

**Analyse de l'adéquation du Référentiel National de l'Assurance  
Qualité –RNAQES- avec la norme ISO 21001 :2018 relative aux  
principes du Système de Management des Organismes  
d'Education/formation -SMOE-**

**Analysis of the adequacy of the National Framework for Quality  
Assurance -RNAQES- with the ISO 21001:2018 standard  
relating to the principles of the Management System for  
Education/Training Organizations -MSOE-**

Louni Makhlouf

Université de Souk Ahras, m.louni@univ-soukahras.dz

Reçu le: 30/08/2022

Accepté le:26/10/2022

**Résumé:**

*L'objectif de ce travail de recherche est d'interroger l'adéquation des critères du Référentiel National de l'Assurance Qualité dans l'enseignement supérieur algérien (RNAQES) avec les principes de la norme ISO 21001 :2018 relative au SMOE ; et vérifier dans quelle mesure la réalisation des critères du RNAQES permettrait de prétendre à la norme ISO 21001. A l'aide de la méthodologie d'analyse de contenus, nous avons analysé les critères du RNAQES et identifié pour chaque critère, le principe de la norme auquel il correspond. Au terme de cette étude, nous avons constaté que la mise en œuvre du RNAQES permet à l'établissement universitaire concerné de prétendre à une norme ISO.*

**Mots clés:** Assurance qualité, Norme ISO 21001, L'enseignement supérieur algérien, RNAQES.

**Jel Classification Codes:** I21, I23, I24

**Abstract:**

*The objective of this research work is to question the adequacy of the criteria of the National Reference System for Quality Assurance in Algerian higher education (RNAQES) with the principles of the ISO 21001: 2018 standard relating to the MSOE; and we checked to what extent the achievement of the RNAQES criteria would make it possible to qualify for the ISO 21001 standard. Using the content analysis methodology, we studied the statements of the RNAQES criteria and identified for each criterion, the principle of the standard to which it corresponds. At the end of this study, we found that the RNAQES allows the relevant academic institution to claim an ISO standard.*

**Key Words:** Quality assurance, ISO 21001 standard, Algerian higher Education, RNAQES.

**JEL Classification:** I21, I23, I24.

## **1. Introduction :**

La mondialisation, la mobilité des personnes, l'évolution des marchés du travail, la rareté des ressources, les systèmes de classement des universités sont, entre autres, les facteurs qui ont incité les établissements d'enseignement supérieur et de recherche scientifique à identifier des leviers d'action qui leur permettraient d'améliorer leur performance et répondre aux attentes de leur environnement. Imposé par la dynamique insufflée par le Nouveau Management Public, la qualité est devenue un de ces leviers d'action dans tous les établissements universitaires qui souhaitent améliorer leur gouvernance.

Le secteur de l'enseignement supérieur algérien s'est inscrit dans ce mouvement de réforme. La réforme LMD a été mise en œuvre à partir de 2004, dans le sillage du Processus de Bologne en raison, sans doute, de la proximité géographique avec l'Union Européenne. Après la généralisation du système LMD dans tous les établissements algériens à partir de l'année 2009/2010, le ministère de tutelle entreprend une nouvelle dynamique de réforme qui consiste à implémenter le système de management de la qualité dans l'enseignement supérieur. Après une période de débat autour du projet, une commission ad-hoc, appelée Commission d'Implémentation d'un système d'Assurance Qualité dans le secteur de l'Enseignement Supérieur et de la recherche scientifique (désormais CIAQES) est mise en place en vue de mettre en œuvre le projet.

La CIAQES a procédé à l'élaboration de son propre référentiel appelé Référentiel National de l'Assurance Qualité dans l'Enseignement Supérieur algérien (désormais RNAQES) en 2014 avec le concours des membres des cellules locales d'assurance qualité. Le Référentiel a été élaboré pour servir comme document de base aux opérations d'autoévaluation et d'évaluation interne dans les établissements universitaires.

L'hypothèse qui guidera notre travail de recherche est fondée sur le principe suivant : le projet d'implémentation d'un système d'assurance qualité dans l'enseignement supérieur, initié par le ministère de tutelle s'inscrit dans le cadre de la modernisation du secteur et de l'ouverture à l'international. Ainsi, la qualité de l'enseignement supérieur se trouve fortement impactée par la mondialisation et ses implications, et devrait par conséquent, converger vers les normes internationales, notamment celles d'ISO relatives aux systèmes de management des organismes de formation. Pour vérifier cette hypothèse, nous allons nous intéresser aux critères du RNAQES en vue de les comparer aux principes de la norme ISO 21001 relative au Système de Management des Organismes d'Education/formation (SMOE), dans sa version de 2018. L'objectif est d'interroger l'adéquation des critères du RNAQES avec les principes de la norme. Plus précisément, nous allons vérifier dans quelle mesure la réalisation des critères du RNAQES permettrait de prétendre à la norme ISO 21001.

Nous allons procéder, à l'aide de la méthodologie d'analyse de contenus, à l'étude des énoncés des critères du RNAQES et identifier pour chaque critère, le principe (ou les principes) de la norme auquel il correspond.

Afin de mieux cerner notre problématique, nous avons choisi de répartir ce travail en quatre moments. D'abord, nous allons essayer de définir la notion d'assurance qualité et mettre l'accent sur ses nuances et ses implications. Ensuite, nous présenterons brièvement les principes de la norme ISO 21001. Puis, nous citerons les différentes étapes qui ont marqué le processus d'implémentation de la démarche qualité dans l'enseignement supérieur algérien. Enfin, nous procéderons à l'analyse des critères du RNAQES, avec commentaire et interprétation des résultats, en vue d'interroger sa cohérence et son adéquation avec les principes de la norme de référence ISO 21001.

## **2. Qu'est-ce que l'assurance qualité ? Essai de définition**

L'assurance qualité fait partie des concepts qui prêtent à équivoque et sa définition n'est pas facile à cerner. Pour tenter de définir ce concept, nous allons nous référer au Glossaire des termes de l'assurance qualité, élaboré par la CIAQES. Mais commençons par préciser ce que l'assurance qualité n'est pas.

### **2.1 L'assurance qualité n'est pas l'audit qualité**

L'audit qualité est défini comme une évaluation systématique dont le but premier est de déterminer si les activités de qualités sont fidèles aux dispositions planifiées et que ces dispositions sont appliquées sur le terrain. Contrairement au contrôle qualité qui est continu, l'audit est ponctuel et vise à vérifier si les dispositions planifiées et déclarées sont réellement appliquées.

### **2.2 L'assurance qualité est une partie du management de la qualité**

Le management de la qualité est une sous branche du management qui se préoccupe de l'élaboration, la détermination, l'implémentation et le contrôle d'une politique qualité.

### **2.3 L'assurance qualité et la politique qualité**

Une politique qualité regroupe les intentions, attentes et directives d'une institution par rapport à une qualité souhaitée par les décideurs de l'institution. L'assurance qualité est un volet de la politique qualité et cette dernière représente le cadre institutionnel qui permet l'élaboration, la promotion et le développement de l'assurance qualité. Dans ce sillage, on peut affirmer qu'on ne peut pas parler d'assurance qualité s'il n'y a pas une politique qualité, voulue, réfléchie, planifiée et promue par le sommet stratégique de l'organisation.

## **2.4 Management par la qualité et management de la qualité**

Le management par la qualité est « le management d'une organisation selon les valeurs, les principes et les bonnes pratiques définies par les normes et les référentiels. » Tandis que le management de la qualité renvoie au « management de la qualité des produits et des services d'une organisation » (Barouch, 2017, p. 11)

## **2.5 Essai de définition de l'assurance qualité, ou les caractéristiques susceptibles d'un consensus**

Le glossaire de la CIAQES définit l'Assurance qualité comme « un processus qui certifie de la qualité d'autres processus ou de leurs résultats qui satisfont les minima requis. C'est aussi une évaluation régulière pour le maintien de ces minima par rapport aux attentes des institutions. » (CIAQES, 2022)

Cette définition met l'accent sur trois caractéristiques de l'assurance qualité : tout d'abord, la qualité est un processus qui s'étale dans le temps. Ensuite, l'assurance qualité s'évalue par rapport à un référentiel. Et enfin, l'objectif de l'assurance qualité est de répondre aux attentes des institutions, ce qui signifie que la qualité n'est pas absolue, elle est plutôt relative.

L'UNESCO définit l'assurance qualité dans l'enseignement supérieur comme « un processus d'évaluation continue [...] de la qualité de l'enseignement supérieur, des établissements [...] et des filières de formation. En tant que mécanisme de régulation, l'assurance qualité vise la responsabilité et l'amélioration, en fournissant des informations et des jugements (et non pas des classements) à travers un processus convenu, cohérent, et des critères clairement définis. » (UNESCO, 2014, p. 18)

## **2.6 L'assurance qualité est un mode de gestion**

C'est un mode de gestion fondé sur quatre principes pertinents (Vacher, 2001, p. 1): il s'agit de prévoir ce que l'on va faire, écrire ce qui est prévu, faire ce qui est écrit et conserver la trace de ce qui est fait.

## **2.7 La culture de la qualité**

La culture de la qualité est à la fois un aboutissement et une condition de l'assurance qualité. La culture de la qualité est définie comme « un ensemble de principes relatifs à la qualité qui sont partagés, acceptés et intégrés et qui font partie d'une culture d'organisation et du système de gestion d'un établissement. Une culture de la qualité repose sur une conscience collective et un engagement par rapport à la qualité [...] » (UNESCO, 2014, p. 20)

## **2.8 Démarche qualité, changement et résistance au changement**

L'adoption d'une démarche qualité implique de nouvelles pratiques qui ne sont pas sans impact sur le fonctionnement des organismes. Elle implique des changements et, par ricochet, des résistances aux changements à tous les niveaux de l'organisation.

Changements qu'il faut maîtriser si l'on veut réussir sa démarche qualité. Ainsi, le management par la qualité produit trois types de changements (Barouch, 2017, p. 105) : organisationnel, décisionnel et culturel.

- **Changement organisationnel** : la démarche qualité implique un changement organisationnel en associant au fonctionnement hiérarchique vertical de l'entité, une approche processus transversale.
- **Changement décisionnel** : au mécanisme décisionnel hiérarchique et vertical, la démarche qualité greffe un autre mécanisme de retour d'information résultant de la participation de tous les acteurs.
- **Changement culturel** : la démarche qualité implique des changements culturels et fait évoluer les systèmes de pensée et d'action en substituant à la conception mécaniste de l'organisation une conception pragmatique et systémique.

Ces changements, rajoute l'auteur, peuvent être subis comme ils peuvent être abordés de manière proactive. Dans le cas où les changements impliqués par la démarche qualité ont été subis, s'il n'y a pas suffisamment d'engagement de la part de la direction, et s'il n'y a pas suffisamment de volonté de la part des opérateurs, cette démarche risque potentiellement d'échouer. Si ces changements ont été compris, intégrés dans la démarche et préparés par l'ensemble des acteurs, la démarche qualité peut être menée de manière sécurisée, et les résultats seront bénéfiques à tous les niveaux de l'organisme. Par ailleurs, pour aborder ces changements de manière proactive en les intégrant dans le projet de la démarche qualité il faut prévoir les résistances.

Par ailleurs, plusieurs recherches de terrain ont montré que tout changement entrepris dans un organisme donné représente un véritable défi pour l'ensemble des acteurs, et rares sont les changements qui ont été réalisés sans faire face aux résistances d'une partie, voire de la totalité des parties prenantes. Tout comme les changements, comprendre les types de résistance et les prévoir est un facteur de réussite de la démarche qualité. Soparnot (2013, p. 26) définit la résistance au changement comme «la capacité des individus d'entraver les projets de réformes dans lesquels s'engage l'entreprise [l'organisme de manière général]. Elle renvoie à une variété de comportements comme le déni, l'indifférence, le rejet, la rumeur, l'obéissance aveugle, le refus, l'argumentation, la contestation, l'opposition, la répression, la grève, le sabotage ... » La résistance est donc une difficulté (sinon la difficulté) qu'il faut prévoir dans un processus de changement et qui s'exprime différemment.

## **2.9 L'assurance qualité et le Nouveau (New) Management Public**

En effet, à partir des années 1980 sous l'impulsion des mouvements néolibéraux dans plusieurs pays notamment la Grande Bretagne et les Etats Unis d'Amérique, des réformes du secteur public ont été entreprises, sous la bannière du Nouveau

Management Public (New Management Public). L'objet essentiel de ces réformes interroge « tant la rationalité de l'action publique que son efficacité et donc sa légitimité. » (Flizot, 2014, p. 168)

Il convient de préciser que « ces réformes se traduiront par une attention portée à l'efficacité et aux résultats et par une responsabilisation accrue des gestionnaires [devenus des managers]. Les administrations sont invitées à se recentrer sur leurs "clients", l'utilisateur devant être au cœur du processus de réforme administrative. » (Flizot, 2014, p. 168)

L'élément le plus partagé qui forme « l'idéologie de la bonne gestion du secteur public [...] est l'importance accordée au management au sein du secteur public, et non plus à son administration traditionnellement mise en avant » (Peters, 2019, p. 411)

Ce changement de conception implique le passage d'une gestion fondée sur le respect de la procédure administrative vers une gestion basée sur les objectifs, les résultats et l'autonomie des managers des organismes publics. Rationalité, efficacité, efficacité, résultats, client/utilisateur et manager public sont autant de termes porteurs de nouvelles conceptions que le Nouveau Management Public a introduits dans le jargon du secteur public. Ces termes deviennent des objectifs pour le manager public qui souhaite inscrire son action dans le cadre des principes du Nouveau Management Public. L'assurance qualité est un levier d'action qui permettrait au manager d'évaluer en permanence et de mieux maîtriser son processus de gestion.

### **3. Principes d'un système de management des organismes d'éducation/formation ISO 21001 : 2018**

L'organisation internationale de normalisation (ISO) définit la norme ISO 21001 (ISO, 2018) comme l'ensemble des exigences relatives à un système de management pour les organismes d'éducation/formation (désormais SMOE). Ces exigences correspondent aux principes suivants :

#### **3.1 Orientation apprenants et autres bénéficiaires**

Pour la norme ISO 21001, l'orientation apprenants et autres bénéficiaires occupe une place importante dans le SMOE, car la réussite durable de l'organisme d'éducation/formation dépend essentiellement de sa capacité à faire face aux exigences des apprenants et autres bénéficiaires : les apprenants, les enseignants et le personnel employé, les parents et tuteurs, le gouvernement, le marché du travail, les anciens étudiants, les autres organismes d'éducation/formation, les prestataires externes, les actionnaires, les médias et la société de manière générale.

#### **3.2 Leadership visionnaire**

Il s'agit pour l'organisme d'éducation/formation d'élaborer ses stratégies, ses politiques et ses processus en fonction de ses ressources et moyens, en adéquation avec

sa mission et sa vision et les aligner afin d'atteindre ses objectifs. Pour ce faire, le sommet stratégique doit communiquer clairement sa mission, sa vision, sa stratégie, ses politiques et ses processus à tous les niveaux de l'organisme.

Toutefois, il est important de mettre l'accent sur le rôle déterminant de la direction dans la réussite de la démarche qualité. Cette dernière doit relever du niveau stratégique et non seulement du niveau opérationnel ou managérial, et l'engagement des dirigeants dans la démarche qualité permet de garantir un fonctionnement cohérent à l'organisme.

Beaucoup de travaux de recherche ont relevé l'importance de l'implication du sommet stratégique et les conséquences négatives quant à son non engagement sur le processus qualité. Ainsi, une enquête qualitative (Barouch, 2017, pp. 90-98) réalisée auprès de responsables qualités a relevé quatre types d'attitudes que les dirigeants peuvent avoir à l'égard de la démarche qualité :

- Le dirigeant est informé et motivé : il a compris et intégré les principes de la qualité. Il porte le projet, travaille pour sa progression et n'hésite pas à mettre en œuvre les moyens nécessaires pour sa réalisation et son aboutissement. Dans ce cas, la qualité fait partie de la stratégie et des pratiques de l'organisme ;
- Le dirigeant a sa propre idée de la qualité, mais c'est une idée vague et ancienne : à défaut d'une connaissance suffisante des normes de la qualité, le dirigeant voit la démarche qualité comme une démarche réglementaire et procédurale ;
- Le dirigeant connaît la démarche qualité et en a une idée plutôt négative : en raison de fausses représentations qui désavantagent la démarche qualité dans son esprit ; le dirigeant y voit une démarche accessoire et un centre de coût inutile ;
- Le dirigeant n'a pas compris l'objectif et l'intérêt de la démarche qualité : ce dirigeant applique la démarche qualité parce qu'elle lui est imposée, et en l'absence de l'aspect contraignant de cette démarche, il ne l'appliquera pas.

Plusieurs recherches ont mis l'accent sur le lien entre le manque ou l'absence d'engagement du sommet stratégique dans le projet qualité et l'échec de la démarche qualité.

### **3.3 Implication du personnel**

Pour mener la démarche qualité de manière efficace, outre le rôle déterminant du sommet stratégique, l'implication, la formation et la participation active du personnel à tous les niveaux est une condition aussi importante que celle de la direction.

### **3.4 Approche processus**

Pour la norme ISO 21001, le système de management des organismes d'éducation/formation est constitué de processus corrélés fonctionnant comme un

système cohérent comprenant des éléments d'entrée et des éléments de sortie. Comprendre et gérer ces processus permet de rendre le fonctionnement de l'entité visible et obtenir, de manière plus efficace et efficiente, des résultats cohérents et prévisibles.

Le dictionnaire Larousse définit le processus comme un « Enchaînement ordonné de faits ou de phénomènes, répondant à un certain schéma et aboutissant à quelque chose. [...] Suite continue d'opérations, d'actions constituant la manière de faire, de fabriquer quelque chose. » Les principales caractéristiques d'un processus est l'organisation en fonction de l'objectif visé et du résultat attendu. De manière générale, on peut définir le processus comme un ensemble d'activités qui utilisent des ressources, organisées de manière cohérente dans l'espace et dans le temps, pour obtenir un résultat préalablement défini.

### **3.5 Amélioration**

La norme ISO 21001 conditionne le succès d'un organisme par l'existence d'une volonté constante d'amélioration continue, en vue de maintenir le niveau de performance réalisé, de réagir de manière adéquate aux changements du contexte internes et externes et créer de nouvelles opportunités de développement.

### **3.6 Prise de décision fondée sur des preuves**

Ce principe consiste à élaborer des curriculums et prendre des décisions basées sur l'analyse et l'évaluation objectives de données, dans le but de renforcer la confiance en réduisant les incertitudes qui caractérisent le processus décisionnel, notamment en ce qui concerne les faits à enseigner et leur impact sur les apprenants et la société. Cette démarche suppose en premier lieu la prise en compte des attentes des parties intéressées à travers notamment la mesure de l'écart, d'une part, entre le service voulu et le service réalisé (la mesure de conformité), et d'autre part, entre le service attendu et le service perçu (la mesure de satisfaction).

### **3.7 Manager les relations avec les parties intéressées pertinentes**

Les parties intéressées, notamment les prestataires et les partenaires, ont une influence sur les performances durables de l'organisme, et la gestion de ses relations apparait comme une condition, parmi d'autres, pour améliorer ses performances.

### **3.8 Responsabilité sociétale**

La responsabilité sociétale de l'organisme est définie par rapport aux impacts de ses décisions et activités sur la société, l'économie et l'environnement au travers d'un comportement éthique et transparent qui contribue notamment au développement durable et à une éducation/une formation de qualité pour tous.



### **3.9 Accessibilité et équité**

Ce principe met l'accent sur la nécessité pour l'organisme de diversifier ses efforts de formation/éducation en fonction des besoins particuliers des apprenants, à travers l'adoption d'une politique inclusive, flexible et transparente.

### **3.10 Conduite éthique dans l'éducation/la formation**

L'objectif de ce principe est de réduire les dommages inhérents aux pratiques et manœuvres frauduleuses et améliorer la renommée de l'organisme. Ce dernier traite toutes les parties intéressées de manière équitable et œuvre afin d'éviter les conflits d'intérêt.

### **3.11 Sécurité et protection des données**

Le fondement de ce principe est dans le fait d'instaurer « la confiance en garantissant la confidentialité, l'intégrité et la disponibilité des données. » (ISO, 2018, p. 50). L'objectif est de rassurer les parties intéressées en protégeant les informations documentées de l'organisme contre toute manipulation non autorisée.

Les principes de management de la qualité présentés dans cette partie est une présentation sommaire qui permet d'avoir une vue d'ensemble d'un dispositif de management de la qualité, susceptible d'améliorer les performances de l'organisme. Pour réussir dans sa démarche, l'organisme doit les adapter en fonction de ses missions, de la nature de ses activités, de son contexte et des défis auxquels il est confronté. Ces principes trouvent leurs places dans le fonctionnement d'un établissement d'enseignement supérieur et de recherche scientifique. Leur mise en œuvre permet certainement d'avoir plus de visibilité sur le fonctionnement d'un établissement universitaire et avoir des résultats aussi proches que possible des objectifs prévus.

## **4. Processus de mise en œuvre de la démarche qualité en Algérie**

### **4.1 Mise en place de la CIAQES**

L'implémentation et la promotion de l'assurance qualité dans l'enseignement supérieur algérien est attribué à la CIAQES. Créée en vertu de l'arrêté n° 2004 du 29 décembre 2014 et rattachée au secrétaire général du ministère de tutelle. Cette commission est chargée de promouvoir toute action d'amélioration de l'enseignement supérieur en Algérie et d'accompagner les établissements dans la mise en œuvre de leur démarche qualité. Parmi ses missions, la formation de personnes ressources dans le domaine de la qualité et la préparation des conditions de création d'une agence d'assurance qualité.

### **4.2 Désignation des Responsables Assurance Qualité et installation des cellules locales**

La CIAQES a procédé à l'installation des cellules assurance qualité au niveau de tous les établissements d'enseignement supérieurs dont la mission principale est

d'élaborer le rapport d'auto-évaluation. Les cellules locales sont composées des experts internes à l'établissement. Les critères de désignation sont définis dans la circulaire n° 138/SG/2011 du 13/02/2011.

#### **4.3 Elaboration du référentiel**

La CIAQES a procédé à l'élaboration de son propre référentiel appelé Référentiel National de l'Assurance Qualité en 2014 avec le concours des membres des cellules locales d'assurance qualité. Le référentiel a été élaboré pour servir comme document de base aux opérations d'autoévaluation et d'évaluation interne dans les établissements universitaires.

#### **4.4 Autoévaluation ou évaluation interne**

L'une des missions principales des cellules d'assurance qualité est de mener l'opération d'autoévaluation au niveau de leurs établissements respectifs. L'autoévaluation est un moment important dans le processus de mise en œuvre de la démarche qualité dans l'établissement. Elle permet aux différentes parties prenantes de prendre connaissance des forces et des faiblesses de leur établissement, et entreprendre les actions adéquates afin de l'améliorer.

#### **4.5 Vers la création d'une agence nationale d'assurance qualité**

La dernière étape du processus d'implémentation et de promotion de l'assurance qualité dans l'enseignement supérieur devrait aboutir à la création d'une Agence nationale d'assurance qualité et d'accréditation. Cette agence remplacera la CIAQES et elle aura un statut particulier, des prérogatives et des moyens pour sa mission d'évaluation et d'accréditation des établissements universitaires algériens conformément aux Référentiel National de l'Assurance Qualité –RNAQES-

### **5. Approche méthodologique**

#### **5.1 Présentation du corpus**

Le corpus de notre recherche est le Référentiel National de l'Assurance Qualité dans l'Enseignement Supérieur –RNAQES-. Elaboré en 2014 par la Commission d'Implémentation d'un système d'Assurance Qualité dans le secteur de l'Enseignement Supérieur –CIAQES- avec le concours de responsables assurance qualité locaux, pour servir comme document de référence pour l'évaluation de la qualité dans les établissements d'enseignement supérieur. Le RNAQES est structuré en 7 domaines, et chaque domaine est composé de champs, de références, de critères et de preuves. Le tableau ci-après illustre la composition du référentiel.

**Table N°1. Présentation du référentiel RNAQES**

<b>Domaine</b>	<b>Champs</b>	<b>Références</b>	<b>Critères</b>	<b>Preuves</b>
<b>Formation</b>	<b>7</b>	<b>23</b>	<b>49</b>	<b>108</b>
<b>Recherche</b>	<b>3</b>	<b>17</b>	<b>32</b>	<b>55</b>
<b>Gouvernance</b>	<b>5</b>	<b>27</b>	<b>53</b>	<b>181</b>
<b>Vie à l'université</b>	<b>4</b>	<b>14</b>	<b>25</b>	<b>71</b>
<b>Infrastructure</b>	<b>5</b>	<b>17</b>	<b>19</b>	<b>38</b>
<b>Coopération international</b>	<b>3</b>	<b>11</b>	<b>19</b>	<b>40</b>
<b>Relation avec l'environnement</b>	<b>4</b>	<b>14</b>	<b>22</b>	<b>70</b>
<b>Total des preuves</b>	<b>31</b>	<b>123</b>	<b>219</b>	<b>563</b>

Source : <http://www.ciaques-mesrs.dz/index.php>

**-Domaine et champ** : les domaines et les champs renvoient aux activités qu'on retrouve habituellement dans un établissement universitaire ;

**-Référence:** chaque champ est structuré en références qui expriment ce que l'institution doit faire pour réaliser les objectifs et les valeurs qu'elle s'est fixée ;

**-Critère** : la référence est déclinée en critères qui indiquent les actions qui permettent de réaliser la référence. Ainsi, les critères peuvent correspondre aux objectifs opérationnels susceptibles de mettre en œuvre les références.

**-Preuve** : enfin, pour chaque critère, un certain nombre de preuves a été listé afin de mesurer et apprécier le niveau de réalisation de chaque critère. Ces preuves ont donc la fonction d'indicateurs sur la réalité de l'enseignement supérieur algérien. (CIAQES)

Comme il est précisé dans le préambule de la première édition du Référentiel RNAQES, ce dernier reprend les normes et standards internationaux des domaines fondamentaux constituant les systèmes universitaires de par le monde : la formation, la recherche scientifique, la gouvernance et la vie à l'université. Outre ces quatre domaines, le RNAQES se distingue par la prise en compte de trois autres domaines particuliers considérés comme important pour le contexte algérien : Infrastructures universitaires, Relations avec l'environnement socio-économique et Coopération interuniversitaire et mobilité.

## **5.2 Présentation de la méthodologie**

Les éléments du RNAQES qui feront l'objet d'analyse sont les critères puisqu'ils renvoient aux actions susceptibles de réaliser les références. La démarche méthodologique adoptée pour analyser ces éléments est l'analyse de contenu. Cette dernière est un système de codification basé sur la classification des données du matériel analysé conduisant à la mise au point d'un ensemble de catégories (L'écuier, 2014, p. 120). Le critère de classification retenu est le champ sémantique. Plus pratiquement, il s'agit, dans un premier temps d'analyser l'énoncé du critère en vue de repérer les mots clés qui le composent, ensuite chercher dans la norme ISO 21001 le principe (ou les principes) auquel correspond le critère analysé du RNAQES. Les principales étapes de cette démarche se déclinent en trois moments (Bardin, 2013): la

préanalyse, l'exploitation du matériel, le traitement des résultats obtenus et l'interprétation.

### 5.3 Résultats et interprétation

Pour mieux cerner notre problématique, nous avons appliqué deux types d'analyse: analyse par domaine et analyse globale du RNAQES.

#### 5.3.1 Analyse par domaine

D'abord, il faut souligner que lors de l'analyse, nous avons constaté que certains critères peuvent correspondre à plusieurs principes de la norme ISO. A titre d'exemple, le critère F214 : L'institution a mis en place un espace numérique de travail (ENT) pour héberger des compléments de cours en ligne à la disposition des étudiants. Ce critère correspond au principe : Orientation apprenants et autres bénéficiaires, ainsi qu'au principe : Accessibilité et équité. Il convient de préciser également que, pour des besoins méthodologiques, nous allons encoder les 11 principes de la norme ISO 21001 par des lettres alphabétiques majuscules de A à K, de la façon suivante :

- A : Orientation apprenants et autres bénéficiaires
- B : Leadership visionnaire
- C : Implication du personnel
- D : Approche processus
- E : Amélioration
- F : Prise de décision fondée sur des preuves
- G : Manager les relations avec les parties intéressées pertinentes
- H : Responsabilité sociétale
- I : Accessibilité et équité
- J : Conduite éthique dans l'éducation/la formation
- K : Sécurité et protection des données

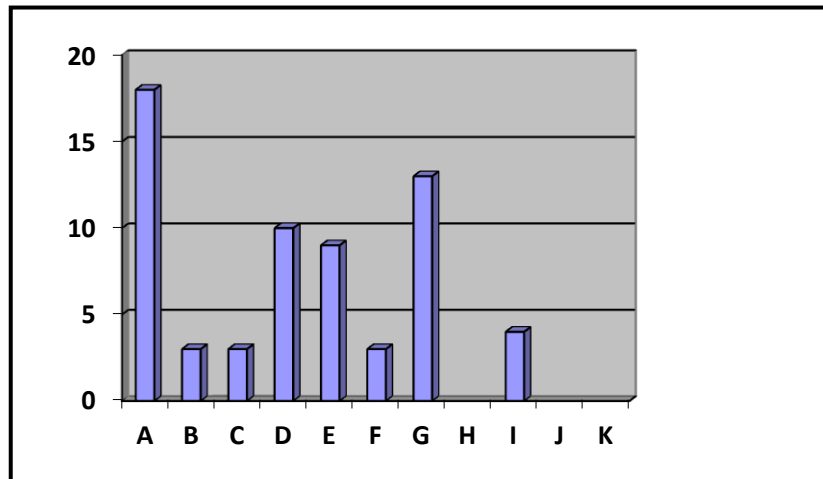
#### 5.3.1.1 Domaine : Formation (49 critères)

**Table N°2. Répartition des critères du domaine : Formation**

<b>Code du principe de la norme ISO</b>	<b>Répartition des critères du domaine</b>
<b>A</b>	<b>18</b>
<b>B</b>	<b>3</b>
<b>C</b>	<b>3</b>
<b>D</b>	<b>10</b>
<b>E</b>	<b>9</b>
<b>F</b>	<b>3</b>
<b>G</b>	<b>13</b>
<b>H</b>	
<b>I</b>	<b>4</b>
<b>J</b>	
<b>K</b>	

Source : élaboré par l'auteur.

**Figure N° 1. Répartition des critères du domaine Formation, en fonction des principes de la norme ISO 21001**



Source : élaboré par l'auteur.

**Commentaire :**

L'observation de ce graphique permet de constater que, pour les critères du domaine de Formation, les principes dominants sont (Par ordre décroissant) : Orientation apprenants et autres bénéficiaires, ensuite Manager les relations avec les parties intéressées pertinentes, puis Approche processus et enfin le principe Amélioration.

**5.3.1.2 Domaine : Recherche**

Les critères de ce domaine n'ont pas fait l'objet d'analyse puisque les principes de la norme ISO 21001 porte essentiellement sur le système de management des organismes d'éducation/formation.

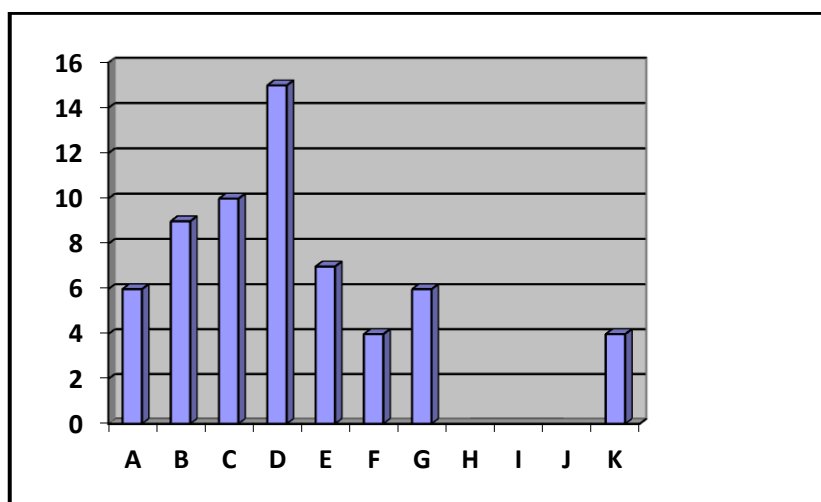
**5.3.1.3 Domaine : Gouvernance (53 critères)**

**Table N°3. Répartition des critères du domaine : Gouvernance**

Code du principe de la norme ISO	Répartition des critères du domaine
A	6
B	9
C	10
D	15
E	7
F	4
G	6
H	
I	
J	
K	4

Source : élaboré par l'auteur.

**Figure N° 2. Répartition des critères du domaine de Gouvernance en fonction des principes de la norme ISO 21001**



Source : élaboré par l'auteur.

#### **Commentaire :**

Pour le domaine de Gouvernance, beaucoup de critères relèvent du principe Approche processus de la norme ISO 21001. Vient ensuite le principe Implication du personnel et Leadership visionnaire. Par contre, aucun critère ne relève des principes : Responsabilité sociétale, Accessibilité et équité et Conduite éthique dans l'éducation/la formation.

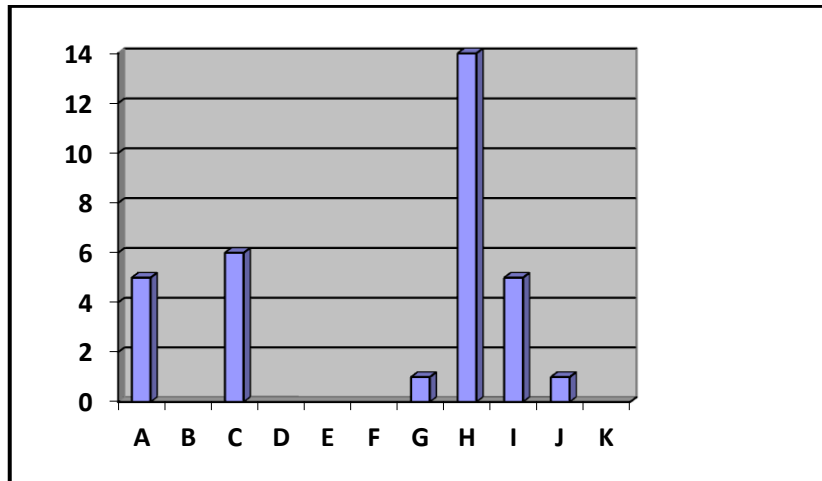
#### **5.3.1.4 Domaine : Vie à l'université (25 critères)**

**Table N°4. Répartition des critères du domaine : Vie à l'université**

Code du principe de la norme ISO	Répartition des critères du domaine
A	5
B	
C	6
D	
E	
F	
G	1
H	14
I	5
J	1
K	

Source : élaboré par l'auteur.

**Figure N° 3. Répartition des critères du domaine Vie à l'université en fonction des principes de la norme ISO 21001**



Source : élaboré par l'auteur.

**Commentaire :**

Pour le domaine Vie à l'université, la majorité des critères relèverait du principe Responsabilité sociétale de la norme ISO 21001. Viennent en deuxième position les principes : Implication du personnel, Orientation apprenants et autres bénéficiaires et Accessibilité et équité.

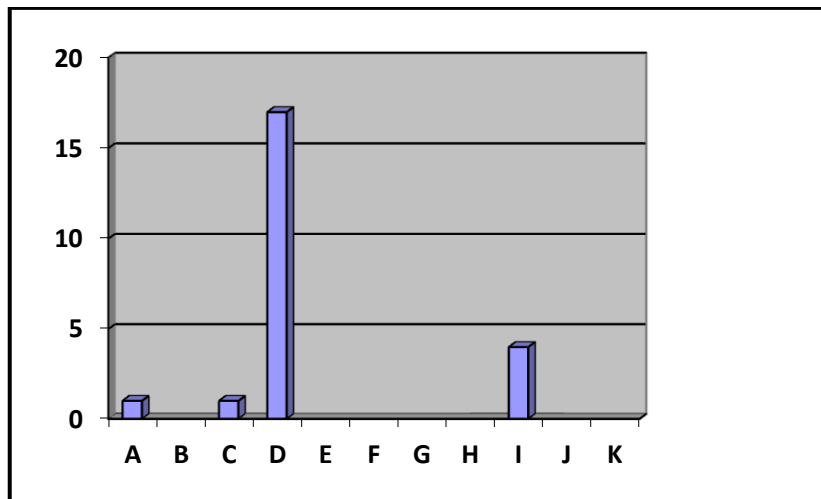
**5.3.1.5 Domaine : Infrastructures (19 critères)**

**Table N°5. Répartition des critères du domaine : Infrastructure**

Code du principe de la norme ISO	Répartition des critères du domaine
A	1
B	
C	1
D	17
E	
F	
G	
H	
I	4
J	
K	

Source : élaboré par l'auteur.

**Figure N° 4. Répartition des critères du domaine Infrastructures en fonction des principes de la norme ISO 21001**



Source : élaboré par l'auteur.

**Commentaire :**

Pour le domaine Infrastructures, la quasi majorité des critères relèverait du principe Approche processus, ensuite viennent les principes : Accessibilité et équité, Orientation apprenants et autres bénéficiaires et Implication du personnel.

**5.3.1.6 Domaine : Coopération internationale (19 critères)**

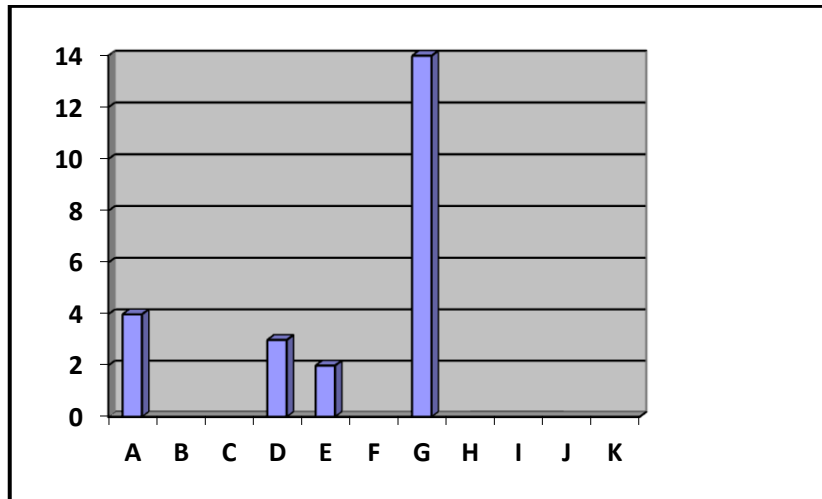
**Table N°6. Répartition des critères du domaine : Coopération internationale**

Code du principe de la norme ISO	Répartition des critères du domaine
<b>A</b>	<b>4</b>
<b>B</b>	
<b>C</b>	
<b>D</b>	<b>3</b>
<b>E</b>	<b>2</b>
<b>F</b>	
<b>G</b>	<b>14</b>
<b>H</b>	
<b>I</b>	
<b>J</b>	
<b>K</b>	

Source : élaboré par l'auteur.



**Figure N° 5. Répartition des critères du domaine Coopération internationale en fonction des principes de la norme ISO 21001**



Source : élaboré par l'auteur.

**Commentaire :**

En ce qui concerne le domaine de Coopération internationale, la majorité des critères relèverait du principe Manager les relations avec les parties intéressées pertinentes de la norme ISO 21001.

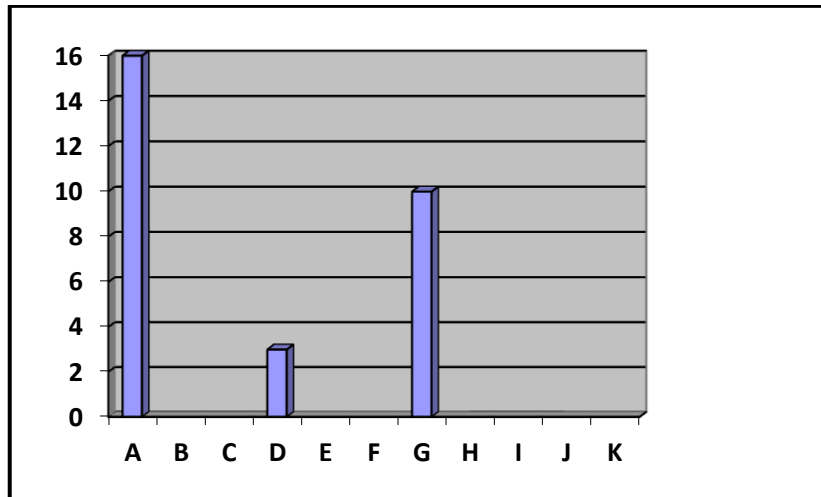
**5.3.1.7 Domaine : Relation avec l'environnement socioéconomique (22 critères)**

**Table N°7. Répartition des critères du domaine : Relation avec l'environnement socioéconomique**

Code du principe de la norme ISO	Répartition des critères du domaine
<b>A</b>	<b>16</b>
<b>B</b>	
<b>C</b>	
<b>D</b>	<b>3</b>
<b>E</b>	
<b>F</b>	
<b>G</b>	<b>10</b>
<b>H</b>	
<b>I</b>	
<b>J</b>	
<b>K</b>	

Source : élaboré par l'auteur.

**Figure N° 6. Répartition des critères du domaine Relations avec l'environnement socioéconomique en fonction des principes de la norme ISO 21001**



Source : élaboré par l'auteur.

**Commentaire :**

Pour le domaine des Relations avec l'environnement socioéconomique, les critères correspondraient aux principes Orientation apprenants et autres bénéficiaires et Manager les relations avec les parties intéressées pertinentes de la norme ISO 21001.

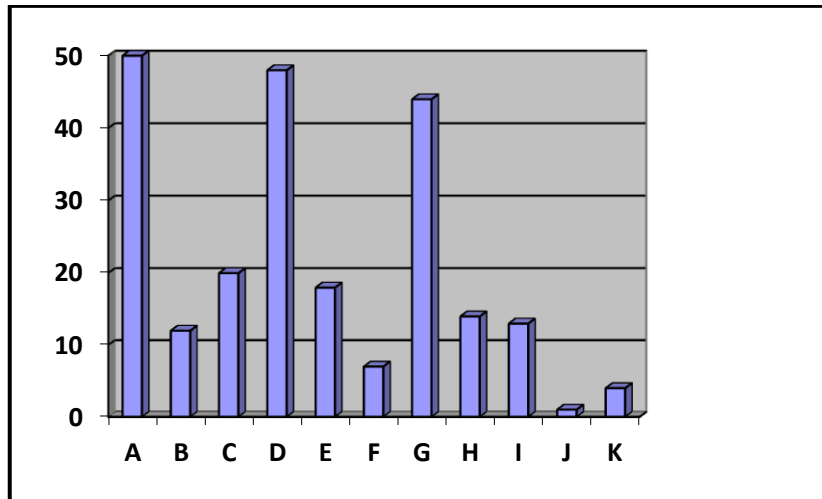
**5.3.2 Analyse globale des critères du RNAQES par rapport aux principes de la norme ISO 21001 (219 critères)**

**Table N°8. Répartition globale des critères du RNAQES en fonction des principes de la norme ISO 21001**

Code du principe de la norme ISO	Répartition globale des critères du RNAQES
A	50
B	12
C	20
D	48
E	18
F	7
G	44
H	14
I	13
J	1
K	4

Source : élaboré par l'auteur.

**Figure N° 7. Répartition globale des critères du RNAQES en fonction des principes de la norme ISO 21001**



Source : élaboré par l'auteur.

### **Résultats et discussion :**

L'analyse globale des critères du RNAQES nous a permis de constater que la majorité des critères relève des principes (par ordre décroissant) : Orientation apprenants et autres bénéficiaires, Approche processus et Management des relations avec les parties intéressées pertinentes, de la norme ISO 21001. Viennent en deuxième position les principes : Implication du personnel, Amélioration, Responsabilité sociétale, Accessibilité et équité, Leadership visionnaire. En troisième position, viennent les principes : Prise de décision fondée sur des preuves, Sécurité et protection des données et Conduite éthique dans l'éducation/la formation. L'analyse des résultats a montré également une tendance dans le RNAQES. Ainsi, les principes vers lesquels sont orientés les critères du Référentiel sont Orientation apprenants et autres bénéficiaires, Approche processus et Manager les relations avec les parties intéressées pertinentes. Ces trois principes représenteraient la tendance des critères du RNAQES.

Il y a lieu de signaler que le principe le moins présent dans le Référentiel étudié est le principe Conduite éthique dans l'éducation/la formation de la norme ISO 21001. Cela pourrait être expliqué par le fait que la Charte d'éthique et de déontologie universitaires a été adoptée officiellement bien après l'élaboration du RNAQES, soit 10 ans environ après la mise en œuvre du Référentiel.

### **6. Conclusion :**

Dans ce travail de recherche, nous avons procédé à l'analyse des énoncés des critères du RNAQES, en vue d'interroger leur cohérence et leur adéquation avec les principes de la norme ISO 21001 version 2018. Au terme de ce travail, nous avons pu relever une cohérence du RNAQES par rapport aux principes de la norme de référence.

L'analyse par domaine nous a permis de relever que, à titre d'exemple, le domaine des Relations avec l'environnement socioéconomique correspond aux principes Manager les relations avec les parties intéressées pertinentes et Orientation apprenants et autres bénéficiaires de la norme. Idem pour le domaine de Coopération internationale qui correspond au principe Manager les relations avec les parties intéressées pertinentes de la norme ISO 21001.

Les résultats obtenus au terme de cette recherche montrent qu'un établissement universitaire algérien qui démontre la réalisation des critères du RNAQES dans leur globalité peut prétendre à l'obtention de la norme ISO 21001 dans sa version de 2018. Toutefois, il serait intéressant d'entreprendre d'autres études de ce référentiel notamment pour comprendre son rapport avec les critères de classement des différents rankings, et s'interroger comment sa mise en œuvre pourrait contribuer à l'amélioration du classement des universités algériennes dans les classements mondiaux.

## 7. Liste Bibliographique :

- Bardin, L. (2013). *L'analyse de contenu*. Paris: PUF.
- Barouch, G. (2017). *Le management de la qualité à l'usage des dirigeants. Un état de l'art académique et professionnel*. Paris: Efnor éditions.
- CIAQES. (2022, Aout 20). *Glossaire des termes de l'assurance qualité*. Récupéré sur [ciaques-mesrs: http://www.ciaques-mesrs.dz/documentation/glossaire%20LMD.pdf](http://www.ciaques-mesrs.dz/documentation/glossaire%20LMD.pdf)
- Flizot, S. (2014). *Performance, efficacité, contrôle et évaluation de l'action publique*. Dans R. Holcman, *Management public*. Paris: Robert Holcman éd.
- ISO, O. i. (2018, Mai). *Norme Internationale ISO 21001. Organisme d'éducation/formation-Systèmes de management des organismes d'éducation/formation-Exigences et recommandations pour leur application (ISO N°21001:2018)*. Suisse.
- L'écier, R. (2014). *Méthodologie de l'analyse développementale des contenus. Méthode GPS et concept de soi*. Québec: Presses de l'Université du Québec.
- Peters, B. G. (2019). *Nouveau management public*. Dans L. Boussaguet, *Dictionnaire des politiques publiques*. Paris: Presses de Sciences Po.
- Soparnot, R. (2013). *Les effets des stratégies de changement organisationnel sur la résistance des individus*. *Recherches en Sciences de Gestion*, 4(97).
- UNESCO. (2014). *Faire des choix fondamentaux pour l'assurance qualité externe*. Consulté le Aout 20, 2022, sur [iiep.unesco: https://docs.iiep.unesco.org/E026536f\\_01.pdf](https://docs.iiep.unesco.org/E026536f_01.pdf)
- Vacher, B. (2001). *Faire ou prouver? L'écrit de l'assurance qualité*. Dans S. Pene, A. Borzeix, & B. Fraenkel, *Le langage dans les organisations. Une nouvelle donne*. Paris: L'Harmattan.