'est la qualité d'un processus ou d'une activité en rapport avec le but envisagé ou sa fonction originelle.

Efficacité	Efficiency	C'est la qualité d'un processus ou d'une activité en rapport avec le but envisagé avec un minimum de moyens.
Employabilité	Employability	C'est la somme des qualités nécessaires (savoir, savoir-faire, savoir-être, capacités) pour un étudiant pour être choisi pour un emploi fixé.
Evaluation	Assessment	Processus permettant l'examen d'une institution ou d'un programme et l'octroi d'un jugement ou d'un label afin d'attester la qualité ou le respect de normes ou de standards établis.
Evaluation externe	Externalevaluation	L'évaluation externe est un processus d'évaluation par des experts étrangers à la structure pour attester la qualité ou les standards atteints.
Evaluation de faculté	Faculty review	C'est l'évaluation des processus et des résultats obtenus, du fonctionnement et des missions d'une structure éducative, et des performances de ses enseignants et de son administration.
Evaluation formative	Formative assessment	C'est l'évaluation des apprentissages sans qu'il soit donné un avis définitif pour ce qui concerne le niveau du candidat.
Evaluation interne	Internalevaluation	C'est le processus qui permet l'analyse critique de la qualité au sein d'une institution éducative pour des besoins internes.
Evaluation sommative	Summative assessment	L'évaluation sommative est un jugement, une notation, une évaluation portant sur une dimension synchrone dans l'apprentissage, à un temps fixe.
Interdisciplinarité	Interdisciplinarity	L'interdisciplinarité permet d'approcher certaines notions ou domaines de recherche par le biais de plusieurs disciplines dans la construction des sens dans une approche intégrative et cohérente.

Indicateurs de performance	Performance indicators	Ce sont des données qui permettent d'évaluer la performance d'une institution ou d'un individu afin de jauger du niveau et de la qualité de la performance.
Management de la qualité	Quality Management	Partie du management préoccupée par l'élaboration, la détermination, l'implémentation et le contrôle d'une politique qualité.
Mobilité	Mobility	Elle fixe les principes de déplacement des étudiants autant que celle des enseignants à l'intérieur ou à l'extérieur d'une institution, à l'intérieur ou à l'extérieur d'un pays.
Module	Module	Un module est la somme des savoirs, savoir-faire formant une unité de base d'un programme d'étude qui est un ensemble de modules.
Objectif	Objective	C'est l'énoncé spécifique de ce qu'un apprenant est supposé atteindre à la fin d'une expérience d'apprentissage. Il est mesurable pour permettre sa quantification, sa réalisation et son évaluation.
Organisme de régulation	Regulatory body	C'est une organisation externe nommée par le décideur pour contrôler le processus éducatif et aussi les produits finaux qui en résultent.
Partie prenante	Stakeholder	Toute partie prenante a un intérêt direct ou indirect dans l'activité d'une institution éducative. Elle peut être une personne morale ou physique.

développement personnel	planning (PDP)	tracer les contours de sa trajectoire éducative et professionnelle et de sa progression.
Politique qualité	Quality Policy	Une politique qualité regroupe les intentions, attentes et directives d'une institution par rapport à une qualité souhaitée par les décideurs de l'institution.
Qualité	Quality	C'est une caractéristique, une propriété d'un processus, d'une institution ou d'une action. Elle désigne aussi un haut niveau de réalisation. Elle qualifie la conformité à un standard prédéfini.
Réseau International pour les Agences d'Assurance Qualité dans l'Enseignement Supérieur	International Network of Quality Assurance Agencies in Higher Education (INQAAHE)	
Responsabilité	Accountability	La responsabilité est le pendant de toute activité commandité par une autorité qui en délègue la gestion à une autre institution ou un individu.
Résultat de l'apprentissage	Learning outcome	Il est déterminé en amont par l'institution éducative pour rendre tangible ce qu'un apprenant est supposé apprendre à la fin d'une expérience d'apprentissage donnée. C'est aussi les comportements, les aptitudes ou les productions prévues par une institution pour jauger de la réussite d'une expérience d'apprentissage.
Révision, critique, analyse	Review	Moyen par lequel une institution vérifie la qualité d'une institution, de ses actions ou des processus induits. Cela n'aboutit pas nécessairement à un jugement ou une remédiation.

Revue par les pairs	Peer review	Evaluation individuelle ou collective d'une offre de formation ou d'un produit d'apprentissage par un individu ou par des individus ou des groupes appartenant à la même institution.
Standards	standards	Niveau d'exigence pour qu'une institution éducative, ou un programme soit accrédité ou certifié par une agence d'accréditation ou d'assurance qualité. Elle veille à ce que les conditions de viabilité soient réunies: financement, niveau de qualité, efficacité, etc.
Supplément au diplôme	Diploma/degree supplement	Listing exhaustif des résultats auxquels un apprenant a abouti.
Système de transfert de crédits européen	(European Credit Transfer System) ECTS	ECTS est un système de reconnaissance ou d'équivalence pour permettre le déplacement des apprenants entre des institutions d'un espace semblable ou différent.
Système qualité	Quality System	Tous les éléments structurels, organisationnels, procéduraux pour la mise en branle d'un management de la qualité.
Validation	Validation	Analyse d'un processus d'autoévaluation par une autorité d'assurance qualité externe (agence) chargée d'évaluer un programme d'étude ancien ou nouveau.

Annexe

ANNEXE 1

LISTE DES CRITERES A EVALUER

F	FORMATION		
F1	La définition de l'offre de formation et son pilotage		
F11	L'institution offre des formations en adéquation avec ses environnements politique, scientifique, socio-professionnel et elle tient compte du contexte national et international.		
CODE	CRITERES - PREUVES	ACTEUR(S)	DOC
F111	L'institution entretient des relations avec les établissements de l'enseignement secondaire de sa région.		
	<i>F1111 : Les responsables pédagogiques effectuent des visites dans des établissements d'enseignement secondaires (jamais, peu, souvent).</i>		
	<i>F1112 : Les lycées effectuent des visites dans l'institution universitaire (jamais, peu, souvent).</i>		
F112	L'institution définit les grands domaines de formation en relation avec ses compétences.		
	<i>F1121 : L'institution a élaboré et mis en place de grands domaines de formation en relation avec ses compétences.</i>		
+F113	Les offres de formation de l'institution répondent aux attentes des secteurs utilisateurs de ses diplômés et tiennent compte de son potentiel et de son environnement scientifique et technique.		<ul style="list-style-type: none"> • Les résultats de la dernière enquête. • Les résultats de la dernière enquête sur le devenir des diplômés. • Bilans de la FC des 3 derniers exercices. • Conventions de formation avec des opérateurs publics ou privés.
	<i>+F1131 : L'institution effectue régulièrement une enquête auprès des employeurs effectifs et potentiels de ses diplômés pour comprendre leurs attentes.</i>		
	<i>+F1132 : L'institution a mis en place un observatoire de la vie étudiante et de l'insertion professionnelle (OVEIP) dont l'une des missions est de suivre l'évolution de ses anciens diplômés.</i>		
	<i>+F1133 : L'institution a une offre de formation continue étoffée inter et intra entreprises.</i>		
	<i>+F1134 : L'institution compte un nombre appréciable d'enseignants associés provenant d'organismes de recherche, des entreprises et des administrations.</i>		
	<i>+F1135 : Des représentants des secteurs utilisateurs et des anciens de l'institution siègent dans des organes d'administration et de consultation.</i>		
+F114	Les offres de formation de l'institution tiennent compte du contexte international.		
	<i>+F1141 : L'institution a des conventions d'échanges avec des établissements internationaux similaires (mobilité des étudiants et des enseignants, organisation conjointe de manifestations scientifiques, ...).</i>		<ul style="list-style-type: none"> • Conventions d'échanges • Exemples d'actions concrètes
	<i>+F1142 : L'institution a mis en place une cellule de veille scientifique et technologique.</i>		
F12	L'offre de formation est cohérente au regard du projet de l'institution et de ses moyens matériels, humains et pédagogiques.		
F121	L'offre de formation est élaborée par les structures pédagogiques de l'institution.		
	<i>F1211 : Taux des enseignants participant à l'élaboration de l'offre de formation.</i>		
...	...		

ANNEXE 2

QUESTIONNAIRE

Domaine : FORMATION	
Pilote	Mohamed ALI
Eval. 1	...
Eval. 2	...
Eval. 3	...
Eval. 4	...
Eval. 5	...

Auto-Evaluation Selon le RNAQES

DATE :

* Appréciation des éléments	
Entièrement satisfait	A (4)
Assez Bien satisfait	B (3)
Moyennement satisfait	C (2)
Insuffisamment satisfait	D (1)
Non satisfait	E (0)

F	FORMATION		
F1	La définition de l'offre de formation et son pilotage		
F11	L'institution offre des formations en adéquation avec ses environnements politique, scientifique, socio-professionnel et elle tient compte du contexte national et international.		
CODE	CRITERES - PREUVES	COMMENTAIRES	AP*
F111	L'institution entretient des relations avec les établissements de l'enseignement secondaire de sa région.	<i>L'établissement n'a pas de relations avec les lycées et ne voit pas l'intérêt d'en avoir.</i>	
	<i>F1111 : Les responsables pédagogiques effectuent des visites dans des établissements d'enseignement secondaires (jamais, peu, souvent).</i>	<i>Non</i>	
	<i>F1112 : Les lycées effectuent des visites dans l'institution universitaire (jamais, peu, souvent).</i>	<i>Non</i>	
F112	L'institution définit les grands domaines de formation en relation avec ses compétences.	<i>L'établissement considère que ses domaines de formation sont définis statutairement.</i>	
	<i>F1121 : L'institution a élaboré et mis en place de grands domaines de formation en relation avec ses compétences.</i>	<i>Chaque département a un document précisant ses spécificités.</i>	
+F113	Les offres de formation de l'institution répondent aux attentes des secteurs utilisateurs de ses diplômés et tiennent compte de son potentiel et de son environnement scientifique et technique.		
	<i>+F1131 : L'institution effectue régulièrement une enquête auprès des employeurs effectifs et potentiels de ses diplômés pour comprendre leurs attentes.</i>		
	<i>+F1132 : L'institution a mis en place un observatoire de la vie étudiante et de l'insertion professionnelle (OVEIP) dont l'une des missions est de suivre l'évolution de ses anciens diplômés.</i>		
	<i>+F1133 : L'institution a une offre de formation continue étoffée inter et intra entreprises.</i>		
	<i>+F1134 : L'institution compte un nombre appréciable d'enseignants associés provenant d'organismes de recherche, des entreprises et des administrations.</i>		
	<i>+F1135 : Des représentants des secteurs utilisateurs et des anciens de l'institution siègent dans des organes d'administration et de consultation.</i>		
+F114	Les offres de formation de l'institution tiennent compte du contexte international.		
	<i>+F1141 : L'institution a des conventions d'échanges avec des établissements internationaux similaires (mobilité des étudiants et des enseignants, organisation conjointe de manifestations scientifique, ...).</i>		

	<i>+F1142 : L'institution a mis en place une cellule de veille scientifique et technologique.</i>		
F12	L'institution offre des formations en adéquation avec ses environnements politique, scientifique, socio-professionnel et elle tient compte du contexte national et international.		
+F113	Les offres de formation de l'institution répondent aux attentes des secteurs utilisateurs de ses diplômés et tiennent compte de son potentiel et de son environnement scientifique et technique.		
	<i>+F1131 : L'institution effectue régulièrement une enquête auprès des employeurs effectifs et potentiels de ses diplômés pour comprendre leurs attentes.</i>		
	<i>+F1132 : L'institution a mis en place un observatoire de la vie étudiante et de l'insertion professionnelle (OVEIP) dont l'une des missions est de suivre l'évolution de ses anciens diplômés.</i>		
...	...		
COMMENTAIRE FINAL SUR LA RERERENCE :			
F12	L'institution offre des formations en adéquation avec ses environnements politique, scientifique, socio-professionnel et elle tient compte du contexte national et international.		
CODE	CRITERES - PREUVES	COMMENTAIRES	AP*
F121			
...	...		

ANNEXE 3

COUVERTURE DES REFERENCES PAR DOMAINES

Domaine : FORMATION	
Pilote	Mohamed ALI
Eval. 1	...
Eval. 2	...
Eval. 3	...
Eval. 4	...
Eval. 5	...

Auto-Evaluation Selon le RNAQES

DATE :

(*) Appréciation des éléments	
Entièrement satisfait	A (4)
Assez Bien satisfait	B (3)
Moyennement satisfait	C (2)
Insuffisamment satisfait	D (1)
Non satisfait	E (0)

F		FORMATION	
CODE	AP*	CHAMPS	COMMENTAIRES
F1		La définition de l'offre de formation et son pilotage.	
F2		L'accompagnement de l'étudiant dans sa formation.	
F3		L'évaluation et la révision des enseignements.	
F4		Le contrôle des connaissances et des apprentissages des étudiants.	
F5		L'orientation et l'insertion professionnelle.	
F6		La formation doctorale.	
F7		La formation continue (tout au long de la vie).	

ANNEXE 4

COUVERTURE DES REFERENCES – RESULTAT GLOBAL

Auto-Evaluation Selon le RNAQES

DATE :

DOMAINE	AP³	COMMENTAIRES
Formation (F)		
Recherche (R)		
Gouvernance (G)		
Vie à l'Université (V)		
Infrastructures (I)		
Coopération (C)		
Relations avec l'env. socio- économique (S)		

³ A (4) = Entièrement satisfait ; B (3) = Assez Bien satisfait ; C (2) = Moyennement satisfait ; D (1) = Insuffisamment satisfait ;
E (0) = Non satisfait

ANNEXE 5

PLANNING DE DEROULEMENT DE L'AUTO-EVALUATION

N°	Actions	Finalité / Objectif	Responsable	Acteurs	M ₁ ⁴	M ₂	M ₃	M ₄	M ₅	M ₆	Réalisée le	Commentaires
0	Décision de lancer une auto-évaluation											
0.1	Débat et Décision de mener une auto-évaluation et choix du périmètre	Convaincre et fédérer les responsables autour des objectifs de l'auto-évaluation	Directeur (Recteur)	- Conseil de Direction - RAQ	S ₁ ⁵							- Identification des candidats potentiels pour présider le comité d'auto-évaluation (voir critères)
0.2	Annonce de l'opération	Informers les parties prenantes de l'établissement	Directeur (Recteur)	Toutes les parties prenantes	S ₂							- Lettre à communiquer par : affichage, mailing, site web - Informer de la mise en place prochaine d'un comité d'auto-évaluation
1	Mise en place du comité d'auto-évaluation											
1.1	Désignation du Président du comité	Permettre le démarrage effectif de l'opération	Directeur (Recteur)	- Président du comité	S ₂							- Formalisation par une décision de nomination - Informer la communauté
1.2	Désignation des pilotes de domaine	Mette en place l'équipe en charge de l'opération d'auto-évaluation	Directeur (Recteur)	- Président du comité - RAQ	S ₃							- Informer la communauté
1.3	Désignation des membres des sous-comités	Mette en place l'équipe en charge de l'opération d'auto-évaluation	Directeur (Recteur)	- Président du comité - RAQ - Pilotes de domaine	S ₃							- Informer la communauté
1.4	Affecter un local au comité et le doter des moyens nécessaires	Permettre aux membres d'avoir un lieu de travail et de conservation des documents	Directeur (Recteur)	- Direction - SG - Comité	S ₄							- Si la CAQ dispose d'un local adéquat, il peut servir au comité.
1.5	Installation officielle du comité	Marquer un soutien fort à l'opération	Directeur (Recteur)	- Conseil de Direction - Comité	S ₄							

⁴ Indique le numéro du mois.

⁵ Indique le numéro de la semaine.

2	Information des membres du comité (sous-comités)										
2.1	Présentation et distribution du RNAQES	Expliquer le RNAQES et anticiper sur les velléités de tout remettre en cause et débat	- RAQ	- Comité - CAQ		S ₅					- Une séance de travail ne dépasse pas 1h 30.
2.2	Présentation du processus d'auto-évaluation et débat (auto-évaluation et RNAQES)	S'assurer de la bonne compréhension des objectifs de l'auto-évaluation	- Président du comité - RAQ	- Comité (dont les membres de la CAQ)		S ₅					
3	Réalisation de l'auto-évaluation										
3.1	Arrêter la liste des critères à évaluer par domaines (par l'ajout éventuel de critères en plus de ceux du RNAQES)	Préciser les éléments (critères et preuves) sur lesquels sera apprécié la couverture des références.	- Président du comité - Pilotes de domaine	Membres du conseil		S ₅					- Cette étape permet à l'institution d'avoir la première version de son référentiel institutionnel, obtenu en retirant les éléments du RNAQES non applicables à l'établissement et en considérant les ajouts (critères et preuves) introduits. - Un modèle de tableau pour ce travail est donné en annexe 1.
3.2	Préparer les questionnaires et arrêter le mode de notation	S'assurer que les questions sont claires, identifier les documents à voir ou recueillir et uniformiser la manière du juger (notation)	- Président du comité - Pilotes de domaine	Membres du conseil		S ₆					- Un modèle de tableau pour ce travail est donné en annexe 2.
3.3	Planifier les visites et rencontres pour recueillir les informations et remettre aux personnes concernées les questionnaires.	Perturber le moins possible les structures et les personnes concernés et s'assurer ainsi de leur collaboration.	- Président du comité - Pilotes de domaine	Personnes à rencontrer pour collecter les informations et données		S ₇					
3.4	Effectuer les visites et rencontres programmées	Recueillir les informations et données montrant le niveau de couverture des références	- Président du comité - Pilotes de domaine	Personnes à rencontrer pour la collecte des données		S ₈					
3.5	Analyser les informations et données collectées et synthétiser les résultats		- Président du comité - Pilotes de domaines			S ₉	S ₁₀				- Deux modèles de tableaux sont proposés en annexes 3 et 4 pour aider à la synthèse des résultats.
4	Rédaction du rapport de l'auto-évaluation										
4.1	Rédaction des rapports par domaines	Obtenir pour chaque domaine un document descriptif et évaluatif de la situation	- Pilotes de domaine	- Membres des sous-comités			S ₁₁ S ₁₂				
4.2	Confection du rapport global	Obtenir un rapport cohérent	- Président du comité	- RAQ				S ₁₃			

				- Pilotes de domaine								
4.3	Lecture et approbation du rapport par l'ensemble des membres du comité	Associer tous les membres à la validation du rapport	- Président du comité	- Membres du comité				S ₁₃				
4.4	Remise du rapport global aux acteurs rencontrés	Recueillir les remarques des personnes rencontrées et les introduire dans la version finale	- Président du comité	- Acteurs ayant fourni des informations					S ₁₄ S ₁₅			
4.3	Remise de la version finale au 1 ^{er} responsable de l'institution	Fournir un rapport ayant eu l'adhésion des évaluateurs et des audités	- Président du comité	Directeur (Recteur)					S ₁₆			