

## PROCESSUS DE MISE EN PLACE D'UNE CELLULE D'ASSURANCE QUALITÉ INTERNE DANS UNE IESR. CAS DE L'I.S.T.-T.

RAVALISON Rijamalala Mamy<sup>1</sup>, RAKOTOMALALA Jean Lalaina<sup>2</sup>

1 : Directeur de l'École du Génie du Management d'Entreprise et du Commerce (DEGMEC) ; Référent du CAMES en Auto-évaluation ; Expert de l'I.F.G.U. en Processus Assurance Qualité ; Coordonnateur des activités « Entrepreneuriat » du Projet Malgacho-Canadien J.M.C.T.

2 : Directeur Général de l'I.S.T.-T.<sup>1</sup>, Directeur de Projet Local de la J.M.C.T. Institut Supérieur de Technologie d'Antananarivo ; Conseil Africain et Malgache de l'Enseignement Supérieur ; Institut de la Francophonie pour la Gouvernance Universitaire ; rojet Malgacho-Canadien « Jeunesse Malgache Compétente au Travail »

### Résumé

Le **contexte** de l'enseignement supérieur en Afrique est caractérisé par le faible niveau de qualité délivrée par les IES. Beaucoup d'institutions africaines d'enseignement supérieur ont été affectées ces dernières années par de sérieux problèmes économiques (budget, infrastructures,...) sociaux (effectifs pléthoriques des étudiants, insuffisance des corps enseignants, ...) politiques (ajustement structurel, ...) et même par des situations de conflit dont est témoin le continent. En effet, la **problématique** du présent article relève de la question de qualité des enseignements prodigués dans ces IES. L'**objectif** du projet est de répondre constamment : comment maintenir un niveau élevé de qualité pour assurer un bon potentiel d'employabilité des jeunes. Les **matériels** utilisés sont principalement composés des Référentiels qualité de la DAAQ et celui du CAMES ; et la **démarche Assurance Qualité** (AQ) constitue la majeure partie des méthodes utilisées. Les **résultats attendus** de la présente recherche sont nombreux dont : la mise en place de la Cellule d'Assurance Qualité Interne de l'ISTT, les projets d'autoévaluation, les évaluations externes et l'accréditation et enfin, la visibilité institutionnelle et le rayonnement international de l'ISTT. Évidemment, l'appropriation de l'amélioration continue comme culture institutionnelle reste constamment un **défi** pour l'ISTT.

**Mots-clés** : PAQ, CAQI, autoévaluation, évaluation externe, accréditation

### Introduction

Il existe de nombreuses définitions de **la qualité**. Parmi les plus reconnues, on peut retenir celle de la définition ISO (l'organisation internationale de normalisation, chargée de standardiser la qualité (du grec isos : le même)) : *c'est l'ensemble des caractéristiques d'une entité qui lui confèrent l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés et implicites. La **démarche qualité** peut se définir comme l'engagement du producteur (les IES dans le domaine de l'ES) envers le consommateur (les étudiants) lui garantissant la fiabilité du produit (les services de formation) par la mise en œuvre de*

*procédures validées (conformité à des règles de bonnes pratiques et contrôles). 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. (Woodhouse, OCDE, 1999). Un « **système d'assurance qualité** » est un moyen mis en place par une institution dans le but de lui permettre de confirmer à elle-même et d'autres concernés que les conditions nécessaires ont été mises en place pour que les étudiants puissent atteindre les standards que l'institution s'étaient fixés. (Ekong, 1998)*

Ce présent article a donc pour objectif de donner l'assurance (assurance qualité) aux étudiants que l'on met en œuvre les moyens d'obtenir des prestations (enseignement et formation) de qualité et lui donner confiance. Le but est d'atteindre et de maintenir les objectifs de qualité définis, de manière à assurer aux étudiants la sécurité et la qualité de ses prestations. Ainsi une entreprise peut se développer au travers de la satisfaction de ses clients.

En ce qui concerne la problématique de l'ES dans les pays de l'espace CAMES, les questions d'assurance qualité relèvent d'une importance capitale pour toutes les institutions d'enseignement supérieur africaines compte tenu du fait que la qualité de nombreuses institutions africaines d'enseignement supérieur a été affectée ces dernières années par de sérieux problèmes économiques (budget, infrastructures,...) sociaux (effectifs pléthoriques des étudiants, insuffisance des corps enseignants, ...) politiques (ajustement structurel, ...) et même par des situations de conflit dont est témoin le continent.

L'augmentation des effectifs est également due au développement de la capacité d'accueil des systèmes d'enseignement supérieur grâce à la facilitation du secteur privé ; mais malheureusement a affecté la qualité pédagogique. Le chômage des diplômés est en relation avec la qualité de la formation dispensée dans les IES. L'employabilité des jeunes diplômés est un problème social de taille dans tous les pays membres de l'espace CAMES.

La méthodologie adoptée pour la rédaction du présent article repose sur une analyse et synthèse des Actes des deux

séminaires internationaux sur le PAQ des IES organisés par le CAMES en 2015 et 2017 d'une part, couplée d'une recherche documentaire sur l'assurance qualité dans l'Enseignement Supérieur d'autre part et enfin, les acquis de l'expérience de l'Institut Supérieur de Technologie d'Antananarivo en autoévaluation institutionnelle.

Les résultats attendus du présent article s'agiront d'une conception et de mise en place d'une Cellule d'Assurance Qualité Interne à l'ISTT avec toutes les bonnes pratiques qu'elles généreront.

## Matériels et méthodes

Par rapport à la problématique soulevée dans la partie introductive ; ce présent article suggère l'assurance qualité comme solution et en propose un modèle pour l'ISTT.

### Définitions

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

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

### Les outils de l'AQ utilisés

Selon une étude de Gerard Laetitia ; trois leviers permettent d'accroître l'employabilité des diplômés :

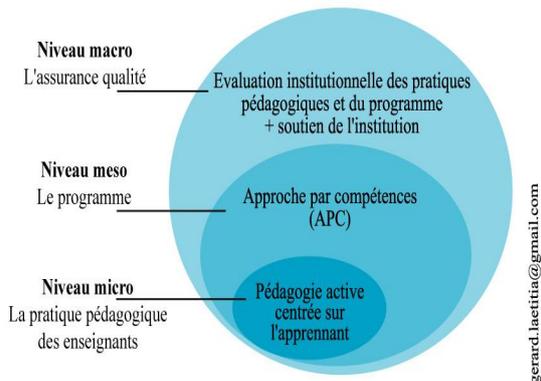
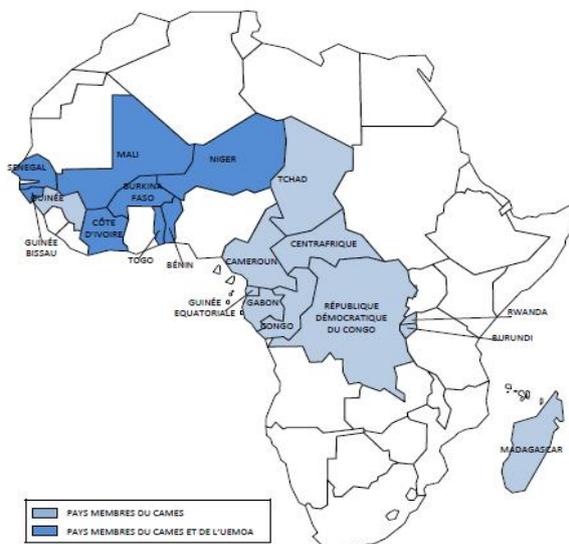


Figure 1.3 leviers pour accroître l'employabilité des diplômés

### Au niveau sous régional de l'Afrique Francophone : le CAMES

Les pays membres de l'espace CAMES : Le CAMES est une Agence Régionale d'AQA



L'Institution met en œuvre sept programmes statutaires à savoir :

- Programme Reconnaissance et Équivalence des diplômes (PRED) ;
- Comité consultatifs interafricains (CCI) ;
- Concours d'agrégation ;

- Pharmacopée et médecine traditionnelle africaines (PMTA) ; devenus Journées scientifiques du CAMES (JSDC) ;
- Ordre International des Palmes Académiques du CAMES (OIPA/CAMES) ;
- Programme Silhouette du CAMES ;
- Programme Assurance Qualité (PAQ).

En ce qui concerne le Programme Assurance Qualité (PAQ) : Le PSDC place au cœur de sa vision, le développement de l'assurance qualité, avec un agenda couvrant les horizons 2015 -2019. Ce PAQ est soutenu par plusieurs partenaires technique et financier dont : IDESUF, CIDMEF, UNESCO, AUA, AUF, CONFEMEN, UEMOA, ANAFE, CEMAC, CEEAC, OOAS, Banque Mondiale, DAAD...

Le PAQ a pour objectif d'asseoir une véritable culture de la qualité dans les IES et les pays membres de l'espace et constitue aujourd'hui la pierre angulaire de l'action du CAMES.

### Au niveau national : La DAAQ

Le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique dédie en son sein une structure hiérarchique s'occupant du PAQ à Madagascar. Il s'agit de la Direction de l'Accréditation et de l'Assurance Qualité. La DAAQ met en œuvre la politique d'habilitation des offres de formation des IES aussi bien publique de privée et l'accréditation des EES. En effet, elle est en relation permanente avec les IES ; et veille au respect des normes de qualité par ces dernières.

#### Au niveau institutionnel : L'ISTT

L'ISTT, lors de son premier projet d'autoévaluation institutionnelle, utilisant entièrement le référentiel du CAMES, a constitué un Comité de Pilotage pour conduire toutes les opérations et tâches prévues dans le processus. La constitution même dudit Comité a obéi aux recommandations du CAMES en n'y incluant pas le Directeur Général pour avoir une équipe neutre et transparente dans la conduite des travaux.

### **Les processus de travail**

En matière d'Assurance Qualité des IES les processus de travail sont essentiellement composés de l'autoévaluation, l'évaluation externe et l'accréditation

#### **L'autoévaluation**

L'**auto-évaluation** est une pratique pour développer l'autonomie des acteurs par une appropriation des techniques d'évaluation : c'est un regard neutre et objectif porté sur soi

L'auto-évaluation relève du domaine managérial, d'un exercice plus participatif des responsabilités de direction ou/et de programmation : c'est l'expression d'une volonté partagée à la recherche de l'amélioration permanente,

L'auto-évaluation relève d'une double stratégie :

- L'une tournée vers **l'en-soi**, à la recherche du mieux, du plus...
- L'autre tournée vers **l'autre-soi**, à la recherche d'un label, d'une accréditation de qualité, d'une reconnaissance

Evaluation ou auto-évaluation relèvent des mêmes principes : d'amélioration de la qualité dans une approche critique de l'existant et dans une dynamique de correction et d'innovation

Elles se fondent sur des outils et des méthodes similaires, pour des finalités identiques et des résultats plus performants : ***apprendre à faire bien les bonnes choses et à le faire savoir***

#### **L'évaluation externe**

L'évaluation est un jugement sur la valeur d'un processus, d'une situation ou d'une organisation : « *c'est le rapport que l'on entretient avec la valeur dont on est porteur* » (Michel Vial)

L'**évaluation** est un processus, une technique conduisant à formuler un jugement qualitatif ou quantitatif sur une réalité à base de comparaisons, d'analyses et de questionnements

L'**évaluation** est une démarche pour comprendre une situation ou un système qui est mise en œuvre :

- Par un acteur indépendant de celui qui la réclame ou la subit.
- Par un acteur capable d'appréhender globalement l'entité évaluée en elle-même et dans ses rapports avec son environnement spatial et temporel.
- Autrement dit, par un expert dument mandaté et relevant d'une charte déontologique qui définit les principes et conditions d'intervention.

Une démarche mentale de l'agir humain qui vise

➤ Soit le contrôle, « *une mise en demeure de répondre à une conformité* » (P Meirieu), on parlera alors de notation ou de certification

➤ Soit l'accompagnement, « *une conscientisation critique d'une situation* » (Donnadieu), on parlera alors d'auto-évaluation

### L'accréditation

La notion d'**accréditation** fait référence aux modalités d'ouverture ou de reconduction d'une formation au sein d'une IESR. En effet, les formations délivrées par les IESR sont reconnues par l'Etat, ce qui suppose un regard de ce dernier sur l'offre de formation des universités.

Les IESR doivent en outre remplir un cahier des charges afin que l'AAQ vérifie la capacité de l'IESR à mettre en œuvre sa politique de formation, à mobiliser les moyens humains et financiers pour accompagner la formation, et à maintenir la qualité de cette dernière (avoir une activité de recherche, accompagner les étudiants tout au long de leur parcours, promouvoir les formations à l'international et l'alternance, mettre en œuvre une offre de formation dans le cadre d'une politique de site, ...).

La durée de l'accréditation est de cinq ans. L'accréditation est renouvelable et s'effectue par grandes vagues.

## Résultats

On enregistre deux groupes de résultats en matière de PAQ dans ce présent article dont ceux de l'échelle régionale (CAMES) et ceux de l'échelle locale (ISTT).

### Pour le CAMES

Le PAQ du CAMES, bien que récent, enregistre déjà de nombreuses réalisations :

- Sensibilisation et formation des décideurs à l'assurance qualité externe à travers le projet EWAQAS (DAAD)
- Formation pilote en A.Q externe (DAAD/UNESCO)
- Formation des acteurs à l'assurance qualité interne à travers Traina (DAAD)
- Elaboration de l'état des lieux de l'A.Q dans les Instituts d'ES des pays de la zone UEMOA avec UEMOA
- Elaboration de nouveaux référentiels Qualité du CAMES et d'un Guide d'évaluation (offres de formation, programme de recherche, institutions) avec l'UEMOA
- Réalisation de l'état des lieux des systèmes d'information dans les IES de la zone UEMOA, avec l'UNESCO/ BREDA
- Réalisation de l'état des lieux des FOAD dans la zone UEMOA, avec l'UNESCO/ BREDA
- Elaboration d'un guide de mise en place d'un système d'information interopérable dans les IES de la zone UEMOA, avec l'UNESCO/ BREDA
- Elaboration d'un référentiel d'évaluation des formations FOAD et d'un Guide d'évaluation dans les IES de la zone UEMOA, avec l'UNESCO/BREDA

- Mise en place d'un pilote de validation du référentiel FOAD
- Etude de mise en place d'un mécanisme régional d'accréditation, avec la Banque mondiale.
- Renforcement de la base de données des experts du CAMES (Sélection de 100 experts + une première formation à Léo en mai 2015)

### **Pour l'ISTT**

Le rapport d'autoévaluation institutionnelle ; l'accréditation de l'ISTT par le MESupReS et le nouveau contrat avec l'IFGU dans le projet d'autoévaluation des offres de formation sont les principaux résultats de son engagement dans le PAQ jusqu'ici.

En ce qui concerne le rapport d'autoévaluation institutionnelle : des heures de travail individuel ont été effectuées ; 41 réunions et ateliers de travail (en moyenne trois réunions par mois) ont été tenus et 12 mois de travail continu ont été enregistrés. L'utilisation du référentiel qualité du CAMES [Les Référentiels Qualité du CAMES – Avril 2014] a fait état de 165 titres de documents de preuves concernant les quatre Domaines ; les 48 Références et les 122 Critères.

En ce qui concerne l'accréditation de l'ISTT par le MESupReS, elle est la conclusion de l'évaluation externe effectuée le mois de novembre 2016 et matérialisée par l'Arrêté Ministériel n° 4345 / 2017 – MESupRES du 27 février 2017 portant accréditation de l'Institut Supérieur de Technologie d'Antananarivo

Enfin, un projet d'autoévaluation des offres de formation est en cours depuis le 02 mai 2019 ; avec le concours de l'IFGU en termes

financiers ; et l'accompagnement du CAMES en termes pédagogiques ; sous la convention numéro DRACGL-4298 du 19 avril 2019.

## **Discussion**

Compte tenu de ce qui précède et pour pérenniser les acquis de l'expérience des engagements de l'ISTT dans le PAQ ; il est fortement recommandé la structuration d'une Cellule d'Assurance Qualité Interne. Cette Cellule est une structure-maitresse au sein de l'ISTT pour engager l'établissement dans la voie de l'amélioration continue d'une part en restant constamment en veille par rapport aux changements divers, et est également une structure reconnue en tant que telle interlocutrice vis-à-vis des partenaires externes.

### **Organisation de la Cellule AQ/ISTT**

Une CAQI doit comprendre au moins deux individus dont un responsable Assurance Qualité (RAQ) et un secrétaire permanent (SPQ).

Le RAQ est le premier responsable du bon fonctionnement de la Cellule en interne qu'en externe c'est-à-dire les relations avec les organismes partenaires en matière d'AQ ; tandis que le SP soutient le RAQ dans toutes ses activités, il met à jour et assure l'archivage des documents de preuves liés aux fonctionnements quotidiens de l'ISTT (hardware qualité de l'ISTT)

### **Les rôles et attributions de la CAQI dans les projets d'autoévaluation**

- Transmettre à toutes les parties prenantes (Comité de Pilotage, DAAQ, ...) les documents relatifs à l'auto-évaluation ;

- Apporter un appui au renforcement des capacités grâce à des présentations inaugurales aux sessions de collecte de l'information ;

- S'assurer que les buts de l'auto-évaluation, ses modalités ainsi que son rôle dans la planification stratégique envisagée sont compris et acceptés par tous ;

- Informer les responsables académique et administratif, les structures pédagogiques, les PAT et les étudiants participant au processus d'auto-évaluation (membres des groupes de travail) ;

- Créer et maintenir une bonne stratégie de communication efficace avec les différentes

Parties prenantes tout au long du processus. (En amont, pendant, et en aval du processus.) ;

- Faire une bonne information médiatique pour porter le processus à la connaissance du public extérieur.

### ***Les facteurs de réussite de la mise en place d'une CAQI :***

- Prendre appui sur le projet d'établissement : préciser les objectifs à atteindre pour s'engager dans la démarche Qualité ;

- Pour cela, l'établissement devrait rédiger un document détaillé sur ses attentes en précisant le contexte de départ ;

- Créer les instances de mise en œuvre ;
- Rédiger le contrat de performance
- Former et sensibiliser à la démarche qualité afin d'impliquer tous les acteurs et à tous les niveaux.

- Prévoir un plan de communication qui concerne tout le processus (avant, pendant et après l'autoévaluation)

## **Conclusion**

La démarche qualité s'avère, plus qu'un besoin ressenti par les parties prenantes du système d'enseignement supérieur malagasy, une nécessité de s'adapter à l'évolution de ce secteur et aux attentes, d'abord, des acteurs de la communauté universitaire eux-mêmes. Face à la prolifération de nouveaux modes d'enseignement (présentiel, à distance, hybride, etc.), de gouvernance, d'évaluation (autoévaluation, évaluation externe, accréditation, etc.) la démarche qualité s'impose comme un prérequis au développement de la culture qualité, gage d'amélioration continue programmatique et institutionnelle.

En effet, l'implémentation d'une CIAQ est une étape obligatoire et structurante pour une IES engagée dans la démarche qualité pour capitaliser les acquis de l'expérience afin d'asseoir en permanence une montée en compétence du personnel ; pour créer un dynamique régulier d'innovations en termes d'infrastructures et équipements, en termes de renforcement de capacité, en termes de pédagogie et de formation.

## **Bibliographie**

- AERES. Guide pour l'autoévaluation des établissements d'enseignement supérieur. Agence d'Évaluation de Recherche et de l'Enseignement. France)
- AUF (2012). Guide de l'audit interne des établissements d'enseignement supérieur. Agence Universitaire de la Francophonie.
- CAMES (2014). Référentiel d'autoévaluation institutionnelle.
- CAMES (2014). Plan stratégique de développement du CAMES. Ouagadougou.

- CAMES Appui à l'assurance qualité de l'enseignement supérieur et de la recherche dans les pays de l'espace
- CAMES. État des lieux dans les pays de l'UEMOA. Ouagadougou.
- Martin M. et Stella, A. (2007). Assurance qualité externe dans l'enseignement supérieur: les options, Principes de la planification de l'éducation n° 85. Paris : UNESCO-IPE.
- Martin M. (2014). Assurance qualité externe (AQE) dans l'enseignement supérieur en Afrique francophone : quelles sont les options ?. Note d'orientation de l'I.I.P.E. Paris : UNESCO – I.I.P.E.
- Materu, P. (2008). Assurance qualité de l'enseignement supérieur en Afrique subsaharienne. État de la question, opportunités et pratiques positives. Document de travail de la Banque mondiale n°152., Washington, DC : Banque mondiale.