

**L'assurance qualité dans l'université Algérienne,
Outil d'accompagnement ou de changement ?
Assurance quality in Algerian university,
A process for support or for change?**

Houda Lounes *

Université M'hamed Bougara, Boumerdes, Algérie

Email : h.lounes@univ-boumerdes.dz

Reçu : 25/07/2021

Accepté : 23/11/2021

Publié:30/12/2021

Résumé :

Cet article a pour objet l'examen de l'assurance qualité qu'exercent les universités algériennes. Le but de l'étude est d'analyser si la conception actuelle du processus permettrait juste d'accompagner les universités dans leur démarche vers la qualité ou s'il permettrait un réel changement ou transition dans les pratiques. Actuellement, des évaluations ont été réalisées pour faire connaître au personnel de l'université l'existence de standards de qualité concernant tous les domaines de la vie universitaire et que toute université devrait les respecter. Pour que l'assurance qualité puisse être un levier de changement, des mesures, pour la plupart radicales marquant la rupture avec les pratiques de gestion traditionnelles dont l'inefficacité n'est plus à démontrer, doivent être courageusement entreprises. Parmi ces mesures, il y a lieu de citer : le renforcement des pouvoirs de la cellule d'assurance qualité, la mise en place d'outils de suivi et de mesure de la performance et l'instauration d'un système de sanctions/récompenses.

Mots clés : Université, Assurance qualité, Enseignement Supérieur, Gouvernance.

Abstract:

This article aims to examine the quality assurance of Algerian universities. The purpose of the study is to analyze whether the current conception of the process would just allow universities to be supported in their approach to quality or if it would allow a real change or transition in practices. Currently, evaluations have been carried out to make university staff aware of the existence of quality standards in all

* Auteur correspondant

areas of university life that any university should respect. In order to make quality assurance as a lever for change, measures, most radical, marking a break with traditional management practices, the ineffectiveness of which is no longer to be demonstrated, must be courageously undertaken. Among these measures, the following should be mentioned: giving more powers to the quality assurance unit, the implementation of performance monitoring and measurement tools and the establishment of a sanctions / rewards system.

Keywords: University, Management, Assurance Quality, Higher Education, Governance.

Introduction :

Dans un contexte de marché mondialisé de l'enseignement supérieur, la profusion des universités privées et des universités virtuelles mues par la recherche du profit, les soucis de financement, l'université publique se retrouve confrontée aux impératifs croissants de la qualité et de l'efficacité. De multiples mutations concourent à cet état de fait. L'évaluation et l'assurance qualité semblent aujourd'hui les réponses à un environnement de plus en plus contraignant et aux attentes divergentes.

Dans la littérature sur le management, l'assurance qualité correspond aux actions nécessaires pour garantir un maintien et une amélioration continue de la qualité (Kouraiche, 2019). L'outil constitue le moyen de garantir à l'université son accréditation, son respect des standards de fonctionnement fixés par l'Etat via des organismes indépendants et habilités.

Le système d'enseignement supérieur relève de l'autorité de l'Etat, il lui incombe donc de définir les objectifs attendus de l'assurance qualité. Néanmoins, le processus sert comme outil de pilotage du système et permet de structurer la communication entre l'Etat et les universités en vue d'une planification commune. Il sert également à établir la comparaison entre établissements.

En Algérie, des démarches pour l'assurance qualité ont été initiées et généralisées depuis 2017. Ces démarches avaient pour objectif d'accompagner les universités pour instaurer une culture de la qualité. Le but de cet article est d'analyser si le processus mis en place permettrait effectivement à terme l'ancrage de la qualité au sein des universités. Quelles actions doit-on entreprendre pour que l'Etat exerce un réel contrôle de la qualité à travers l'assurance qualité qui sera un mécanisme d'incitation continue à la qualité ?

Avant de discuter ce questionnement, seront passées en revue les différentes mutations ayant rendu indispensable pour l'université publique, une pratique issue du monde des entreprises économiques. Les concepts clés de l'assurance qualité seront également définis.

Par la suite, nous examinerons l'expérience de l'auto-évaluation menée en 2017, les actions engagées pour permettre à l'université la satisfaction de certains critères dans le référentiel sur la qualité. Nous discuterons à la fin les mesures préconisées pour que l'assurance qualité puisse jouer pleinement le rôle qui lui est dévolu.

Premièrement - : L'assurance qualité dans l'université, une pratique requise ou un concept dicté ?

L'environnement de l'université fut marqué par de profondes mutations induites par des facteurs idéologiques et socio-économiques, et qu'il est important de le cerner afin de comprendre comment l'assurance qualité fut dictée par la conjoncture mondiale. Cette partie sera consacrée à l'émergence de l'assurance qualité dans l'enseignement supérieur (1) ainsi qu'à la procédure de son exercice au sein de l'université (2).

1. Les mutations dans les paradigmes: de la culture traditionnelle à la marchandisation

Au début du siècle passé, l'accès à l'université était réservé à une élite. Son objet était la recherche inconditionnelle du savoir et la formation de citoyens intellectuels au service de la nation. Aujourd'hui, ou depuis la massification de l'enseignement (1970-1980), l'université est gérée suivant une approche utilitariste. Son objet est la formation de diplômés employables au service de l'entreprise. La mission civilisatrice, qui avait été la raison d'être de l'université depuis sa fondation par Humboldt s'est substituée par la quête de l'excellence (Readings, 2013).

L'hypothèse de base, pour une meilleure efficacité, l'université doit être gérée à la manière d'une entreprise économique, d'où le concept de « l'université entrepreneuriale » initié durant les années 1990-2000 dans la littérature sur l'enseignement supérieur (Burton, 1998 ; Davis, 2001 ; Mok Joshua et Lo Eric, 2002 ; Dunkin, 2003). L'université doit être compétitive face à une multitude de prestataires privés, elle doit considérer les étudiants et les entreprises comme des clients à satisfaire. L'université algérienne n'est pas si loin de pareille transition dans les pratiques. Tel un raz de marée, cette culture avait finit par emporter chaque pays en quête de l'excellence ou craignant la marginalisation de son système d'enseignement supérieur dans le monde (Daumard, 2001).

Plusieurs facteurs expliquent cet état de faits, il y a d'abord *la montée en puissance du pouvoir des marchés*, l'enseignement supérieur doit répondre aux attentes des étudiants, des employeurs et de son environnement (Coaldrake, 2001). L'enseignement était devenu un produit commercialisé sur un marché mondial depuis son inscription dans l'accord général sur le commerce des services en 1995 (Larsen & Vincent-Lancrin, 2002). Les universitaires doivent emprunter au monde

des entreprises les mécanismes leur permettant de rendre des comptes à ce marché. L'action sur la qualité et l'assurance qualité sont des exemples de ces mécanismes (Van Damme, 2002).

Et comme on fait des classements annuels des entreprises suivant leur chiffre d'affaires, leur taille ou leur profit, on fait de même pour les universités selon le taux de réussite des étudiants, un indicateur synonyme de comptes à rendre ou de rentabilité de leurs enseignements (Paivandi, 2018). Ainsi, décrocher une bonne position dans ces classements et la maintenir, sont des objectifs qui concourent davantage à plus de qualité.

Dans la spirale de la mondialisation, l'université a succombé aux pressions de la compétition internationale. Son rayonnement dépend davantage des « clients » qu'elle attire, des subventions de recherche qu'elle récolte, des publications de ses professeurs. La performance de l'université est comprise uniquement en termes quantifiables (Readings, 2013).

La gestion bureaucratique de l'université fut substituée par *le nouveau management public* introduit depuis le milieu des années 1980 sous la pression des crises économiques. Dans la même logique du marché, les administrations publiques doivent rendre compte de l'emploi des ressources, et exercer suivant des contrats de performance comportant des résultats en termes de qualité, de rendement et d'efficience.

Cette logique marchande dans la gestion de l'université est fortement appuyée par les théories de management. Pour P. Druker, qui définit l'organisation comme une machine à maximiser les forces humaines, la faible qualité du secteur public réside dans son financement par des prélèvements obligatoires qui ne dépendent pas de la satisfaction des usagers. Le premier souci du secteur est de maintenir ou d'accroître son budget et non de rendre efficacement des services. Il en tire la conclusion que les services publics doivent dépendre des mécanismes de marché. Et pour les services à budget (écoles, hôpitaux, universités...), il faut mettre en place une structure qui permettrait une véritable compétition entre eux (Boyer & Equilbey, 2003).

Alors que traditionnellement, tel que noté par Max Weber, le service public obéit à une logique de compte de budget, l'objectif étant l'équilibre, tandis que l'entreprise obéit à une logique de compte de bilan, l'objectif est alors la réalisation de bénéfice. On évalue aujourd'hui l'efficacité du service public à l'aune des critères de

l'entreprise privée même si leurs finalités ne sont pas identiques, et on suppose qu'il faut emprunter aux entreprises leurs pratiques pour plus d'efficacité (Aktouf, 2002).

Ces évolutions, brièvement exposées, ont dicté ou imposé à l'université moderne les pratiques initiées par et pour les entreprises économiques. Historiquement, le contrôle de la qualité fut intégré dans le processus de production en 1924, lorsque le mathématicien Walter Shewart avait élaboré le premier graphe statistique permettant de contrôler les variables d'un produit. Depuis, le concept de qualité s'est étendu à toutes les activités qu'exerce l'entreprise (Ruff Escobar & Ruiztoledo, 2018). La question de la qualité était devenue impérative suite à l'industrialisation ou lors du passage à la production de masse, vu que le produit conçu par l'artisan professionnel ne comporte pas de défaillance. En faisant l'analogie avec l'enseignement universitaire, la massification impliquait la diversité du public, la multiplication des attentes et l'imprévisibilité de la réussite. En effet l'échec de l'étudiant correspond à la défaillance du produit de l'université que les démarches de la qualité ont pour objectif justement de corriger.

Dans la foulée du *Total Quality Management*, né également dans l'industrie, l'assurance qualité s'est généralisée au monde des services marchands et non marchands. Elle fut introduite dans l'enseignement supérieur par les universités américaines à partir des années 1980.

Les démarches pour la qualité entreprises par les universités, sont certes dictées par le contexte économique mondialisé marqué par la compétition internationale, les impératifs de la normalisation des pratiques et de la reconnaissance des diplômes. Mais elles demeurent l'œuvre d'initiatives collectives, menées par un encadrement imprégné de la culture du changement et de la modernisation. En effet, l'Etat ne peut contraindre l'université à adopter un système d'assurance qualité si au préalable les objectifs de la qualité ne sont pas parfaitement intériorisés par tout le personnel, enseignants et administrateurs.

2. L'assurance qualité dans l'université moderne : concepts, processus et finalités

Trois objectifs majeurs peuvent être attribués à l'assurance qualité (Bouزيد & Berrouche, 2012) :

- le contrôle de la qualité,
- la reddition des comptes,
- l'amélioration des pratiques.

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. Cet objectif se justifie par l'introduction du NMP et par l'investissement massif dans l'enseignement supérieur par le secteur privé et les investisseurs étrangers, ce qui a rendu le système diversifié et hétérogène. Les gouvernements doivent suivre avec grande attention les formations dispensées par les prestataires privés afin de s'assurer qu'elles répondent aux exigences du développement du pays.

La reddition des comptes, les responsables des universités rendent des comptes à l'Etat, au public et à chaque partie prenante, par le moyen de l'assurance qualité. Le processus dans ce cas sert à confirmer le respect des normes établies et à rassurer le gouvernement, les pourvoyeurs de fonds, les étudiants, que l'université exerce suivant de hauts standards de qualité. Cet objectif requiert l'existence d'une politique de sanctions/récompenses.

L'amélioration des pratiques: l'examen du fonctionnement de l'université, quel que soit l'objectif visé, conduit nécessairement à la formulation des actions d'amélioration. En effet, l'assurance qualité contribue à établir au sein de l'établissement une procédure d'auto-évaluation officielle et systématique, ce qui amènera les enseignants à apporter des réflexions sur les transformations à mettre en place pour une meilleure qualité. Seulement cette approche est envisageable dans les systèmes où les critères minimaux de qualité sont déjà remplis et où les établissements ont développé une compréhension élémentaire de l'autorégulation. Dans le cas contraire, l'assurance qualité doit être accompagnée d'un minimum de contraintes et d'exigence pour améliorer réellement les pratiques.

Le processus de base comporte 3 étapes : l'auto-évaluation, une évaluation externe, la rédaction de rapports publics et prise de décision. Dans la méthodologie établie par le CIEP pour la mise en œuvre de l'autoévaluation, il est noté que le rapport final ne doit être ni une description exhaustive du fonctionnement de l'université, ni un bilan, ni une collection d'indicateurs et d'enquêtes. Il doit constituer une synthèse d'une taille raisonnable (en moyenne de 100 à 150 pages sans les annexes), et permettant de comprendre les problématiques clés de l'établissement et le degré d'atteinte des références. (CIEP, 2012)

Le processus peut aboutir à : une évaluation, un audit sur la qualité ou une accréditation. *L'évaluation* sert à apprécier le niveau de l'université et peut déboucher sur l'attribution d'une note ou une

appréciation. *L'audit* concerne les universités ayant déjà un système d'assurance qualité, son objet est de vérifier que leur système est approprié et bien appliqué. *L'accréditation* par contre, sert à contrôler. Il s'agit de vérifier si l'établissement possède le niveau requis pour être autorisé à fonctionner. Elle débouche sur une décision de type oui/non ou, admis/refusé, et mène à une reconnaissance officielle (Bouزيد & Berrouche, 2012).

En fait, il convient de préciser la multiplicité des pratiques d'assurance qualité existantes aujourd'hui. «Évaluation», «habilitation», «accréditation», «certification», «labellisation», sont des termes utilisés pour nommer des procédures voisines, mais non similaires. Elles peuvent viser des enjeux d'existence, de financement et de valorisation (Agulhon, 2013) et chaque procédure est reconduite après une durée variant entre 5 et 8 ans.

En Europe, tout établissement doit obtenir sur le long terme son accréditation du gouvernement suite à plusieurs évaluations. Des différences de pratiques subsistent encore, les pays anglo-saxons appliquent des sanctions lorsque les résultats sont négatifs, les pays de l'Europe continentale et notamment la France, exercent l'évaluation sans sanction (Bouزيد & Berrouche, 2012). Néanmoins, l'évaluation exercée garde son caractère contraignant et son objectif de rendre des comptes à l'Etat.

L'assurance qualité est conditionnée par la mobilisation du personnel et l'existence de marché qui aura justement pour rôle de stimuler ou de renforcer l'implication des universitaires. Les universités américaines exercent dans un marché libéral parfaitement établi où l'Etat exerce un faible rôle de régulation. Les universités européennes exercent dans un marché coordonné régulé par l'Etat. Les universités se livrent donc à la concurrence pour recruter les meilleurs enseignants et chercheurs, attirer les étudiants étrangers, collecter les subventions auprès des entreprises et conclure avec elles des partenariats dans la recherche et la formation. Le souci pour la qualité ne trouve du sens que dans l'esprit de compétition.

Deuxièmement : l'assurance qualité dans l'université algérienne

Nous présenterons brièvement l'introduction de l'assurance qualité en Algérie, le processus de l'auto-évaluation menée en 2017 ainsi que les difficultés de sa mise en œuvre. Nous passerons en revue quelques-uns des services communs créés au sein des universités et nous examinerons les mesures que nous supposons indispensables à mettre en place.

2.1. L'examen du processus, l'aspect organisationnel

L'Etat avait exprimé sa volonté d'introduire l'assurance qualité en 2008, il a pris part au projet européen AqiUmed : Assurance qualité interne dans les universités de la méditerranée (2010-2013) qui avait pour objectif de mener, auprès de quelques universités une auto-évaluation et de définir les critères d'évaluation adaptés aux régions du Maghreb (Belimane & Chahed, 2020). Un autre projet ESAGOV (Enseignement Supérieur Algérien à l'heure de la Gouvernance Universitaire), financé par des fonds européens, accompagne les universités pour renforcer leurs démarches qualité. Il a été retenu, dans le cadre de ce projet, 12 universités algériennes comme échantillon et 4 Européennes. En 2010, fut créée le CIAQUES (Conseil d'implémentation de l'assurance qualité dans l'enseignement supérieur), s'ensuivent alors d'intenses travaux de communication et de sensibilisation auprès de tous les établissements d'enseignement supérieur (EES); l'installation des cellules d'assurance qualité (de 2012 à 2018) et la formation des responsables de ces cellules (RAQ). En 2012 fut créé le conseil national de l'évaluation et en 2016, fut élaboré le RNAQUE, inspiré des références définies dans le cadre du projet AqiUmed. Les cellules sont opérationnelles mais ne sont pas dotées de locaux (dans la majorité des universités), les membres tout comme les présidents sont des enseignants volontaires qui se réunissent pour coordonner l'auto-évaluation de l'université ou pour la rédaction du rapport final. Il n'a pas été recruté, au sein des universités, un effectif permanent chargé de l'assurance qualité. Les premières auto-évaluations initiées sur instruction du ministère, ont été entamées à partir de 2017 au niveau de tous les EES. L'école nationale de l'hydraulique avait effectué une seconde auto-évaluation en 2018.

Le référentiel de la qualité RNAQUE contient 123 références déclinées en 219 critères (CIAQUES/MESRS , 2016). Les références sont des objectifs définissant un état idéal fixé, ils reprennent les normes de qualité existant dans le monde et liées à plusieurs domaines. Ces domaines sont: la formation, la recherche scientifique, la

gouvernance et la vie à l'université, l'infrastructure universitaire, les relations université-environnement socio-économique, la coopération interuniversitaire et la mobilité.

Chaque université procède à son auto-évaluation qui consiste à comparer les références aux pratiques effectives de l'établissement. Des preuves matérielles, au nombre de 563, sont étayées pour valider tous les critères. Un comité *ad hoc* est installé pour l'auto-évaluation et dont la consistance dépend de la dimension de l'institution et/ou du périmètre de l'évaluation. Le comité est sous la direction de la cellule d'assurance qualité et il doit comprendre des représentants de l'ensemble des parties prenantes de l'établissement (Boubakour, 2012). Il est recommandé d'ailleurs que les membres choisis doivent être prêts à donner de leur temps et consacrer des efforts pour réussir l'opération.

L'évaluation externe est menée par des experts qui examineront le rapport d'auto-évaluation ainsi que toutes les preuves relatives à chaque critère. Des recommandations seront formulées par la suite pour déterminer les actions à mettre en œuvre pour pallier les insuffisances constatées et élaborer le projet de l'établissement (Lerari, 2016). La finalité ultime demeure l'accompagnement de l'établissement pour dégager les pistes d'amélioration de ses performances et le développement d'une culture de la qualité (CIAQUES/MESRS, 2016). Le processus se définit ainsi comme une « évaluation », en référence à la distinction notée précédemment, il ne s'agit ni d'un audit ni d'une accréditation.

Parmi les difficultés de mise en œuvre des auto-évaluations de 2017 et signalés dans le rapport d'ESAGOV, le faible taux de réponse aux questionnaires. La démarche était perçue par les enseignants comme une sorte d'inspection, il eut un ressenti d'évaluation personnelle et d'une remise en cause des compétences. La méfiance était due à la méconnaissance du processus et l'ambiguïté sur sa finalité. La communauté universitaire ne percevait pas les retombées/apports de l'assurance qualité à court ou moyen terme.

Autre difficulté, l'absence de statut des personnes en charge de cette mission, qui a fragilisé leur légitimité auprès des enseignants. La reconnaissance réglementaire des membres de la cellule, qui sont actuellement des volontaires, est une condition à l'exercice de l'évaluation. Il eut d'ailleurs un délitement des CAQ et un changement répétitifs des membres et des RAQ, qui ont revendiqué la valorisation de leurs efforts et leur engagement (ESAGOV, 2020, pp. 39-44)

En raison de ces difficultés et probablement de la résistance qui se manifeste ordinairement chez le personnel face à toute pratique nouvelle, seule une vingtaine d'établissements ont réussi à évaluer la totalité des sept domaines du RNAQUES et pouvaient ainsi être éligibles à une évaluation externe. (ENTP : L'Ecole nationale des travaux publics, 2018).

2.2. La satisfaction des références, le cadre réglementaire et institutionnel

Les références retenues dans le RNAQUES portent, pour la plupart, sur des missions que l'université algérienne jusqu'à une date assez récente ne disposait pas des outils ou des mécanismes indispensables à leur réalisation afin que les évaluateurs puissent, dans le cadre de l'assurance qualité en apprécier l'efficacité. La satisfaction de critères liés à la pédagogie, l'actualisation des programmes, la communication interne et externe, l'accompagnement des étudiants, l'entrepreneuriat, le suivi de l'employabilité, la synergie avec le secteur socio-économique, la veille pédagogique et technologique ou l'introduction des TIC... nécessiterait l'allocation de moyens considérables et la refonte du mode de gouvernance. Outre les missions traditionnelles d'enseignement et de recherche, l'université ne disposait pas du cadre réglementaire et institutionnel pour perfectionner l'enseignement, valoriser la recherche ou accomplir les missions de l'université de « *classe mondiale* », à savoir la réactivité permanente au secteur socio-économique. Des structures d'appui dénommées « services communs » ont été renforcées durant cette dernière décennie.

En 2012, un décret a été promulgué pour réglementer la création de services comme : la plate-forme technologique, le plateau technique d'analyse physico-chimique, le centre de calcul intensif, l'unité régionale de documentation... Ces services permettront aux EES la réalisation d'expérience et la prestation d'expertise pour les entreprises. Nous rappelons que cette possibilité pour l'université d'offrir son expertise moyennant une rémunération était l'objet de l'article 36 de la loi d'orientation de 1999. Mais le manque des moyens ou la lourdeur bureaucratique ralentissent toute initiative de modernisation.

En 2013, une convention a été signée entre le ministère de l'enseignement supérieur et le ministère du travail pour la création de maisons de l'entrepreneuriat au sein des universités mais la première structure créée était à l'université de Constantine en 2007. Ces maisons, au nombre total de 58 (MESRS, 2020, p.8) organisent des formations sur la création d'entreprise (l'université d'Oran 2 et l'Ecole supérieure

des sciences de gestion mettent en ligne leurs formations et conférences en support audiovisuel) et des journées d'étude. Certaines maisons organisent des concours de la meilleure idée : l'université de Skikda, de Guelma, l'Ecole nationale de l'hydraulique. L'université de Oum el bouagui avait accompagné, depuis sa création en 2013, 63 projets jusqu'au lancement effectif de l'entreprise, celle de Biskra avait formé 233 étudiants et accompagné jusqu'à 2019, 85 projets. L'incubateur de l'université de M'sila accompagne actuellement 54 projets et avait facilité l'éclosion de 5 start up.

En 2016, le ministère avait élaboré un programme d'accompagnement pédagogique comprenant un référentiel des compétences et des propositions de formations que tout enseignant recruté devait obligatoirement suivre avant sa titularisation. A cet effet, au niveau de chaque université, une cellule pédagogique a été installée pour la mise en œuvre du programme. Les universités de Biskra et de Constantine 1 mettent en ligne un contenu très riche sur la pédagogie et comment améliorer ses compétences dans l'enseignement.

Pour le volet valorisation de la recherche et création de passerelles avec les entreprises, une panoplie de structures a été installée. Nous pouvons citer les incubateurs ou les centres d'appui à la technologie et à l'innovation CATI qui accompagnent les innovateurs, enseignants ou étudiants à concrétiser leur idée en un projet (les universités de M'sila, Tlemcen, Constantine 2, Bouira, USTHB de Bab ezzouar, Skikda, Biskra). Le BLEU (bureau de liaison) ou le CDC (centre de carrière) qui facilitent la rencontre des étudiants avec les employeurs (les universités de Constantine 1, Béjaia, Oran 1, Alger 3, Annaba, Biskra). Le KTO, *knowledge transfert technology* de l'université de Guelma. Le S to B, science to Business de l'université de Sétif 1 dont le principe consiste à organiser périodiquement des déjeuners d'affaires entre les chercheurs et les chefs d'entreprises.

Quelques universités ont créé un observatoire pour suivre l'insertion des diplômés et une association des anciens étudiants où les diplômés sont invités à partager leur expérience lors de conférences (les universités de Bab Ezzouar-USTHB, Guelma, M'sila, Sétif 1, Constantine 2, l'Ecole nationale des travaux publics, l'école HEC). L'observatoire de l'Ecole nationale d'hydraulique avait réalisé en 2018 une étude sur l'insertion des diplômés.

D'autres structures ont été créées pour diverses missions contribuant chacune à moderniser davantage l'université : Unival (Constantine 3) pour la réalisation de l'expertise au profit des

entreprises. FabLab (Sétif 1), *fabrication laboratory* qui a pour mission d'apprendre aux étudiants dans la filière technologie comment rendre un produit technique répondant à un besoin social. Le comité de numérisation de l'université (Guelma). La cellule d'aide psychologique aux étudiants et au personnel, et de prise en charge des étudiants aux besoins spécifiques (CASAM de Béjaia, CAPU de Blida 2, la cellule d'écoute et de médiation de l'université Oran 1 qui a également pour mission la résolution des conflits).

Entre 2020 et 2021, le ministère avait engagé la révision et l'actualisation des programmes de toutes les filières.

2.3. L'assurance qualité comme outil de changement :

L'assurance qualité comme outil de certification et mécanisme d'incitation continue à l'efficacité requiert la refonte du mode de gouvernance. Pour l'entreprise économique, la gouvernance renvoie à l'obligation pour ses dirigeants de rendre des comptes sur les performances de l'entreprise à un conseil d'administration mandaté par les actionnaires, les apporteurs de fonds. Et on fait appel à la gouvernance lorsque les pouvoirs et les ressources sont vastement distribués (Raynal, 2009). Assurance qualité et gouvernance doivent avoir une même finalité pour espérer ancrer la culture de la qualité : la reddition des comptes, et qui est l'un des trois objectifs attribués en général à l'assurance qualité comme noté précédemment. Au Maroc, où le processus de l'évaluation est exercé depuis 2000, les résultats des rapports d'évaluation sont discutés au niveau du parlement lors de la loi de finance (Zouaoui, 2005). Dans le contexte de l'Algérie, il n'est pas encore précisé explicitement quelle finalité retenir. Il est indispensable de mener dans un premier temps un diagnostic des forces et des faiblesses mais il est illusoire de penser qu'une culture de la qualité se mettra en place sans une réelle appropriation des principes de la gouvernance qui ne doit pas se limiter à l'installation de conseil d'administration.

Pour que l'assurance qualité puisse être un outil de changement, nous supposons indispensables certaines mesures et dont quelques-unes figuraient déjà comme recommandation et/ou instruction du ministère ou les organes d'accompagnement :

- la définition du projet de l'établissement.
- le renforcement du cadre réglementaire et institutionnel.
- la révision du statut de la cellule d'assurance qualité.
- la mise en place des outils de contrôle de la qualité.

- la contractualisation des performances.
- l'élaboration d'un modèle de classement national.
- l'instauration d'un système de sanctions/récompenses.

Le projet de l'université, établi en fonction de ses particularités, était un objectif de grande importance assigné à l'échantillon retenu dans le projet Esagov. Le ministère avait donné instruction à tous les EES d'élaborer leur projet dès septembre 2017. Il est important de classer les universités en fonction de leurs réalisations antérieures entre universités orientées vers la recherche, et celles qui se limitent à l'enseignement et ne sont pas très actives dans la production scientifique. Dans la première catégorie, il faut distinguer également entre celles qui réussissent dans la recherche fondamentale et celles qui font de la recherche appliquée. La zone géographique de l'université, agricole, industrielle ou touristique est très déterminante du projet qui n'est autre qu'une stratégie à moyen terme (4 à 5 ans). A titre d'exemple, les universités situées dans le sud doivent orienter leur offre de formation tout comme leur projet de recherche vers l'agriculture saharienne, considérée par l'Etat comme un axe de développement stratégique de l'économie. En 2018, une commission nationale fut créée, chargée du suivi de l'élaboration de ce projet par les universités. Actuellement, et suivant nos recherches, seules 13 universités avaient conçu leur projet d'établissement et 4 d'entre elles le mettent à la disposition du public sur leur site internet¹ (ESAGOV, 2020, p. 33).

La création des différents services recensés précédemment témoigne de la volonté de l'Etat de doter les EES du cadre nécessaire à la modernisation. Mais il faut relever qu'il n'existe pas encore une uniformisation dans les pratiques, chaque service n'est pas généralisé à l'ensemble des établissements. Ces services communs étant l'oeuvre de l'initiative du directoire en place, que ça soit dans leur date de création, leur organisation interne, leurs missions, le choix de leurs membres... ; on ne peut écarter donc le risque de l'effritement à long terme de ces services suite au manque des moyens ou le changement de l'équipe dirigeante².

La cellule d'assurance qualité doit impérativement être gérée par un personnel permanent, recruté à cet effet et doté d'un pouvoir de

¹ Il s'agit des universités : USTHB-Bab Ezzouar, Béjaïa, Constantine 2 et de l'Ecole HEC.

² Ces constats s'appuient sur les grandes disparités remarquées suite à la consultation des sites internet de tous les EES.

regard sur la gestion des sept domaines retenus dans le RNAQUE. Si des réformes salutaires dénotent de la volonté de moderniser l'université, confier le contrôle de la qualité à des enseignants volontaires témoigne lui de l'absence de volonté de contrôler réellement la qualité. Cette ambiguïté dans le statut de la cellule à été soulignée dans le rapport ESAGOV comme une entrave majeure à la continuité du processus d'assurance qualité. Une certaine reddition des comptes s'impose et qui a été recommandée par la banque mondiale dans son rapport où il était noté qu'aucun service, qu'il soit administratif ou pédagogique, n'est redevable vis-à-vis de ces cellules (La Banque mondiale, 2012).

L'appréciation de la qualité est conditionnée par la mise en place des outils de contrôle exhaustifs et objectifs. En effet, au-delà des difficultés de mobilisation des communautés pour répondre aux questionnaires lors de l'auto-évaluation, la plupart des établissements ne proposent aucun indicateur qualitatif et quantitatif de suivi et d'évaluation des actions menées, ce qui peut rendre l'évaluation des performances difficile (ESAGOV, 2020, pp. 33-37). A titre d'exemple, pour les références liées à la qualité de l'enseignement, dispenser aux enseignants recrutés des formations sur la pédagogie ne peut être une caution de leur performance. Les étudiants sont les seuls en mesure de donner une appréciation objective de la prestation de l'enseignant, ses aptitudes d'animation et de communication, sa maîtrise du cours enseigné. L'évaluation de l'enseignant par les étudiants est une pratique parfaitement établie aujourd'hui dans le monde (Chan, 2001). La cellule d'assurance qualité de l'Ecole nationale de l'hydraulique exerce cet outil de contrôle. Un questionnaire avec seulement 10 questions dont une est ouverte pour recueillir les suggestions, est adressé aux étudiants. Toutefois, cette initiative qui est certainement bénéfique, met à nouveau au cœur du débat le statut et les missions de la cellule. Doit-elle évaluer la qualité par l'examen des indicateurs émanant des différents organes de l'établissement ou produire elle-même l'indicateur servant à l'évaluation ?

La contractualisation, tout comme la gouvernance, est l'autre particularité du NMP et qu'on estimerait le meilleur moyen pour atteindre l'excellence. Excepté que le lien unissant l'université publique à l'Etat, son unique pourvoyeur de fonds, ne peut être contractuel. L'université dispose d'une certaine autonomie sur les questions scientifiques et pédagogiques mais elle ne maîtrise pas les variables déterminant sa performance comme le flux et la sélection des étudiants, le montant des ressources et leur affectation, la politique de recrutement

et de promotion... (USTHB, 2015, p.2). Toutefois, amener les dirigeants de l'université à s'engager via un contrat sur des actions précises serait comme une contrainte qui les incite et les mobilise davantage. Il y a lieu au préalable de définir : les objectifs que l'université serait capable d'atteindre suivant les moyens que l'Etat est prédisposé à octroyer, ainsi que les méthodes exhaustives et surtout objectives de mesure. En effet, on ne peut apprécier l'indicateur du taux de réussite calculé par l'université et retenu comme objectif sans qu'il soit validé par des autorités indépendantes de contrôle. Ceci renvoie à la question des moyens que l'Etat serait prêt à consacrer pour la mise en œuvre correcte de ses actions sur la qualité.

Le classement des universités est un excellent révélateur de l'efficacité. En dehors des classements internationaux, le ministère devrait élaborer un ensemble de critères en cohérence avec le plan de développement de l'enseignement supérieur et noter les universités annuellement par rapport à leurs réalisations. Connaitre et suivre sa position sur un classement national est un facteur d'incitation inestimable à l'excellence. Avoir un classement médiocre incitera tout le personnel, enseignants et administration, à prendre les initiatives pour plus de qualité dans le travail et les prestations. C'est à travers de tels mécanismes, un classement national, que le personnel pourrait s'imprégner à terme de la culture de la qualité.

Le système de sanctions/récompense sera la réponse à la question : quelle finalité à l'évaluation de la qualité ? En effet, parmi les raisons de la faible mobilisation lors de l'auto-évaluation, la non-visibilité des retombées futures, les répercussions induites par une bonne ou mauvaise appréciation. La recherche, l'enseignement et la gestion de l'université ont toujours eu des relations conflictuelles (Vidal & Mora, 2003). Dans tous les systèmes d'enseignement supérieur, seule la recherche demeure fortement valorisante et que les enseignants y consacrent l'essentiel de leur temps et efforts. Les initiatives pour gérer efficacement l'université, offrir des formations de qualité ne contribuent que marginalement dans la promotion des enseignants et leur reconnaissance au sein de la communauté universitaire (Berrell, 1998). A titre d'exemple, l'université de Sétif 1 avait eu parmi les étudiants inscrits pour l'année universitaire 2019/2020, 299 étudiants étrangers, de 23 pays différents. Un tel indicateur est révélateur de l'excellente prestation dans l'enseignement comparé aux autres établissements. Il n'est pas aisé certes, d'extraire la contribution de chacun en raison de la forte imbrication, comme l'a fait remarquer Crozier, entre le résultat de l'effort individuel (l'enseignant)

dans l'évaluation de la performance et le résultat collectif de tous les efforts (Crozier, 1990). Toutefois, il est important pour une meilleure mobilisation de réfléchir sur comment récompenser équitablement de pareilles performances. L'Etat peut relier son financement aux résultats des rapports d'évaluation, aux taux de satisfaction des objectifs fixés ou à la position obtenue dans le classement national. Il peut même attribuer des rémunérations pécuniaires ou des allocations budgétaires supplémentaires aux établissements les plus performants.

Conclusion :

L'assurance de la qualité représente aujourd'hui la seule façon d'inscrire l'enseignement supérieur et la recherche scientifique dans le temps et l'espace mondial. A travers la refonte de leur gestion interne, les universités modernes se sont pleinement imprégnées de la culture de la qualité. Des standards relatifs à l'enseignement, à la recherche, aux processus internes régissent le fonctionnement au quotidien de l'université. Ces normes sont connues par tout le personnel, qui se mobilise, chacun selon sa part de responsabilité, pour que l'université puisse satisfaire aux attentes manifestées à son égard.

En Algérie, lors d'une première expérience, seule une vingtaine d'établissements avaient réussi à mener toute la procédure d'évaluation. Et les difficultés de mise en œuvre citées sont une entrave majeure pour les futures évaluations. La procédure d'évaluation se veut obligatoire mais ne comporte aucune contrainte. Le but en est l'examen des carences de l'établissement, il n'est prévu donc aucune sanction ou restriction quelconque en cas d'évaluation négative. Il y a lieu de s'interroger sur la finalité réelle de l'assurance qualité introduite, s'il s'agit juste de mener un diagnostic, ou faire un premier bilan en vue de mettre en place par la suite une politique de la qualité, ou bien contrôler effectivement le niveau de qualité des universités.

Les démarches entreprises ont servi à informer sur la culture de la qualité sans pour autant la diffuser. Chaque université a pu prendre conscience de l'existence d'un certain idéal qu'elle est appelée à atteindre. Alors que le processus d'assurance qualité en soi peut contraindre l'université à respecter de manière continue les normes de la qualité.

Pour ce faire, il suffirait de renforcer les pouvoirs de la cellule d'assurance qualité, mettre en place des outils objectifs et exhaustifs de suivi et de mesure de la performance, et réfléchir sur un système de sanctions/récompenses pour maintenir la mobilisation collective.

Liste des Références :

1. Agulhon, C. (2013, Novembre). Accréditation-habilitation dans l'enseignement supérieur, de la distinction à la sanction. *Carrefours de l'éducation*(36), p. 131.
2. Aktouf, O. (2002). *La stratégie de l'autruche Post-mondialisation, management et rationalité économique*. Montréal: Écosociété.
3. Belimane, W., & Chahed, A. (2020). Pratique d'auto-évaluation de la qualité dans l'enseignement supérieur en Algérie. *Recherches économiques et managériales*, 14(2), pp. 19-38.
4. Berrell, M. M. (1998). La place de la recherche, de l'érudition et de l'enseignement supérieur dans les universités nouvelles. (OCDE, Éd.) *Gestion de l'enseignement Supérieur*, 10(2).
5. Boubakour, F. (2012). *Assurance qualité interne et autoévaluation : des principes à la mise en œuvre* . 4eme session de formation des responsables d'assurance qualité des établissements d'enseignement supérieur, CIAQUES/MESRS.
6. Bouzid, N., & Berrouche, Z. (2012). *L'assurance qualité dans l'enseignement supérieur*. CIAQUES/MESRS. Récupéré sur <http://www.ciaques-mesrs.dz/>
7. Boyer, L., & Equilbey, N. (2003). *Organisation, théorie et applications* (éd. 2e). Paris: Organisation.
8. Burton, R. C. (1998). *Creating entrepreneurial universities : Organizational pathways of transformation*. IAU Press
9. Chan, K. (2001). Construire un modèle d'évaluation des enseignants du supérieur : problèmes et dilemmes. (OCDE, Éd.) *Gestion de l'enseignement Supérieur*, 13(1).
10. CIAQUES/MESRS . (2016). *Le référentiel National de l'Assurance Qualité*. Alger. Récupéré sur <http://www.ciaques-mesrs.dz/>
11. CIEP . (2012). *Pistes méthodologiques pour la mise en œuvre de l'autoévaluation*. Note N° 4, Projet Aqi-Umed. Récupéré sur http://www.aqiumed.org/IMG/pdf/note_no4_pistes_methodologiques_pour_la_mise_en_oeuvre_de_l_autoevaluation.pdf
12. Coaldrake, P. (2001). Répondre aux nouvelles attentes des étudiants. (OCDE, Éd.) *Gestion de l'enseignement Supérieur*, 13(2).
13. Crozier, M. (1990). *L'évaluation des performances pédagogiques des établissements universitaires*.
14. Daumard, P. (2001). Culture d'entreprise et culture d'université. (OCDE, Éd.) *Gestion de l'enseignement Supérieur*, 13(2).
15. Davies John, L. (2001). L'émergence des cultures d'entreprise dans les universités européennes. (OCDE, Éd.) *Gestion de l'enseignement Supérieur*, 13(2).
16. Dunkin, R. (2003). Motiver les travailleurs du savoir : des enseignements à échanger avec le monde de l'entreprise. (OCDE, Éd.) *Politique et Gestion de l'enseignement Supérieur*, 15(3).

17. ENTP. (2018, Avril 21). Récupéré sur <http://www.entp.edu.dz/index.php/actualites/8-assurance-qualite/34-les-resultats-de-l-autoevaluation-presentes-a-la-communaute-de-l-ecole>
18. ESAGOV. (2020). *Enseignement supérieur algérien à l'heure de la gouvernance, rapport final*.
19. Kouraiche, N. (2019, Juin). Assurance qualité dans l'enseignement supérieur en Algérie : Tendances et Pratiques. *Dirassat*, 10(2), pp. 331-346.
20. La banque mondiale. (2012, Juin). Rapport sur la gouvernance dans les universités en Algérie.
21. Larsen, K., & Vincent-Lancrin, S. (2002). Le commerce international de services d'éducation : est-il bon ? est-il méchant ? (OCDE, Éd.) *Gestion de l'enseignement Supérieur*, 14(3).
22. Lerari, M. (2016). *Guide de l'auto-évaluation selon le référentiel national*. CIAQUES. Récupéré sur <http://www.ciaques-mesrs.dz/>
23. MESRS. (2020). *Introduction au parcours de la création d'une start up*. Récupéré sur http://www.dgrsdt.dz/Pdf/Brevets/Guide_Start_Up_2020_Fr.pdf
24. Mok Joshua, K.H., & Lo Eric, H.C. (2002). L'introduction d'une logique de marché et la nouvelle gouvernance dans l'enseignement supérieur : Étude comparative. (OCDE, Éd.) *Politique et Gestion de l'enseignement Supérieur*, 14(1).
25. Paivandi, S. (2018). Performance universitaire, apprentissage et temporalité des étudiants . *Revue française de pédagogie*, 202, p. 99. doi:10.4000/rfp.7546
26. Raynal, S. (2009). Gouvernance et développement durable. *La revue des sciences de gestion*, 5(239-240)
27. Readings, B. (2013). *Dans les ruines de l'université*. Lux Editeur.
28. Ruff Escobar, C., & Ruiztoledo, M. (2018). Innovative Model of Management and University Quality through Results Indicators; the KPI's Cross Impact Matrix of the Universidad Bernardo O'Higgins. *Valahian Journal of Economic Studies*, Volume 9 (23)(2), p. 70.
29. USTHB. (2015). *Projet de plan de développement 2015-2019*. Récupéré sur <https://www.usthb.dz/storage/app/media/pdf/projet-de-developpement2015-2019.pdf>
30. Van Damme, D. (2002). Tendances et modèles de l'assurance internationale de la qualité de l'enseignement supérieur en relation avec le commerce des services d'éducation. (OCDE, Éd.) *Politique et gestion de l'enseignement Supérieur*, 14(2).
31. Vidal, J., & Mora, J.-G. (2003). L'évaluation des activités d'enseignement et de recherche – trouver le juste équilibre. (OCDE, Éd.) *Politique et gestion de l'enseignement Supérieur*, 15(2), p. 79.
32. Zouaoui, M. (2005). *L'enseignement supérieur depuis l'indépendance : la dégradation de la qualité était-elle inéluctable ?* Récupéré sur <http://www.rdh50.ma/fr/pdf/contributions/GT4-4.pdf>