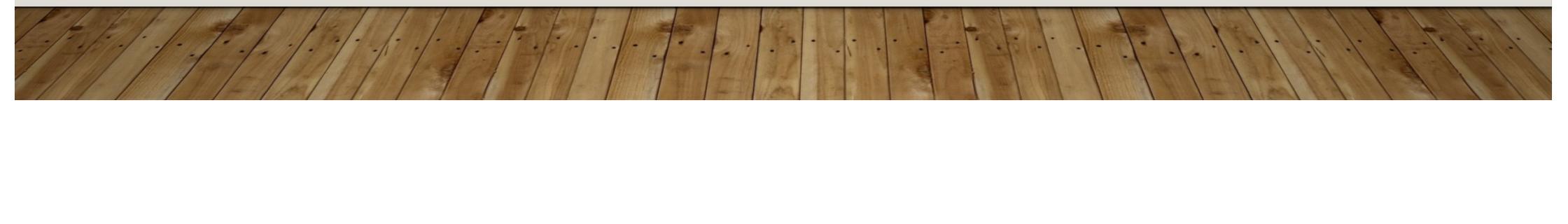


# LES FONDAMENTAUX DE L'ASSURANCE QUALITÉ (AQ) DANS UNE INSTITUTION DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR

---

*MARIE LAURE LOPEZ – DGS DE L'UNIVERSITE DES ANTILLES*

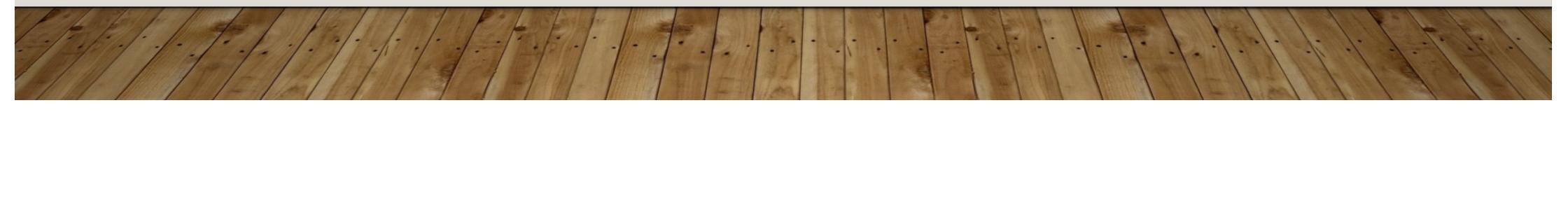
*BERNARD ZUPPINGER – DIRECTEUR DU POLE GOUVERNANCE (AIFS / AUF)*



## 2 EVOLUTION DE L'AQ DANS L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR

---

- AQ : notion qui n'est pas récente : la qualité et la pertinence de l'enseignement et de la recherche sont des problématiques fondamentales de l'ES
- Diversité des approches selon le contexte et la période :
  - Approche par l'excellence
  - Approche par la conformité à des exigences ou normes minimum (certification; accréditation)
  - Approche par la satisfaction des usagers (logique de normes également)
  - Approche par la transformation organisationnelle, approche par l'adéquation à l'objectif (***fitness for purpose***), etc.



### 3 EVOLUTION DE L'AQ DANS L'ES (2)

---

- Des approches plus globales, institutionnelles et systématiques ont été développées ces 30 dernières années pour répondre aux défis de la qualité
- Constat d'un développement fort de l'Assurance Qualité Interne (AQI) ces 20 dernières années, encouragée par l'assurance qualité externe (AQE) : évaluation périodique de la qualité des EES et de leur formation dans le cadre de procédures d'évaluation, d'audit qualité ou d'accréditation

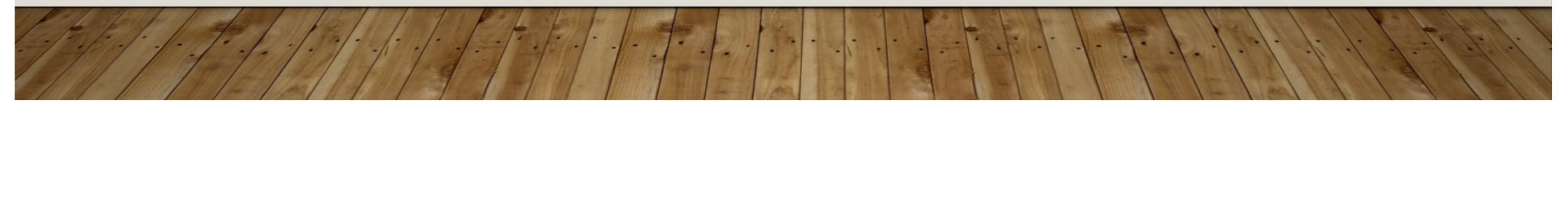
➡ complémentarité AQI-AQE



## 5 INTÉGRATION DE LA DÉMARCHE QUALITÉ À L'UNIVERSITÉ

---

- L'AQI est devenue un élément majeur des réformes institutionnelles de par le monde, tout en révélant des conceptions diverses de la qualité
- Défi commun : comment élaborer une AQI efficace, capable d'articuler les outils et les processus et d'en assurer un fonctionnement global et systémique, intégrant la planification stratégique, la gestion et l'affectation des ressources de l'université ? -> **diffusion culture**
- En faire un processus structurant, aligné avec la stratégie et les objectifs de l'université, qui renforce la qualité de ses activités, sa performance globale, sa reconnaissance et son attractivité



## 6 INTÉGRATION DE LA DÉMARCHE QUALITÉ À L'UNIVERSITÉ

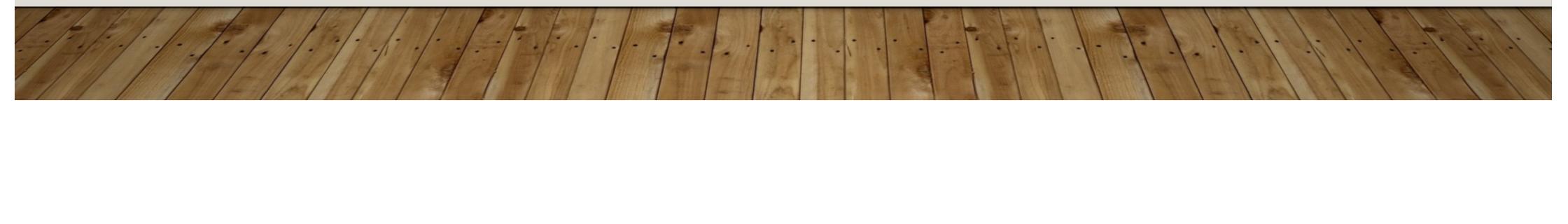
---

- Démystifier la démarche qualité (souvent synonyme de bureaucratie, de contraintes et de vocabulaire hermétique) pour emporter l'adhésion de tous.

La Démarche qualité c'est :

L'**analyse** (*auto-évaluation ou évaluation externe*)  
de nos **modes de fonctionnement** (*nos processus*)  
pour en **améliorer progressivement les résultats** (*performance*)  
et **atteindre les objectifs** (*fitness for purpose - adéquation mission avec les objectifs*)  
par des **mesures correctrices** (*plans d'actions*)

*(D'après Maritail Delignon, univ. De Lorraine)*



# 7 ÉVALUATION ET AMÉLIORATION CONTINUE

---

- **Autoévaluation**

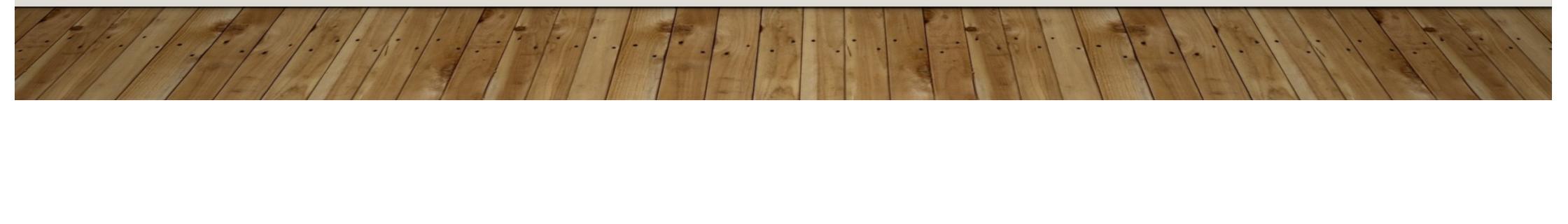
- **Phase préparatoire** : recueil de données, analyse SWOT institutionnelle.
- **Rapport d'autoévaluation** : diagnostic critique accompagné de recommandations internes.

- **Évaluation externe**

- **Visite et rapport** : audit par une agence nationale ou une agence reconnue, distincte de l'évaluation initiale.
- **Accréditation** : décision d'accréditation basée sur des critères compatibles aux standards internationaux (ex. ESG, CAMES, ASG) et référentiels nationaux.

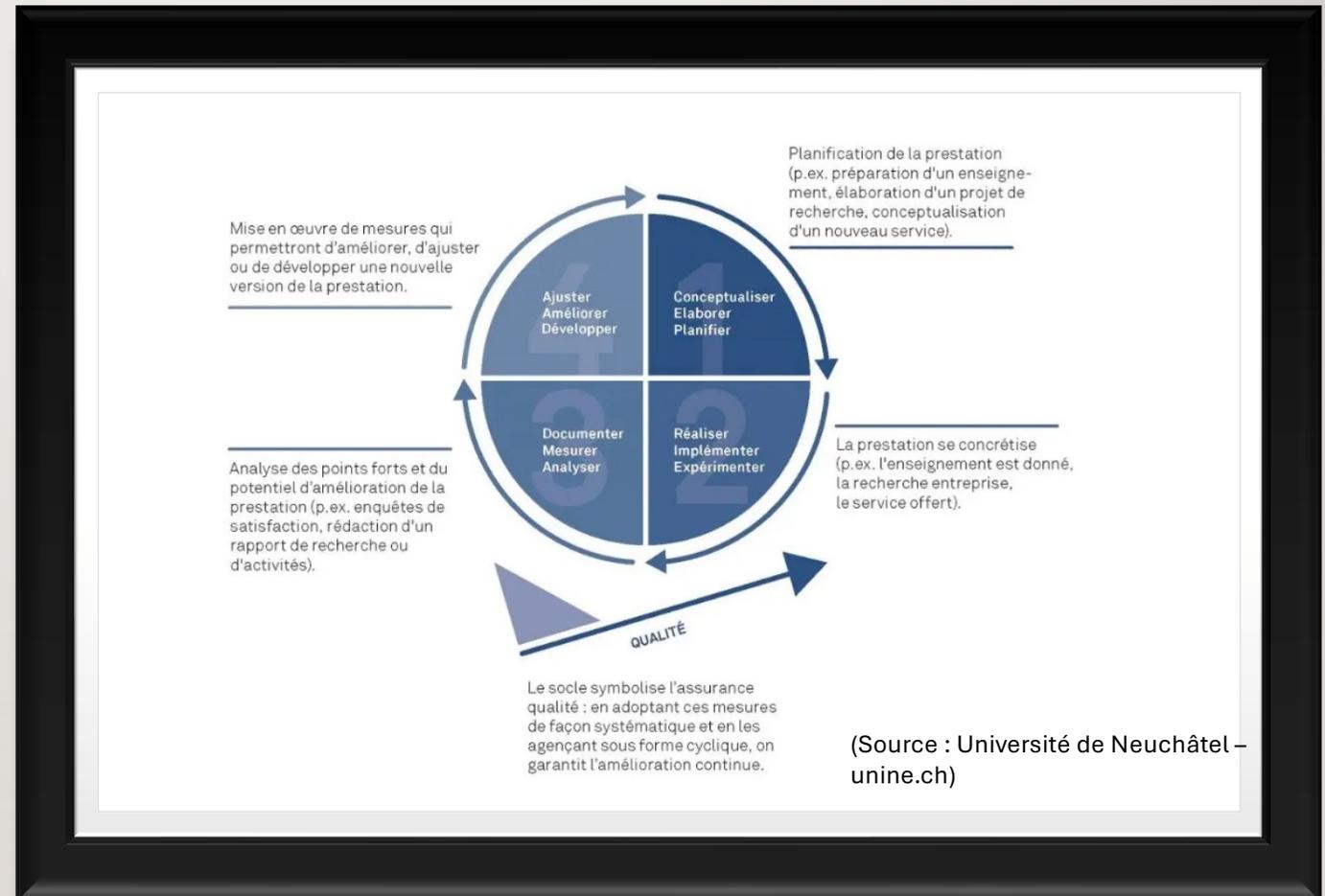
- **Boucle d'amélioration**

- **Suivi des recommandations** : mise en œuvre et réévaluation des plans d'action.
- **Culture qualité** : encourager l'appropriation du cycle qualité par l'ensemble des équipes.



# 8

## SOCLE DE LA DÉMARCHE D'AMÉLIORATION CONTINUE : LA ROUE DE DEMING



## 9 FONDEMENTS ET DIMENSIONS DE LA DÉMARCHE QUALITÉ

---

- La démarche qualité est un levier stratégique majeur pour la transformation institutionnelle
- C'est une démarche d'amélioration continue basée sur la transparence, la responsabilité et l'évaluation
- Elle implique toute la communauté académique de façon active et participative :
  - Gouvernance (pilotage, intégration de l'AQ dans la gouvernance budgétaire : dialogues de gestion, etc.)
  - Formation (qualité pédagogique, cohérence, pertinence, employabilité)
  - Recherche : production, résultats de la recherche, valorisation, formation doctorale, éthique
  - Vie universitaire / RSU : service à la communauté, inclusion, bien-être, etc.

# 10 BÉNÉFICES ET IMPACTS D'UNE DÉMARCHE QUALITÉ

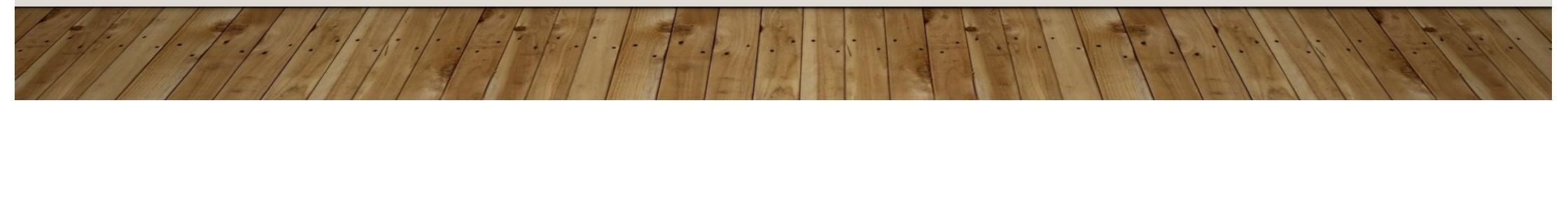
---

## • Internes

- ✓ Structuration efficace des processus institutionnels, réduction des dysfonctionnements
- ✓ Renforcement de l'efficience et de l'efficacité dans tous les secteurs d'activité (enseignement, recherche, administration)
- ✓ Développement d'un apprentissage organisationnel et d'une capacité d'innovation continue
- ✓ Pilotage stratégique efficace de la transformation académique et institutionnelle à long terme

## • Externes

- ✓ Accréditation et reconnaissance nationales et internationales
- ✓ Augmentation de la visibilité institutionnelle, amélioration de la compétitivité et de l'attractivité
- ✓ Renforcement de la confiance et de la satisfaction des parties prenantes (étudiants, employeurs, société)
- ✓ Réponse adaptée aux besoins socio-économiques et amélioration significative de l'employabilité des diplômés



## II CADRE NORMATIF INTERNATIONAL (I)

---

- Cadres de référence au niveau international ou régional :
  - **Convention mondiale sur la reconnaissance des qualifications relatives à l'enseignement supérieur de l'UNESCO**, adoptée en 2019
  - **Conventions régionales sur la reconnaissance des qualifications (et diplômes) :**
    - Europe et Amérique du Nord : Convention de Lisbonne (entrée en vigueur en 1999)
    - Asie-Pacifique : Convention de Tokyo (entrée en vigueur en 2018)
    - Afrique : Convention d'Addis Abeba, entrée en vigueur en 2019
    - Amérique latine et Caraïbes : Convention de Buenos Aires (entrée en vigueur en 2022)
    - Etats arabes : convention validée en 2022, non encore entrée en vigueur

# I) CADRE NORMATIF INTERNATIONAL (II)

---

- Cadres de référence au niveau continental :

- Au niveau Européen : **Processus de Bologne**

- ✓ Référentiel : *Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG)*, 2010, révisés en 2015.

- 3 parties :

- Les ESG pour l'assurance qualité interne des établissements d'enseignement supérieur
      - Les ESG pour l'assurance qualité externe des établissements et des formations de l'enseignement supérieur
      - Les ESG pour l'assurance qualité externe des agences d'assurance qualité

# 13 I) CADRE NORMATIF INTERNATIONAL (III)

---

- Cadres de référence au niveau continental :

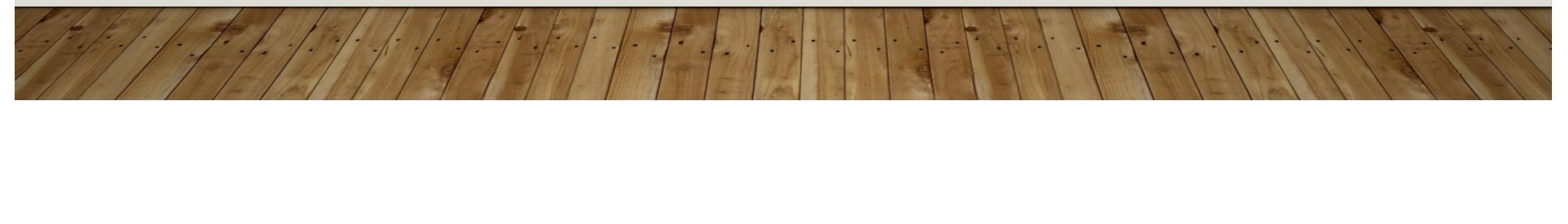
- Au niveau Africain :

- PAQAF : Cadre panafricain d'accréditation et d'assurance qualité**

- ✓ Référentiel : Références et lignes directrices pour l'assurance qualité dans l'enseignement supérieur africain (ASG-QA), Union africaine. 3 parties également : AQI, AQE et référentiel pour les agences)

- Espace CAMES : Directives sur l'assurance qualité du CAMES, 2022**

- ✓ Engagement des 19 Etats du CAMES à harmoniser l'AQ : encouragement à la création d'agences nationales d'assurance qualité et d'accréditation; encouragement à mise en place de Cellules internes d'assurance qualité dans les universités



# 14 I) CADRE NORMATIF INTERNATIONAL (IV)

## PAQAF : CADRE PANAFRICAIN D'ACCREDITATION ET D'AQ

---

### PAQAF

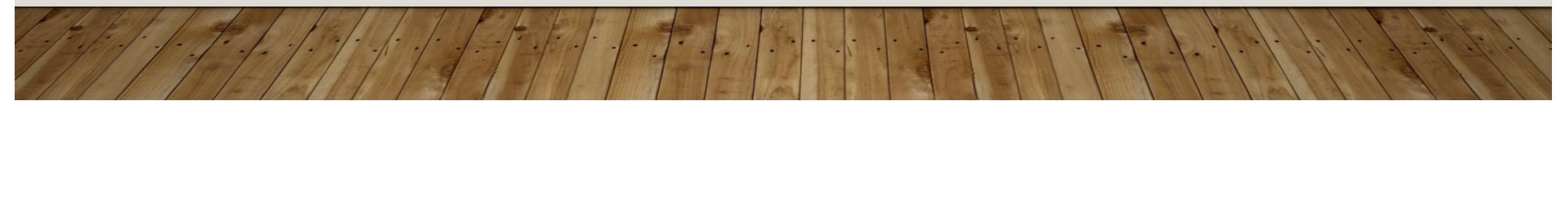
Composé de plusieurs lignes d'action et d'outils destinés à garantir la qualité de l'enseignement supérieur en Afrique, la reconnaissance des études transfrontalières et une compréhension commune des définitions et des normes de qualité

- Références et lignes directrices pour l'assurance qualité dans l'enseignement supérieur africain (ASG-QA)
- Convention régionale d'Addis Abeba pour la reconnaissance des qualifications
- Cadre continental africain des qualifications (CCAQ / ACQF) – en cours de construction
- Système africain d'accumulation et de transfert de crédits (ACTS) – en cours de construction
- Future Agence panafricaine d'assurance qualité et d'accréditation (PAQAA) – en cours de construction

## 15 RESSOURCES COMPLÉMENTAIRES

---

- HAQAA3 : initiative continentale pour l'harmonisation et l'assurance qualité en Afrique. Centralise les ressources sur les standards et outils (ASQ-QA ; AQRM, etc.) et d'autres documents utiles (formations en AQI et AQE...)
- ENQA : Cadre européen pour l'assurance qualité dans l'enseignement supérieur; publications et ressources documentaires
- ANEAQ, HCERES, AEQES, AAQ, ANAQ-Sup du Sénégal, ANAQ-Guinée, etc: les agences nationales fournissent des référentiels et des lignes directrices pour l'évaluation des établissements et des formations, et des guides et des documents d'orientation utiles
- CAMES : le Conseil africain et malgache pour l'Enseignement supérieur met à disposition une documentation et des outils pratiques en AQ
- AMUE (France) : propose des outils et des guides pour accompagner les établissements dans leur démarche qualité
- Ressources des sites des Réseaux internationaux d'agences nationales : INQAHE (The International Network for Quality Assurance Agencies in Higher Education; RAFANAQ (Réseau africain francophone des agences nationales d'assurance qualité); FraQ-Sup (réseau francophone des agences nationales d'assurance qualité)



# 16 RESSOURCES COMPLÉMENTAIRES

---

Label et certification : visant des accréditations PSF, ISO selon les objectifs stratégiques.

ISO 9000 : système de management de l'AQ

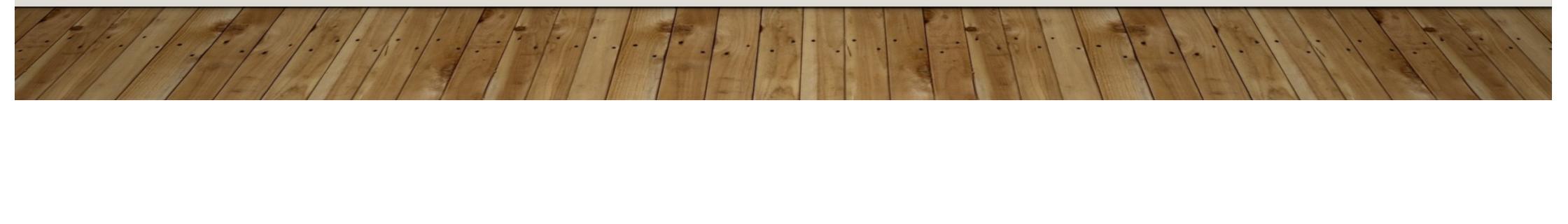
ISO 9004 : gestion de performances durables

17

# IMPORTANCE D'UNE TELLE DEMARCHE

---

SES ENJEUX



## 18 I) ENJEUX STRATEGIQUES

---

AQ ne se limite pas à une démarche technique ou réglementaire : elle constitue un levier stratégique majeur pour :

- piloter la transformation institutionnelle,
- renforcer la légitimité académique,
- répondre aux attentes des parties prenantes.

## 19 7) ENJEUX STRATÉGIQUES : ALIGNEMENT ET VISION

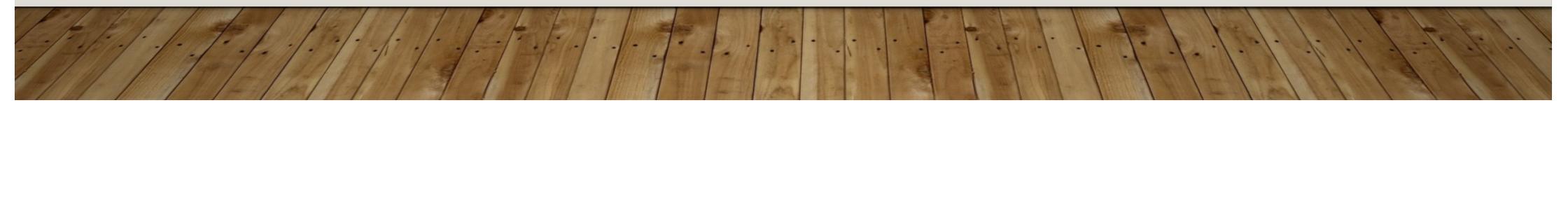
---

- **Définition d'une vision** claire en matière de qualité, alignée sur les missions de l'université.
- **Intégration de l'AQ** dans la planification stratégique.
- **Adaptation aux évolutions** de l'enseignement supérieur et de la recherche.

## 20 2) ENJEUX PÉDAGOGIQUES : AMÉLIORER L'OFFRE DE FORMATION

---

- **Alignement des programmes sur les standards nationaux/internationaux** (ex. : cadre LMD, ECTS, futur ACTS).
- **Reconnaissance des diplômes** facilitée par des processus d'évaluation transparents.
- **Amélioration continue des pratiques pédagogiques**, intégrant le numérique et les retours des étudiants.
- **Harmonisation des cursus** pour favoriser la mobilité et l'interdisciplinarité.
- **Massification des effectifs.**
- **Internationalisation.**



## 21 3) ENJEUX DE GOUVERNANCE : PILOTER PAR LA QUALITÉ

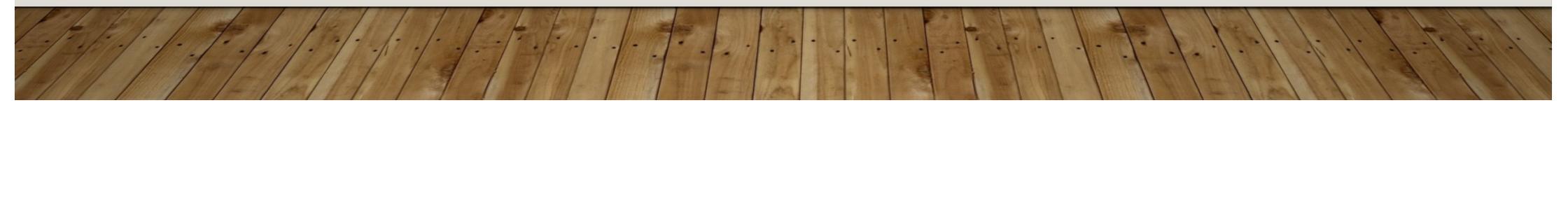
---

- **Renforcement de la transparence** dans la prise de décision.
- **Reddition de comptes** auprès des tutelles, des financeurs et des usagers.
- **Gestion des risques** et optimisation des processus internes.
- **Culture de l'évaluation partagée** entre directions, enseignants, étudiants et partenaires.

## 4) ENJEUX ÉCONOMIQUES : COMPÉTITIVITÉ ET ATTRACTIVITÉ

---

- **Réponse aux besoins des secteurs socio-économiques** en adaptant les formations aux évolutions du marché du travail. Insertion professionnelle.
- **Renforcement de l'employabilité** des diplômés grâce à des formations de qualité.
- **Attractivité accrue** pour les étudiants internationaux et les partenariats académiques.



## 23 5) ENJEUX SOCIÉTAUX : RESPONSABILITÉ ET INCLUSION

---

- **Protection des étudiants.**
- **Participation active** de toutes les parties prenantes dans les processus décisionnels.
- **Transparence** des informations et des résultats.
- **Contribution au développement durable** et à la responsabilité sociale de l'université.

## 24 6) ENJEUX INFORMATIONNELS : PILOTAGE PAR LA DONNÉE

---

- **Collecte et analyse de données fiables** pour informer la prise de décision.
- **SI robustes** pour soutenir les processus d'AQ.
- **Indicateurs de performance** pour évaluer l'efficacité des actions entreprises.

## 25 QUESTIONS À SE POSER AU PRÉALABLE

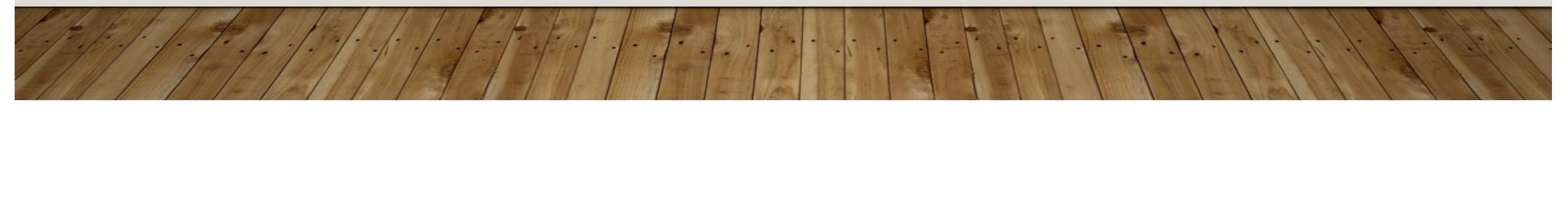
---

- Disposons-nous des compétences pour analyser l'environnement dans toutes ses dimensions ?
- Dans quelle mesure l'approche participative permet-elle une implication réelle du personnel au service d'une plus grande efficacité du pilotage de l'AQ ?
- Cohérence de la PQ avec le plan d'action opérationnel ?
- Ressources mobilisables et la diversification des ressources de partenariats dans une logique de cofinancement avec effet de levier ?
- Permettra-t-elle une amélioration continue des plans d'actions opérationnels ?

## 26 PRINCIPES CLES/PREREQUIS

---

- Une démarche qualité en établissement d'enseignement supérieur repose sur un cadre structuré alliant politique, processus, ressources et gouvernance pour garantir l'excellence des formations, de la recherche et des services.
- Les institutions doivent définir une **politique qualité** claire, mettre en place des **processus d'assurance interne** conformes aux standards internationaux et/ou nationaux (ESG; ASG; référentiels nationaux, etc.), assurer une **évaluation et amélioration continue**, mobiliser des **ressources adéquates** et garantir la **transparence** et l'**accréditation externe**.



## 27 PRINCIPES CLES/PREREQUIS

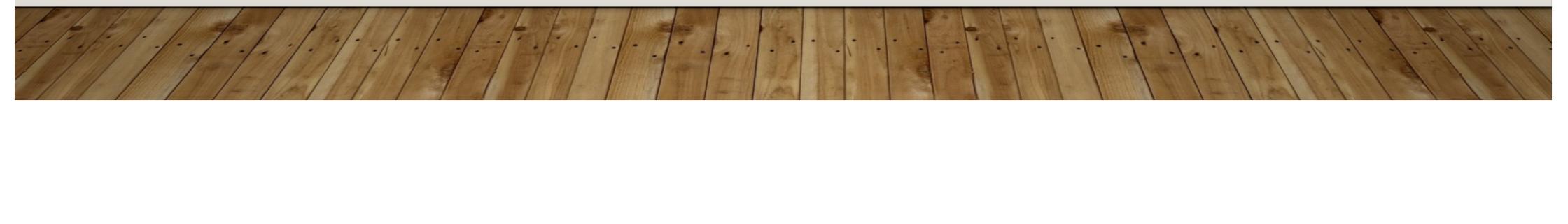
---

- **Transparence des processus et communication :**
  - Critères et les processus d'évaluation doivent être connus de tous.
  - Résultats des évaluations (internes et externes) doivent être communiqués de manière claire et accessible.
  - Recommandations des évaluations doivent faire l'objet d'une mise en œuvre et d'un suivi.

## 28 PRINCIPES CLES/PREREQUIS

---

- **Clarté de la mission et des objectifs : formaliser une stratégie qualité**
  - mission bien définie/objectifs clairs en matière d'enseignement, de recherche et de services aux étudiants.
  - objectifs alignés avec les standards nationaux et internationaux de l'enseignement supérieur.
- **Culture de l'amélioration continue** : pas être perçue comme une simple obligation administrative, mais comme un processus de réflexion, d'auto-évaluation et d'amélioration permanente.
- **Participation de toutes les parties prenantes** : étudiants, enseignants, personnel administratif et technique, gouvernance, tous doivent être impliqués dans les processus d'évaluation et de planification.



## 29 PRINCIPES CLES/PREREQUIS

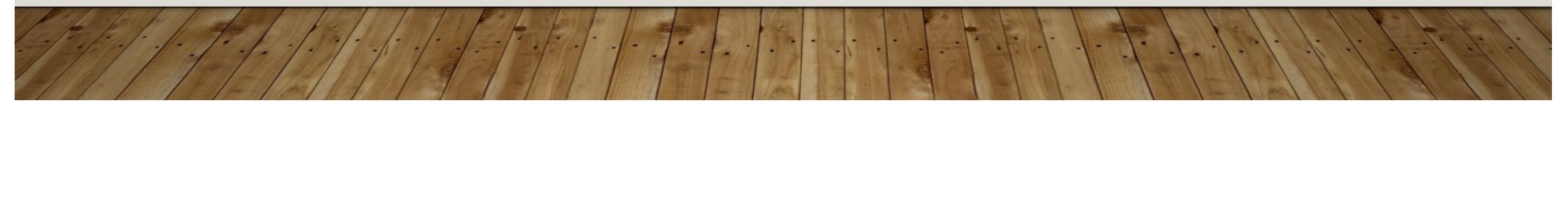
---

- **Evaluation régulière des programmes :**
  - Les cursus, les méthodes pédagogiques et résultats d'apprentissage doivent être régulièrement évalués en fonction de critères définis.
  - Les programmes doivent être mis à jour pour rester pertinents et compétitifs.

## 30 PRINCIPES CLES/PREREQUIS

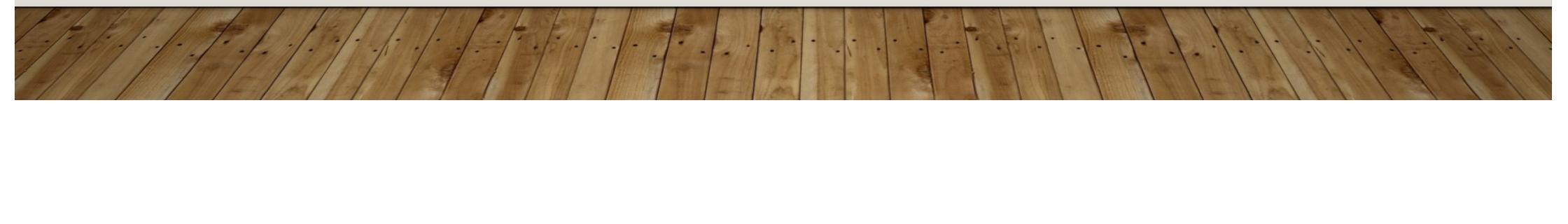
---

- **Qualification et développement du personnel** : tout le personnel doit être formé régulièrement et encouragé à se développer professionnellement.
- **Soutien à l'apprentissage des étudiants** : les dispositifs d'accueil, d'orientation, de tutorat, de soutien psychologique et d'aide à l'insertion professionnelle font partie intégrante de la qualité.
- **SI fiables** : données fiables collectées et utilisées pour la prise de décision, la planification stratégique et l'évaluation de la performance.
- **Contrôle externe et accréditation** : se soumettre à des évaluations externes périodiques (par des agences nationales ou internationales) pour garantir la reconnaissance de la qualité.
- **Responsabilité sociale** : intégration des valeurs éthiques, de développement durable, d'inclusion et de responsabilité envers la société.



## 3 | DONC AQ = PROJET

---

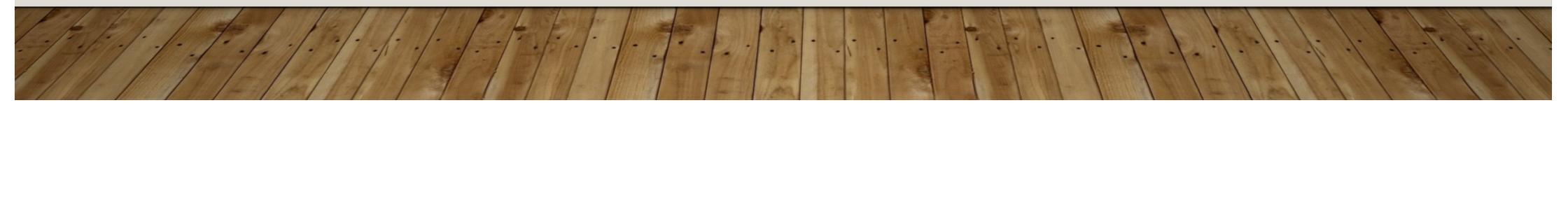
- Action **temporaire** destinée à créer ou à améliorer un « produit », service ou résoudre un problème
  - Centré sur un ou des résultats spécifiques
  - Objet et durée précise
  - Orienté sur les tâches à accomplir
  - Piloté par un responsable qui assure l'intégration : cellule qualité
  - Projet qui s'appuie sur des fondements génériques comme **l'approche par les risques**
- 

## 32 CONCLUSION

AQ = levier de pilotage et de transformation

---

- AQ constitue bien plus qu'un simple mécanisme de contrôle ; c'est un véritable **levier stratégique** pour toute institution. En instaurant une culture de l'amélioration continue, elle permet de :
- **Renforcer la confiance** des étudiants, des employeurs et des partenaires institutionnels, en garantissant la fiabilité et la pertinence des formations et des services.
- **Optimiser la gouvernance** et la prise de décision grâce à des processus transparents et des indicateurs de performance clairement établis.
- **Favoriser l'innovation pédagogique** et organisationnelle, en intégrant les retours d'expérience de toutes les parties prenantes.
- **Assurer la reconnaissance internationale** des diplômes et renforcer la mobilité étudiante via la conformité aux standards ESG.



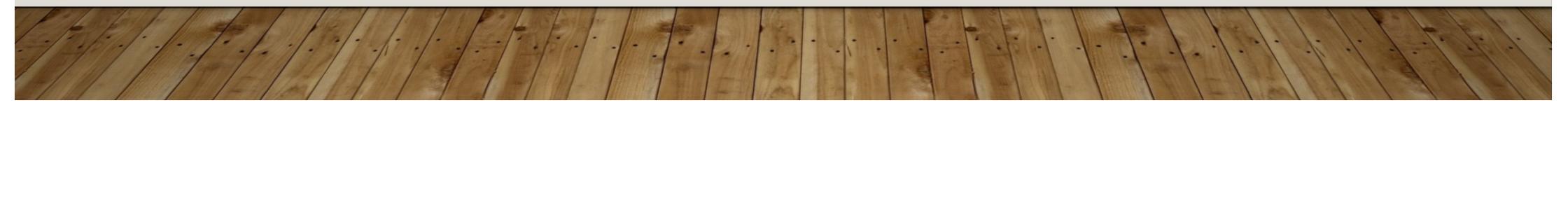
## 33 CONCLUSION

---

Démarche qualité structurée — depuis l'autoévaluation jusqu'à l'accréditation externe — devient un **vecteur de performance**, de **crédibilité** et **d'attractivité** pour l'université. Pour persister dans cet élan, il faut :

- **Maintenir l'engagement** de tous les acteurs (direction, enseignants, étudiants, services) à travers un pilotage collégial.
- **Consolider les outils** (tdb, enquêtes, audits) pour un suivi régulier et réactif.
- **Anticiper les évolutions** réglementaires et technologiques, afin de toujours adapter le système d'AQ.

AQ n'est pas une fin en soi, mais une **démarche vivante** : doit rester agile, partagée et tournée vers l'excellence académique et la réussite des apprenants.



34

