



THE AFRICA-EU PARTNERSHIP  
LE PARTENARIAT AFRIQUE-UE



# Qu'est ce que la Qualité Dans l'enseignement supérieur

Prof. Jacques Lanarès



Harmonisation, Quality Assurance  
and Accreditation in Africa



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



DAAD

Deutscher Akademischer Austauschdienst  
German Academic Exchange Service



## Facettes de la présentation

- Contexte
- Le développement des démarches qualité
- Les définitions de la Qualité
- Le système Qualité
- La Culture Qualité



# Facettes de la présentation

- Contexte



# Les labels fleurissent



## Y compris dans le monde académique....

The screenshot shows the website of the Faculty of Business Administration (HEC Lausanne) at the University of Lausanne. The page features a navigation menu, a search bar, and a main banner for 'EXECUTIVE EDUCATION'. Below the banner, there are sections for 'Actualités' (News) and 'Événements' (Events). At the bottom of the page, accreditation logos for EQUIS, AMBA, and TEM are displayed and circled in red. A blue arrow points from the 'Actualités' section towards these accreditation logos.

Mais ceux qui s'attachent à moi, bien que certains d'entre eux paraissent au début complètement ignorants, font tous, au cours de leur commerce avec moi, ..., des progrès merveilleux non seulement à leur jugement, mais à celui des autres

Socrate

↓

Harmonisation, Quality Assurance and Accreditation in Africa  
**HAQAA3**

## Le souci de la qualité n'est pas nouveau,

ce qui change:

- **Reflexion collective**
- **Exigence de visibilité**

## 3 raisons principales

- ➔ **Politique**
- ➔ **Économique**
- ➔ **« Pédagogique »**

## Politique

- ➡ « New Public Management (efficience)
- ➡ Plus d'autonomie => plus «accountability»



### Principes

la qualité et l'assurance qualité relèvent essentiellement de la responsabilité des EES



## Politique

- ➡ « New Public Management (efficience)
- ➡ Plus d'autonomie => plus «accountability»
- ➡ Construction d'espaces trans-nationaux d'enseignement supérieur (mobilité)



Favoriser la mobilité  
et les collaborations  
trans-nationales

## La qualité au service d'un Projet politique

Des systèmes d'enseignement supérieur de qualité harmonisés sont impératifs pour que l'Afrique réalise sa vision d'un continent intégré, prospère et pacifique. L'Union africaine (UA) a, au plus haut niveau, appelé à une **harmonisation** et un **renforcement de la qualité** de l'enseignement supérieur en Afrique afin de rendre celui-ci **pertinent** à l'échelle locale et **compétitif** au niveau mondial.

La vision de l'UA sur le développement d'une Afrique intégrée nécessite un système d'éducation harmonisé, soutenu par la **mobilité** intra-africaine et la **transférabilité** des compétences.



*Avant propos ASG-QA*

## Economique

➔ Réduction finances



## Economique

- ➔ Réduction finances
- ➔ « Employabilité »



## Economique

- ➔ Réduction finances
- ➔ « Employabilité »
- ➔ Compétition

## Une compétition accrue

**LE MAGAZINE ECONOMIQUE SUISSE**

**GASPI D'OR**  
Qui l'emporte?  
Le verdict du jury ..... 68

**LE DEFI DE BERTARELLI**  
Comment le milliardaire prépare la Coupe de l'America ..... 74

**SOIREEES D'ENTREPRISE**  
Faire la fête?  
C'est le moment.  
Notre enquête ..... 131

**MANAGEMENT**  
Ce que l'e-mail a changé ..... 154

**SUPPLEMENT: FONDS DE PLACEMENT**  
2400 fonds classés.  
Analyses, conseils

**FONDS BILAN**

**LES MEILLEURES UNIS POUR LES MEILLEURES CARRIERES**



## 3 raisons principales

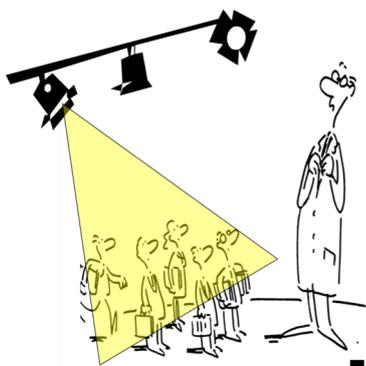
- 
- ➔ Politique
  - ➔ Économique
  - ➔ « Pédagogique »

## D'un focus...



- Centration sur l'enseignant-e
- Centration sur les contenus

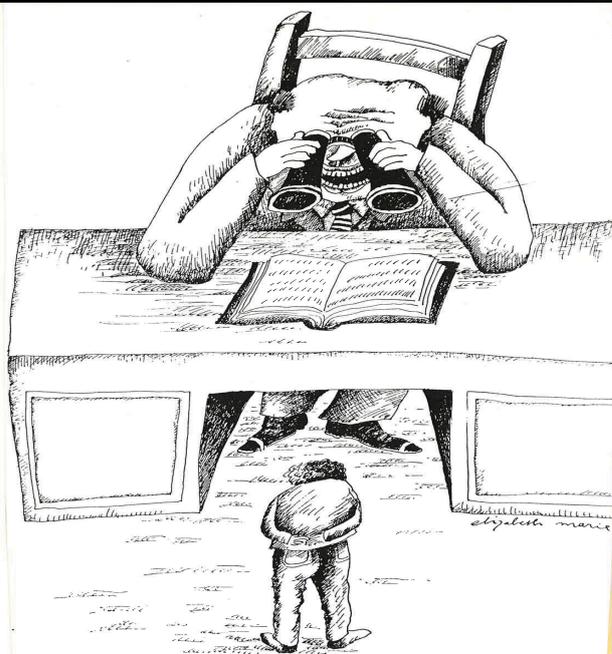
... à un autre

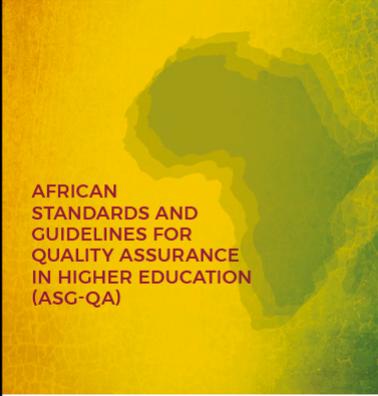


- Centration sur l'apprenant-e
- Centration sur les acquis de formation (compétences)



**Student centred  
Teaching & Learning**





**Principes ASG-QA / AQI - 8**  
« les stratégies d'enseignement, d'apprentissage et d'évaluation sont **centrées sur l'étudiant** et flexibles et qu'elles **stimulent la réflexion** personnelle et **l'implication des étudiants** dans le processus d'apprentissage » ;

## 2 enjeux centraux

- ➡ Développer la confiance
- ➡ Améliorer les activités, les résultats

## Facettes de la présentation

- Contexte
- Le développement des démarches qualité
- Les définitions de la Qualité
- Le système Qualité
- La Culture Qualité



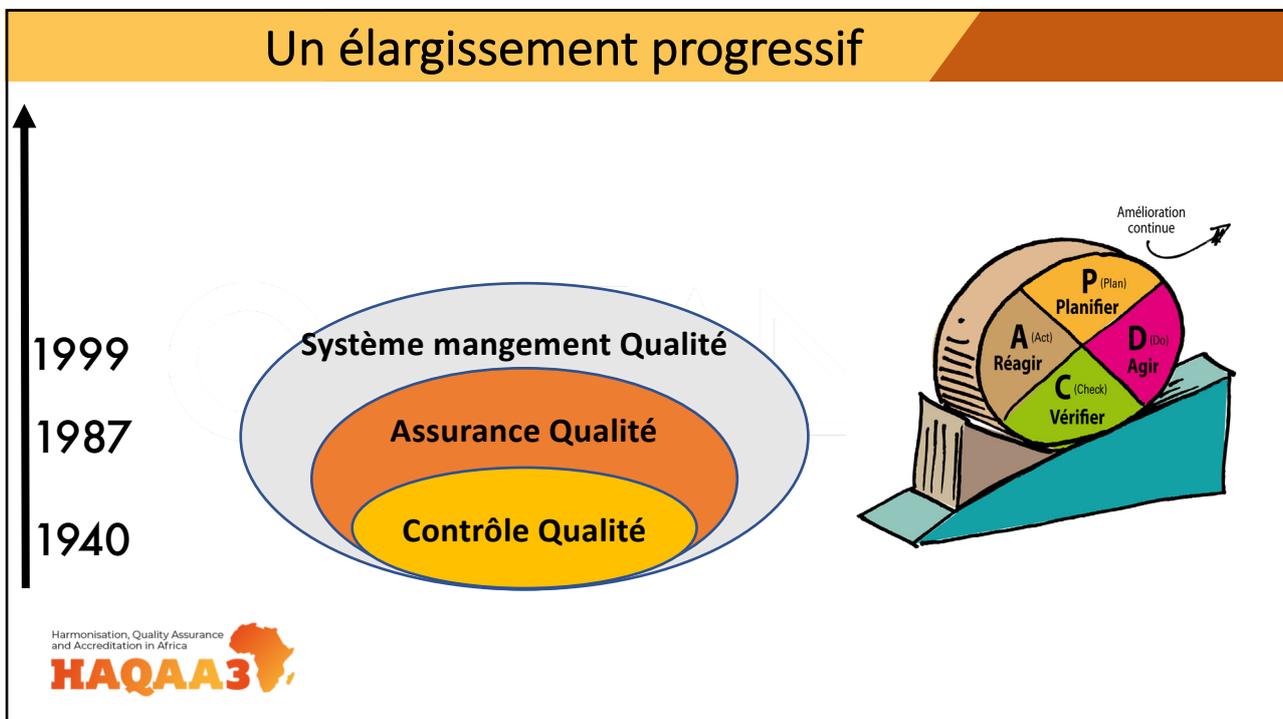
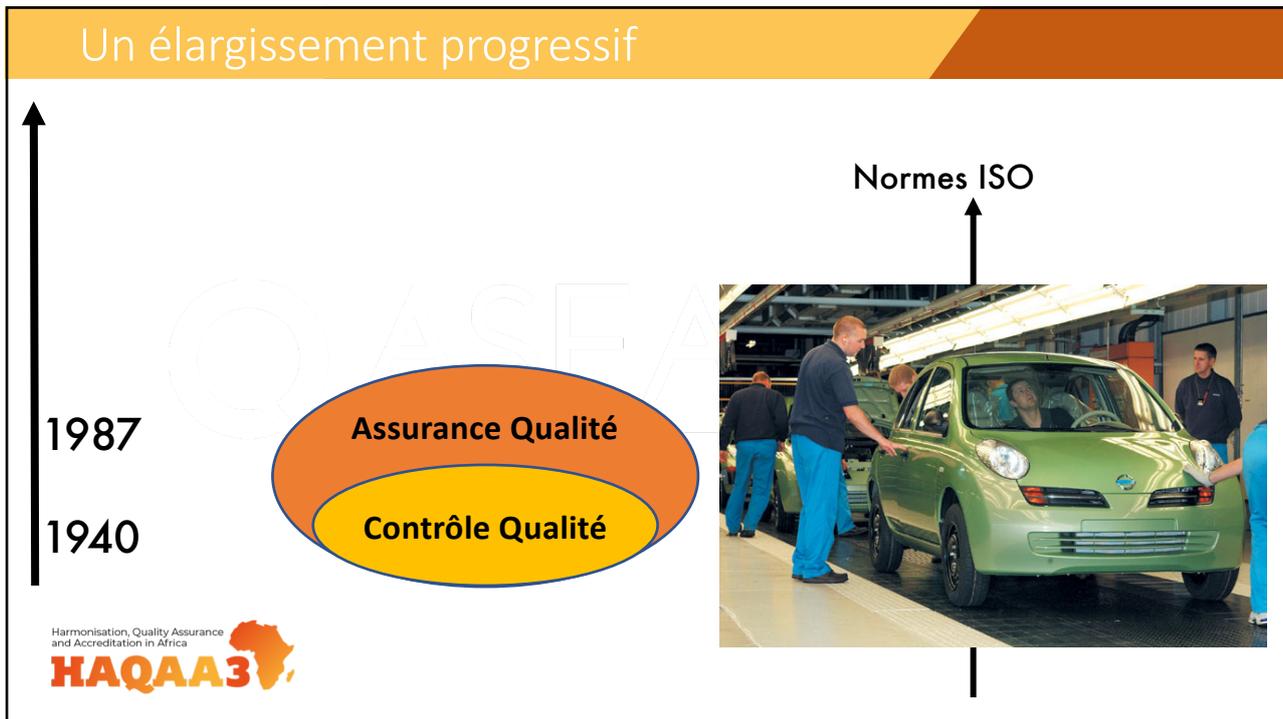
## Un élargissement progressif



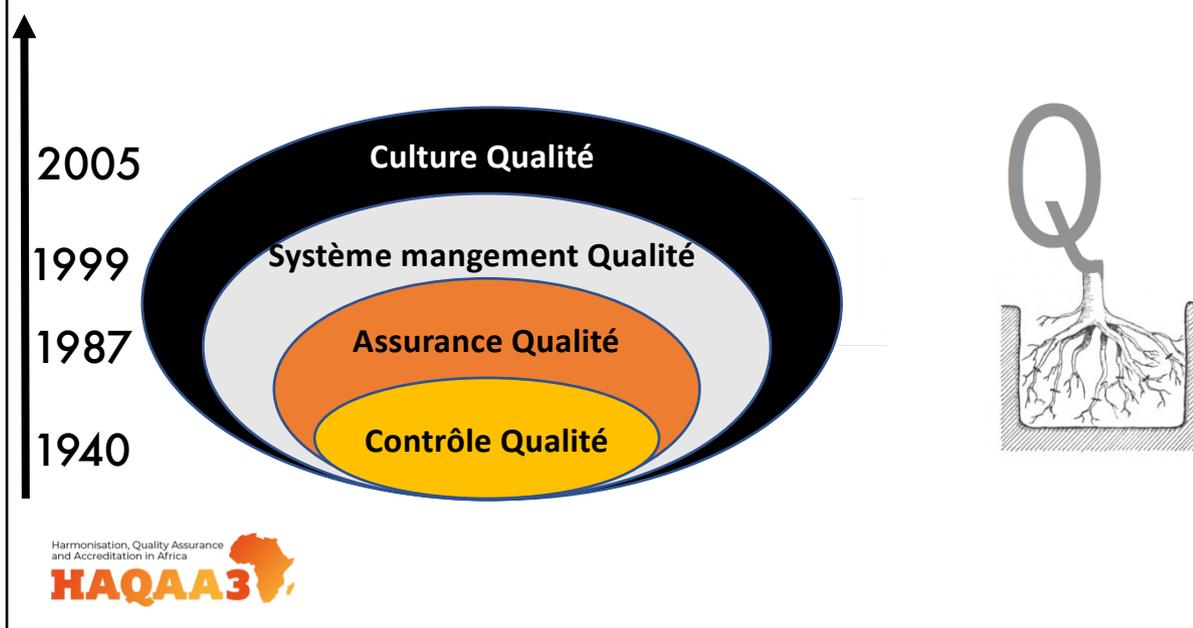
1940

Contrôle Qualité





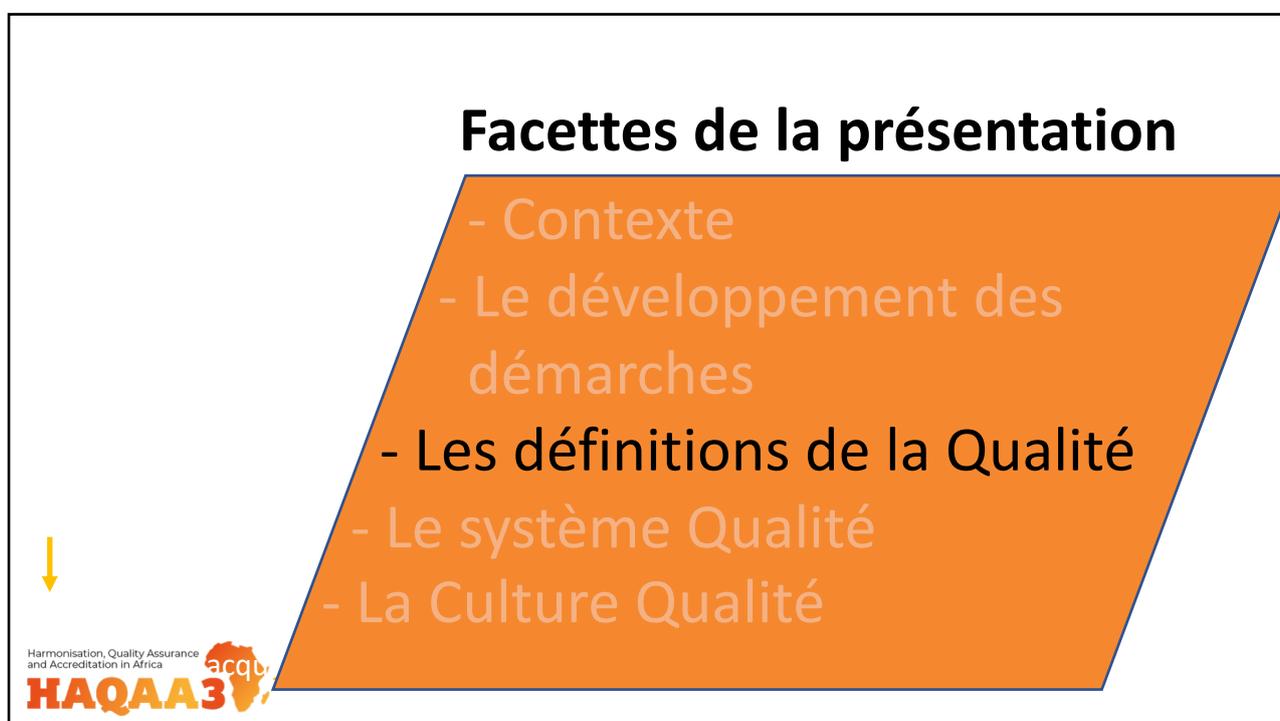
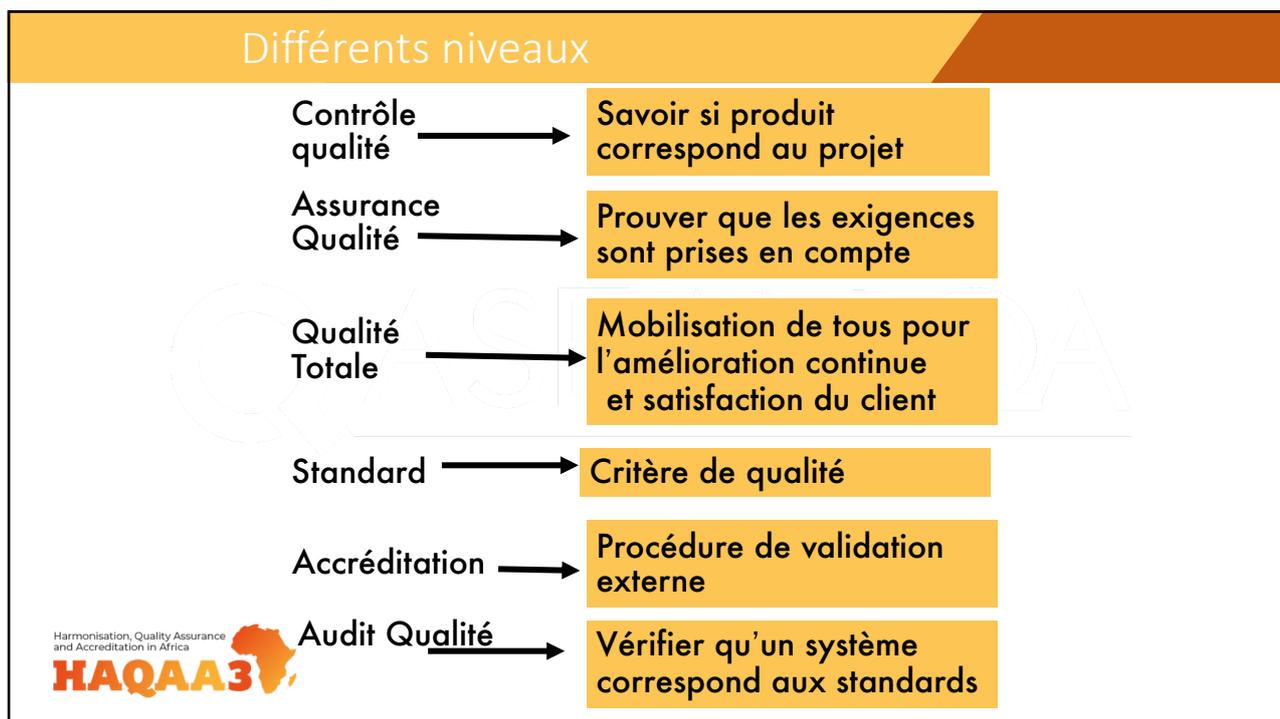
## Un élargissement progressif



## Culture Qualité

« Qualité en tant que **VALEUR PARTAGÉE ET RESPONSABILITÉ COLLECTIVE** de toute la communauté incluant étudiants et personnel administratif. »

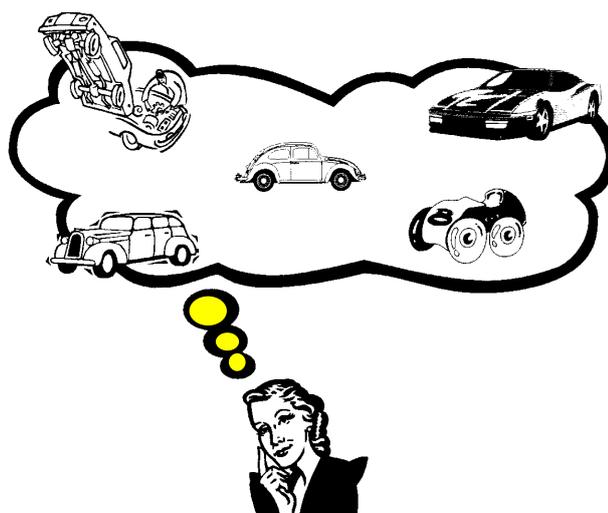
EUA 2006



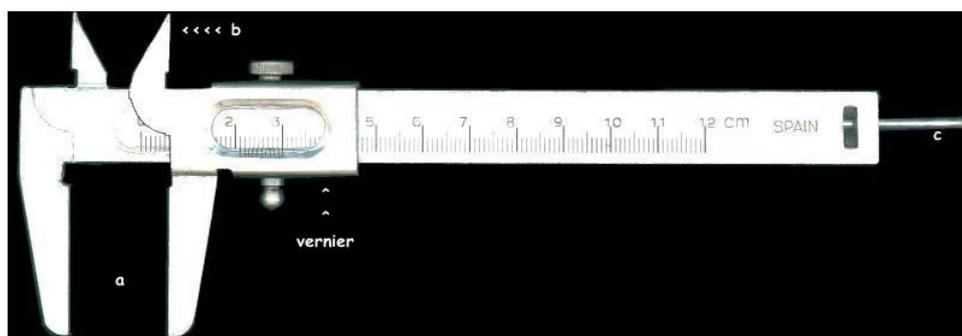
Voiture : A quoi pensez vous ?



Voiture : A quoi pensez vous ?



# Quelle image associez vous le plus spontanément aux démarches qualités ?

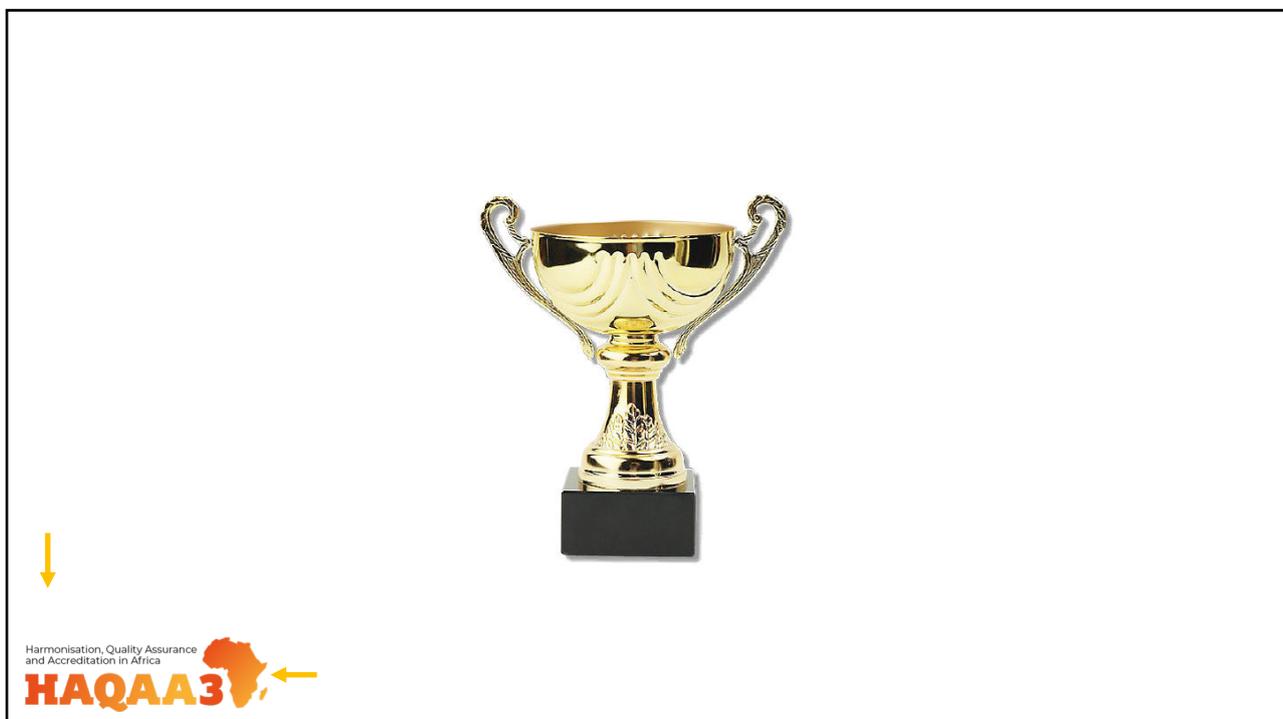




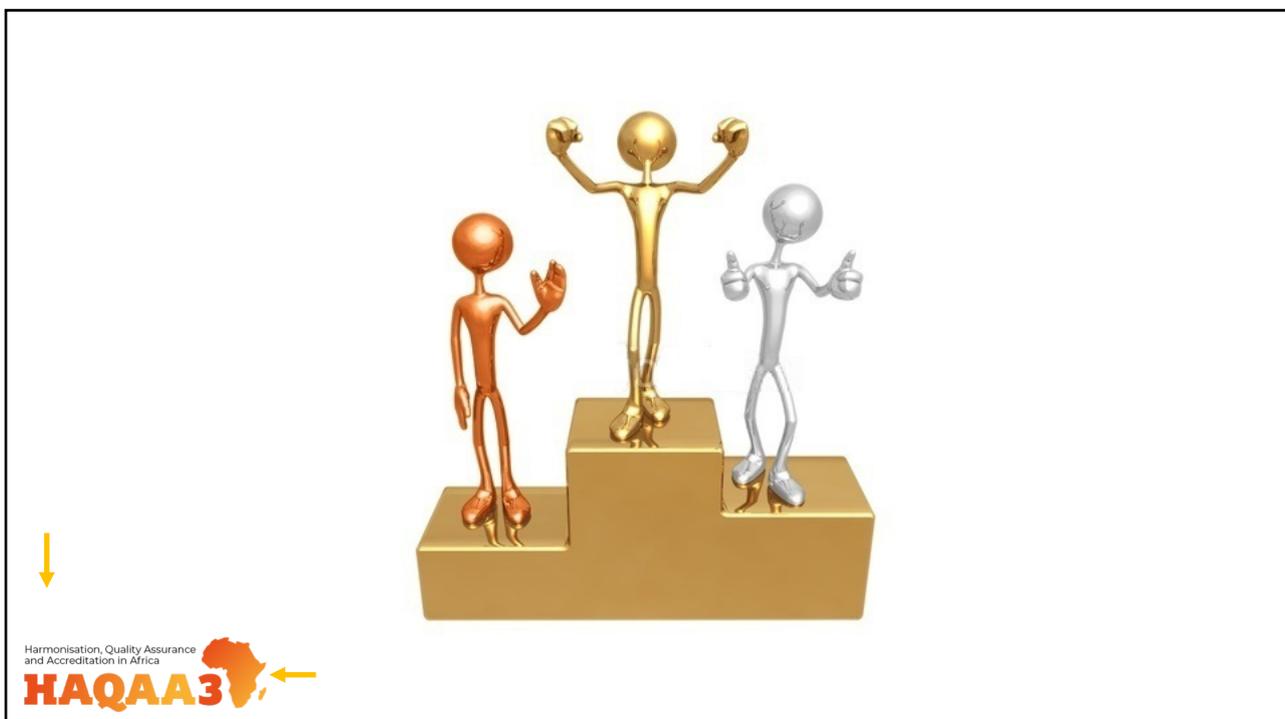
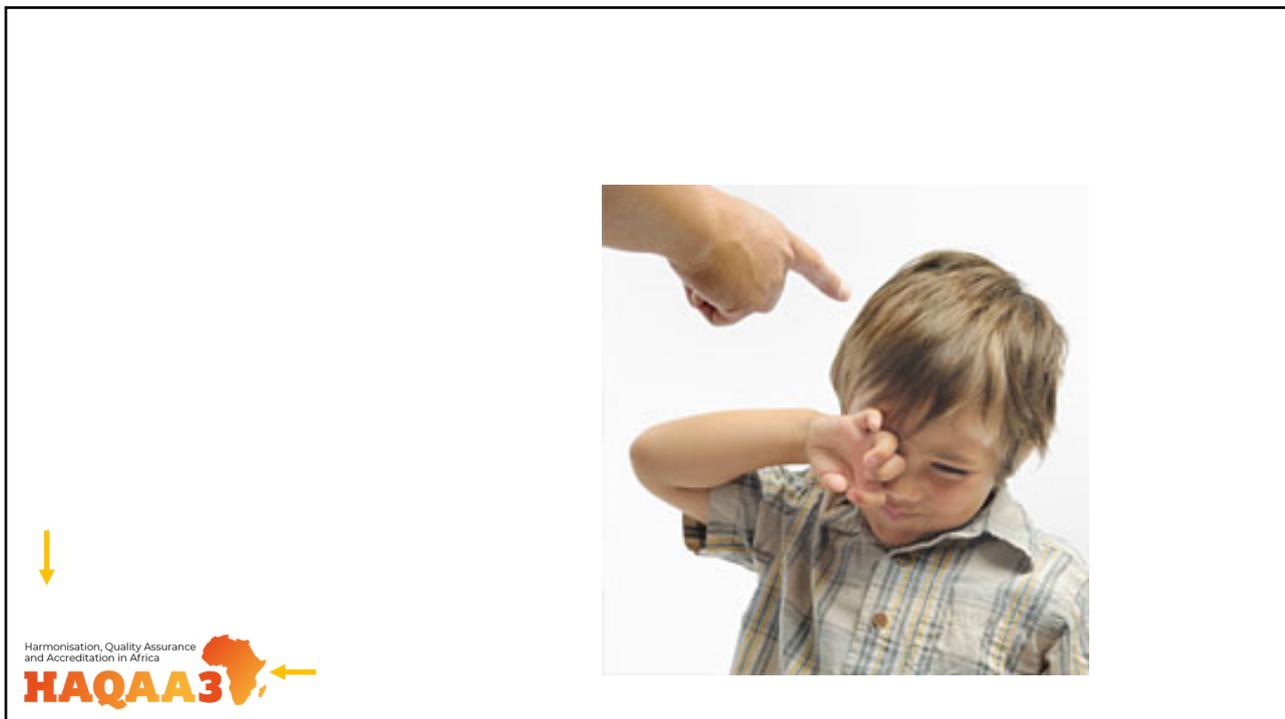
Harmonisation, Quality Assurance  
and Accreditation in Africa  
**HAQAA3**



Harmonisation, Quality Assurance  
and Accreditation in Africa  
**HAQAA3**









## Quelques définitions

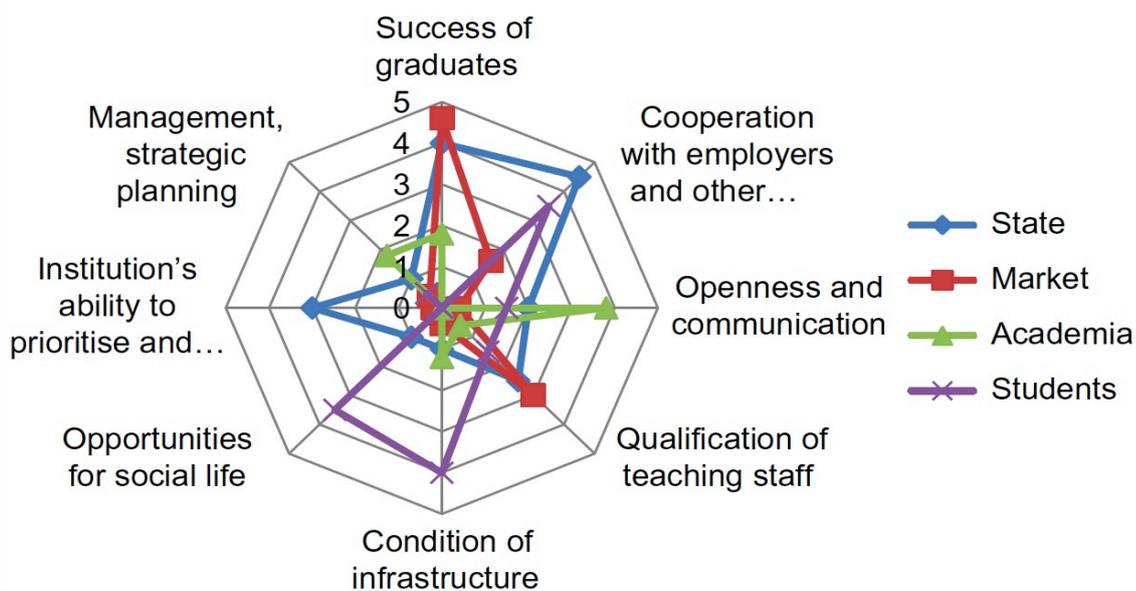
**Exceptionnel**

## Quelques définitions

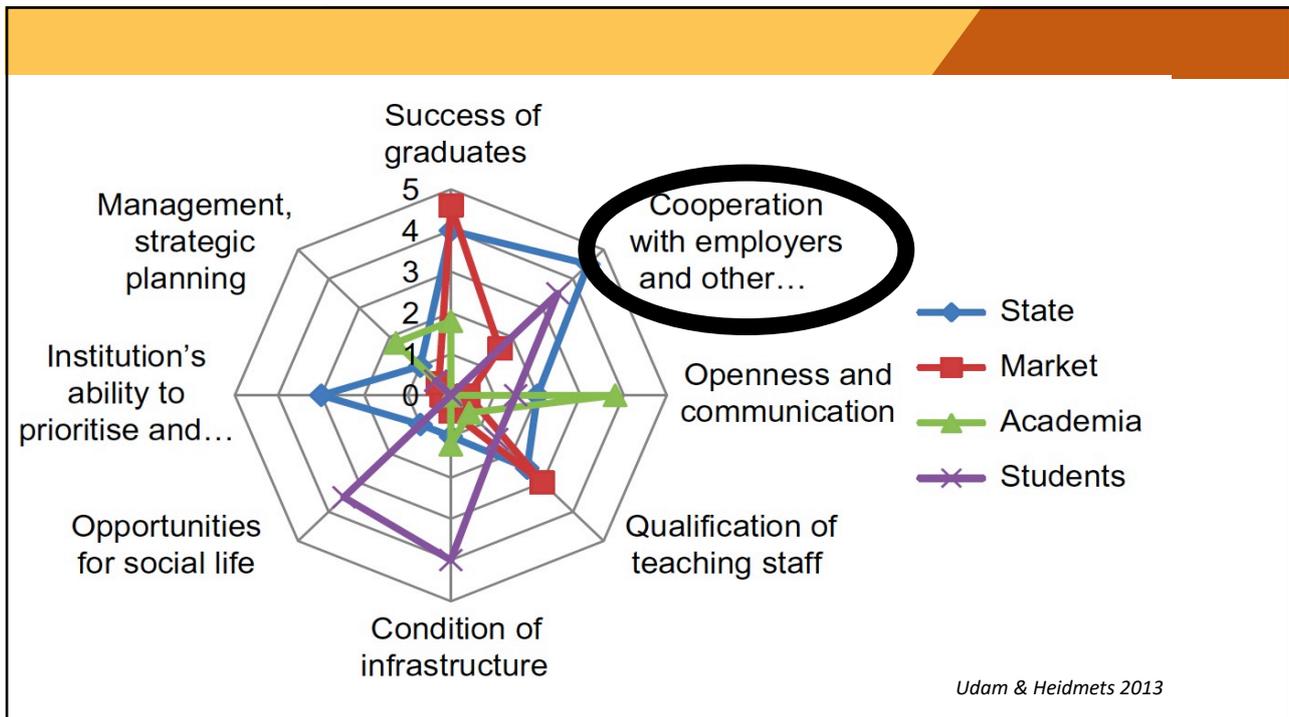
**Exceptionnel**  
**Satisfaction du client**



## Attentes différentes selon les acteurs



Udam & Heidmets 2013



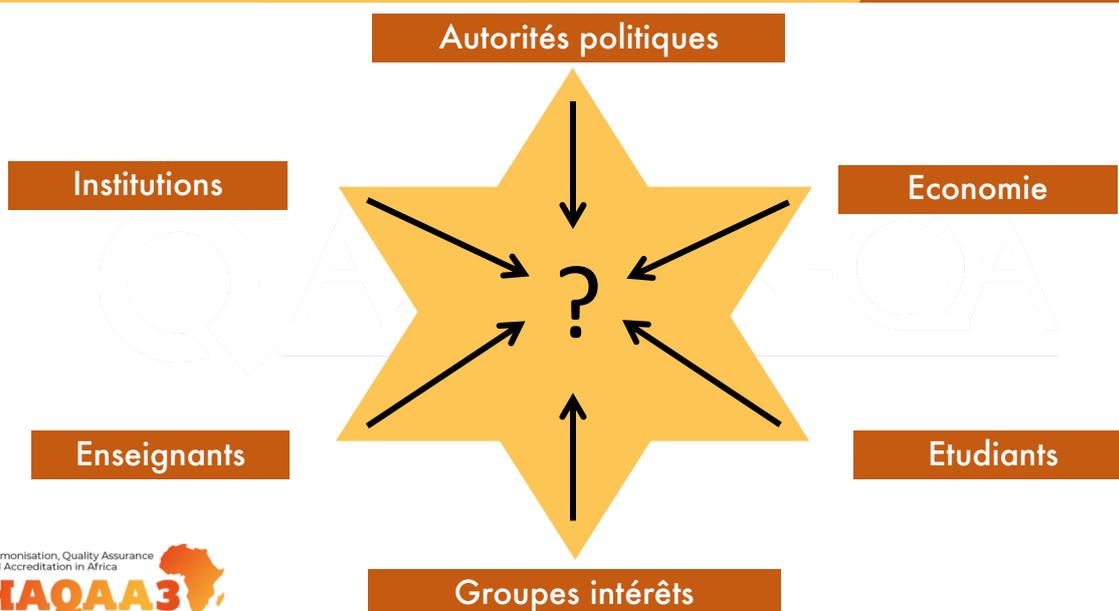
**Quels sont selon vous les différentes parties prenantes de la qualité de votre université ?**

***Merci de noter vos réponses dans le Chat***

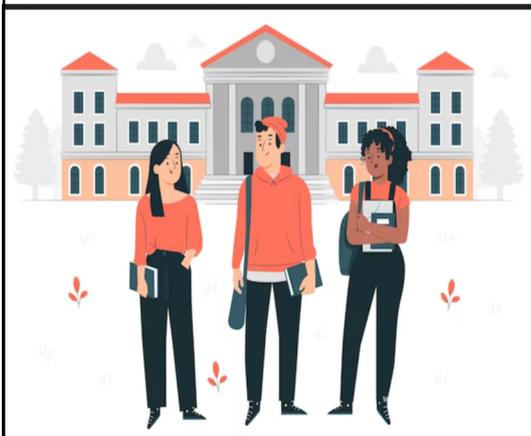
## Quelques définitions Parties prenantes

**Quels sont selon vous les différentes parties prenantes de la qualité de votre université ?  
Selon vous quels sont les besoins des parties prenantes identifiées ? et dans quelle mesure votre Université (ou EES) y répond actuellement ?**

## Répondre aux différentes attentes



## Etudiantes et étudiants



- Expérience d'apprentissage
- Contenu du programme
- Ressources et installations
- Perspectives professionnelles

### Ce que les étudiants considèrent comme un bon enseignement

- Engage les étudiants dans des discussions productives (4.62)
- Procure un feedback utile aux étudiants sur résultats et projets (4.52)
- Apporte des connaissances pratiques utiles en contexte professionnel (4.45)
- Encourage des capacité de réflexion créative (4.43)

## Academiques



- Autonomie
- Support et ressources pour la recherche
- Excellent étudiant.e.s

## Employeurs



Acquisition compétences et attitudes

- Adaptabilité
- Responsable de leurs décisions
- Team work
- .....

Pouvoir être impliqués dans la définition des objectifs d'apprentissage

Pouvoir contribuer à l'acquisition des compétences

## Autorités politiques



**HAQAA3**

- Développement de R&D
- « Employabilité » des diplômés
- Taux d'achèvement des études
- Développement de l'économie
- « accountability » - Bonne utilisation des ressources

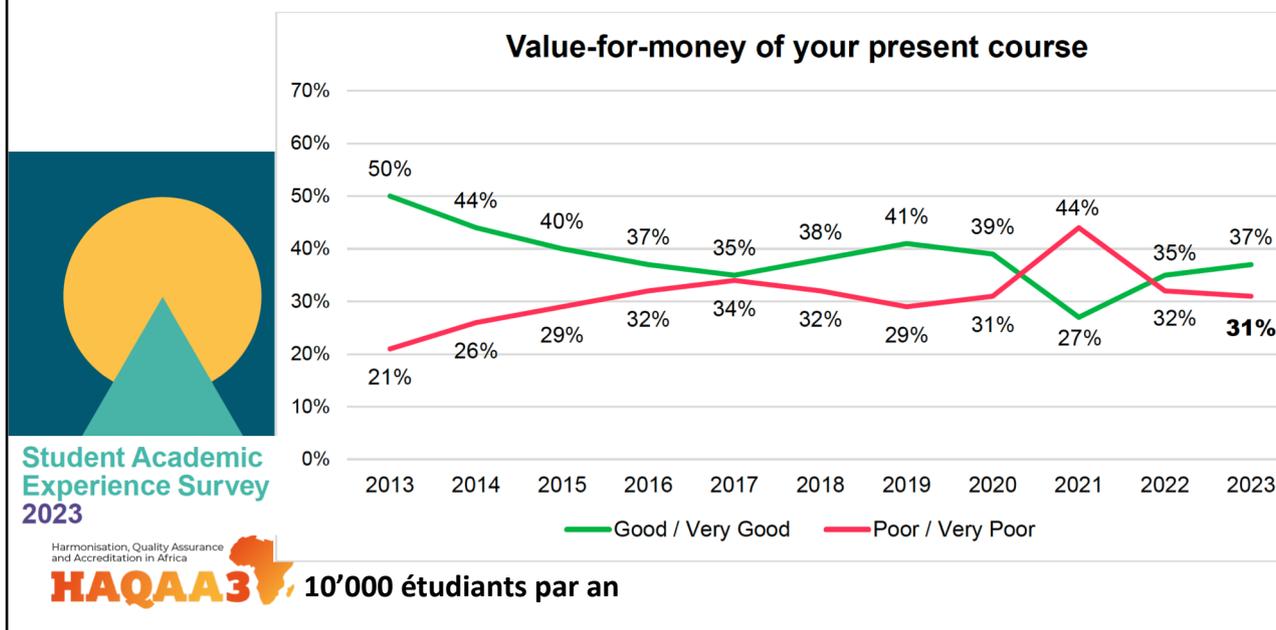
*Image 123RF*

## Quelques définitions

**Exceptionnel**  
**Satisfaction du client**  
**Rapport qualité prix**

Harmonisation, Quality Assurance  
and Accreditation in Africa  
**HAQAA3**

## La perception du rapport qualité prix



## Quelques définitions

**Exceptionnel**  
**Satisfaction du client**  
**Rapport qualité prix**  
**Transformation**

## Quelques définitions

**Exceptionnel**

**Satisfaction du client**

**Rapport qualité prix**

**Transformation**

**80% Fitness for Purpose**

## Qualité « Fitness for purpose »



**L'évaluation se fait en fonction de la mission propre de l'institution et de ses objectifs et non par rapport à des critères normatifs externes**

## La priorité à la transformation

Conceptualizations of quality	Agreement (in %) <sup>a</sup>	Disagreement (in %) <sup>b</sup>
Quality as exceptional, in general	63.4	10.9
Quality as exceptional, specifically – excellence	61.35	13.8
Quality as fitness for purpose	83.3	6.55
Quality as value for money	44.7	33.55
Quality as transformation, in general	93.8	1.5
Quality as transformation, specifically – added value	92.5	2.35

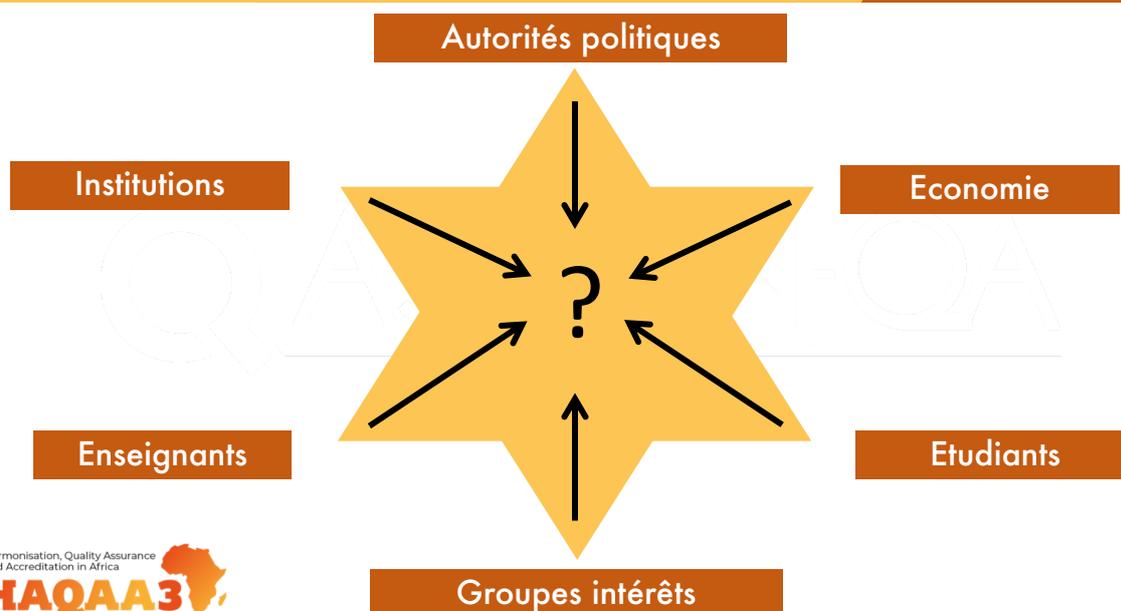
<sup>a</sup>Agree or strongly agree; <sup>b</sup>disagree or strongly disagree.

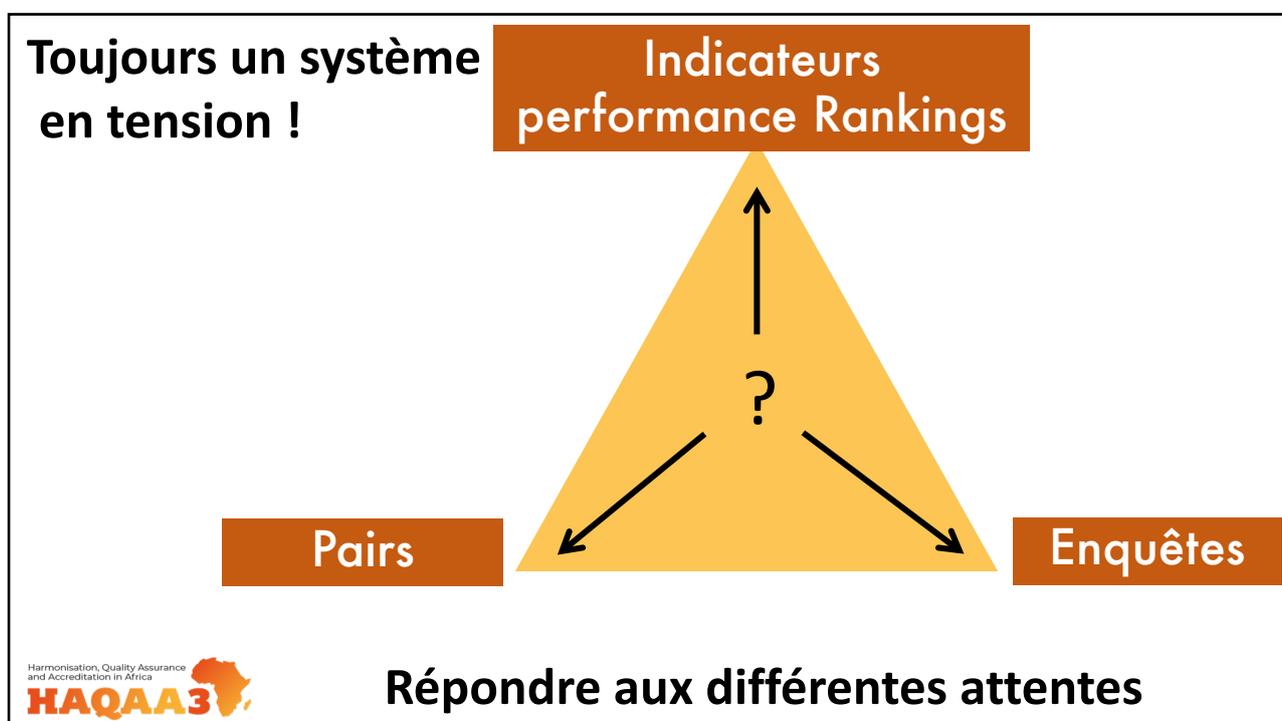
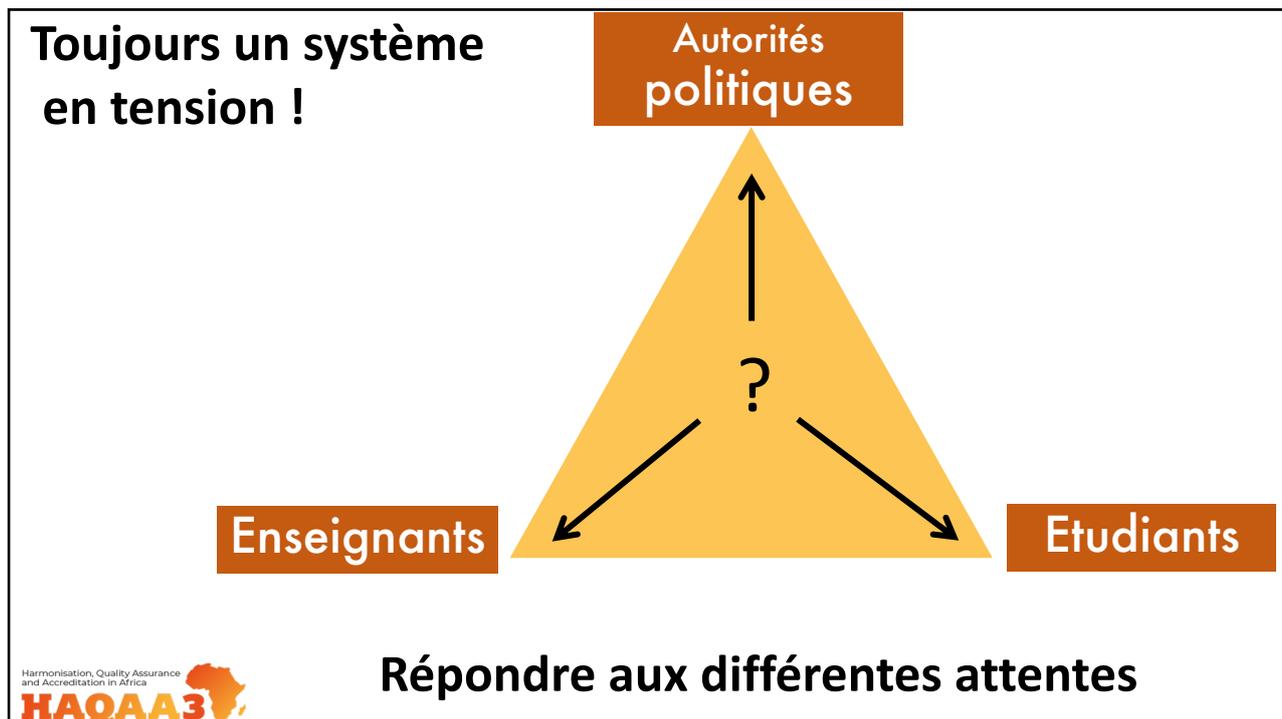
**6643 réponses Etudiants**



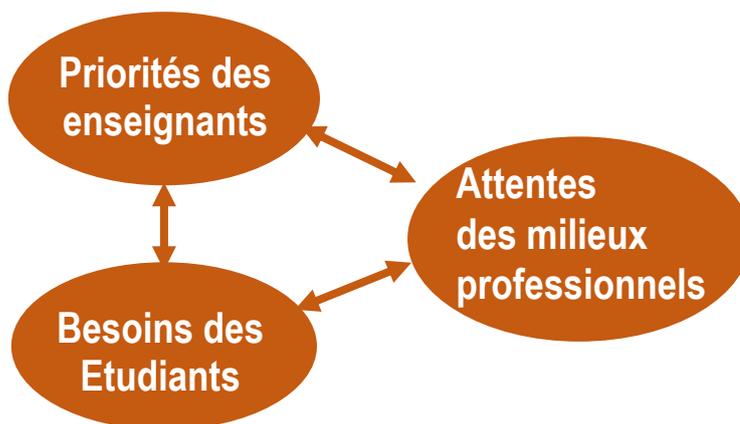
*Vukasovic & Stensaker, 2015*

## Répondre aux différentes attentes

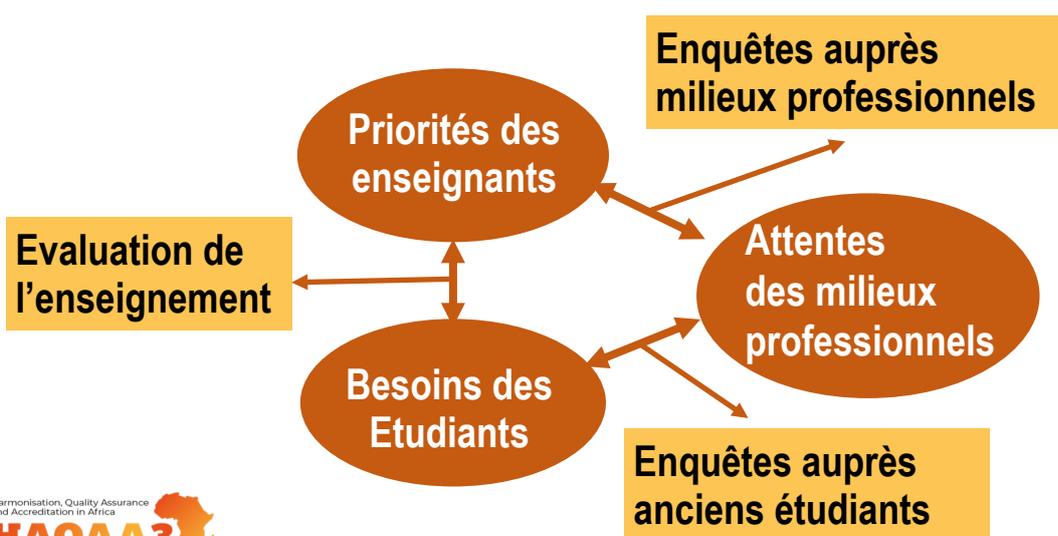




## Des besoins et priorités différentes



## Des besoins et priorités différentes



## Normes et standards: des convergences

- Accent sur satisfaction clients
- Implication Direction
- Implication des personnes
- Décision sur évidences documentées
- Amélioration continue
- Approche systémique

## Facettes de la présentation

- Contexte
- Le développement des démarches qualité
- Les définitions de la Qualité
- Le système Qualité
- La Culture Qualité



## Une vision « tubulaire » de la qualité

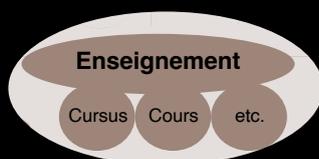


Harmonisation, Quality Assurance  
and Accreditation in Africa  
**HAQA**

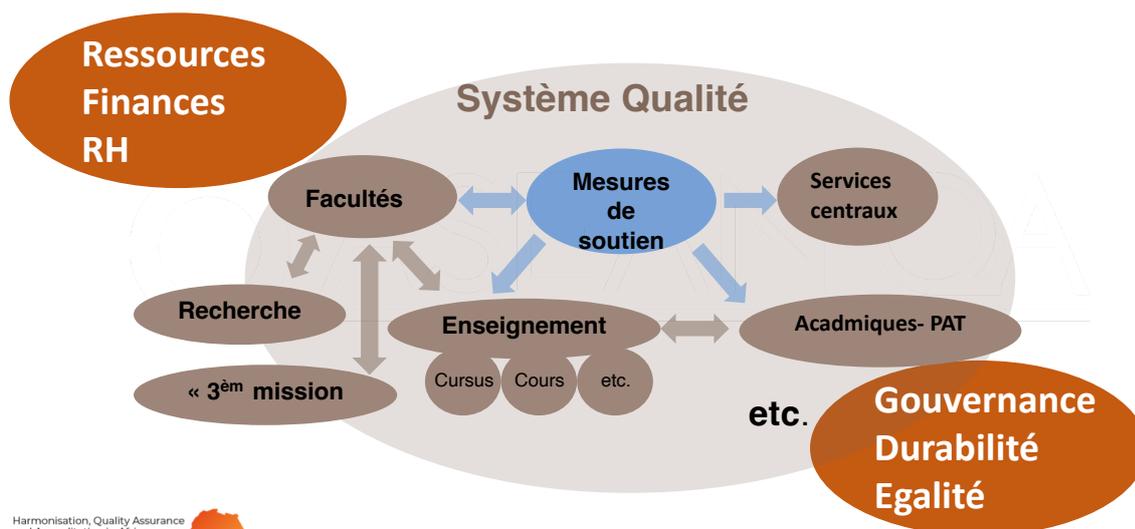


Harmonisation, Quality Assurance  
and Accreditation in Africa  
**HAQA**

## Un focus sur l'enseignement



## Elargir le périmètre



## 1. Vision, Mission et objectifs stratégiques

« L'établissement veille à disposer d'un système AQ robuste et efficace pour l'ensemble de ses activités (académiques, de recherche et d'engagement envers la communauté) »

ASG-QA - Référence 1 – Lignes directrices



## L'assurance qualité interne

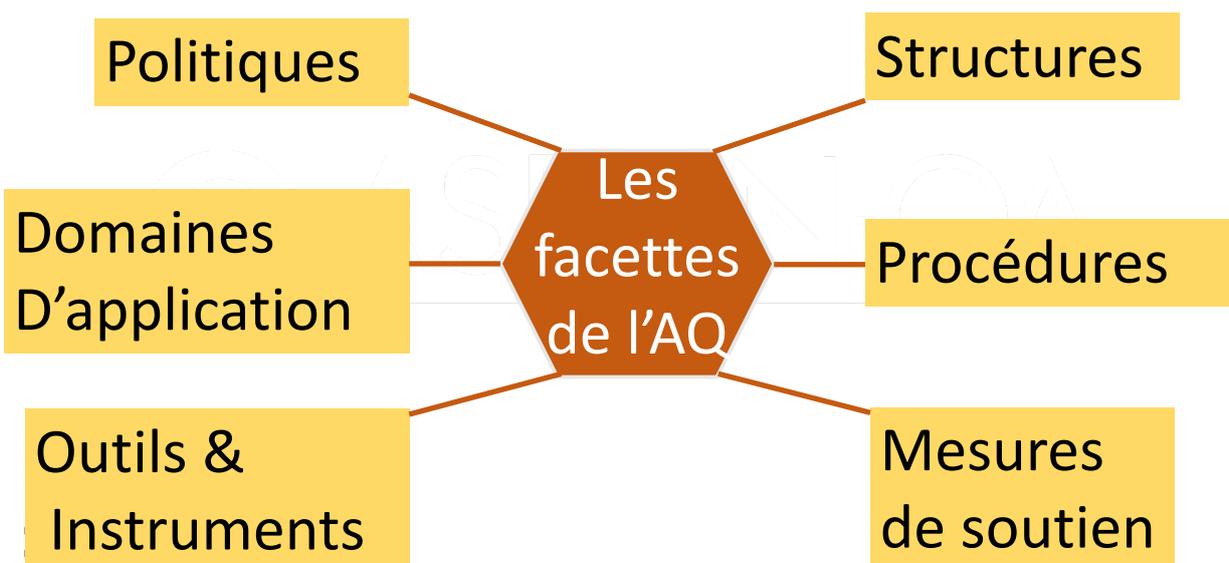
« Englobe tous les mécanismes, instruments et systèmes d'assurance qualité utilisés au sein de l'établissement d'enseignement supérieur et garantissant le respect par l'établissement ou les programmes des normes et objectifs fixés en leur sein.

*Sanyal & Martin 2007*



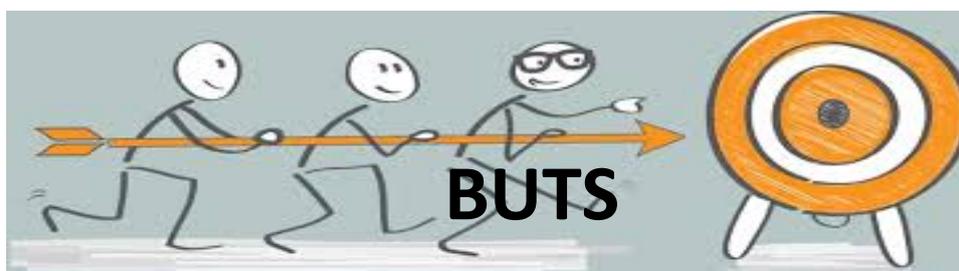
« Un système qualité est un ensemble de **politiques et de pratiques intégrées** qui **structurent la gestion, la mise en oeuvre et l'adaptation de processus d'assurance qualité.** »

## Les composantes d'un système qualité



## Éléments d'une politique qualité

- ➡ Définition de la qualité
- ➡ Objectifs des démarches qualité



- Soutenir le développement de l'institution et l'implémentation du plan stratégique
- Améliorer toutes les activités et la gouvernance
- Accroître Transparence & Accountability



## Éléments d'une politique qualité

- ➡ Définition de la qualité
- ➡ Objectifs des démarches qualité
- ➡ Valeurs et priorités
- ➡ Liens avec la mission et la stratégie



## Facettes de la présentation

- Contexte
- Le développement des démarches qualité
- Les définitions de la Qualité
- Le système Qualité
- La Culture Qualité



## Qualité vue uniquement comme une contrainte externe



Harmonisation, Quality Assurance and Accreditation in Africa  
**HAQAA3**

## Qualité se réduisant à la satisfaction de critères



Harmonisation, Quality Assurance and Accreditation in Africa  
**HAQAA3**

©depositphotos

Image ID: 148818443 | www.depositphotos.com

## Pourquoi développer une Culture Qualité ?

- Standards ne garantissent pas le développement et l'amélioration
- Mécanismes externes d'AQ n'améliorent pas toujours la qualité
- Pas d'effet réel sans appropriation



## Culture Qualité

« Qualité en tant que **valeur partagée** et **responsabilité collective** de toute la communauté incluant étudiants et personnel administratif. »

EUA 2006



## Differents niveaux

- Valeurs

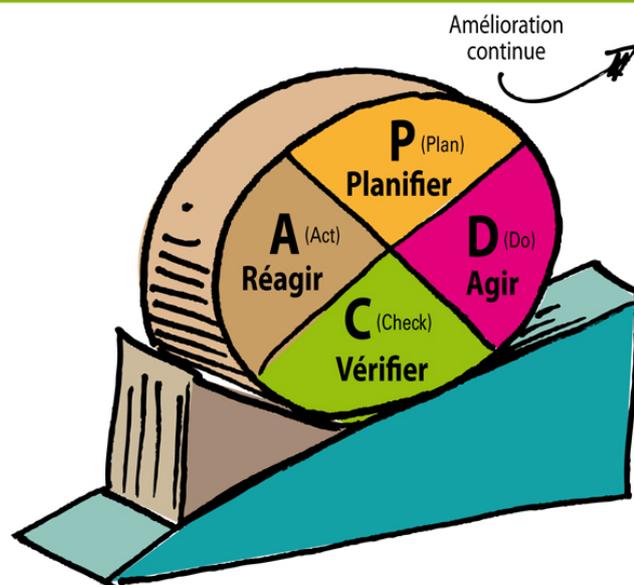
Recherche collective de l'amélioration

- Processus



87

## SCHEMA DE LA ROUE DE DEMING



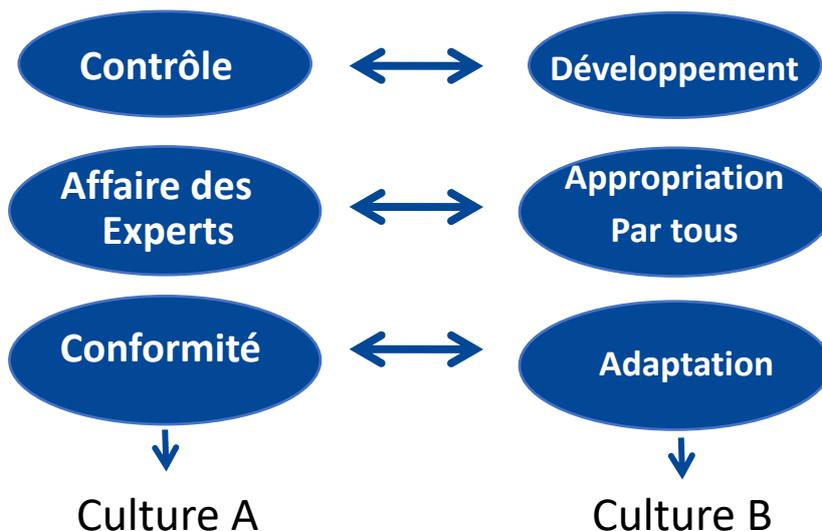
## Differents niveaux

- **Valeurs**  
Recherche collective de l' amélioration
- **Processus**
- **Culture spécifique**  
- Valeurs sous jacentes aux processus



89

## Differents "jeux" de valeurs créent différentes Cultures Qualité



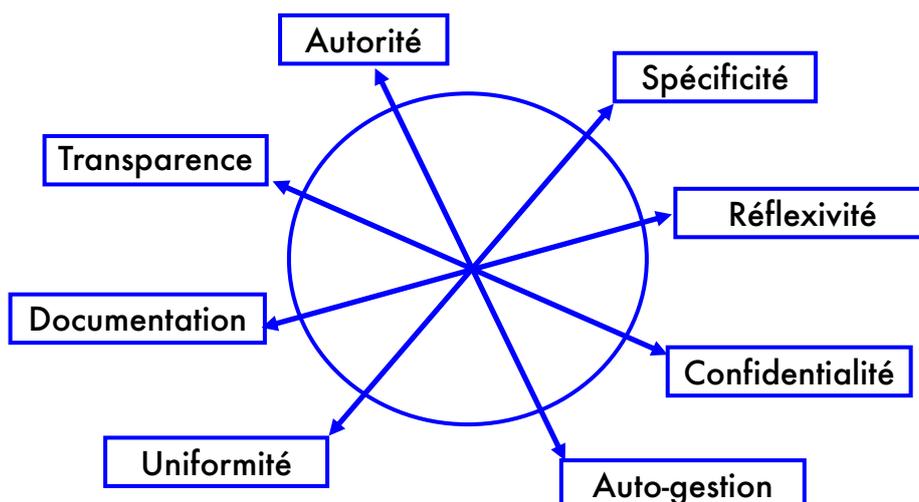
## Encourager la Participation

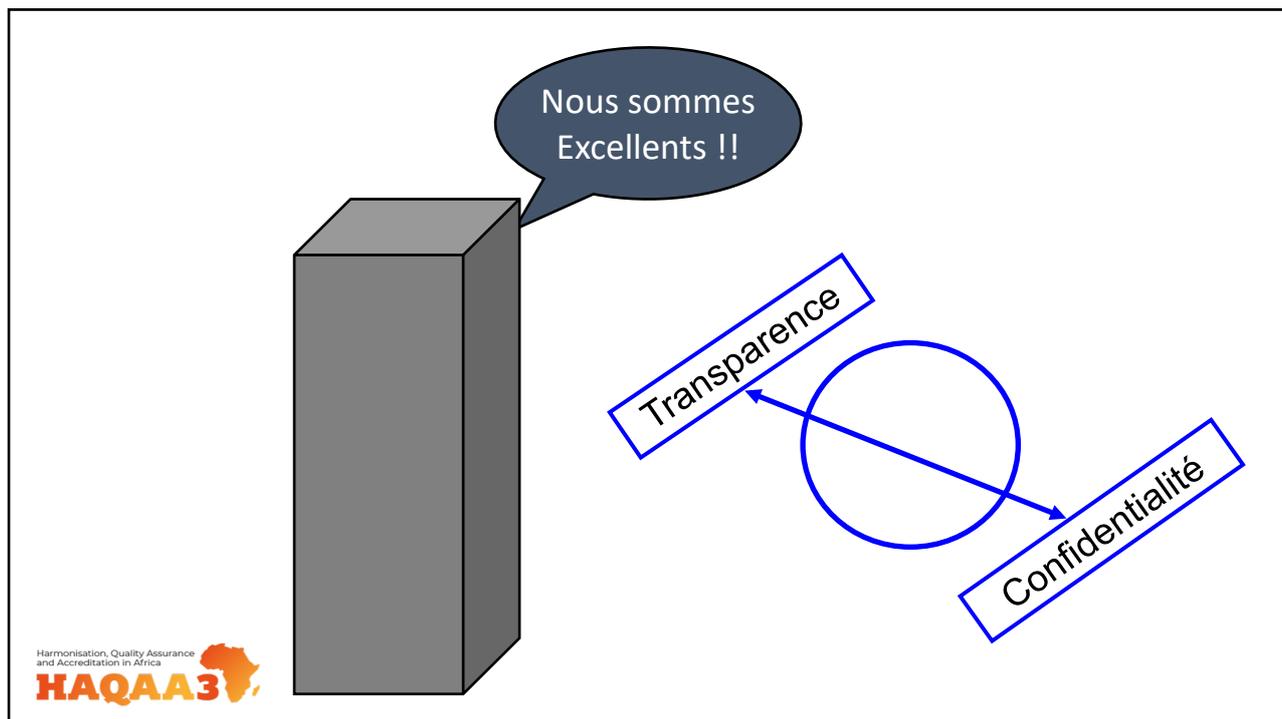


- Commission pour développer les règles du jeu
- Groupes pour préparer les évaluations

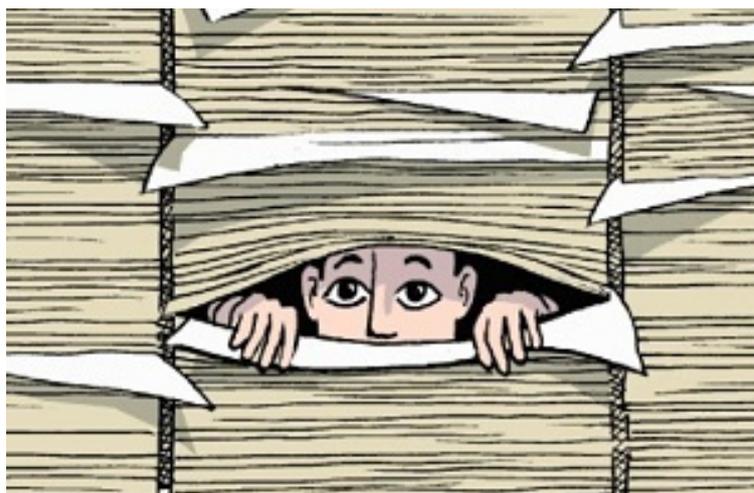


## Réguler les tensions entre valeurs





## Documentation sans réflexivité = Bureaucratie



## Réflexivité sans documentation est juste une discussion sans données probantes



Harmonisation, Quality Assurance  
and Accreditation in Africa  
**HAQAA3**

## Une recherche constante d'équilibre



## Communiquer pour susciter l'adhésion

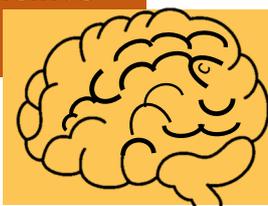
### Communiquer

- Les intentions et objectifs
- Les bénéfices
- Pour recueillir les attentes et les perceptions



## En Bref...

- Pas de définition universelle de la qualité
- Définition qualité doit être contextualisée
- Nécessité de se positionner par rapport aux définitions de la qualité
- Suppose de mettre en place un système pour s'assurer de l'atteinte des objectifs
- L'effet réel dépend fortement de l'appropriation collective = développement d'une culture qualité
- Dialogue & communication = fonctions clés



Eviter que la recherche de la conformité  
remplace la réflexion sur la pertinence

