

L'Assurance Qualité dans l'enseignement supérieur : le changement dans un itinéraire mouvementé

Mohammed Amine ALLAL ⁽¹⁾

Introduction

Depuis quelques années, bien que la massification estudiantine soit de plus en plus prégnante, l'amélioration de la qualité est une préoccupation continuelle pour les responsables des établissements d'enseignement supérieur algériens. Celle-ci, nonobstant toutes les bonnes volontés, n'est pas simple à mettre en œuvre, car l'université est un système complexe, conjuguant des faits, des acteurs (avec des objectifs différents), et des objets ; elle est aussi animée par différentes combinaisons de processus qui, bien qu'obéissant à des règles déterministes, manifestent une extrême sensibilité et sont impactés par le hasard. De plus, l'enseignement supérieur est le seul système où le client (apprenant) et le produit (apprenant formé) sont, souvent, confondus. Ainsi, l'implémentation d'outils et de référentiels pour la qualité s'avère être un défi majeur pour l'université algérienne, défi dont elle doit nécessairement sortir vainqueur.

Ceci dit, la réforme LMD (Licence ; Master ; Doctorat), qui s'inscrit dans la mondialisation actuelle, suppose une vision nouvelle en ce qui concerne le pilotage, la gouvernance et la régulation. De plus, la diversification de l'offre de formation induite, en donnant plus d'autonomie pédagogique aux universités algériennes, suscite le besoin d'une mise en œuvre, dès sa gestation, d'outils et de standards de la qualité, pour la garantir et la perpétuer. Le LMD a ainsi cristallisé, d'un coup, un projet qui, tout en étant un vœu pieu, restait auparavant flou. Ainsi, même si le souci d'instaurer une démarche « qualité » n'est pas nouveau, et que le mot « qualité » fait unanimité, il impose, aujourd'hui, une réflexion collective en vue de la mise en œuvre d'une stratégie cohérente et formalisée en vue de satisfaire toutes les parties prenantes avec une visibilité accrue et une efficacité améliorée, aussi bien dans les domaines de la gouvernance, de la recherche, de l'enseignement que pour les services à la société.

⁽¹⁾ Université de Tlemcen, 13 000, Tlemcen, Algérie.

Comment « réussir » cette mise en œuvre ? Comment faire dans un environnement plus propice à la paix sociale qu'à une politique basée sur le mérite, et où les résistances au changement, portées par une culture conformiste et conservatrice, sont très bien partagées entre les acteurs du monde universitaire ? C'est autour de ces questions que nous développerons des pistes de réflexion dans ce qui suit.

Bref historique de l'assurance qualité dans les établissements d'enseignement supérieur (EES) algériens

Petit retour en arrière ; 2004, le système LMD vient se substituer (sans diagnostic) à un système universitaire national dont les diplômes étaient généralement reconnus à l'étranger ; et même si l'ancien système devait être amélioré, il avait montré quelques signes de performance. A défaut de compétences transposables et utilisables directement, il donnait aux étudiants une certaine agilité intellectuelle leur permettant d'appréhender la vie professionnelle et sociale avec un regard constructif critique, et leur ouvrait les portes pour une possible évolution dynamique dans la carrière choisie. Et si ce système universitaire a commencé à présenter ses limites et ses contradictions depuis la fin des années 90, c'est parce qu'il ne privilégia plus le sérieux, le mérite, et l'effort pour la réussite, mais plutôt la recherche de la paix sociale pour perdurer.

Ainsi, 2004 fut l'année de mise en œuvre de la réforme et du LMD en vue de placer l'université algérienne sur la rampe de lancement vers les standards internationaux. En effet, cette nouvelle organisation de l'enseignement supérieur algérien, alignée sur « la déclaration de Bologne de 1999 » et fondée sur la promotion de la mobilité (entre autres), implique une reconnaissance mutuelle des différents programmes ; c'est pourquoi cette déclaration insiste sur la nécessité d'homogénéiser et d'assurer la qualité des programmes de l'enseignement supérieur. Surfant sur les vagues du changement, les autorités nationales ont enclenché le processus pour la mise en œuvre de l'assurance qualité avec une première définition de l'Assurance Qualité dans l'Instruction n°01 de 27 janvier 2008 de Monsieur le Chef du Gouvernement de l'époque. Par la suite, un certain nombre d'actions sont venues soutenir cette première pierre, comme :

Des dispositions légales pour développer l'AQI (Assurance Qualité Interne) dans l'ES (Enseignement Supérieur)

- Création de la CIAQES (Commission pour l'Implémentation de l'Assurance Qualité dans l'Enseignement Supérieur) (Arrêté n° 167 du 31 mai 2010)
- Création du CNE (Conseil National d'Evaluation) (mis en place en octobre 2012, suite au Décret Exécutif n° 10-36 du 5 Safar 1431 du 21 janvier 2010)

- Création des RAQ (Responsables Assurance Qualité) et des CAQ (Cellules Assurance Qualité) dans chaque établissement d'enseignement supérieur (sans cadre légal, juste sur la base d'un courrier du MESRS).

La mise en place progressive des CAQ et des RAQ dans les Universités et autres établissements de l'ES

- Nomination de RAQ auprès des recteurs, dans les établissements (voire au niveau des facultés et des départements, etc.) et formation des intéressés par la CIAQES
- Mise en place de CAQ et formation de leurs membres

Des premières expériences d'AQI et d'évaluation internes diverses

- Programme Tempus Aqi-UMed, qui a impliqué 3 EES algériennes (Université de Constantine, ENP Oran, Université de Boumerdès), qui ont pu développer des compétences en auto-évaluation, en partenariat avec des universités européennes et du Maghreb.
- Initiatives propres aux établissements (dont l'une des premières fut l'évaluation interne réalisée à l'université de Skikda, etc.).

L'élaboration par la CIAQES d'un Référentiel National de l'ES en Algérie

- Ce document, dénommé RENAQES (Référentiel National de l'Assurance Qualité dans l'Enseignement Supérieur), a été validé en 2015 par le MESRS (Ministère de l'Enseignement Supérieur et la Recherche Scientifique), puis édité et mis à disposition des EES (Etablissements d'Enseignement Supérieur) en 2016.

Autoévaluation de tous les établissements d'enseignement supérieurs nationaux

- La CIAQES a été chargée par le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique de piloter, à partir de janvier 2017, les auto-évaluations dans tous les établissements d'enseignement supérieur. L'autoévaluation a été faite en fonction des exigences du référentiel national, et il a été laissé libre choix des institutions en ce qui concerne les domaines à évaluer.

Evaluation externe de certains EES

Cette opération, très utile en vue d'avoir un regard plus objectif et décentré sur les pratiques universitaires, s'est déroulée pendant le premier semestre 2018, et a été menée avec des experts algériens du Canada accompagnés par les experts membres de la CIAQES.

Où en sont les établissements d'enseignement supérieur algériens ?

L'université algérienne vit une situation des plus dramatiques ces dernières années. Cela a induit des grèves, régulièrement, allant parfois jusqu'à plusieurs mois d'arrêt des enseignements. Ça s'est aussi caractérisé par, une baisse sensible du « niveau » pédagogique et scientifique des uns et des autres, un départ d'un nombre important d'enseignants-chercheurs sous d'autres cieux plus cléments, une gestion approximative basée juste sur l'achat de mobiliers et/ou la construction d'infrastructures immobilières, ainsi qu'un retard important dans la mise en place effective (et efficace) des moyens modernes de communication, en particulier internet (qu'on ressent très fortement aujourd'hui avec les contraintes dues à la pandémie de la Covid 19). Quant à la réorganisation des enseignements, dupliquée sur le système anglo-saxon, elle patauge ; elle patauge, parce qu'elle est mise en place par mimétisme, sans convictions, et sans tenir compte des spécificités de l'environnement et de la culture nationale, ni des « pathologies » de l'université algérienne.

De plus, et depuis l'arrivée de la pandémie due au coronavirus, à une demande de jeunes étudiants mal préparés, ne maîtrisant pas le code de communication usité dans les amphithéâtres et/ou online (français pour les sciences et techniques), les autorités ont répondu par une offre de moindre qualité, en aménageant des exigences à la baisse pour la progression pédagogique. Et la mise en place d'une démarche qualité, même si elle est claironnée par les premiers responsables, est en totale inadéquation avec les dispositions ministérielles actuelles, particulièrement en ce qui concerne la qualité de l'enseignement et des évaluations.

Cette université, notre université, est aussi le point de rencontre d'enseignants et de scientifiques, d'intellectuels et de penseurs, de jeunes étudiants et de futurs cadres. Et nous souhaitons qu'une démarche qualité y soit mise en œuvre, et les exigences du RNAQES y soient implémentées, malgré toutes les difficultés et vicissitudes pour s'y épanouir, parce que c'est avec une démarche d'évaluation (interne et externe) que le processus d'amélioration pour garantir la qualité sera mis sur les rails.

Cela dit, force est de constater que la formation universitaire actuelle offre peu de possibilités aux jeunes de développer leur potentiel personnel et de se réaliser dans un environnement scientifique et culturel adéquat. Un grand nombre d'échecs, une formation qui ne paraît pas en harmonie avec le marché de l'emploi, l'absence de débouchés professionnels pour de nombreuses filières (souvent ouvertes sans réflexion globale préalable, ni appréciation des besoins, sans alignement sur la stratégie de l'établissement, et sans une définition claire des objectifs), ainsi que la démobilitation de beaucoup d'enseignants, sont sources d'inquiétude.

L'assurance qualité dans l'enseignement supérieur, pourquoi ?

Dans un monde dynamique et en perpétuelle évolution, l'enseignement supérieur se devait de prendre le train en marche (porté par la mondialisation et les TIC) en vue d'améliorer ses pratiques et de répondre aux besoins de la société d'une manière plus efficace. Ainsi, il ne pouvait plus vivre en autarcie et il fallait s'ouvrir plus sur le monde socio-économique. Pour cela, l'enclenchement d'une démarche qualité, au sens large, est un enjeu majeur et un concept rassembleur, qui permettra la prise en charge et le développement des points suivants :

- Pour que l'enseignement devienne plus transparent et plus fiable aux yeux des citoyens algériens, et particulièrement pour les étudiants ;
- Parce que la fréquentation estudiantine croissante de l'enseignement supérieur, qui est problématique, ne doit pas être synonyme d'impuissance mais plutôt de susciter un indispensable besoin d'amélioration (bien que ce soit un problème structurel) ;
- Pour améliorer l'adéquation des formations avec l'emploi, au niveau local et national ; sans perdre de vue que la formation est un bagage pour toute la vie et pas seulement pour les premiers emplois. Elle doit aider à être capable de progresser et de changer. Cette dualité doit être le socle de base de la réflexion sur l'employabilité ;
- Pour accéder à une reconnaissance internationale ;
- Pour être prêt à s'adapter à un environnement concurrentiel à venir ;
- Pour transformer progressivement une approche individuelle en un produit d'équipe ayant l'harmonie et la cohérence nécessaire ;
- Pour la mise en place des conditions nécessaires en vue de garantir de manière durable une haute qualité aux niveaux de l'enseignement, de la recherche et des services à la société ;
- Pour une mise en œuvre efficace et efficiente du processus de Bologne (même si l'Algérie n'est pas signataire officiel, ceci facilitera la reconnaissance des diplômes et la mobilité des étudiants).

L'assurance qualité (et les démarches qualité) dans l'enseignement supérieur, de quoi parle-t-on ?

Avant d'aborder la question fondamentale concernant la « bonne » définition de la qualité dans l'enseignement supérieur, il est utile de rappeler certains points, qui permettront de faire avancer la réflexion :

- Le mot « qualité » fait unanimité, et par essence, la notion de qualité est un concept rassembleur.
- La nature des services fournis par l'enseignement supérieur nous impose de nous poser une question : qui en sont les bénéficiaires, qui en sont les parties prenantes, et quelles sont leurs attentes, leur pouvoir et leurs intérêts ?

- Les définitions de la qualité issues des normes ISO sont-elles transposables à l'enseignement supérieur ?
- Dans l'ES, à toutes les étapes de gestion de la qualité, l'efficacité dépend de l'association active des parties prenantes et particulièrement du client (qu'il soit l'étudiant ou l'employeur).

Même s'il y a foisonnement de définitions dans la littérature, notre choix, très subjectif, s'est porté sur celle donnée par Perellon en 2003, à savoir « la qualité est l'adéquation des pratiques à des objectifs identifiés par les acteurs à l'œuvre, et non pas à des valeurs abstraites ». Même si une définition n'est jamais neutre, celle-ci, par le fait qu'elle soit centrée sur l'action, et non pas juste sur des valeurs et croyances, nous semble bien adaptée pour agir.

Cela dit, en 2005, Burla pense que la qualité pourrait être définie par « une confrontation entre les besoins des étudiants, les priorités des enseignants, et les besoins des milieux professionnels ». Comme les besoins et attentes des uns et des autres divergent souvent, certains auteurs (Chauvigné, 2004) pensent, alors, que la qualité ne peut être qu'une « qualité négociée ».

D'autre part, même si la gestion de la qualité dans l'ES ne peut pas être abordée de la même manière que dans l'industrie (dans l'ES, les inputs et les outputs ne sont pas, et ne doivent, pas être standardisés), les définitions des normes ISO ne peuvent pas nous laisser insensibles parce qu'elles sont, aujourd'hui, génériques, et s'appliquent à tout organisme, qu'il soit de production manufacturée ou de services.

Dans l'ISO 9000 (version 2015), la qualité est définie comme « l'aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques d'un objet à satisfaire des exigences ». Or, dans cette définition, le mot « objet » pose problème parce qu'il ne trouve pas sa place dans l'enseignement supérieur, et on ne veut pas que les « produits » soient tous les mêmes. Même si elle est sous-tendue par une approche processus, nous lui préférons la définition de Crosby (1996), qui dit que « la qualité signifie la conformité aux exigences prédéfinies », qui est véritablement générique et qui peut être appliquée à l'ES.

Qu'en est-il alors de l'assurance qualité qui désigne des pratiques voisines ?

Originellement, l'assurance qualité a pour objectif de permettre au client d'avoir la garantie que tous les moyens seront mis en œuvre pour que le produit venu corresponde à ses attentes. La norme ISO 9000 (2015) la définit comme « une partie du management de la qualité visant à donner confiance par la conformité aux exigences pour la qualité ». Même si cette dernière est très générique, et transposable à l'ES, notre secteur préfère des définitions plus spécifiques comme celle de Ekong (1998) qui dit qu'un « système d'assurance qualité est un ensemble d'actions et de moyens 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 étudiants puissent atteindre les standards que l'institution s'étaient fixés ». Quoique intéressante, cette définition n'intègre pas toutes les missions des EES, et on préfère la compléter par celle donnée par Woodhouse en 1999, à savoir « l'expression assurance-qualité vise les stratégies, les procédures, les actions et les attitudes nécessaires pour garantir un maintien et une amélioration de la qualité ».

En termes plus simples, les démarches d'assurance qualité (qui peuvent aussi être une accréditation et/ou une certification) sont des démarches d'analyse et d'évaluation d'une institution en vue de garantir la qualité de ce qu'elle produit ; d'où la nécessité, pour nous, de créer une agence nationale d'assurance qualité, qui s'avère être un dispositif à mettre en œuvre dans les plus brefs délais, si on veut de la pérennité aux actions déjà réalisées (cf. 2).

Le changement qui doit accompagner l'assurance qualité doit être porté par un changement de culture

Et ceci nous amène aux questions qui fâchent : comment faire pour passer d'un système centralisé dirigiste à une gouvernance moderne, transparente et participative ? Comment faire pour motiver les enseignants et les faire sortir de la logique de la rente ? Comment faire pour remettre la logique du mérite et de l'effort au centre des préoccupations des étudiants ? Comment changer, tout simplement ? Seule une approche centrée sur le changement de culture permettra, une fois intégrée et digérée, d'améliorer la capacité de l'encadrement à mener les réformes et d'instaurer un système de management de la qualité.

En 1972, Bertrand de Jouvenel a très bien traduit l'impuissance des dirigeants face à la culture. « Plus les croyances d'une société sont stables, plus les comportements sont prédéterminés, moins le pouvoir est libre dans son action. Il peut paraître absolu quand on le voit exercer le rôle que les mœurs lui réservent ; mais, on le découvre infiniment faible s'il veut aller contre la puissance des usages... ». Ceci confirme bien que, s'il y a une contradiction entre la stratégie et la culture, c'est la culture qui « l'emportera » ; d'où l'importance d'une politique d'acculturation.

Et c'est sur cette piste que nous allons présenter les soubassements nécessaires au changement de culture, essentiels à la mise en œuvre d'un système d'assurance de la qualité dans les universités algériennes. Bien sûr, en plus du besoin d'une volonté politique, cette démarche ne pourra réussir que si le management privilégie les individus et les processus créateurs de changement, et si l'encadrement a la capacité et la persévérance à conduire les réformes.

Comment se fera alors l'acculturation des acteurs, nécessaires à l'altération des résistances au changement et à la mise en œuvre de la démarche qualité ? Henri Janne, dans « Le système social » en 1976, a

identifié 7 leviers, qui nous semblent pertinents, pour impulser un changement de culture dans les EES, à savoir :

Le langage

Aux mots sont liées des représentations, des pratiques et des habitudes. C'est pourquoi lorsqu'on veut introduire un changement significatif, il est recommandé de changer le vocabulaire ; ainsi, il faut que l'utilisation de la terminologie liée à la qualité (assurance qualité, amélioration, évaluation, processus, PDCA, leadership, parties prenantes, excellence, transparence, traçabilité, communication, objectifs, efficacité, efficience, etc.) soit plus utilisée et imprègne l'environnement universitaire.

La formation

Aujourd'hui, on sait tous « qu'on ne naît pas, on devient ». Ainsi, les changements rapides et les exigences du milieu universitaire, de plus en plus techniques et complexes, obligent à assurer une formation continue pour tous les acteurs. Les systèmes de management moderne, portés par l'assurance qualité, impliquent souvent une formation de tout le personnel (enseignants, etc.), mais aussi des étudiants, aux concepts de la qualité et à l'emploi des outils de base, et surtout aux valeurs qui véhiculent ce nouveau management telles que l'autocontrôle, l'amélioration, l'implication, la recherche des causes, le management par les faits, et la vision systémique.

La communication

La communication interne doit être au cœur des préoccupations managériales des EES et constituer une dimension essentielle de leur stratégie. En effet, elle met en relation des humains entre eux en vue de faciliter leur action collective. Un bon plan de communication interne centré sur la démarche qualité va donner du sens aux actions entamées dans ce cadre, faciliter le travail d'équipe, et partager les résultats avec transparence.

Quant à la communication externe, elle donnera plus de visibilité aux actions et résultats dus à l'assurance qualité, et permettra de véhiculer à l'externe les valeurs de l'établissement, ce qui est très important pour son engagement envers la société et la satisfaction des parties prenantes.

Les prédictions créatrices et accélératrices

En matière sociale, il suffit souvent qu'une masse de personnes croit en quelque chose pour que l'idée se concrétise : si une bonne partie des acteurs de l'enseignement supérieur croit que l'amélioration de la gestion universitaire passe par la mise en œuvre des exigences du référentiel national RENAQES et aussi par l'autoévaluation, celle-ci le devient effectivement rapidement.

Aujourd'hui, enjeux et vision sont deux volets très importants de la démarche qualité, parce que c'est eux qui donnent la feuille de route, qui, si

elle se réalise, permettra de faire adhérer les acteurs réticents, d'améliorer la cohésion des équipes et leur implication dans l'assurance qualité ; d'où l'importance des prédictions créatrices qui seront accélératrices.

Ainsi, le diagnostic de la situation permet d'établir les enjeux contextualisés, par exemple : « Nous sommes soumis à une concurrence terrible pour la soumission dans les projets Erasmus+, nous devons nous améliorer dans la rédaction des projets et étoffer notre réseau ».

Quant à la vision, elle formule l'ambition et les espoirs, par exemple : « L'établissement veille à disposer et pérenniser un système AQ robuste et efficace pour l'ensemble de ses activités (académiques, de recherche et d'engagement envers la communauté) ».

Le troisième volet de la démonstration touche à la possibilité de le faire. « Nous avons fait le benchmarking des EES X, Y et Z, qui ont des processus analogues aux nôtres ; elles ont un ratio nombre de publications par rapport au nombre d'enseignants largement supérieur au nôtre ; on doit s'améliorer pour les atteindre puis les dépasser ».

L'attente normative

Le penchant de l'humain pour la conformité aux normes, pour le respect des statuts et des rôles est non seulement le fruit des apprentissages sociaux du jeune âge, mais il correspond aussi à un besoin de sécurisation ; d'où l'importance de l'existence de règles justes et équitables dans les EES.

Les attentes normatives d'une organisation s'expriment par le système d'information, le contrôle de gestion, les systèmes d'évaluation des personnes et les systèmes de reconnaissances et de récompenses. Ainsi, les indicateurs, mesures, objectifs et systèmes de reconnaissances et de rétribution, qui doivent être nécessairement mis en place dans la démarche qualité, permettent de transmettre et de décliner les attentes normatives dans toute l'organisation.

Ces outils et méthodes quantitatifs et qualitatifs, centrés sur le mérite, sont le socle de l'assurance qualité.

La mode

Le phénomène de mode, très connu dans l'univers des produits de consommation, s'applique également sur le terrain des idées, et des nouvelles pratiques. En général, une mode de management trouve sa source dans les performances d'un organisme innovant et audacieux.

Ainsi, par les résultats et les changements apportés, la démarche qualité va se répandre par le bouche-à-oreille au sujet des progrès qu'elle apporte. Même si elle peut être perçue comme une mode, il faut donc savoir se saisir de ça pour donner l'envie aux acteurs, portés par un engagement fort du top management, pour mettre en œuvre la transformation en vue de pérenniser les nouvelles pratiques dues à l'assurance qualité.

Les exemples et les modèles culturels

Il s'agit des exemples et modèles culturels qui font partie du système de valeurs, incarnant certaines d'entre elles dont elles deviennent le symbole. Ces modèles fascinent parfois d'autres individus au point qu'ils l'emportent parfois sur leur instinct de survie. Ainsi, les supérieurs hiérarchiques, qu'ils le veuillent ou non, sont automatiquement pris comme modèles, c'est pourquoi l'exemplarité est tellement importante. Les chefs doivent être les premiers à se comporter conformément aux valeurs qu'ils préconisent, et montrer qu'ils croient en l'assurance qualité et qu'ils agissent pour le changement. Les responsables des EES doivent faire ce qui est écrit et écrire ce qui doit être fait ; en effet, c'est avec le ressenti d'un engagement fort des premiers responsables pour l'assurance qualité que l'implication et la motivation de tous les acteurs sera effective pour la mise en œuvre du RENAQES.

Ainsi, puisque l'environnement impose aux universités d'être de plus en plus flexibles, ces 7 leviers, qui ont prouvés leur efficacité, doivent être appropriés par les responsables des EES, puis déployés, pour une rapide acculturation qui facilitera le changement et la mise en place des réformes, qui s'avèrent, aujourd'hui nécessaires.

Perspectives

Au terme de cette modeste réflexion, quelques pistes (déterminantes pour l'avenir) doivent être ouvertes, mises en œuvre et confirmées pour instaurer et pérenniser la démarche qualité dans les établissements d'enseignement supérieur algériens. Il me semble que les actions ci-dessous doivent être menées avec diligence pour l'intérêt commun.

Institutionnaliser et donner une légitimité légale aux cellules assurance qualité (CAQ) dans les EES et intégrer le responsable assurance qualité (RAQ) de l'établissement au niveau de l'organigramme officiel en le rattachant directement au chef d'établissement.

Donner vie et créer une agence nationale d'assurance qualité, indépendante et autonome, qui se chargera de l'évaluation externe et des accréditations.

Donner une véritable autonomie aux EES, aussi bien pour tout ce qui a trait à l'enseignement et la recherche, mais aussi pour la gouvernance.

Former les premiers responsables (recteurs, doyens, directeurs) à l'assurance qualité, parce que même si le pilote pour la mise en place d'une démarche qualité est le RAQ, c'est grâce à un engagement fort et une conviction soutenue du top management que la réussite sera au bout. De plus, la politique qualité doit être connue, visible, partagée et permettre la décision.

Faire prendre conscience aux premiers responsables qu'ils doivent mettre à disposition les ressources nécessaires pour la mise en œuvre du projet qualité, pour assurer son bon fonctionnement, son évolution et sa durabilité.

Mettre en place des politiques nationales et locales pour motiver et impliquer tous les acteurs (enseignants, étudiants, agents administratifs et techniques) dans le cadre de la mise en œuvre du paradigme de la qualité.

Définir et mettre en œuvre une stratégie pour une acculturation portée par les 7 leviers (cf. 6) impulsant le changement nécessaire en vue d'altérer les résistances et de garantir l'efficacité des actions d'assurance qualité mises en œuvre ; parce qu'il n'y a que le changement qui fait avancer.

Faire en sorte que les actions recommandées dans les projets d'établissement soient soutenues, mises en œuvre et évaluées pour garantir l'amélioration continue. Les projets d'établissement ne doivent pas être uniformes mais plutôt refléter la culture, les valeurs et la vision de l'établissement. Ceci passe aussi par une formulation d'objectifs clairs et soutenus, humainement, financièrement et techniquement.

Construire et mettre en place un système documenté (processus et procédures) en vue d'assurer la transparence et la traçabilité des actions menées. Une cartographie des processus donne plus de visibilité au système, permet de faire une analyse de la valeur (enseignement, recherche, services à la société) et de mieux identifier et gérer les risques. Quant à la procédure, elle permet d'assurer un mode de fonctionnement identique dans tout l'établissement, ainsi qu'un résultat constant pour une opération donnée. Elle définit et répartit les responsabilités pour des tâches précises. Et vue la taille de nos universités, une procédure clairement décrite assure l'équité, et préserve des incompréhensions.

Proposer un calendrier universitaire cohérent avec le système d'étude semestriel ; pédagogiquement, il est recommandé de donner des vacances et du repos après les examens de fin du semestre. Il est aberrant de demander, aujourd'hui, aux élèves de commencer le deuxième semestre juste la semaine qui suit les épreuves du premier semestre. Je propose une semaine en fin d'année civile, 15 jours à la fin du premier semestre, puis une semaine au printemps.

Conclusion

Soutenu par une volonté politique forte (pour prendre les décisions qui s'imposent en vue de mettre en place une nouvelle politique, centrée sur la qualité, et changer de direction), les directions des établissements universitaires algériens doivent s'engager, par la pensée et par l'action, à mettre en œuvre un système de management de la qualité, dans lequel la gouvernance sera le processus de pilotage des institutions. Conscientes des mutations actuelles, des changements permanents et des enjeux à venir, celles-ci doivent se donner pour objectifs, en adéquation avec leur projet

d'établissement, de mettre en œuvre la politique, les procédures et les exigences nécessaires qui leurs permettraient la maîtrise de leurs activités en vue d'améliorer continuellement leur efficacité, leurs performances, leur rigueur dans la gestion, leurs méthodes de travail, ainsi que les processus au cœur des métiers (enseignement, recherche). Mais l'institution doit d'abord prendre le temps de réfléchir aux buts, portés par une vision claire, qu'elle veut atteindre, et aux valeurs qu'elle veut cultiver, protéger et diffuser. Ce n'est qu'avec une méthodologie clairement formalisée et mise à l'œuvre que ce dispositif aboutira et donnera des résultats avec efficacité et efficience.

Bibliographie

Allal, M.-A. (2005, 03 décembre). Que fait-on de l'université algérienne ? *Quotidien National El Watan*, (4574). Algérie, p. 11.

Allal, M.-A. (2007, 11 juillet). Où va l'université algérienne ? *Quotidien National Le Quotidien d'Oran*, (3916). Algérie, p. 13.

Allal, M.-A. (2014, 22 février). Implémenter la qualité à l'université algérienne ? *Quotidien National Le Quotidien d'Oran*, (5851). Algérie, p. 06.

Allal, M.-A. (2016). What are the Changes Needed to Ensure the Success of Higher Education Reform in Algeria ? *Blog Banque Mondiale/CMI (Center for Mediterranean Integration)*. Consulté le 26 mai 2016 sur http://cmimarseille.org/blogs/?&field_are_you_tid=All

Allal, M.-A. (2018). *Comment faire pour réussir l'apprentissage et la formation des étudiants*. http://erasmusplus.dz/wp-content/uploads/2018/01/Article-LEARNING-OUTCOMES-ALLAL-2017-v1_1.pdf.

Allal, M.-A. (2018). The challenges of learning and student training : A perspective from Algeria. *Newsletter 2, SPHERE (support and promotion of higher education reform experts)/ERASMUS+*. Consulté le mai 2018 sur <http://supportthere.org/news/challenges-learning-and-student-training>.

Allal, M.-A. (2020). *Université : Il faut sauver le LMD !* (version 1.1, mise à jour), *Le Matin d'Algérie*. Consulté le 04 Mars 2020 sur <https://www.lematindalgerie.com/universite-il-faut-sauver-le-lmd>

Allal, M.-A. (2020). Cours en ligne, et après ? *Le Matin d'Algérie*. Consulté le 05 Avril 2020 sur <https://www.lematindalgerie.com/cours-en-ligne-et-apres>

Brilman, J., & Hérard, J. (2006). *Les meilleures pratiques du management*, 6 éd. Paris : Ed. d'Organisation.

Burla, S. (2005). *La qualité comme processus de régulation de tensions : l'approche de l'université de Lausanne*, actes du 24^o congrès de l'AIPU, Genève - Suisse.

Chauvigné, C. (2004). *Accréditation des formations supérieures professionnelles et amélioration continue de la qualité*. Rennes: éd. ENSP.

Crosby, P. (1996). *Quality is free: the art of making quality certain*. New York : éd. Mc Graw-Hill.

Dejean, J. (2007). Les démarches qualité dans l'enseignement supérieur, entre évaluation et contrôle. Dans A. Heldenbergh (dir.) *Les démarches qualité dans l'enseignement supérieur en Europe* (pp. 15-49), Paris : éd. L'Harmattan.

Janne, H. (1976). *Le système social*. Bruxelles : Éditions de l'Université de Bruxelles.

NORME ISO 9000 (2015). *Système de management de la qualité ; principes essentiels et vocabulaire*. Genève : éd. ISO.

Perellon, J.-F. (2003). *La qualité dans l'enseignement supérieur*. Lausanne : Presses polytechniques et universitaires romandes, coll. « Le savoir suisse ».

Villetaz, J.-C. (2007). Pourquoi et comment mettre en place un système de gestion par la qualité dans un établissement d'enseignement supérieur ? Dans A. Heldenbergh (dir.) *Les démarches qualité dans l'enseignement supérieur en Europe* (pp. 123-144), Paris : éd. L'Harmattan.