



THE AFRICA-EU PARTNERSHIP
LE PARTENARIAT AFRIQUE-UE



Assurance qualité interne dans les établissements d'enseignement supérieur

Annika Boentert

IQA-4-Africa

De la politique panafricaine à la pratique

Cette initiative est mise en œuvre au nom des commissions de l'Union européenne et de l'Union africaine par :



DAAD

Deutscher Akademischer Austauschdienst
German Academic Exchange Service



Ce support de formation HAQAA2 est fourni par :



FH MÜNSTER
University of Applied Sciences

Assurance qualité interne dans les établissements d'enseignement supérieur

Annika Boentert

Préambule

Ce texte est une introduction aux présentations vidéo suivantes sur le thème « Assurance qualité interne dans les établissements d'enseignement supérieur » :

1. Qu'est-ce que la qualité dans l'enseignement supérieur ?
2. Assurance qualité et gestion de la qualité
3. Modèles d'Assurance Qualité Interne (AQI) – ISO, GTQ, EFQM
4. Enseignements tirés : que faut-il prendre en compte quand on commence une AQI ?

Ce texte ne constitue pas un résumé complet des informations fournies dans les présentations. C'est une introduction sur le sujet pour vous aider à vous souvenir ultérieurement des points clés. Vous pouvez utiliser pleinement le potentiel des supports d'apprentissage et en tirer les meilleurs enseignements en visionnant les vidéos et en travaillant sur les pistes de réflexion que vous trouverez à la fin de ce document.

Pour approfondir vos connaissances, vous trouverez des suggestions d'ouvrages à lire dans la bibliothèque sur le thème *Assurance qualité interne dans les établissements d'enseignement supérieur*. Vous trouverez des supports visant le transfert de la théorie à la pratique, tels que des fiches, modèles, etc. dans la boîte à outils sur le thème *Assurance qualité interne dans les établissements d'enseignement supérieur*.

Tous ces supports font partie d'une collection créée pour la formation HAQAA2 IQA- 4-Africa – De la politique panafricaine à la pratique.

Mots clés

Qualité, PDCA, théorie de Donabedian, ISO, EFQM, GTQ, Assurance qualité, Gestion de la qualité, concept CORE, Enseignement supérieur

Acquis d'apprentissage attendus :

À l'issue du cours *Assurance Qualité Interne dans l'Enseignement supérieur*, vous devriez savoir :

- expliquer comment on peut définir la qualité dans l'enseignement supérieur ;
- différencier les concepts de base de l'assurance qualité et choisir ceux pour lesquels vous souhaitez approfondir vos connaissances afin de trouver celui qui convient le mieux à votre établissement ;
- analyser le statu quo de l'assurance qualité dans votre établissement pour trouver les éléments que vous souhaitez améliorer en premier ;
- réfléchir sur la façon de mettre en place des mesures d'AQ et un système d'AQ dans votre établissement.

1. Qu'est-ce que la qualité dans l'enseignement supérieur ?

Approche intuitive

Si vous souhaitez aider un·e ami·e à trouver un programme académique adapté à ses besoins, vous saurez intuitivement quoi dire sur votre université (et probablement sur les autres aussi). Il est fort probable que vous lui parliez des enseignant·e·s : Abordent-ils leurs sujets avec enthousiasme ? Quelles sont leurs qualifications ? Connaissez-vous d'anciens diplômés qui ont fait carrière ? Ou connaissez-vous le classement de cette université ? Il est aussi probable que vous compariez les infrastructures ou les équipements techniques spécifiques : les salles de conférence sont-elles adaptées au nombre d'étudiants ? Quels sont les équipements des laboratoires ? Les logements étudiants sur le campus sont-ils satisfaisants ?

L'expérience pratique montre que vous avez une idée intuitive des divers aspects qui caractérisent la qualité d'un établissement d'enseignement supérieur. Cependant, si l'on essaye de définir la qualité en elle-même sans se contenter de fournir des exemples de bonne ou mauvaise qualité, on remarque que la « qualité est un concept vague et difficile à cerner », comme l'ont décrit Harvey et Green (1993) dans un article général très intéressant sur les définitions de la qualité dans l'enseignement supérieur. Comme nous l'avons vu dans le premier paragraphe,

- la qualité est complexe : elle tient compte d'une multitude de critères.
- Et, bien entendu, elle est relative : selon le critère retenu et la manière de la mesurer, vous obtiendrez probablement des résultats différents.
- Et comme il se peut que les différentes parties (et personnes) mettent l'accent sur des critères différents, la qualité est également relative dans une seconde dimension : en fin de compte, la qualité « est une question de perception » (Harvey & Green 1993; Brockerhoff et al. 2017).

Diverses approches de la qualité dans l'enseignement supérieur

Examinons maintenant de plus près les différentes approches de la qualité. Harvey & Green (1993) décrivent cinq concepts :

- la qualité comme notion exceptionnelle (car elle surpasse des standards implicites),
- la qualité comme perfection (culture du zéro défaut, spécifications remplies),
- la qualité comme adaptation à l'usage (degré d'atteinte d'un objectif, accent mis sur l'efficacité),
- la qualité comme valeur par rapport aux coûts et aux ressources (accent mis sur l'efficacité et la responsabilité),
- la qualité comme transformation (amélioration, responsabilisation, changement).

La plupart de ces approches peut être appliquée aux différents aspects de la qualité dans l'enseignement supérieur, par exemple à des programmes académiques ou à des cours, à des facultés spécifiques ou à l'ensemble d'une université entière, à une conférence ou encore à des étudiants. Par conséquent, d'après van Kemenade et al. (2008), lorsqu'il est question de qualité, on essaie toujours de trouver la réponse aux trois questions suivantes :

- **Objet** : Quel est le sujet en question, par ex. l'enseignement ou la recherche, une faculté spécifique ou l'ensemble d'une université ?

- **Standard** : Quels critères doit-on prendre en compte, par ex. dans le cas d'un programme académique : la durée du programme, le pourcentage d'abandons ou l'insertion professionnelle des diplômés ? Y a-t-il des critères pertinents à appliquer à notre objet ?
- **Sujet** : Qui définit les critères ? Qui juge la qualité d'un programme académique ou d'un cours spécifique ? Les étudiants ou un groupe de collègues scientifiques ?

2. Qu'est-ce que l'assurance qualité et la gestion de la qualité ?

Nous allons maintenant combiner notre première approche avec un concept de gestion de base. Encore une fois, le terme *gestion* peut avoir plusieurs significations, mais heureusement il n'y en a pas autant que pour le terme *qualité*. Par *gestion*, on entend d'une part un élément structurel d'une organisation (les gestionnaires étant les directeurs d'une organisation ou d'une unité organisationnelle), par ex. le rectorat d'une université.

D'autre part, d'un point de vue fonctionnel, la *gestion* peut être définie comme les mesures mises en place par la direction (ou l'équipe de direction). Il y a différentes opinions et différentes écoles concernant la définition de ces mesures ou processus de *gestion*. Selon l'approche retenue, un processus de *gestion* peut être divisé en cinq ou sept étapes, voire plus. Cependant, il comprend généralement toujours les éléments suivants :

- Planification – qui suppose l'analyse du contexte et la définition d'objectifs,
- Exécution – qui signifie aussi l'organisation des ressources et des processus,
- Contrôle – qui est lié à la mesure des résultats, à la comparaison des objectifs, à l'identification des écarts,
- Action – essayer de corriger les écarts identifiés grâce à un suivi, avant de recommencer le cycle.

En combinant ces activités de *gestion* avec notre approche de la *qualité*, nous obtenons le plus connu des concepts de base de la *gestion de la qualité* : le cycle PDCA.

Concepts de base (1) : PDCA

PDCA signifie Planifier (plan) – Développer (do) – Contrôler (check) – Agir (act). Il faut donc planifier des objectifs concernant un objet spécifique de la *qualité*, essayer d'atteindre ces objectifs, vérifier s'ils ont pu être atteints, et le cas échéant, vérifier s'il faut modifier les objectifs.

Ce concept revient à William Edwards Deming (1900-1993), un ingénieur américain. Notons que Deming lui-même préférait une autre formulation : il a remplacé *contrôler (check)* par *étudier (study)*, soulignant ainsi que l'intention ne devait pas être d'évaluer et de contrôler (les individus), mais de réfléchir et d'apprendre à améliorer (Moen et al. 2010).

Concepts de base (2) : le trio de Donabedian

Nous avons déjà noté l'importance de définir l'objet sur lequel se concentrer pour améliorer la *qualité*. Un concept initialement développé dans le domaine des soins peut nous être utile. Avedis Donabedian (1919-2000), physicien né au Liban et professeur aux États-Unis, a sensibilisé le public sur l'importance de disposer à la fois de structures et de processus pour atteindre un résultat visé. Si vous voulez atteindre un résultat précis, vous devez organiser

toutes les interactions, le plan d'action et les responsabilités individuelles de façon adéquate. Et bien entendu, vous avez besoin de certaines structures – telles que les ressources humaines, l'infrastructure, le cadre juridique – en tant que conditions préalables pour vos processus.

Peu importe le domaine, dès lors qu'il s'agit de gestion de la qualité, vous devrez réfléchir sur la qualité de la structure, des processus et des résultats. Néanmoins, il y aura bien entendu des différences dans votre façon d'améliorer la qualité selon le type de processus. Dans les établissements d'enseignement, on retrouve des processus administratifs où une procédure transparente et reproductible est souhaitable. Et l'on trouve des processus d'apprentissage et d'enseignement qui diffèrent d'un groupe à l'autre, d'un séminaire à l'autre, et où les solutions personnalisées sont très souvent beaucoup plus efficaces que la simple reproduction de ce qui a déjà été pensé et dit dans le passé.

Concepts de base (3) : gestion ou assurance ?

Au début de ce chapitre, nous avons présenté la **gestion de la qualité** comme une série d'activités de gestion suivant le cycle PDCA. La mise en place d'un système de gestion de la qualité (SGQ) signifie donc la mise en place d'un concept permettant à une organisation de suivre ce cycle de façon systématique, régulière et indépendante des rotations du personnel dans l'organisation. D'après cette définition, l'**assurance qualité** ne constitue qu'un élément de la gestion de la qualité : c'est la nature des activités qui assurent l'atteinte d'un objectif visé, par ex. une norme. Dans le domaine de l'enseignement supérieur, l'assurance qualité serait donc notamment liée aux différents paradigmes d'évaluation (cf. module 3 : *L'évaluation, partie intégrante de l'Assurance Qualité*).

Cependant, selon les diverses écoles, les définitions de la gestion de la qualité, du contrôle qualité et de l'assurance qualité peuvent différer ou se superposer. Par exemple, les ASG-QA utilisent l'**assurance qualité** comme un synonyme de notre définition de la gestion de la qualité mentionnée plus haut. Il en va de même pour les références et lignes directrices pour l'assurance qualité dans l'espace européen de l'enseignement supérieur (ESG-QA) ; tandis que d'autres normes internationales, qui seront présentées dans le chapitre suivant (par ex. la norme ISO), appuient notre point de vue. Vous devez connaître les différents termes et choisir l'appellation qui sera la mieux comprise dans votre propre organisation.

3. Modèles d'Assurance Qualité Interne (AQI)

Bien que, comme le précisent aussi les ASG-QA, la gestion de la qualité est aujourd'hui indispensable pour les établissements d'enseignement supérieur, les concepts sous-jacents ont été d'abord développés pour d'autres secteurs économiques. Deux d'entre eux, la norme ISO et le principe de Gestion Totale de la Qualité (GTQ), peuvent aussi servir de guide pour la mise en place d'un système de gestion de la qualité (SGQ) dans un établissement d'enseignement supérieur. Par conséquent, nous allons vous familiariser avec les concepts de base de ces deux méthodes et illustrer brièvement les avantages et risques que vous pourrez rencontrer lors de leur application dans votre établissement.

ISO 9001:2015

Cette abréviation correspond à un document de normalisation, une norme, publiée par l'ISO, l'Organisation internationale de normalisation. Depuis sa première publication dans les années 1980, cette norme a été modifiée plusieurs fois. La version actuelle a été publiée

en 2015. La norme n° 9001 décrit sur environ 30 pages ce qu'un système de gestion de la qualité doit comprendre (basé sur sept principes tels que l'adaptation du système aux besoins des clients, l'approche du processus ou la prise de décision en fonction des faits). Elle est encadrée par deux autres normes afférentes : ISO 9000, qui est un glossaire des termes liés à la qualité ; et ISO 9004, qui va encore plus loin en matière de gestion totale de la qualité (voir ci-après).

La norme ISO 9001 étant applicable à tout secteur – de l'agriculture à l'industrie chimique, mais aussi de la coiffure aux conseils aux entreprises – et à des organisations de taille très variable, les exigences sont définies de façon très abstraite. Cela permet également de l'appliquer à un établissement d'enseignement et vous offre ainsi la possibilité d'obtenir un certificat reconnu dans le monde entier. Pour autant, la langue de la norme implique la transposition de chaque paragraphe et chaque phrase dans le contexte de l'enseignement supérieur. Il s'agit d'une tâche assez chronophage et il peut être difficile de motiver les collègues et les facultés à participer au processus. Pour plus de clarté sur les normes internationales, vous avez tout intérêt à lire la norme ISO 29993:2017 qui décrit les exigences de base pour les prestataires de services dans le domaine de l'enseignement et de la formation non formelle.

Gestion Totale de la Qualité (GTQ)

Ici, « Totale » signifie que la qualité peut uniquement s'améliorer sur le long terme si tous les départements d'une organisation sont conscients de leur contribution au résultat. Cela signifie que la direction doit aussi avoir conscience de l'importance de chaque employé·e, de la nécessité de promouvoir le développement des ressources humaines et d'encourager la participation. L'approche de la GTQ est née aux États-Unis dans les années 1980 qui ont remarqué à cette époque que le Japon avait commencé à rattraper son retard économique en adoptant une nouvelle organisation la production industrielle. Le Japon suivait en réalité les recommandations de Deming en matière de gestion de la qualité. Depuis 1987, le Malcolm Baldrige Quality Award est décerné à une entreprise américaine ayant mis en place un système de GTQ de façon optimale.

En Europe, le concept de GTQ a été interprété dans le *modèle d'excellence EFQM*, lancé en 1992 par la Fondation européenne pour la gestion de la qualité (EFQM). Il sert aussi de cadre pour une norme internationale et ressemble à l'American Baldrige Award. L'édition actuelle du modèle d'excellence a été présentée en 2019 (mais nommée en 2020).

Comme la norme ISO, le modèle d'excellence EFQM peut aussi être appliqué à des organisations de secteurs variés, y compris celui de l'enseignement. Il met en avant la nécessité d'intégrer tous les acteurs importants, afin de créer ainsi des avantages durables et de réagir de façon flexible aux changements. Bien qu'il vise un groupe cible assez large, le modèle EFQM est beaucoup plus simple à comprendre dans le domaine de l'enseignement que la norme ISO.

4. Enseignements tirés : que faut-il prendre en compte quand on commence une AQ ?

Dans les chapitres précédents, nous avons vu qu'il n'est pas suffisant de mettre en place des activités d'AQ séparées mais qu'il est au contraire nécessaire de les combiner pour former un système, notamment en réalisant des évaluations (contrôler), mais aussi d'analyser leurs résultats pour déduire des mesures d'amélioration (agir). Une approche systématique de l'AQ peut aider une organisation à optimiser la qualité.

Pour créer un système cohérent de gestion de la qualité dans votre organisation, nous vous recommandons de tenir compte des aspects suivants qui sont très importants, non seulement dans votre université, mais aussi dans beaucoup d'autres établissements que nous avons eu la chance de découvrir :

1. **La gestion de la qualité n'est pas un sujet réservé au chef.** Sans une personne passionnée par le sujet et responsable de l'assurance qualité à un haut niveau de la hiérarchie institutionnelle, il sera très difficile pour un·e Responsable Assurance Qualité (RAQ) de mettre en œuvre des instruments particuliers voire un système. Par conséquent, si vous n'êtes pas membre de la direction de votre université, vous avez tout intérêt à garder un contact étroit avec les « gros bonnets » de votre institution, à les informer et à les convaincre de l'importance et des avantages de l'AQ. L'idéal est d'organiser des réunions régulières et de leur présenter des rapports réguliers. Puisque vous ne pouvez pas attendre de tous les membres de la direction d'être des expert·e·s en AQ (d'autant qu'ils/elles sont généralement très occupé·e·s), le meilleur moyen est de les tenir informé·e·s en leur soumettant des rapports concis et faciles à lire et – bien entendu – en les impliquant dans vos processus de production d'idées.
2. La mise en place d'un système de gestion de la qualité à l'échelle de toute une université est un immense chantier. C'est seulement si votre organisation dispose déjà d'une solide expérience dans certaines activités de gestion de la qualité que vous pourrez développer tous les éléments nécessaires afin de former un système cohérent en peu de temps. En règle générale, la conception d'un tel système, le développement de plusieurs outils et processus, la mise en œuvre et le perfectionnement du système prennent des années. Voilà pourquoi il est essentiel d'**avoir une approche réaliste concernant les résultats réalisables**. Peut-être qu'au début, vous pourrez vous concentrer sur un seul domaine d'activité : la recherche, l'enseignement ou les procédures administratives. Au début, il se peut aussi que vous souhaitiez vous concentrer sur une seule approche ou un seul instrument, par exemple l'auto-évaluation des programmes académiques ou l'évaluation des cours.
3. Même si vous devez vous focaliser sur un ou peu d'éléments, il est important, comme suggéré auparavant, de **garder une vue d'ensemble dès le début**. Et cela vaut tant au sens littéral que figuré. Au sens figuré, cela signifie que vous devriez considérer le cycle de qualité (P-D-C-A) comme un ensemble, c'est-à-dire en incluant une politique globale (planifier) ainsi que des mécanismes pour déduire les mesures d'amélioration (agir), par exemple les accords d'objectifs ou les entretiens d'évaluation du personnel. La politique globale vous aidera à orienter vos activités pour l'avenir, même si, pour le moment, vous souhaitez uniquement vous concentrer sur la mise en place d'un outil en particulier.

Garder une vue d'ensemble au sens littéral signifie qu'il faut essayer d'illustrer à l'aide d'un organigramme ou une chaîne des processus comment les diverses activités d'AQ forment ensemble le cycle de qualité. Peut-être que l'un des concepts de base (ISO, EQFM) que vous avez déjà appris peut vous inspirer pour votre illustration.

4. Même si vous commencez par mettre en place uniquement quelques éléments d'un système de gestion de la qualité : **les activités d'assurance qualité constituent une tâche supplémentaire et nécessitent une qualification spéciale.** Parfois, un·e membre du personnel est nommé·e responsable de l'assurance qualité sans pour autant bénéficier d'une décharge pour exercer ce travail. Dans ce cas, cette personne aura du mal à faire avancer l'assurance qualité dans son institution. L'assurance qualité est un travail supplémentaire qui nécessite donc des fonds supplémentaires. De plus, l'évaluation et l'analyse des données en particulier nécessitent une qualification spécifique dans ces domaines. Étant donné que certaines décisions importantes reposent sur des résultats d'évaluation, une bonne méthodologie doit être appliquée par une personne compétente. Par conséquent, le personnel nouvellement nommé responsable AQ, devrait bénéficier d'une décharge pour réaliser ses tâches et avoir la possibilité de se former. S'il se trouve que vous êtes l'un·e de ces responsables assurance qualité nouvellement nommé·e·s, n'hésitez pas à en faire la demande.

Si une université décide de créer une unité d'assurance qualité à partir de rien, il peut s'avérer très utile de combiner différentes compétences : a) une personne impliquée dans les questions stratégiques de l'institution et jouissant d'une certaine réputation, dont l'opinion est donc respectée et b) une personne qualifiée en méthodes et outils d'AQ.

5. Même si votre université ne dispose pas encore de système intégré de gestion de la qualité, il est fort probable que certains éléments soient déjà mis en place : Peut-être que quelqu'un a déjà développé une politique de suivi de certains flux de travail spécifiques. Ou bien qu'une faculté a déjà mis en place un système pour organiser les appréciations des étudiant·e·s, ou que vous disposez de questionnaires adressés aux étudiant·e·s de première année... **Collectez et évaluez ce qui a déjà été fait.** Les projets de gestion de la qualité dépendent toujours de l'expertise et des expériences des différents acteurs d'une université. Essayez d'impliquer des départements et personnes dans votre projet qui ont déjà travaillé sur des thèmes similaires dans le passé. Ce ne sera probablement pas simple. Mais il vaut souvent la peine d'essayer de gagner le soutien de ces personnes pour votre projet.
6. Quel que soit le thème sur lequel vous travaillez, gardez à l'esprit que **la gestion de la qualité dépasse toujours les frontières.** Même si vous souhaitez améliorer la qualité des processus administratifs, évitez de penser ou communiquer que vous mettez en place un système de gestion de la qualité pour l'administration. En effet, dans de nombreuses procédures administratives, les collègues d'une faculté sont amené·e·s à coopérer avec un ou plusieurs départements administratifs. Et si vous souhaitez mettre en place un système de gestion de la qualité pour l'enseignement et l'apprentissage, il ne peut généralement pas se réduire à la gestion de la qualité d'une ou plusieurs facultés. Là aussi, les membres de divers départements doivent interagir de manière efficace et efficiente.
7. En règle générale, rares sont ceux ou celles qui ont le temps ou la motivation de donner de leur temps pour la gestion de la qualité. Très souvent, l'assurance qualité est associée aux peurs d'être contrôlé·e ou d'avoir à gérer une nouvelle charge bureaucratique. C'est pourquoi, dès la première étape de la mise en place d'un système d'AQ, vous devez réfléchir sur comment rendre vos instruments et votre système vraiment utile : **Pourquoi les membres de la faculté, les étudiant·e·s, l'équipe présidentielle ou le personnel administratif sont-ils censés aimer votre système de gestion de la qualité ?**

Posez-vous toujours la question suivante : Est-ce que je peux vraiment expliquer pourquoi et comment tel outil, tel instrument ou telle procédure vise à améliorer la qualité de ce que vous avez en tête (programme académique, cours, projet de recherche...) ? (voir aussi les normes d'évaluation dans le module 3).

5. Pistes de réflexion

Qu'en pensez-vous ?

- Comment définiriez-vous la qualité d'un établissement d'enseignement supérieur ?
- Dans votre propre établissement, quels instruments ou éléments d'une assurance qualité ou gestion de la qualité sont déjà en place ?
- En tant que RAQ, comment soutiendrez-vous le processus de mise en œuvre d'un système d'AQ dans votre établissement ? Que pourrait être votre contribution si vous étiez un·e membre de l'équipe présidentielle ?
- Que pourraient être les principaux défis de la mise en place d'une AQ dans votre établissement ?
- En tenant compte des informations relatives aux normes ISO, au modèle EFQM et au modèle CORE que cette introduction et les vidéos de ce module vous ont fournies : quel type de modèle serait selon vous adapté au contexte de votre organisation ?

6. Références

Et des recommandations pour la lecture complémentaire

Brockerhoff, L.; Huisman, J. & Laufer, M. (2015): Quality in Higher Education. A literature review. Centre for Higher Education Governance, Ghent University. Ghent.

Donabedian, A. (1980): Explorations in quality assessment and monitoring. Ann Arbor, Michigan: Health Administration Press.

Harvey, Lee & Green, Diana (1993): Defining Quality. Assessment & Evaluation in Higher Education, 18(1), Pp. 9-34.

Moen, R. & Norman, C. (2010): Circling Back. Clearing up myths about the Deming cycle and seeing how it keeps evolving. In: Quality Progress (November), Pp. 22–28. Online <http://www.apiweb.org/circling-back.pdf> (last access on 29.09.20).

Van Kemenade, E.; Pupius, M. & Hardjono, T.W. (2008): More Value to Defining Quality. Quality in Higher Education, 14(2), Pp. 175-185.