

# Principes d'un système d'assurance qualité

## WP4 : Formation à l'échelle locale

# Erasmus +

Présentée à distance le jeudi 13 janvier 2022

# Plan de l'exposé

- ▶ Qualité
- ▶ Assurance-Qualité
- ▶ Auto-Évaluation
- ▶ Le RNAQES

# Objectifs du module

- ▶ Approfondir la notion de qualité et d'Assurance-Qualité
- ▶ Comprendre l'Auto-Évaluation et le référentiel
- ▶ Pratiquer l'Auto-Évaluation
- ▶ Le RNAQES

# Partie 1: La Qualité

# Introduction

5

L'Algérie a conduit plusieurs réformes de son enseignement supérieur :

1

Moderniser **son organisation**

2

**Efficacité et pertinence** de ses formations

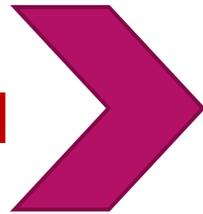
3

Renforcer les **activités de recherche** et de valorisation.

*Mais dans un contexte marqué par ...*

# Partie 1 : La qualité Contexte

**Réformes qui se  
sont renforcées à  
partir de 2004**



## Mise en place de :

- Mise en place du LMD
- La CIAQES
- Le programme PAPS-ESRS

## Intégration à des projets :

- AUF
- Tempus et Erasmus+

## Carte de positionnement :

- Banque mondiale

# Contexte

**Initiatives en Assurance-  
Qualité dispersées,**

**qui n'ont pas permis**

**une solide politique de qualité**

# Partie 1 : La qualité Autour de la qualité

**La qualité  
c'est :**

- Une préoccupation essentielle de l'enseignement supérieur (Pays Anglo-saxon, Pays européens).
- Mettre en place les conditions visant à
  - Renforcer et maintenir les acquis
  - Accompagner l'étudiant pour son épanouissement personnel et professionnel.

**Mais elle est :**

- Subjective et jamais neutre.
- Polémique si elle est laissée à la sensibilité de chacun

# Partie 1 : La qualité

## Une diversité de définitions de la qualité



## Réflexion 1

**« La qualité n'est pas un acte, c'est une habitude », est une formule attribuée à ARISTOTE. Êtes-vous d'accord avec cette formule :**

**OUI**

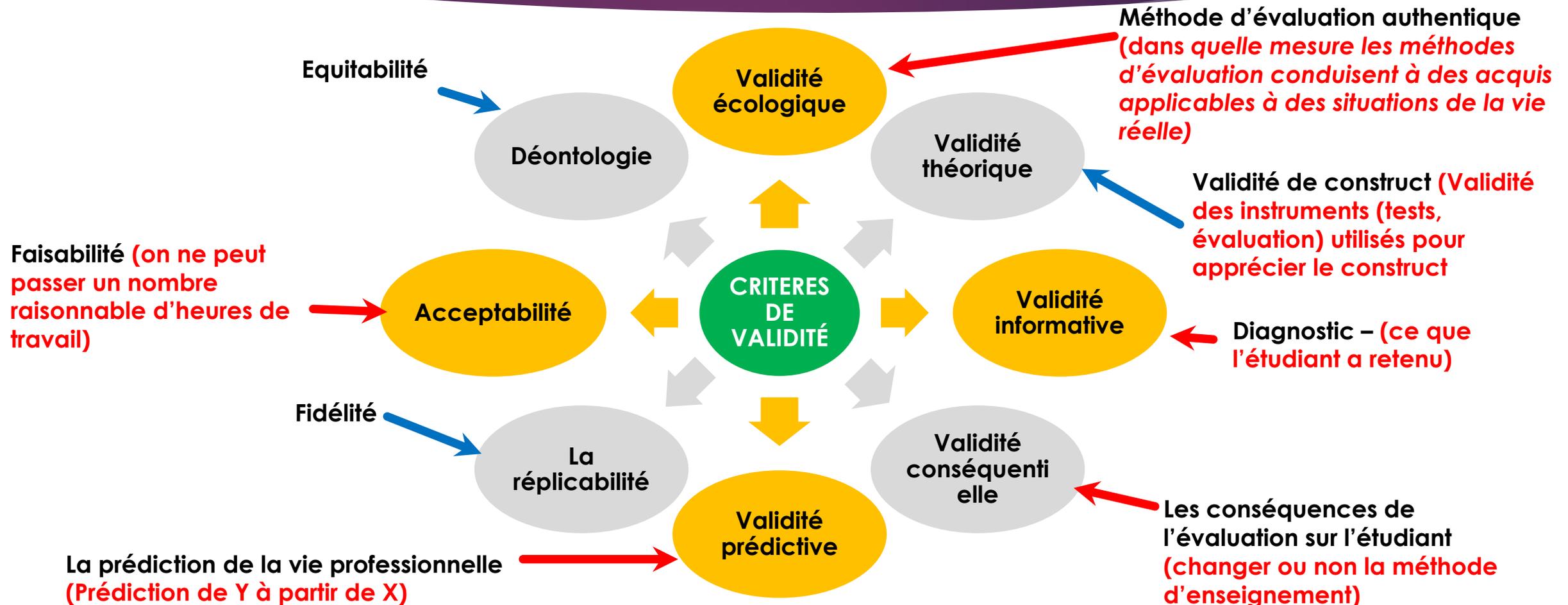
**NON**

# Partie 1 : La qualité Evolution de la qualité

- **Taylorisme - Les 30 glorieuses,**
- **La qualité totale : Concilier les intérêts des différents acteurs (miracle japonais - Deming)**
- **Conférence de Berguen 2005 : La qualité dans l'éducation**

# Partie 1 : La qualité

## Les critères de validité de la Qualité



## Réflexion 2

**En Algérie le critère d'acceptabilité de la qualité peut se heurter à des difficultés, à cause de :**

- **La massification importante des effectifs**
- **La faiblesse de mobilisation des enseignants**
- **Un manque d'engagement de la gouvernance**
- **Rien de tout cela**

## Partie 1 : La qualité

# Repérer les zones où la qualité peut être améliorée et garantie

**Au niveau institutionnel**

- La mission (ce que je fais),
- La vision (où je vais)
- La stratégie (comment je le fais),
- L'amélioration continue

**Finances et Ressources Humaines**

- Politique des RH (Définition des postes de travail, chevauchement des prérogatives, formation continue...)
- Outils de qualité (SWOT, Ishikawa,...)
- Elaboration du budgets
- Participation et Responsabilisation

**Formation, recherche et environnement**

- Soutien à la pédagogie
- Soutien à l'environnement de l'enseignement
- Formation continue des enseignants
- Accompagnement des étudiants (besoins spécifiques, etc.)
- Soutien à l'apprentissage des étudiants (ex Tutorat)
- Soutien à l'innovation et à la coopération Université-Entreprise

# Partie 1 : La qualité

## Gestion de la qualité : OBSTACLES

### Les obstacles proviennent parfois :

- ❑ Difficultés d'application  
Textes réglementaires
- ❑ Mais parfois une réticence des universités à assurer les responsabilités



- Insuffisance ou défaut de **communication**
- Manque de **sensibilisation** et d'engagement des partenaires
- Manque de cohésion car **objectifs non compris**
- Manque de **collaboration** des membres
- Absence de **soutien** de la direction
- Manque de **culture qualité**
- **Résistance** forte au changement
- Impression de **temps perdu**
- **Crainte** d'être mesuré, évalué
- **Crainte** de perte de pouvoir
- **Mauvaise organisation** entre les services
- **Manque de moyens** techniques et financiers

# Partie 2: Assurance-Qualité

## Partie 2 : Assurance-Qualité

### Objectifs

**L'Assurance-Qualité permet à l'université de :**

- définir sa stratégie,
- d'évaluer les résultats de cette stratégie,
- de tirer des conclusions et de la modifier en conséquence
- de protéger et développer la Qualité
- de constamment questionner la pertinence et l'efficacité de ses processus, procédures,...

## Partie 2 : Assurance-Qualité

# Les différentes Assurance-Qualité



## Partie 2 : Assurance-Qualité

### Agence qualité : Elle doit posséder les attributs suivants :

Une base légale établie et formellement reconnus par les autorités publiques compétentes

Avoir l'entière responsabilité de ses activités sous aucune influence de tiers.

Publier régulièrement des rapports d'analyse sur les conclusions générales de leurs activités d'assurance qualité.

**AGENCE  
QUALITE**

Disposer de ressources adéquates et appropriées, tant humaines que financières, pour mener à bien le travail.

Mise en place des processus d'assurance qualité interne

S'assurer de la participation effective des parties prenantes

**Etre indépendante et agir de manière autonome.**

## Réflexion 3 :

Selon-vous l'agence qualité peut-elle être rattachée au ministère en charge de l'enseignement supérieur ?

OUI    NON

## Partie 2 : Assurance-Qualité

# Assurance qualité, une diversité d'approches

### CERTIFICATION

- La certification est une procédure par laquelle une tierce partie donne une assurance écrite qu'un produit, un processus ou un service est conforme aux exigences spécifiées.

### ACCREDITATION

- Approbation officielle des programmes de formation ou
- Attribution de labels de qualité (ex: Label EUR-ACE du CTI).

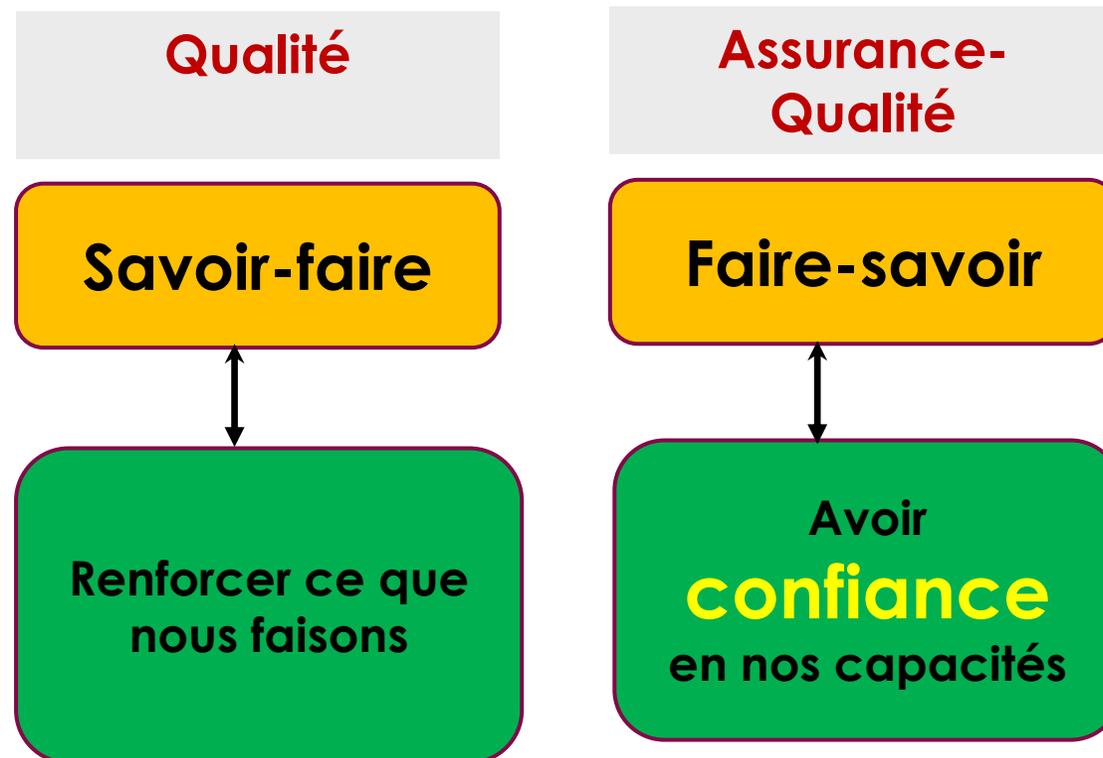
### AUDIT

Evalue les processus que l'établissement utilise pour gérer et améliorer la qualité de son enseignement et des autres activités. Il est réalisé par le ministère.

### HABILITATION

- Attribuer ou non l'agrément à un parcours de formation, un laboratoire de recherche...Elle est diligentée par le ministère.

## Partie 2 : Assurance-Qualité Qualité et Assurance-Qualité



## Partie 2 : Assurance-Qualité

# Assurance-Qualité ☀ Contrôle qualité

**Contrôle-qualité**



**Recherche défaut**

**Assurance-qualité**



**Respect des  
procédures**

*Exemple : dans la production,*

- L'AQ permet de s'assurer que ce sont les bonnes manières de production qui sont utilisées. Elle intervient après le processus de production.*
- Le CQ permet de s'apercevoir de la production et de comparer le produit à un plan de production du produit pour rechercher les possibles défauts. Il intervient pendant le processus de production.*

## Partie 2 : Assurance-Qualité

# Confiance et Assurance-Qualité

### La confiance :

- Ne se décrète pas,
- Elle se construit progressivement
- Un simple fait peut mettre à mal cet acquis,
- Mettre en place les dispositifs pour prévenir et affronter les fautes

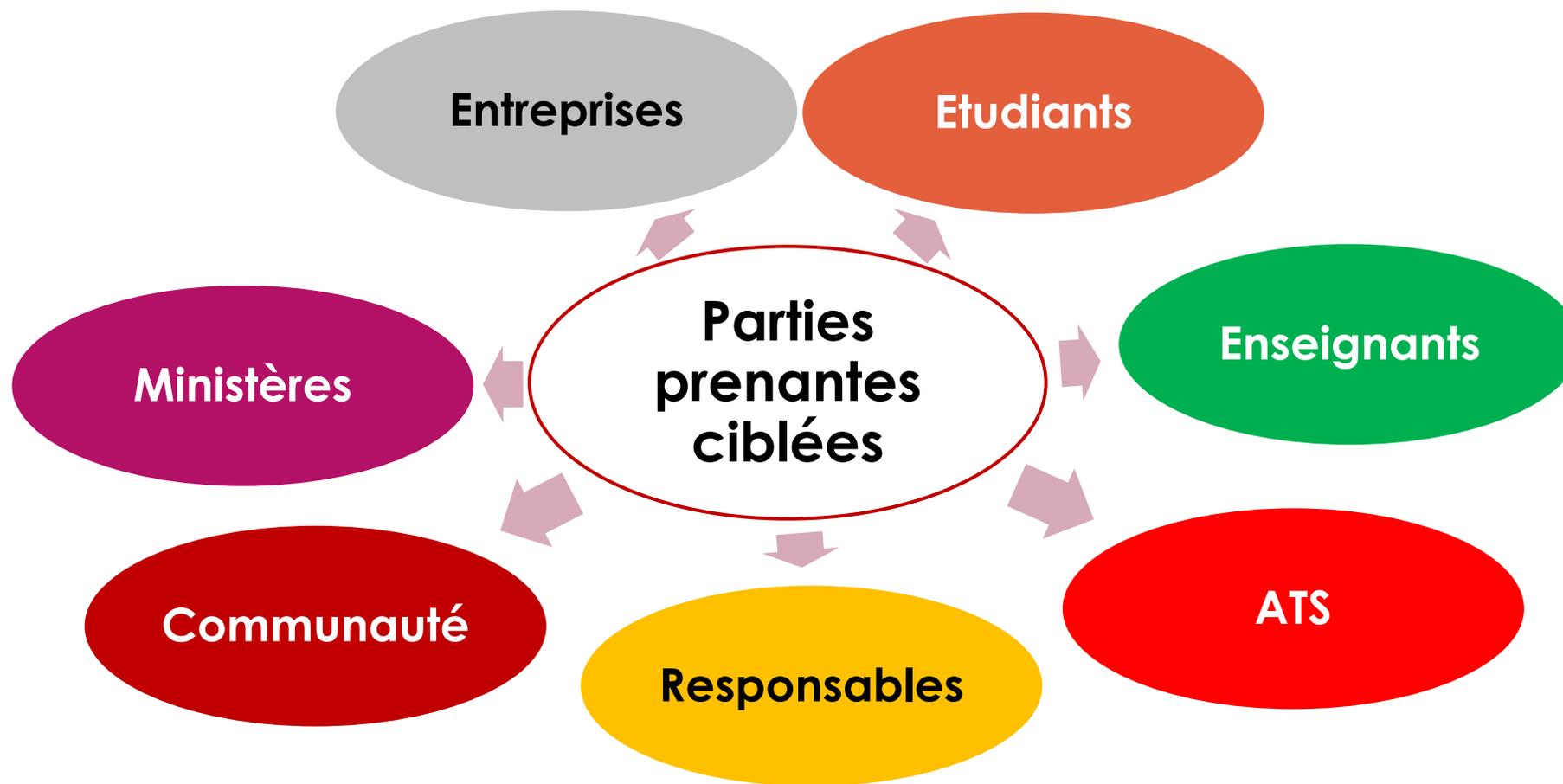


**C'est ici que l'AQ intervient,  
pour :**

- **montrer que la qualité existe, et qu'elle est développée.**

## Partie 2 : Assurance-Qualité

### Les parties visées par l'assurance qualité



## Partie 2 : Assurance-Qualité

# Le Système d'Assurance-Qualité

**Le Système d'Assurance-Qualité (SAQ) est l'ensemble de:**

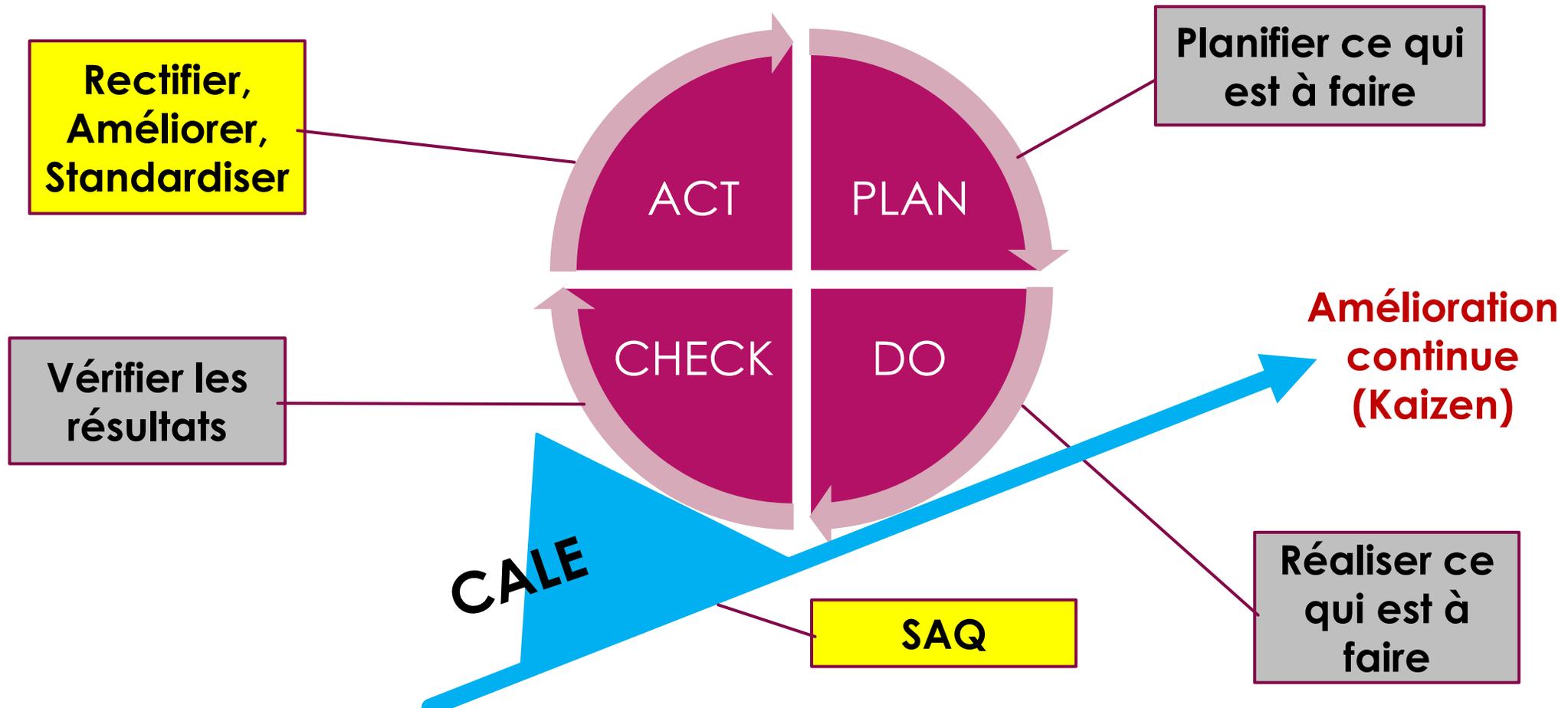
- **l'organisation,**
- **des responsabilités,**
- **des processus,**
- **des procédures,**
- **moyens nécessaires.**

**Le SAQ est régi par la Roue de Deming (démarche d'amélioration continue)**

# Partie 2 : Assurance-Qualité

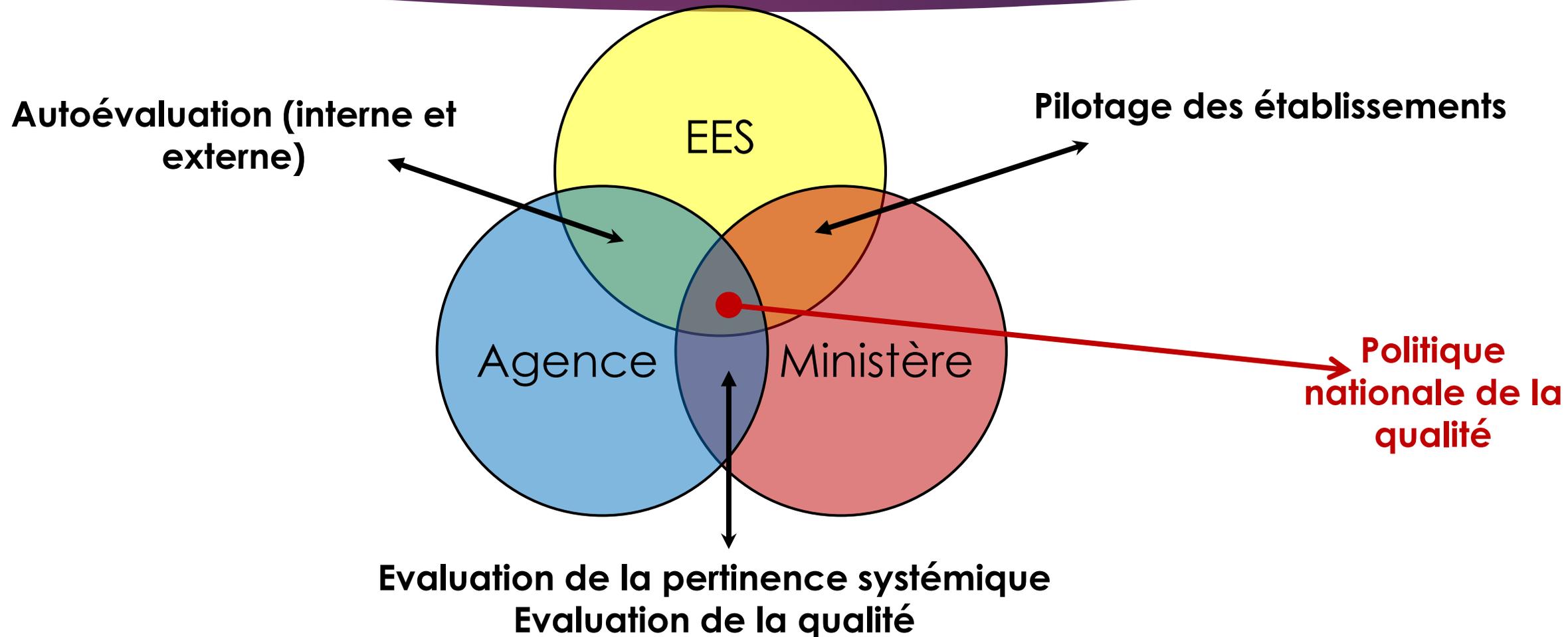
## Le Système d'Assurance-Qualité (Démarche qualité)

27



# Partie 2 : Assurance-Qualité

## L'Assurance-Qualité dans l'ES en tant que système



## Partie 2 : Assurance-Qualité

# Assurance qualité en France, Italie et Algérie

	France	Italie	Algérie
Nom	HCERES ou AERES	ANVUR (avant CNVSU)	CIAQES
Statut	Indépendant mais étatique	Indépendant mais étatique	Ministériel
Evaluation	Formation et recherche	Formation et recherche	Formation
Rapport	Annuel	biennal	Annuel
Décassement des fonds publics	Financement et performance après rapport de l'agence	Financement et performance après rapport de l'agence	Aucun
ESG	Conçu par région universitaire	National	RNAQES National
Evaluation	Par vague tous les 5 ans. 5 vagues	National	National
Adhésion à ENQA après évaluation	2010	2013	Non

## Partie 2 : Assurance-Qualité

# Les organismes internationaux

- **ANECA** : Espagne
- **AERES, CTI** : France
- **EFQM, EQUIS, ESG** : Europe
- **ISO** : Organisation internationale de normalisation,
- **NVAO et OAAQ** : Suisse
- **ANVUR** : Italie

**Et demain, l'agence algérienne d'accréditation ?**

## Partie 2 : Assurance-Qualité

### A quoi sert l'Assurance-Qualité dans l'établissement ?

#### Finalités

- L'obligation de rendre des comptes
- L'amélioration continue
- L'information publique
- La recherche de la confiance
- La reconnaissance internationale
- L'attribution des moyens ?
- Un plan de développement
- **Le contrôle ?**

#### Résultats

- Rapports
- Recommandations
- Jugements de confiance
- Budget additionnel

#### Ouverture

- Evaluation (Ranking)
- Accréditation
- Audit

# Réflexion 4

## Quelles sont vos attentes et votre compréhension de l'assurance-qualité ?

- Programmes d'enseignement adaptés aux besoins des étudiants et des entreprises.
- L'EES garantit un environnement favorable à l'enseignement
- L'EES dispose des ressources nécessaires pour assurer la qualité de ses formations
- Les employeurs potentiels sont impliqués dans l'élaboration des programmes
- Les objectifs de la formation en termes de connaissances, de compétences et d'une manière générale d'acquis d'apprentissage sont atteints (Learning outcomes) et sont mieux maîtrisés.
- Assurer un suivi des étudiants après la formation

## **Partie 3 : L'Auto-Évaluation**

## Partie 3 : L'Auto-Évaluation

# L'Auto-Évaluation

L'Auto-évaluation est un outil pour réaliser des diagnostics sur les activités de l'université. Elle peut :

- Révéler les forces de l'EES, mais aussi ses faiblesses
- Favoriser l'émergence d'une vision d'établissement

## Partie 3 : L'Auto-Évaluation

# Le référentiel

## Référentiel

Dispositif qui garantit, préserve et améliore la qualité

Ensemble d'objectifs fixés par l'établissement

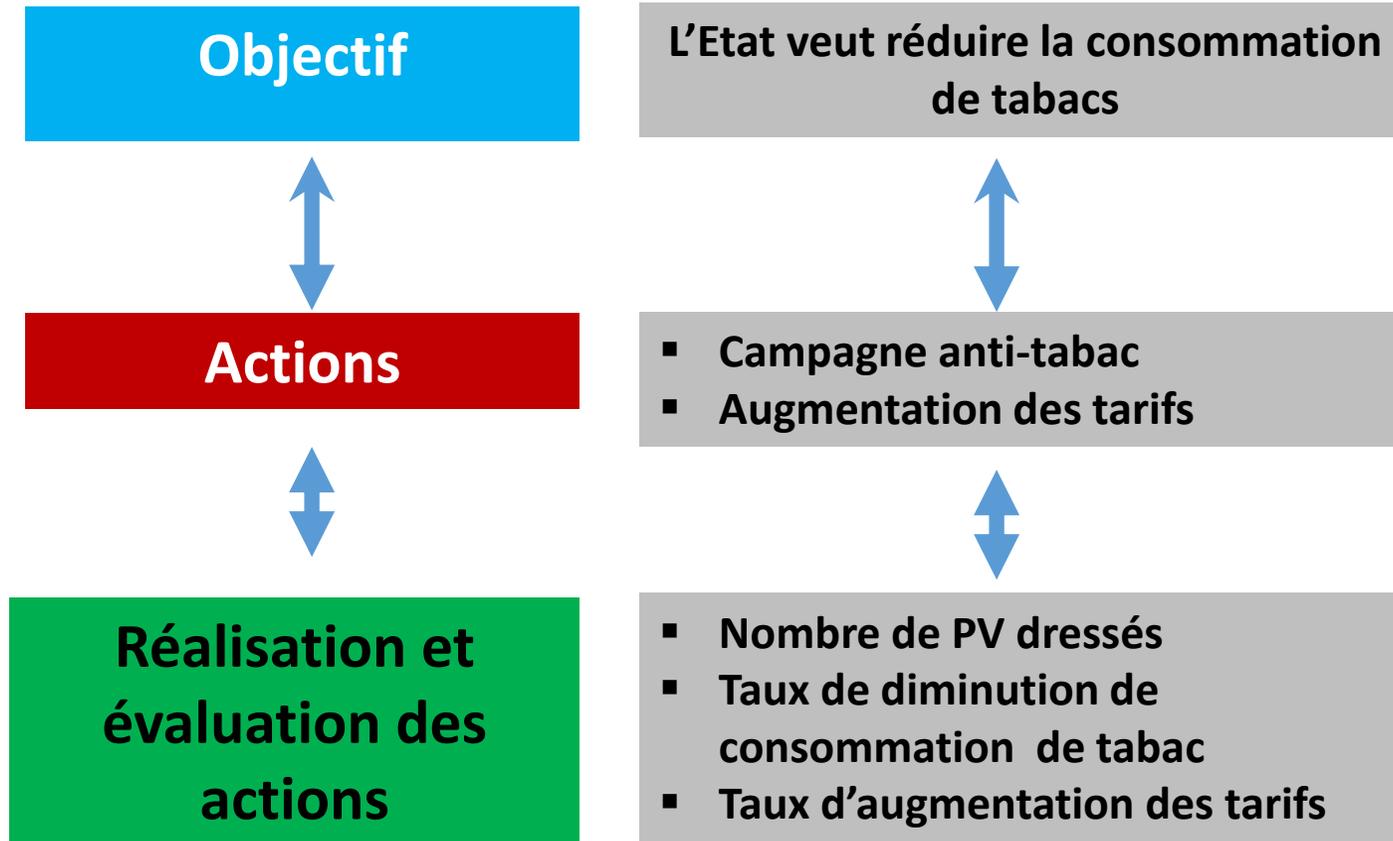
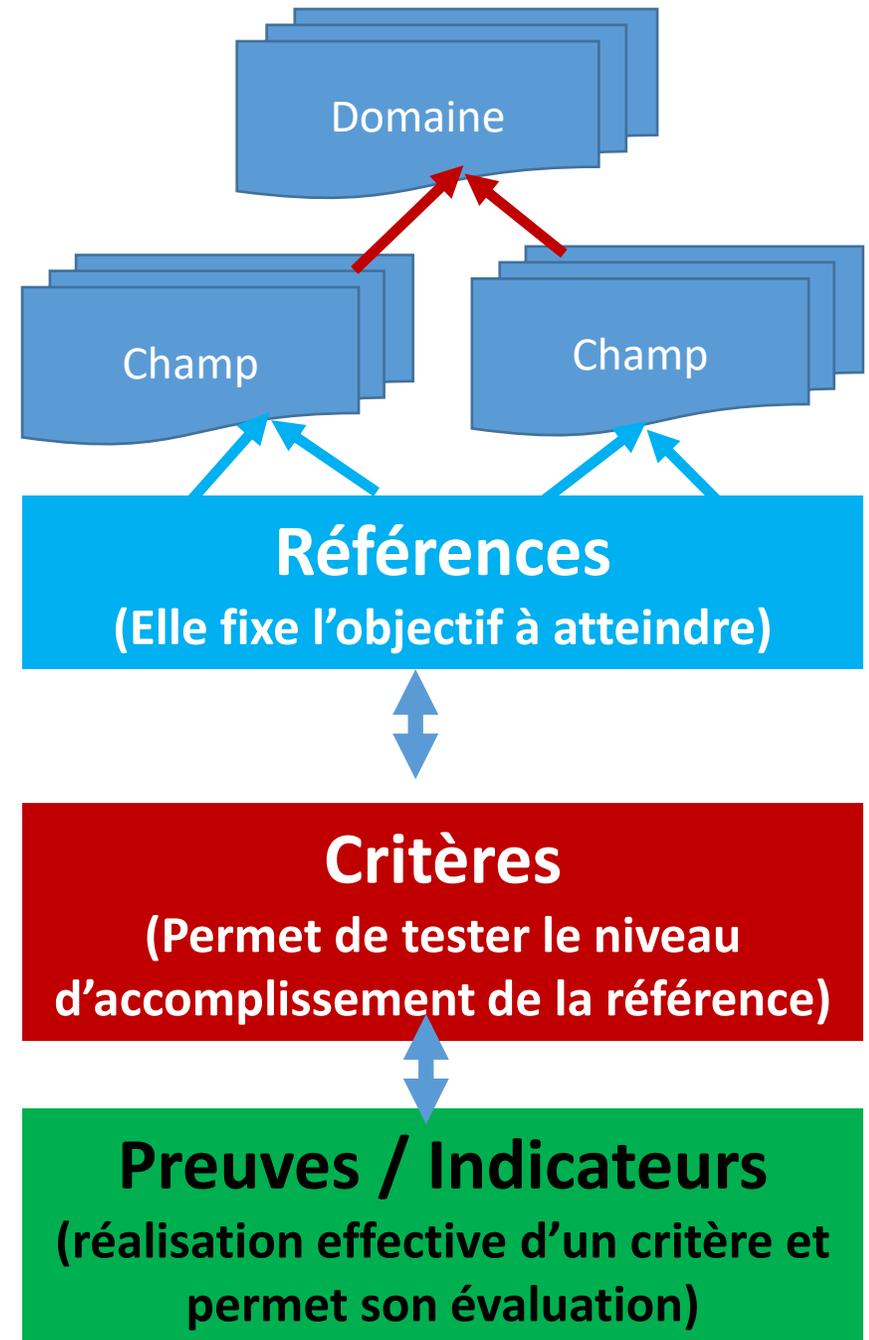
Un Outil d'évaluation, mais aussi de pilotage

Un « modèle » préalablement défini

Permet d'établir les écarts entre situation observée et situation projetée

# Partie 3 : L'Auto-Évaluation

## Logique d'un référentiel



# Partie 3 : L'Auto-Évaluation

## Logique d'un référentiel - Exemple

Communs

Domaine

Champ

Référence

Spécifiques

Critère

Indicateur

Indicateur

- **Gouvernance**
- **L'évaluation et la révision des enseignements**
- **l'institution développe des processus d'amélioration de la pédagogie.**
- ❑ **Les enseignants font preuve de professionnalisme.**
- ❖ **Utilisation de l'audio-visuel, de l'informatique ou du multimédia pour l'apprentissage.**
- ❖ **Ponctualité de l'enseignant (début et fin des périodes, remise des notes et des travaux dirigés).**
- ❖ **Correction équitable des examens, travaux, rapports.**
- ❖ **Accessibilité de l'enseignant pour consultation en dehors des heures du cours (ou laboratoire).**
- ❖ **Niveau d'élocution (langue, vocabulaire, ton) de l'enseignant.**

## Partie 3 : L'Auto-Évaluation

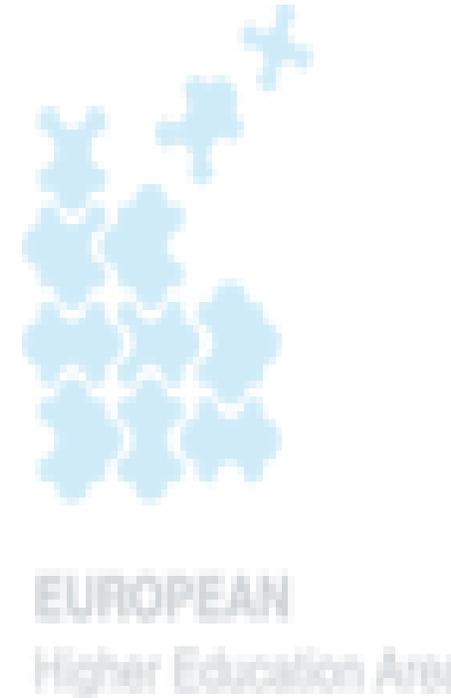
# Une bonne source d'inspiration !

- ▶ Références et lignes directrices pour l'assurance qualité (ESG)
- ▶ CAMES (<https://www.lecomes.org>)
- ▶ INQAAHE (<https://www.inqaahe.org>)
- ▶ ENQA (<https://www.enqa.eu>)
- ▶ Arab Network for Quality Assurance (<http://www.anqa.am/en>)
- ▶ Réseau francophone Assurance Qualité (<https://www.fraq-sup.fr>)
- ▶ Réseau Tempus AqiUmed, RECET

# Partie 3 : L'Auto-Évaluation

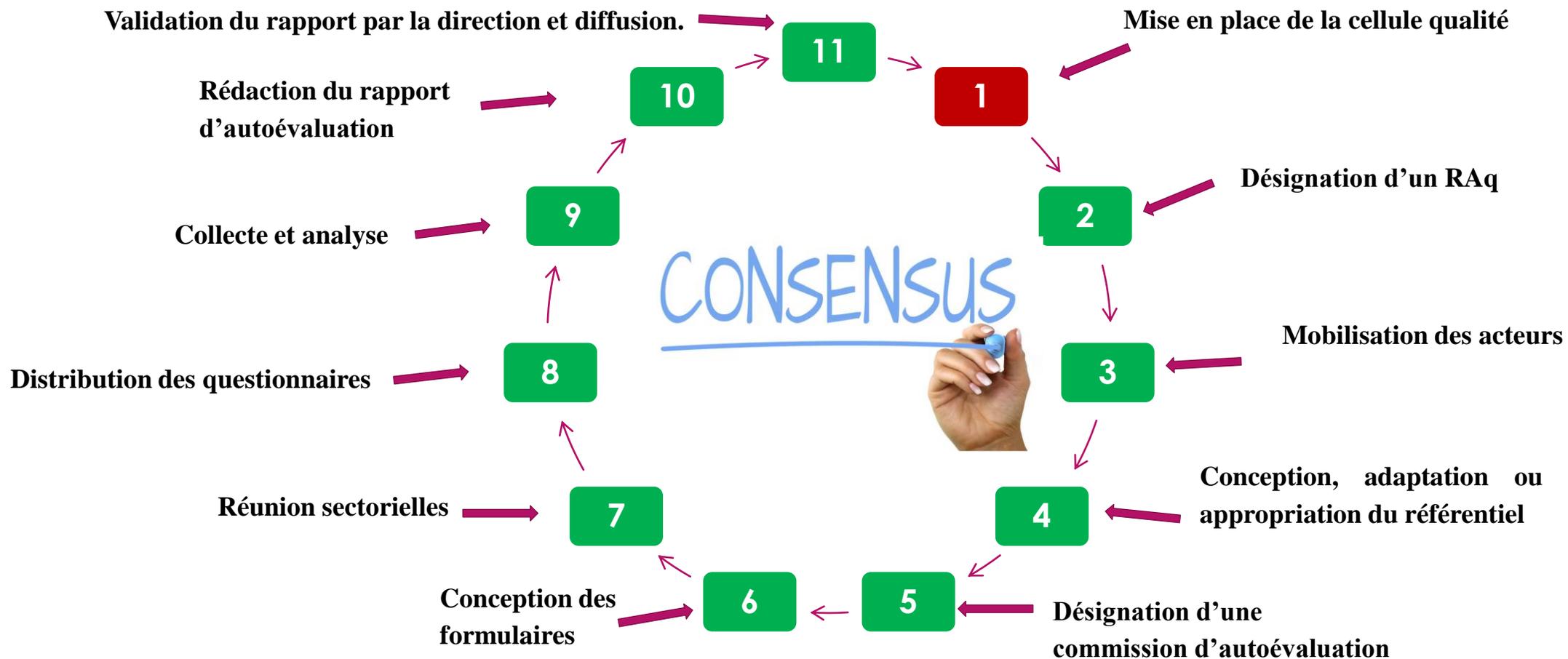
## Une bonne source d'inspiration !

- Politique d'assurance qualité
- Elaboration et approbation des programmes
- Apprentissage, enseignement et évaluation centrés sur l'étudiant
- Admission, progression des étudiants
- Personnel enseignant
- Ressources pour l'apprentissage et l'accompagnement des étudiants
- Gestion de l'information
- Information du public
- Suivi continu et évaluation périodique des programmes
- Assurance qualité externe périodique



## Partie 3 : L'Auto-Évaluation

# Étapes de l'autoévaluation



## Partie 3 : L'Auto-Évaluation Conditions de réussite

L'Auto-Evaluation se réalise du plus général au plus particulier. Elle portera sur les items suivants :

- ❖ Le périmètre à évaluer (université, faculté, département...)
- ❖ Les domaines à évaluer (formation, recherche,...)
- ❖ Les champs à évaluer qui sont une déclinaison des domaines
- ❖ Les références du ou des champs choisis
- ❖ Les critères pour chaque référence
- ❖ Les preuves de chaque critère

## Partie 3 : L'Auto-Évaluation Conditions de réussite

- ❖ La définition des objectifs immédiats et des résultats attendus ;
- ❖ L'accord d'acceptation matérialisé par une correspondance envoyée à toutes les composantes, signée par le recteur,
- ❖ La mise en place d'un Comité de pilotage ;
- ❖ une vaste campagne d'information pour mobiliser tous les acteurs ;
- ❖ Elaboration rigoureuse du chronogramme des différentes activités, et le respect de son déroulement.

# Partie 3 : L'Auto-Évaluation

## Conditions de réussite

### **Importance de la communication**

- ❖ Sensibilisation des parties prenantes
- ❖ Faire une ouverture solennelle pour l'auto-évaluation
- ❖ Multiplier les échanges en cours du déroulement du processus, et tenir compte des remarques et observations faites par la partie prenante.
- ❖ Réunion d'étapes

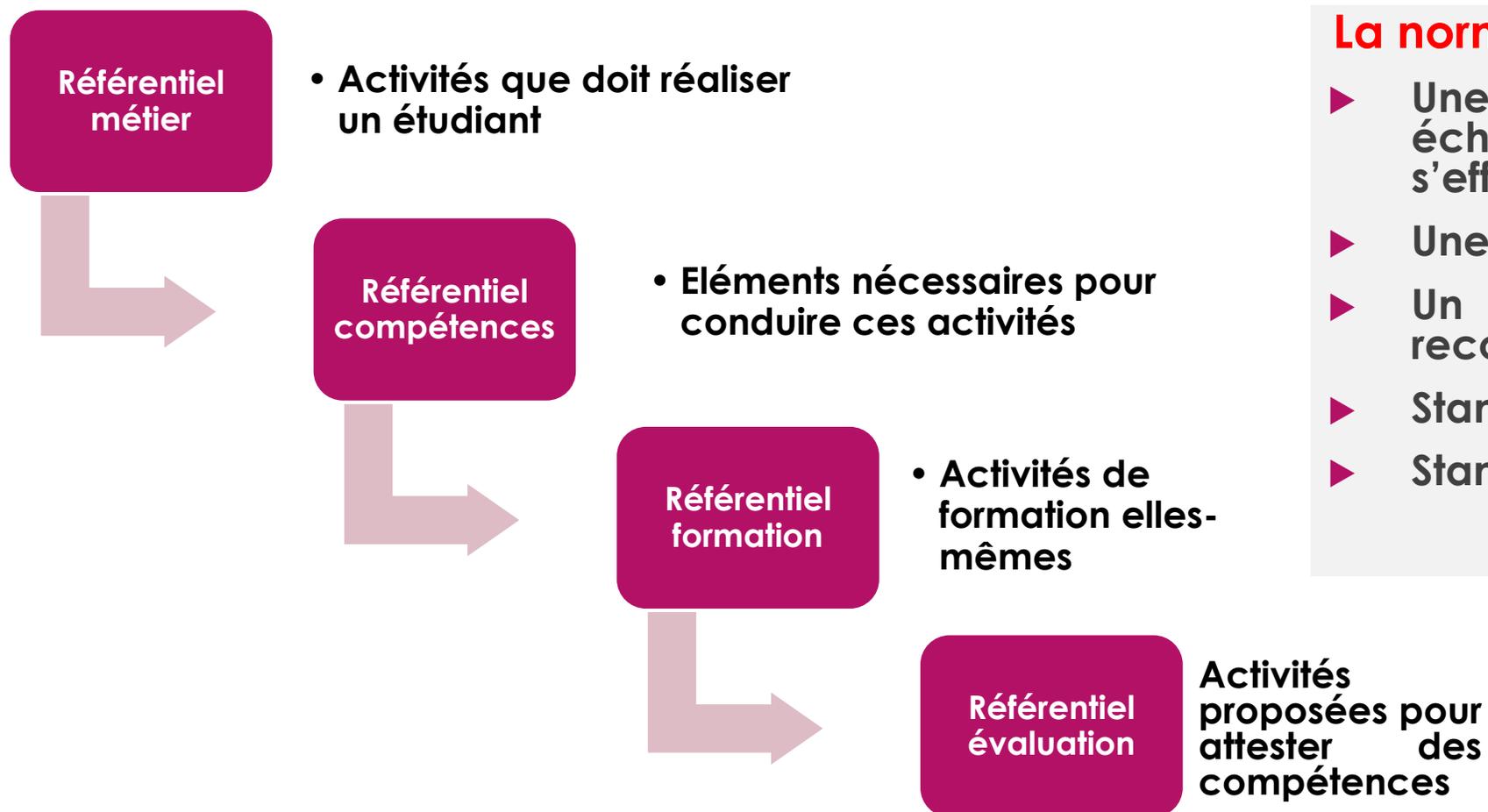
## Réflexion 5 :

### Selon moi, l'auto-évaluation dans mon établissement servirait à ...

- Déterminer les forces et les faiblesses de mon établissement
- Contrôler les enseignants
- mieux contrôler les dépenses par le MESRS
- Préparer l'accréditation
- Identifier les marges de progrès
- Examiner les revendications salariales
- Analyser les relations avec les partenaires
- Vérifier si la gouvernance effectue son travail
- Comprendre les raisons des échecs d'étudiants
- Identifier les horaires de travail

## Partie 3 : L'Auto-Évaluation

# Du référentiel et de la norme



### La norme n'est pas un référentiel

- ▶ Une norme permet aux échanges internationaux de s'effectuer.
- ▶ Une norme est une exigence
- ▶ Un référentiel est une recommandation.
- ▶ Standard « de jure »,
- ▶ Standard « de facto ».

## Partie 3 : L'Auto-Évaluation

# La cellule qualité

La mise en place d'une cellule qualité est un préalable à toute opération d'auto-évaluation. Les missions qui lui sont dévolues, sont composition et son rôle sont montrés dans le schéma suivant :

### Missions

- Réunir la documentation nécessaire
- Logiciels indispensables
- Elaborer les questionnaires
- Collecter et analyser
- Assurer la formation théorique et pratique
- Favoriser la pratique de l'Assurance Qualité
- Un pont entre la base et le haut

### Composition

- Un nombre variable en fonction de la taille de l'établissement
- Membres constitués d'enseignants, d'étudiants et d'ATS
- Un Raq responsable de la cellule

## Réflexion 6 :

Quelle/s est/sont la/les difficulté/s principale/ de fonctionnement d'une cellule qualité ?

- Charges de travail non prise en compte
- Rémunération de ses membres
- Motivation
- Désengagement de la direction
- Rien de cela

# Partie 3 : L'Auto-Évaluation

## Le rapport d'autoévaluation

### REDACTION DU RAPPORT D'AUTO-EVALUATION

#### Formule 1 :

Il tentera de répondre aux questions suivantes :

- Que veut faire l'institution et où elle veut aller ?
- Comment elle y va ?
- Comment sait-elle qu'elle prend le bon chemin ?
- Comment changera-t-elle pour s'améliorer ?

#### Formule 2 :

- Par référence, et/ou
- Par champ

Il s'appuie sur des outils suivants :

- Benchmarking,
- Remues méninges,
- SWOT,
- AMDEC,
- Diagramme d'Ishikawa,
- Diagramme de Pareto,
- Outils statistiques descriptives,
- Etc.

## Partie 3 : L'Auto-Évaluation

# Les difficultés de l'auto-évaluation

**Réaliser une auto-évaluation, c'est créer une situation marquée par :**

**Inquiétude face au  
changement**

**Le repli sur soi-même**

**Non implication des  
acteurs**

**Risque de marginalisation d'une partie de la communauté**

**Bureaucratisation,  
formalisme**

**Formalisation excessive des procédures**

**Faire semblant**

**Comment survivre à l'évaluation » au lieu de « à quoi va-t-elle servir pour s'améliorer » ?**

# Partie 3 : L'Auto-Évaluation

## En bref...

50

- 1 La référence fixe l'objectif à atteindre
- 2 Le critère permet de tester le niveau d'accomplissement de la référence
- 3 La preuve (indicateur, donnée interprétée) matérialise la réalisation effective d'un critère et permet son évaluation.
- 4 La référence est rédigée en mode déclaratif
- 5 Le critère comprend un verbe d'action
- 6 L'indicateur évite les réponses binaires
- 7 La référence est accompagnée d'une règle d'interprétation

**Un référentiel on l'utilise,  
on ne l'applique pas.**

## Partie 3 : L'Auto-Évaluation Bilan des autoévaluations

Le bilan ci-après est arrêté au mois de décembre 2019, date de fin des activités de la CIAQES.

	INTERNE	EXTERNE	DONT LA GOUVERNANCE
CIAQES	106	18	8
AUF	9 à 10	9 à 10	9 à 10
CARTE DE POSITIONNEMENT			22
AQIUMED	3	3	3

Une pratique croissante de l'Auto-Évaluation... **Mais une faible capacité analytique**

Des comités internes d'Assurance-Qualité... **Mais sans beaucoup influences**

# Réflexion 7 :

Qu'est ce que ça vous évoque le rapport d'autoévaluation ?

- **Communication**
- **Débatte en interne**
- **Préparation à la certification**
- **Préparation à l'accréditation**
- **Réformer la gouvernance**
- **Rassurer les parties prenantes**
- **Rien de cela**

# Partie 4 : Le RNAQES

## Partie 4 : Le RNAQES

**Logique :** Le RNAQES est construit autour de 7 domaines :

Domaines	Champs	Références	Critères	Preuves
Formation	7	23	49	108
Recherche	3	13	32	55
Gouvernance	5	27	53	181
Vie étudiante	4	14	25	71
Infrastructures	5	17	19	38
Relation avec l'environnement socio- économique	3	11	19	40
Coopération	4	14	22	70
<b>Totaux</b>	<b>31</b>	<b>123</b>	<b>219</b>	<b>563</b>

## Partie 4 : Le RNAQES

# Démarche qualité et gouvernance

La démarche qualité institutionnelle dans sa partie gouvernance d'un EES s'appuie sur le plan de développement qui décrit de façon opérationnelle l'atteinte des objectifs :

- Promouvoir un enseignement de qualité,
- Produire une recherche d'excellence
- Contribuer au développement social, économique et culturel
- Accentuer sa visibilité à l'internationale

Mais aussi :

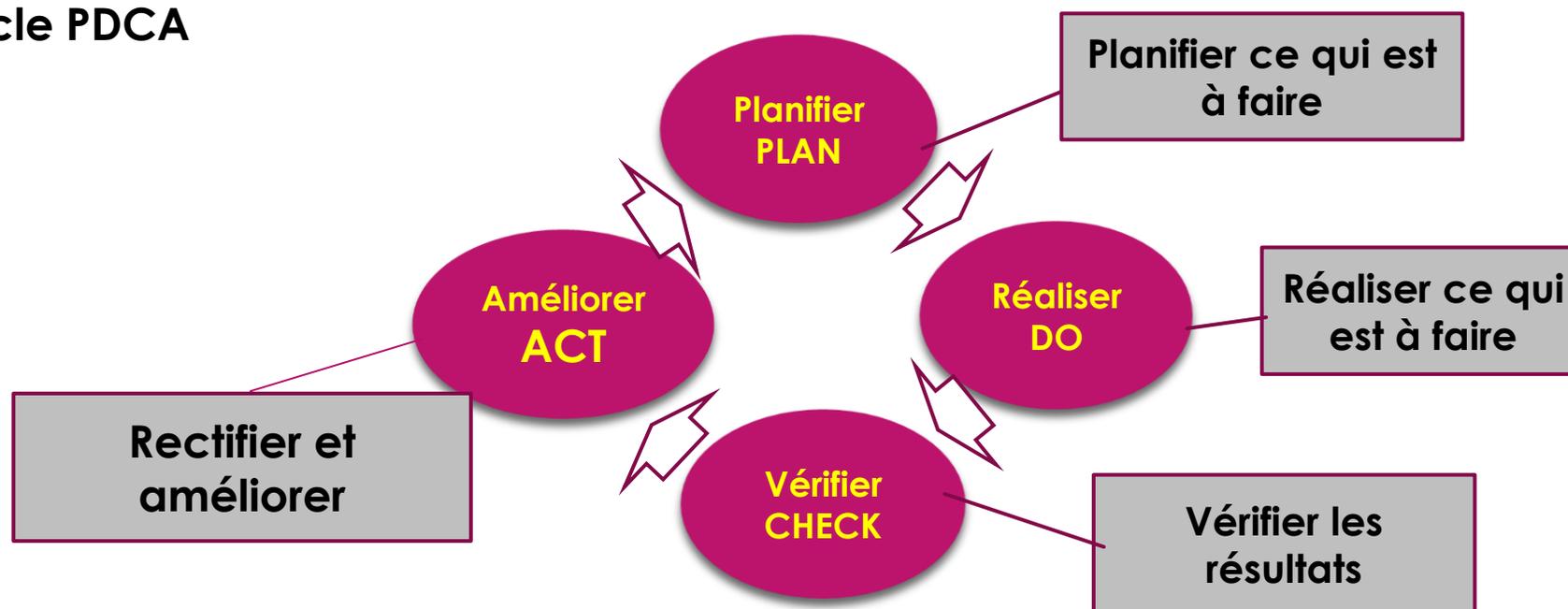
- Le management des activités de l'université : management administratif, programmes de formation, recherche...

La mesure de l'efficacité et la pertinence des actions stratégiques mises en œuvre se fera par un diagnostic.

# Partie 4 : Le RNAQES

## Démarche qualité et gouvernance

La démarche qualité est régie  
par la boucle PDCA



# Réflexion 8 :

**Avez-vous pratiqué le RNAQES ?**

- **OUI**
- **NON**

# Conclusion

1. L'assurance qualité, ce n'est pas de dire « c'est bien ou ce n'est pas bien » mais de dire « ici, on peut progresser, tandis que sur des aspects nous pouvons progresser, sur d'autres nous sommes performants ».
2. Le travail sur l'assurance-qualité est déterminant :
  - Il peut révéler les faiblesses, mais aussi les forces de l'établissement
  - Il peut favoriser l'émergence d'une vision d'établissement
  - Il peut révéler les marges de manœuvre
  - Il redonne ses lettres de noblesse à la pédagogie
3. Mais surtout : Un maître mot : **le consensus et parfois...le compromis.**

# Bibliographie

- ANAQ-SUP : Référentiel d'évaluation de programme de médecine et des sciences de la santé., Anaq-Sup mai 2016
- CAMES : Référentiel CAMES, Mars 2018
- CAQ : Glossaire Assurance-qualité, Université A. Ben bella – Oran
- CIAQES : Module 4 : Evaluation de la Qualité des Programmes Universitaires, Par Baghdad Benstaali et Youcef Berkane – MESRS/Algérie
- ETIC/PRAD : The quality assurance for the development and implementation of strategic objectives in the higher education. Système ETIC PRAD - elearning.ulg.ae.be - 2012
- Germain G. : Les chemins de la qualité, 2<sup>ème</sup> congrès AIPU – Montpellier (France)
- JIRSEA : Quality assurance ans strategic implementation in educationel institutions : A hollistic alliance., Journal JIRSEA – Vol 3 Number 1 2005
- Lerari M. : Le référentiel RNAQES, CIAQES/MESRS – 1<sup>er</sup> trimestre 2016
- Hénard F : Qualité, Assurance-qualité et auto-évaluation, Tunis le 27 novembre 2017
- Herzallah A. : La qualité dans l'enseignement supérieur, Tunis le 27 novembre 2017
- Herzallah A., Baddari K. et Boubakour F. : Conduire et réussir une auto-évaluation, OPU – Alger – 2009

**Merci infiniment de m'avoir  
prêté attention**

**abdelkarim\_herzallah@yahoo.fr**

# Partie 3 : L'Auto-Évaluation Comment aborder l'Auto-Évaluation

**Sous l'angle technique ou  
opérationnel**



**Pour aider les enseignants à  
opérer dans leurs missions  
d'enseignement et de recherche**

**Sous l'angle conceptuel ou  
stratégique**



**Quel rôle de l'ES sur :**

- Qu'est-ce-que l'acte d'enseigner signifie pour la communauté universitaire
- L'articulation recherche-formation?
- Sur la communauté ?

## Partie 3 : L'Auto-Évaluation

### D'abord, se poser les bonnes questions !

- 1 ➤ **Comment l'établissement peut-il aider les enseignants à réussir dans leurs missions?**
- 2 ➤ **Comment les curricula doivent-ils être conçus pour qu'ils correspondent aux attentes attendues ?**
- 3 ➤ **Quelle pédagogie serait la plus appropriée pour permettre aux étudiants d'apprendre efficacement?**
- 4 ➤ **Les enseignants sont-ils qualifiés pour la pédagogie nécessaire?**
- 5 ➤ **Quelle est l'articulation : Recherche – Formation - Entreprise**
- 6 ➤ **Quel est le degré d'implication de l'EES dans son environnement**

# Partie 3 : L'Auto-Évaluation

## Exemple

Le sport est un facteur de cohésion et de solidarité entre les personnels et les étudiants à l'université

Référence

Critères

Indicateurs

L'université veille à la cohésion en organisant des compétitions sportives entre enseignants, étudiants et personnel technico-administratif.

- Elaboration d'un calendrier sportif
- Favoriser la participation des enseignants, étudiants et personnel technico-administratif

- Nombre de rencontres sportives organisées
- Taux d'enseignants ayant participé à la compétition
- Taux d'étudiants ayant participé à la compétition
- Taux d'ATS ayant participé à la compétition

# Partie 3 : L'Auto-Évaluation

## Exigences sur les références, critères et preuves

