

## Compte rendu de la session de formation des RAQ de la CRUO USTOMB, 5 et 6 décembre 2015

### Etaient présents :

**Membres de la CIAQES II :** BAKOUCHE Sadek (Président de la CIAQESII), BENSAIDANE MEZACH Nacéra (Vice présidente), ALLAL Med Amine (RAQ de l'Univ. de Tlemcen), DENNA Ahmed (RAQ de l'USTOMB), LERARI Mohamed (RAQ ENSTP).

**RAQ :** HAMOU Ahmed (Univ. Oran1), DRAOUI Belkacem (Univ. Bechar), SAIDANE Abdelkader (ENPO), BENOUDNINE Hadjira (Univ. Mostaganem), Univ. Mascara, Univ. de Sidi Bel Abbes, IZNASNI Ali (EPSECG de Tlemcen), CHIALI Anisse (EPST de Tlemcen), TOUATI Dahmane (Univ. Adrar), BEN EDDINE Kamel (CU d'El Bayadh).

La formation des Responsables Assurance Qualité des établissements de la Région l'Ouest organisée par la CRUO, s'est déroulée les 5 et 6 décembre 2015 à l'Université des Sciences et de la Technologie ; Mohamed Boudiaf d'Oran.

Cette formation a été assurée par la Cellule d'Implémentation de l'Assurance Qualité de l'Enseignement Supérieur (CIAQES II).

Le programme prévu a été réalisé dans son ensemble. Les Prof. ALLAL, LERARI, et DENNA ont présenté plusieurs conférences et des ateliers ont été organisés.

Un symposium sera organisé par la CIAQES en 2016 en présence de Monsieur le Ministre et sera l'occasion de valider le nouveau référentiel national.

La première journée a été ouverte à neuf heures et trente minutes, par une allocution de bienvenue aux membres présents de M<sup>me</sup> la Prof. A. DERDOUR ; Rectrice de l'USTOMB.

### **1. Introduction à la qualité (Prof. M.A. ALLAL) :**

L'université dans son environnement,

« La recherche de conformité a toujours été présentée dans l'université, de même que le désir de satisfaire le client (étudiant et employeur!!!), mais c'est l'évolution vers de nouveaux concepts, de nouvelles procédures et une nouvelle culture qui reste difficile à mettre en œuvre dans une organisation ou chaque élément y a ses petites habitudes et des certitudes.... »

Des définitions ont été présentées :

a) « La démarche qualité, ou politique qualité, est la politique qu'un établissement définit et met en œuvre pour élaborer sa stratégie, suivre son activité, évaluer le degré d'atteinte de ses objectifs, et définir les adaptations ou les modifications qui lui apparaissent nécessaires. »  
(B. CURVALE, 1996)

b) « Le management de la qualité est un ensemble de méthodes et de pratiques visant à mobiliser tous les acteurs de l'université pour la satisfaction durable des besoins et attentes de ses clients, qu'ils soient étudiants ou employeurs. »

De Philippe DETRIE (2006), adaptée par ALLAL M. A. (2015)

Les Normes ISO 9000/9001 : 2015 ont été rappelées et portent sur :

- *La Qualité* : aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences.
- *La Caractéristique* : trait distinctif (intrinsèque ou attribuée, qualitative ou quantitative, et différents types).
- *L'Exigence* : besoin ou attente qui est formulée, généralement implicites ou obligatoire.

Le défi étant de faire coïncider « *Qualité attendue* » et « *Qualité perçue* » en utilisant la roue de DEMING.

Un atelier a été ensuite réalisé et a porté sur la représentation de la qualité et de non qualité, dans les enseignements que nous assurons à l'université avec un travail individuel (15 min.) et une présentation orale (5 min.).

## **2. La structure de pilotage de la qualité (Prof. M.A. ALLAL) :**

L'organigramme de la structure de l'Assurance Qualité de l'Enseignement Supérieur a été rappelé.

le RAQ a pour mission de assurer qu'un système qualité est défini, mis en œuvre et entretenu conformément aux exigences légales, au référentiel national CIAQES et aux normes.

Il doit assurer qu'un système qualité est défini, mis en œuvre et entretenu conformément aux exigences légales, au référentiel national CIAQES et aux normes

**Ses missions** sont d'assurer qu'un système qualité est défini, mis en œuvre et entretenu conformément aux exigences légales, au référentiel national CIAQES et aux normes

**Ses rôles conceptuels** sont d'assurer qu'un système qualité est défini, mis en œuvre et entretenu conformément aux exigences légales, au référentiel national CIAQES et aux normes.

**Ses rôles organisationnels** sont d'assurer qu'un système qualité est défini, mis en œuvre et entretenu conformément aux exigences légales, au référentiel national CIAQES et aux normes.

**Son rôle de facilitateur** est d'assurer qu'un système qualité est défini, mis en œuvre et entretenu conformément aux exigences légales, au référentiel national CIAQES et aux normes.

**Son rôle de pilote** est de suivre l'avancement de la démarche qualité (revues de direction, indicateurs qualité, traitement des réclamations, traitement des points faibles et des actions correctives et préventives), de s'assurer de l'implication de chacun, de statuer sur les décisions et arbitrages importants, de rendre compte du fonctionnement du système qualité au recteur, d'informer des résultats obtenus et valoriser les réussites et de promouvoir la démarche qualité en interne et en externe.

Il a été suggéré qu'au niveau de l'organigramme de la CAQ de l'Université, qu'il y ait au delà du Responsable Assurance Qualité de la Faculté, un RAQ au niveau de chaque département avec un représentant des laboratoires et un, des étudiants.

## **3. Démarche pour l'appropriation et la mise en œuvre du référentiel (Prof. M. LERARI) :**

La démarche doit se réaliser en six étapes ; Etat des lieux, Exploitation des données recensées, Liste des références à travailler, Travailler les références choisies, Pérennisation et nouveaux objectifs et Communication.

La matrice d'Eisenhower est composée de 2 axes qui donnent lieu à 4 cadrans. La méthode associant des recommandations pour chacun de ceux-ci. **Le cadran urgent+ / importance+** est bien sûr la priorité absolue en terme de traitement. De même que les tâches qui ne sont ni urgentes ni importantes ne rentrent pas dans les objectifs prioritaires, voire doivent être abandonnées dans le cas où elles sont véritablement inutiles.

Le **quadrant 1** représente les tâches **urgentes, importantes**. Ce sont les tâches que vous devrez réaliser en priorité. Exemple : crises, deadlines, problèmes urgents.

Le **quadrant 2** représente les tâches **non-urgentes, importantes**. Il représente celles à traiter rapidement, mais dans un second temps par rapport au quadrant 1. Exemple : formations, réseau, planification, mails.

Le **quadrant 3** représente les tâches **urgentes, non-importantes**. Ce sont les tâches qui peuvent attendre ou être déléguées. Exemple : problèmes des collègues, réunions peu importantes, mais planifiées.

Le **quadrant 4** représente les tâches **non-urgentes, non-importantes**. Il représente les tâches inutiles qui peuvent être supprimées de votre agenda.

Une application du référentiel à l'ENSTP a été présentée et discutée. Un atelier a ensuite été organisé.

#### **4. De la construction d'un système de management de la qualité à l'évaluation (Prof. M.A. ALLAL) :**

La conférence a débuté par trois questions ; Quelle université voulons-nous ?, Quels étudiants voulons-nous ? et Quels diplômes voulons-nous ?

La définition de l'ISO 9001 2015 a été rappelée ;

✓ Un système de management est un ensemble d'éléments corrélés ou interactifs d'un organisme utilisés pour établir des politiques et des objectifs, et des processus pour atteindre ces objectifs.

✓ Un système de management de la qualité est un système de management permettant d'orienter et de contrôler un organisme en matière de qualité.

✓ Le management de la qualité inclut généralement l'établissement d'une politique qualité et d'objectives qualités, la planification de la qualité, la maîtrise de la qualité, l'assurance de la qualité et l'amélioration de la qualité.

L'intérêt de la mise en place d'une démarche qualité porte sur la Traçabilité, la Pérennité, la Visibilité, l'Efficacité, l'Organisation, la Transparence et la Fiabilité.

L'impact de la mise en place d'une démarche **QUALITE** est subordonnée à la motivation et implication des personnels croissante, à l'amélioration de l'organisation, à l'amélioration de la qualité du produit/service, l'optimisation des activités et ressources pour atteindre les objectifs fixes et la position concurrentielle.

Les sept principes du management de la qualité (selon la norme iso 9001 : 2015) sont l'orientation client, le leadership, l'implication du personnel, l'approche processus, l'amélioration, la prise de décision fondée sur des preuves et le management des relations avec les parties intéressées.

Les lignes directrices pour le management interne de la qualité au sein de l'université sont le projet d'établissement, l'approbation, examen et révision périodique des programmes et des diplômes, l'évaluation des étudiants (pertinence, acquis, transfert, impact), l'évaluations des

enseignements par les étudiants, le management de la qualité du corps enseignant, l'innovation pédagogique, les matériels pédagogiques et soutien aux étudiants, le système d'information (tic/intranet), la communication interne et information du public et la gestion des infrastructures .

Un système d'assurance qualité s'appuie sur des approches pour assurer sa durabilité.

Les différentes démarches d'évaluation dans l'enseignement supérieur portent au niveau de :

- ✓ l'évaluation institutionnelle sur ; la Gouvernance, les Finances, la Formation, la Recherche, les Infrastructures, les Ressources Humaines, la Vie à l'Université et l'Engagement Sociétal.
- ✓ L'évaluation programmatique sur ; le Public accueilli, l'Organisation et contenu de la formation, les Méthodes pédagogiques, le Résultats en terme de diplômés et insertion, les Activités d'apprentissage et compétences acquises et les méthodes d'évaluation.

L'autoévaluation d'un organisme est définie (ISO 9000) comme « *Une revue complète et méthodique des activités et des résultats de l'organisme, par référence au système de management de la qualité, à un référentiel ou à un modèle d'excellence* ».

**L'audit (iso 19011 : 2002)** est définie comme un « *Processus systématique, indépendant et documenté en vue d'obtenir des preuves d'audit et de les évaluer de manière objective pour déterminer dans quelle mesure les critères d'audit sont satisfaits* ».

**Critères d'audit :** ensemble de politiques, procédures ou exigences déterminées.

**Preuves d'audit :** enregistrements, énoncés de faits ou autres informations, qui se rapportent aux critères d'audit et sont vérifiables.

### **Pourquoi évaluez ?**

L'autoévaluation peut fournir une vision globale des performances de l'organisme et du niveau de maturité du système de management de la qualité. Elle peut également contribuer à l'identification des domaines de l'organisme nécessitant des améliorations et à la détermination des priorités. (ISO 9000)

### **Quels sont les objectifs de l'évaluation ?**

- ✓ Vérifier la conformité aux exigences du(es) référentiel(s) de l'organisation (normes, textes réglementaires, cahiers des charges formations, etc.).
- ✓ Vérifier que les dispositions organisationnelles (processus) et opérationnelles (procédures, instructions, etc.) sont établies, connues, comprises et appliquées.
- ✓ Vérifier l'efficacité du domaine évalué, c'est-à-dire son aptitude à atteindre les objectifs.
- ✓ Identifier des pistes d'amélioration et des recommandations pour conduire l'organisation vers le progrès.
- ✓ Conforter les bonnes pratiques observées pour encourager les équipes et capitaliser ces pratiques dans l'organisation.

### **En vue de :**

- ✓ L'amélioration continue ;
- ✓ Relever les défis de la compétitivité et de la performance ;
- ✓ Assurer la fiabilité et la pérennité des organisations dans un monde qui change ;
- ✓ Faire face aux exigences actuelles en termes de qualité ;
- ✓ S'adapter à l'évolution permanente des contextes de travail et des métiers

Les caractéristiques de l'évaluateur sont ; Diplomate, Honnête, Impartial, Communicatif, Serviable, Tenace, Moral, Conscientieux, Patient, Loyal, Avoir une bonne expression, Analytique, Coopératif, Observateur, Professionnel, « Autoritaire »

Les étapes de l'évaluation porte sur :

- ✓ **La préparation de l'évaluation** (préparation et planification, visite préliminaire et plan détaillé)
- ✓ **Le déroulement de l'évaluation** (réunion d'ouverture, évaluation, réunion de clôture et rapport).
- ✓ **Le suivi** (mise en œuvre des recommandations et surveillance du système (évaluation, revue de direction)

Des problèmes peuvent être rencontrés ; résistance au changement, personnes ressources peu disponibles , preuves existent mais non disponibles, preuves existent mais non mises a disposition des évaluateurs (confidentielles), évaluateurs qui se désengagent parce qu'ils avaient sous estime la quantité de travail, engagement « tiède » de certains responsables, implication « très timide » des enseignants, manque de moyens et pas d'institutionnalisation de la cellule qualité.

*Seule une volonté de changement par la qualité, dans laquelle la formation des enseignants en pédagogie et didactique sera continue, l'évaluation des enseignements deviendra culturelle, intégrée dans un projet stratégique de notre établissement dans lequel les besoins et les attentes des parties prenantes seront bien pris en compte, en inculquant aux futurs diplômés la liberté de penser et l'esprit critique, avec des objectifs spécifiques, mesurables, réalisables et temporels, mettra notre université sur les rails pour l'atteinte de l'excellence dans l'enseignement, qui sera le lit de la qualité totale dans un environnement favorisant l'épanouissement de tous les acteurs, étudiants, enseignants, chercheurs et tout le personnel de soutien, administratif et technique.*

## 5. L'analyse SWOT (Prof. M.A. ALLAL) :

Des définitions ont été données ; « La stratégie consiste à planifier le changement, dans le but d'adapter les ressources de l'organisation aux exigences de l'environnement concurrentiel, pour réaliser et atteindre les objectifs et les buts fondamentaux ».

« La détermination des buts et des objectifs à long terme d'une organisation et l'adoption des actions et des allocations de ressources nécessaires pour atteindre ces buts. »  
 (Alfred CHANDLER)

Les objectifs doivent être **SMART ; Spécifique, Mesurable, Assignable, Réalisable et Temporel.**

L'analyse SWOT consiste à identifier la mission et les objectifs de l'organisation. Ensuite à analyser l'environnement externe (identifier les menaces et les opportunités) et interne (identifier les forces et les faiblesses). Cela permettra de réviser la mission et les objectifs, de formuler les stratégies, de mettre en œuvre les stratégies et d'évaluer les résultats.

Le modèle SWOT porte sur le diagnostic interne de l'université (**Forces et Faiblesses**) et sur l'Analyse externe de l'environnement (**Opportunités et Menaces**).

Il s'agit donc simplement de recenser, puis de hiérarchiser les principales forces et faiblesses de l'université à travers ; **sa position** (son rang dans l'environnement concurrentiel).

ses activités (la diversité des formations, sa production scientifique, ses relations extérieure) et son organisation (l'importance et la qualité de ses ressources, l'efficacité de la structure et du fonctionnement interne).

On effectue la même opération pour les principales menaces et opportunités, à travers ; **L'offre** (intensification ou diminution de la concurrence), **La demande** (évolution du comportement des clients, marché de l'emploi) et **Les influences** (tendances socioculturelles, changements réglementaires, nouvelles approches pédagogiques, nouvelle technologie).

Le modèle SWOT présente des avantages. En effet cette démarche permet d'envisager les ajustements nécessaires de la stratégie de l'université à l'évolution de son environnement, en s'appuyant sur ses capacités. Toutefois il y a des précautions à prendre. Parfois, une même évolution de l'environnement peut s'interpréter aussi bien en opportunité qu'en menace, suivant la capacité de l'université à la saisir ou non. Les dirigeants, par prudence, ont souvent tendances à sous-estimer les opportunités et à surestimer les menaces.

La matrice SWOT est aussi utilisée pour donner une impulsion pour se développer. Elle sera déclinée en plan d'actions qui aura pour but de mettre en œuvre l'une des quatre stratégies

**a) Stratégie « Forces – opportunités » CHANCES**

Il s'agit d'une stratégie offensive qui consiste à exploiter les forces internes pour poursuivre les opportunités.

**b) Stratégie « Faiblesses – opportunités » CONFLITS**

Il s'agit de réduire les faiblesses internes afin de mieux saisir les opportunités. Il s'agit donc d'une stratégie défensive.

**c) Stratégie « Forces – menaces » DEFIS**

Il s'agit d'une stratégie d'ajustement. Elle consiste à exploiter les forces internes pour se protéger (ou atténuer) des menaces.

**d) Stratégie « Faiblesses - menaces » DANGER**

Il s'agit d'une stratégie de survie. Elle consiste à minimiser les faiblesses pour les rendre moins vulnérables aux menaces.

L'analyse SWOT doit permettre de confirmer ou infirmer le meilleur chemin pour atteindre les objectifs généraux. Il convient alors de préconiser des axes visant à sécuriser les faiblesses et se prémunir des menaces et consolider les forces et développer les opportunités.

**6. L'analyse des données : (Prof. A. DENNA) :**

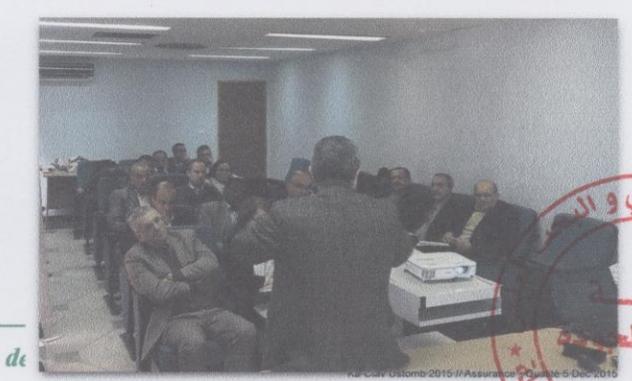
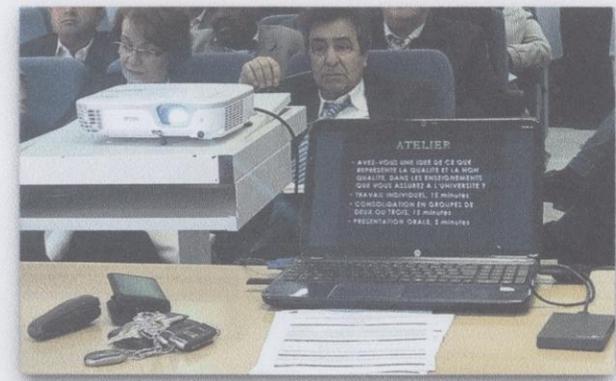
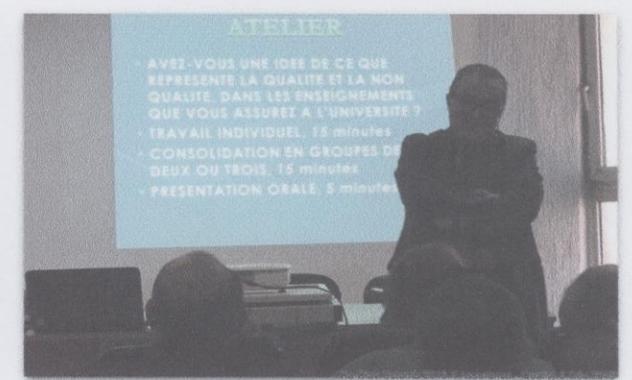
Un exemple d'analyse des données d'une autoévaluation réalisée au niveau de département de Génie chimique de l'USTOMB en 2013 a été présenté. Le rapport et les recommandations ont été discutés.



**Le Responsable de la Cellule Assurance Qualité :**

Prof. HAMOU Ahmed

مسؤول خلية ضمان الجودة  
أ. حمواحم



Ka-Ciav Ustomb 2015 // Assurance - Qualité 5 Déc 2015

Ka-Ciav Ustomb 2015 // Assurance - Qualité 5 Déc 2015

