

*Cultures et politiques de l'évaluation en éducation et en formation*

**LA NECESSITE DE MISE EN PLACE DE POLITIQUE STRATEGIE QUALITE (PSQ) ET DE LEUR EVALUATION DANS LES ETABLISSEMENTS D'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR : CAS DE MISE EN PLACE A L'ISET CHARGUIA**

**Narjess HEDHILI \*, & Hatem AOUADI\*\***

*\*Technologue ISET Charguia narjesshedhili@gmail.com*

*\*\*Maître Technologue ISET Charguia hatem.aouadi@yahoo.fr*

---

**Introduction**

Le système de l'enseignement supérieur subit des pressions multiples qui peuvent avoir des répercussions sur sa qualité : exigences de la société du savoir, développement rapide des connaissances, attentes du marché du travail à l'égard des compétences des individus, etc.

La décentralisation est certainement l'une des grandes tendances de la gestion de l'éducation de ces dernières années visant essentiellement à relever à terme la qualité de l'enseignement universitaire et réaliser de meilleures prestations de services et gérer les ressources plus efficacement.

Pour réussir cette décentralisation, il est nécessaire de s'acquitter d'un programme renforçant les démarches qualité dans les institutions universitaires.

Ces démarches consistent à mettre en place un dispositif basé sur une volonté permanente d'amélioration continue tant de la qualité de l'enseignement et de la recherche, que de la gestion administrative de l'institution.

Quatre dimensions essentielles ont été identifiées par Shortell (1998) pour développer une démarche qualité de manière cohérente, efficace et pérenne :

- Une dimension stratégique
- Une dimension technique
- Une dimension structurelle
- Une dimension culturelle.

La maîtrise de la dimension stratégique permet de préciser les thèmes que la démarche qualité s'appropriera. Cette dimension stratégique offre une vision qui permet la priorisation des actions et donc la focalisation des efforts en vue de l'atteinte des objectifs. L'élaboration de la politique stratégie qualité (PSQ) est le résultat de cette réflexion et le cadre dans lequel se développent les démarches qualité.

Cet article abordera la dimension stratégique et présentera une méthode structurée permettant d'identifier et de canaliser les voies de progrès vers les processus prioritaires des établissements de l'enseignement supérieur. La démarche décrite ici s'inspire, tout particulièrement, de la démarche préconisée par l'institut de recherche et développement en qualité IRDQ.

Cette méthode constitue un outil stratégique d'amélioration et se base sur des outils d'accompagnement (Bécharde ; Raiche, 2001) pour alimenter en informations les dispositifs de pilotage.

La méthode politique stratégie qualité (PSQ) indique les axes structurants la qualité, les priorités et objectifs en termes d'action. Elle présente une démarche permettant de cascader la politique en stratégie, objectifs et plan d'amélioration. Et de dimensionner la politique qualité d'un organisme à ses besoins spécifiques et à ses processus prioritaires.

La fonction principale de la politique et stratégie qualité (PSQ) et d'orienter toute l'organisation concernée, vers la recherche d'améliorations stratégiques, correspondant aux attentes insatisfaites et/ou aux opportunités principales identifiées auprès de ses clients. Elle permet d'augmenter la pertinence qui correspond au lien de conformité entre les objectifs visés par l'institution et les besoins auxquels elle doit répondre (Bouchard ; Plante, 2002).

La PSQ est destinée à définir les caractéristiques du "vecteur" qui doit orienter la dynamique des progrès en qualité de tout organisme, en l'occurrence les organismes publics.

La méthode permet de limiter l'ampleur des plans d'amélioration en choisissant les projets les plus contributifs à la politique de développement de l'organisation.

La mise en œuvre d'une démarche politique stratégie qualité nécessite des mesures. Celles-ci peuvent intervenir à des moments différents. Une mesure peut être réalisée au moment du démarrage de la démarche, elle permet ainsi de réaliser un diagnostic initial et de définir des priorités pour engager la démarche. Elle peut intervenir au cours de la démarche et permet ensuite d'objectiver les améliorations. Ces différents types de mesure constituent un aspect de l'évaluation interne opéré lors de la mise en place du PSQ.

## ***Cultures et politiques de l'évaluation en éducation et en formation***

La méthode PSQ s'inscrit dans la catégorie des démarches de la qualité construite et non prescrite, dans la mesure où elle se fonde sur les besoins et les insatisfactions des bénéficiaires du service et des acteurs internes de l'organisme.

### **Objectifs**

Cet article vise à fournir une concrétisation de l'application d'une méthodologie de définition de la politique et stratégie qualité d'une institution d'enseignement supérieur en vue de développer des bonnes pratiques et bien identifier ses axes de développement.

Cet article s'adresse aux responsables des établissements universitaires pour leur aider à structurer leur politique stratégie qualité dans la mesure où il présente une démarche et un cas d'application à l'Institut Supérieur des Etudes Technologiques de Charguia (ISET Charguia).

### **Identification sommaire de l'ISET charguia**

L'Institut Supérieur des Etudes Technologiques de CHARGUIA relève de la Direction Générale des Etudes Technologiques du Ministère de l'Enseignements Supérieur. Elle compte deux départements : le département sciences économiques et de gestion et le département technologie de l'informatique

Après la réforme LMD du système de l'enseignement supérieur en Tunisie, l'ISET charguia délivre un diplôme de licence appliquée dans les domaines de la technologie et de la gestion et dans les disciplines citées ci-dessous

- Licence gestion de la production
- Licence en management des PME/ PMI
- Licence en techniques de vente
- Licence en architecture système et réseaux
- Licence en Système embarqué et mobile

### **Techniques et méthodes utilisées pour récolter et traiter les informations**

Plusieurs sources ont été ciblées avant de commencer la mise en application de la méthode sur le terrain. Outre la consultation des documents écrits disponibles, deux outils pour collecter l'information ont été principalement utilisés : le guide d'entretien et le questionnaire.

Le guide d'entretien avec les responsables sous forme de focus group a permis d'avoir des informations complémentaires

Un groupe de travail constitué d'enseignants, du directeur de l'établissement, et du responsable administratif a intervenu aux différents stades de préparation de ce travail.

Les principales informations collectées ont permis de formaliser les résultats de la réflexion conduite, sous la forme du présent travail.

### **Démarche**

La démarche s'effectue de manière pragmatique, progressive en partant du fonctionnement existant et en se concentrant prioritairement sur les processus clés. Nous avons demandé aux responsables de répondre à des questionnements relatifs aux différentes étapes de la démarche.

La mise en œuvre de la politique stratégie qualité est conduite en quatre grandes phases à savoir :

1	Etude de faisabilité
2	Mise en place de la politique qualité
3	Mise en place de la stratégie qualité
4	Préparation à la réalisation de la PSQ

### **Phase 1 Etude de faisabilité**

L'étude de faisabilité est un élément clé de l'élaboration d'une PSQ. Il s'agit de s'assurer de la pertinence du lancement d'une P.S.Q. dans le contexte de l'organisme. Il faut également vérifier que les ressources nécessaires seront disponibles (informations, disponibilité des cadres, etc.)

### **Résultats de l'étude de faisabilité**

Pour synthétiser les principaux résultats de cette étape on peut dire que le niveau d'opportunité général à la mise en place d'une telle PSQ est élevé à l'ISET Charguia.

L'établissement ISET Charguia en tant qu'institution publique recherche, par la qualité, à :

***Cultures et politiques de l'évaluation en éducation et en formation***

- Faire émerger des facteurs de différenciation par rapport à la concurrence en valorisant ses points forts.
- Améliorer le fonctionnement interne de l'établissement

Un ensemble de critères tels que l'existence d'une politique de développement qui se manifeste par la rédaction d'un document de projet d'établissement qui retrace les axes de développement de l'établissement pour les trois années 2011, 2012 et 2013. Un engagement fort du directeur de l'établissement ainsi qu'un corps enseignant compétent dans le domaine du management de la qualité, représentent ainsi autant de facteurs favorisant la mise en place de cette politique et stratégie qualité PSQ.

**Phase 2 Elaboration d'une politique qualité**

La politique qualité est définie par la norme ISO9000 comme « les orientations et objectifs généraux d'un organisme, concernant la qualité, tels qu'ils sont exprimés formellement par la direction au plus haut niveau ».

Définir une politique qualité consiste à identifier les relations d'échanges qui permettent à l'entreprise de se procurer, de manière prioritaire, les ressources dont elle a besoin pour réaliser sa politique de développement et de répartir ces relations, en relations « clients » et en relation « fournisseurs ». Ensuite focaliser les efforts sur les « clients » qui doivent être considérés comme prioritaires à moyen terme par l'ISET Charguia.

La politique qualité de l'ISET Charguia est élaborée en prenant pour base les axes de la politique de développement à moyen terme de l'ISET charguia. Ces derniers ont été définis et formalisés par la direction sous forme de projet d'établissement.

Les axes de développement étant définis, nous avons précisé quelles sont les ressources nécessaires pour les réaliser.

Ensuite nous avons défini les relations d'échanges avec les parties prenantes de l'ISET, puis nous avons procédé à une hiérarchisation en fonction de leur contribution à la fourniture de ces ressources et de leur « déficit » en matière de perception de satisfaction. Enfin, nous avons classé les principales relations d'échanges en termes de « client » ou de « fournisseur ».

L'atteinte de cet objectif passe par les étapes suivantes :

N°	Intitulé de l'étape
1	Analyser les axes de développement stratégique
2	Hiérarchiser ces axes
3	Définir les principales ressources nécessaires à la réalisation de ces axes
4	Définition des relations d'échanges de l'entreprise avec les différents types d'acteurs de son environnement
5	Hiérarchiser les types d'acteurs en fonction de leur contribution à ces axes de développement
6	Polariser les types d'acteurs prioritaires

Les tableaux ci-dessous illustrent des extraits des résultats des six étapes de la première phase.

*Cultures et politiques de l'évaluation en éducation et en formation*

N°	Intitulé	Objectifs	Moyens	Extrait de quelques résultats de la mise en œuvre
1	Détecter les axes de la politique de développement.	Il s'agit d'exprimer et de formaliser les axes de la politique pour les rendre plus lisibles pour l'ensemble des acteurs du groupe partie prenante.	Le projet d'établissement était le fruit d'une mûre réflexion sur les orientations stratégiques de l'ISET ainsi que le résultat d'un travail d'équipe impliquant tous les acteurs concernés de l'institut. L'objectif étant de renforcer et de développer la qualité de nos prestations en proposant une large offre de formation au plus près de la réalité des métiers.	<p><b>Les axes de la politique de développement de l'ISET qui serviront de repère à l'élaboration de la politique qualité peuvent être résumés en cinq axes suivants :</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Garantir une meilleure qualité de la formation initiale (ou de l'enseignement)</li> <li>2. Améliorer la qualité des services administratifs rendus</li> <li>3. Favoriser la production scientifique</li> <li>4. Favoriser l'ouverture de l'ISET sur son environnement</li> <li>5. Assurer l'insertion professionnelle des diplômés (augmenter le taux d'employabilité des étudiants de l'ISET)</li> </ol>

*Cultures et politiques de l'évaluation en éducation et en formation*

N°	Intitulé	Objectifs et description	Extrait des résultats de la première étape
----	----------	--------------------------	--

**Cultures et politiques de l'évaluation en éducation et en formation**

2	Hiérarchiser les axes de la politique de développement	<p>Il s'agit ici d'extraire les axes clés de la politique de développement de l'établissement en utilisant des critères qualitatifs et quantitatifs.</p> <p>Les résultats de la hiérarchisation des axes de développement sont présentés dans le tableau 2 suivant.</p> <p>Les interviewées ont été amenées à répartir selon l'importance 100 points entre les axes de développement.</p>	Politique générale de développement de l'ISET			
			Axes de développement	Points attribués	Poids relatif de l'axe	Principaux arguments validant ce classement
			1. Garantir une meilleure qualité de la formation initiale (ou de l'enseignement)	60	0,6	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Activité principale de l'établissement</li> <li>▪ Cœur du métier</li> </ul>
			2. Assurer l'insertion professionnelle et des diplômés (augmenter le taux d'employabilité des étudiants de l'iset)	20	0,2	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Assurer l'insertion professionnelle des diplômés, cette axe fait récemment partie des missions de l'établissement</li> <li>▪ Désigner un responsable pour le suivi des diplômés à l'ISET</li> <li>▪ Promulgation d'une loi dont l'objectif est de favoriser l'insertion des diplômés de l'établissement</li> <li>▪ Suivi du ministère des diplômés de l'ISET à travers la communication du taux d'insertion par le responsable à l'ISET</li> <li>▪ Contexte socioéconomique caractérisé par une pression du chômage</li> </ul>
			3. Améliorer la qualité des services administratifs rendus	15	0,15	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Processus support, fournisseur de services pour le processus réalisation cœur du métier, la formation des diplômés</li> <li>▪ Suivi de la qualité de la formation initiale (assurer les salles, labos, les moyens pédagogiques)</li> <li>▪ Suivi des stages et des projets de fin d'études</li> </ul>
Points à répartir :		100				

*Actes du 26<sup>e</sup> colloque de l'ADMEE-Europe*

*Cultures et politiques de l'évaluation en éducation et en formation*

*Cultures et politiques de l'évaluation en éducation et en formation*

N o	Intitulé	Objectifs et description	Extrait des résultats de l'étape 3
--------	----------	--------------------------	------------------------------------

**Cultures et politiques de l'évaluation en éducation et en formation**

<b>3</b>	Définir les principales ressources nécessaires à la réalisation des axes de développement.	<p>Nous avons procédé à l'identification des principales ressources (humaines, matérielles, organisationnelles, etc.) nécessaires à la réalisation des axes de développement défini précédemment. Elle permettra par la suite, de choisir les relations d'échanges sur lesquelles se focaliseront les efforts en matière de qualité.</p> <p>Chaque ressource détectée est désigné par un code.</p>	Ressources nécessaires aux axes de développement			
			N°	Axes hiérarchisés	Ressources nécessaires à leur réalisation	Code
			1	Garantir une meilleure qualité de la formation initiale (ou de l'enseignement)	Compétences (pédagogiques et scientifiques), motivation et engagement des enseignants concepteurs et réalisateurs des contenus pédagogiques	R11
					Contenu pédagogique adapté aux évolutions du monde professionnel	R1
					Mise à disposition du matériel nécessaire à l'accomplissement de la formation labos, salles, bibliothèque, matériel didactique	R13
					Motivation et niveau scientifique des étudiants	R14
					Implication et engagement des entreprises dans le processus d'apprentissage	R15
			2	Assurer (aider) l'insertion professionnelle des diplômés	Qualité de la formation et image de l'institut	R21
					Implication des professionnels dans l'ajustement et la révision des programmes de formation	R22
					Mise en place de structures : Conventions avec des professionnels, comités composés d'enseignants et de professionnels, cellule de suivi des diplômés, organisation de manifestations (journées portes ouvertes et aux anciens diplômés)	R23
					Implication des étudiants	R24
			3	Améliorer la qualité des services administratifs rendus	Nombre et compétences du personnel adéquats avec les exigences des postes de travail	R31
					Définition des rôles et responsabilités (Documents qualité : fiches de postes, manuel de procédures)	R32
					Système d'informations intégré et sécurisé	R33
			4	Favoriser l'ouverture de l'ISSET sur son environnement	Engagement des départements (Renforcement des mécanismes de rapprochement avec les professionnels, Signature de : conventions de coopération avec des entreprises et des universités étrangères, Création de licences co-construites, masters professionnels, Organisation de journées portes ouvertes, pour les anciens ainsi que la présence dans des salons)	R41
					La participation des professionnels dans la formation, la révision des	R4
			5	Favoriser la production scientifique	Structure (mise en place d'unités de recherches, Pris en charge pour la publication d'articles, présence dans les séminaires et les colloques	R5
					Engagement des enseignants	R5

*Actes du 26<sup>e</sup> colloque de l'ADMEE-Europe*

*Cultures et politiques de l'évaluation en éducation et en formation*

*Cultures et politiques de l'évaluation en éducation et en formation*

N°	Intitulé	Objectifs et description	Extrait des principaux résultats de l'étape 4
----	----------	--------------------------	---

*Cultures et politiques de l'évaluation en éducation et en formation*

4	Définition des relations d'échanges de l'entreprise avec les différents types d'acteurs de son environnement	<p>Cette étape consiste à lister et caractériser les relations d'échanges de l'ISET avec ses parties prenantes. Ces relations d'échange sont susceptibles de fournir une partie des ressources nécessaires.</p> <p>L'identification des relations d'échanges de l'ISET charguia avec son environnement est réalisée en groupe à partir de la classification en grandes catégories. Pour chaque classe C1 à C5, les catégories d'acteurs qui sont en relation d'échanges avec l'établissement sont indiquées.</p>	Relations d'échanges				
			Classe				
			ISET Chatguia/étudiants	C1	<b>ISET</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Formation, supports pédagogique, information, local, etc.</li> <li>Gestion du processus des stages et projets de fin d'études</li> </ul>	
					<b>Etudiants</b>	Inscription, présence, et accomplissement des travaux demandés, réalisation des stages et projets de fin d'études	
					<b>ISET</b>		
					<b>Enseignants</b>	<p>Moyens pédagogiques : salles, laboratoires, service photocopie, disponibilité de la bibliothèque, , prises en charge pour les participations dans les séminaires et colloques.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Assurer l'enseignement</li> <li>Encadrement des étudiants</li> <li>Participer à l'effort d'insertion des nouveaux diplômés</li> <li>Aider au fonctionnement de l'établissement (mise en place de systèmes d'alerte, mise en place de système de management de la qualité, conception de grilles d'évaluation des stages et PFE)</li> </ul>	
			ISET Charguia/enseignants	C2	<b>ISET</b>		
					<b>Enseignants</b>		
					<b>ISET</b>	Assurer les ressources nécessaires pour l'accomplissement des travaux	
					<b>Personnel administratif</b>		
			ISET Charguia/personnel administratif	C3	<b>ISET</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inscription des étudiants</li> <li>Suivi des absences</li> <li>Assurer la disponibilité des supports pédagogiques, la bibliothèque</li> <li>Gestion des stages (lettres d'affectations)</li> <li>Gestion des projets de Fin d'études (lettres d'affectations aux entreprises)</li> <li>Saisie des notes des différentes évaluations</li> <li>Préparation des laboratoires de travaux pratiques</li> </ul>	
					<b>ISET</b>		
					<b>ISET</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Demande d'emplois</li> <li>Demande de compétences et métiers spécifiques demande de formation et conseils</li> <li>Elaboration de projet en commun</li> <li>Participation des professionnels dans la formation, l'encadrement, l'évaluation et l'actualisation des programmes d'enseignement et de parcours de formation</li> <li>La création de licences coc-construite</li> <li>La création de masters professionnels spécialisés</li> </ul>	
					<b>Entreprise</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Offre d'emploi</li> <li>Stages</li> <li>Projets de fin d'études</li> </ul>	
			ISET Charguia/entreprise	C4	<b>ISET</b>		
					<b>Entreprise</b>		
<b>ISET</b>							
<b>Entreprise</b>							

*Cultures et politiques de l'évaluation en éducation et en formation*

N°	Intitulé	Objectifs et description	Extrait des résultats de l'étape 5
----	----------	--------------------------	------------------------------------

*Cultures et politiques de l'évaluation en éducation et en formation*

5	Hiérarchiser les types d'acteurs en fonction de leur contribution aux axes de développement.	<p>La hiérarchisation des types d'acteurs consiste à déterminer ceux qui contribuent le plus aux axes de développement.</p> <p>Dans la logique de progression en entonnoir, la méthode rentre ici dans une première étape de resserrement qui permet de centrer la démarche d'amélioration de la qualité sur quelques catégories d'acteurs considérés comme stratégiques.</p> <p>Il s'agit alors de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estimer les niveaux de contribution des types d'acteurs à chaque axe,</li> <li>▪ Limiter le nombre de types d'acteurs à retenir pour élaborer la politique qualité, en ne retenant que ceux qui ont la contribution la plus forte à la politique de développement.</li> </ul> <p>La hiérarchisation des types d'acteurs est réalisée à partir de la grille présentée ci-après.</p> <p>Cette hiérarchisation est indispensable pour éviter de diluer les efforts de l'établissement en matière d'amélioration de la qualité et pour se donner les meilleures chances de retours sur investissement.</p>	<b>Hiérarchisation des types d'acteurs</b>												
			<b>Axe 1</b>	<b>Axe 2</b>		<b>Axe 3</b>		<b>Axe 4</b>		<b>Axe 5</b>					
			<b>Garantir une meilleure qualité de la formation initiale (ou de l'enseignement)</b>	<b>Assurer l'insertion professionnelle des diplômés</b>		<b>Améliorer la qualité des services administratifs rendus</b>		<b>Favoriser l'ouverture de l'ISET sur son environnement</b>		<b>Promouvoir la recherche scientifique</b>					
			<b>Poids b<sub>1</sub></b>	<b>Poids b<sub>2</sub></b>		<b>Poids b<sub>3</sub></b>		<b>Poids b<sub>4</sub></b>		<b>Poids b<sub>5</sub></b>					
			<b>60</b>	<b>20</b>		<b>15</b>		<b>10</b>		<b>5</b>					
<b>Acteurs</b>	<b>c<sub>1</sub></b>	<b>b<sub>1</sub>xc<sub>1</sub></b>	<b>c<sub>2</sub></b>	<b>b<sub>2</sub>xc<sub>2</sub></b>	<b>c<sub>3</sub></b>	<b>b<sub>3</sub>xc<sub>3</sub></b>	<b>c<sub>4</sub></b>	<b>b<sub>4</sub>xc<sub>4</sub></b>	<b>c<sub>5</sub></b>	<b>b<sub>5</sub>xc<sub>5</sub></b>	<b>∑ b<sub>i</sub>xc<sub>i</sub></b>	<b>Ordre</b>			
<b>Etudiants</b>	<b>9</b>	<b>540</b>	<b>3</b>	<b>60</b>	<b>1</b>	<b>15</b>	<b>1</b>	<b>10</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>625</b>	<b>2</b>			
<b>Enseignants</b>	<b>9</b>	<b>540</b>	<b>1</b>	<b>20</b>	<b>3</b>	<b>45</b>	<b>3</b>	<b>30</b>	<b>9</b>	<b>45</b>	<b>680</b>	<b>1</b>			
		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La première colonne (1) est pré-renseignée à partir des résultats de l'étape 4 (Typologie d'acteurs).</li> <li>▪ Pour chacun des axes de développement principaux retenus, on indique dans la cellule (2) correspondante, son poids b, qui a été défini lors de l'étape 2.</li> <li>▪ Pour les colonnes (3): Dans ces cases, on indique le niveau de contribution c<sub>i</sub> de chaque type de relation d'échanges à la réalisation de l'axe de développement correspondant. Ce niveau de contribution est exprimé de la manière suivante :</li> </ul>		<table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td>Aucun</td> <td>0</td> <td>Faible</td> <td>1</td> <td>Forte</td> <td>3</td> <td>Majeure</td> <td>9</td> </tr> </table>		Aucun	0	Faible	1	Forte	3	Majeure	9		
Aucun	0	Faible	1	Forte	3	Majeure	9								
		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pour les colonnes (4) : Le produit de b par c<sub>i</sub> exprime le niveau d'importance de la contribution générale d'un type de relation d'échanges à la politique de développement par sa contribution spécifique à l'axe de développement correspondant.</li> <li>▪ Pour la colonne (5) : Chaque case donne le poids total de la contribution d'un type de relation d'échanges à la politique de développement de l'entreprise.</li> <li>▪ Pour la colonne (6) : Chaque case permet d'ordonner les relations d'échanges les plus contributives à la politique de développement.</li> </ul>													

*Cultures et politiques de l'évaluation en éducation et en formation*

N°	Intitulé	Objectifs et description de l'étape	Extrait des principaux résultats de l'étape 6																					
6	Polariser les types d'acteurs prioritaires en les qualifiant de « Client » ou de fournisseurs ».	<p>Nous allons classer les différents types d'acteurs retenus à l'issue de l'étape précédente en "Client" ou "Fournisseur".</p> <p>Polariser un type d'acteurs en relation avec l'ISET consiste à le considérer</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Soit comme client (C), lorsque l'établissement doit chercher à mieux satisfaire certaines de ses attentes, pour obtenir en contrepartie les ressources dont elle a besoin,</li> <li>▪ Soit comme fournisseur(F), lorsque l'établissement peut accroître ses exigences, sans avoir à améliorer la qualité des prestations qu'elle sert à ce type d'acteurs.</li> </ul>	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="3" data-bbox="1008 368 1960 400">Polarisation des types d'acteurs</th> </tr> <tr> <th data-bbox="1008 400 1227 432">Acteurs</th> <th data-bbox="1227 400 1357 432">Polarité</th> <th data-bbox="1357 400 1960 432">Arguments</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="1008 432 1227 464"><b>Enseignants</b></td> <td data-bbox="1227 432 1357 464"><b>F</b></td> <td data-bbox="1357 432 1960 464">Assurer le programme d'enseignement et</td> </tr> <tr> <td data-bbox="1008 464 1227 624"><b>Etudiants</b></td> <td data-bbox="1227 464 1357 624"><b>C</b></td> <td data-bbox="1357 464 1960 624">Les attentes à satisfaire sont la formation et l'encadrement pour fournir les ressources en leur possession nécessaires (présence, exécution des travaux en contre partie des prestations de l'établissement</td> </tr> <tr> <td data-bbox="1008 624 1227 695"><b>Personnel Administratif</b></td> <td data-bbox="1227 624 1357 695"><b>F</b></td> <td data-bbox="1357 624 1960 695"> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Demande d'emplois</li> <li>▪ Demande de compétences et métiers spécifiques</li> </ul> </td> </tr> <tr> <td data-bbox="1008 695 1227 767"><b>Entreprises</b></td> <td data-bbox="1227 695 1357 767"><b>C</b></td> <td data-bbox="1357 695 1960 767"> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Demande d'emplois</li> <li>▪ Demande de compétences et métiers spécifiques</li> </ul> </td> </tr> <tr> <td data-bbox="1008 767 1227 887"><b>Organismes Publics (Ministère de l'enseignement</b></td> <td data-bbox="1227 767 1357 887"><b>C</b></td> <td data-bbox="1357 767 1960 887">Le ministère est en position dominante par rapport à l'ISET</td> </tr> </tbody> </table>	Polarisation des types d'acteurs			Acteurs	Polarité	Arguments	<b>Enseignants</b>	<b>F</b>	Assurer le programme d'enseignement et	<b>Etudiants</b>	<b>C</b>	Les attentes à satisfaire sont la formation et l'encadrement pour fournir les ressources en leur possession nécessaires (présence, exécution des travaux en contre partie des prestations de l'établissement	<b>Personnel Administratif</b>	<b>F</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Demande d'emplois</li> <li>▪ Demande de compétences et métiers spécifiques</li> </ul>	<b>Entreprises</b>	<b>C</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Demande d'emplois</li> <li>▪ Demande de compétences et métiers spécifiques</li> </ul>	<b>Organismes Publics (Ministère de l'enseignement</b>	<b>C</b>	Le ministère est en position dominante par rapport à l'ISET
Polarisation des types d'acteurs																								
Acteurs	Polarité	Arguments																						
<b>Enseignants</b>	<b>F</b>	Assurer le programme d'enseignement et																						
<b>Etudiants</b>	<b>C</b>	Les attentes à satisfaire sont la formation et l'encadrement pour fournir les ressources en leur possession nécessaires (présence, exécution des travaux en contre partie des prestations de l'établissement																						
<b>Personnel Administratif</b>	<b>F</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Demande d'emplois</li> <li>▪ Demande de compétences et métiers spécifiques</li> </ul>																						
<b>Entreprises</b>	<b>C</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Demande d'emplois</li> <li>▪ Demande de compétences et métiers spécifiques</li> </ul>																						
<b>Organismes Publics (Ministère de l'enseignement</b>	<b>C</b>	Le ministère est en position dominante par rapport à l'ISET																						

***Cultures et politiques de l'évaluation en éducation et en formation***

**Phase 3 Elaboration d'une stratégie qualité**

La définition d'une stratégie qualité consiste à choisir, d'une part, les attentes à mieux satisfaire en priorité dans les relations "client" et d'autre part les exigences à renforcer dans les relations "fournisseur".

La stratégie qualité permet de définir les attentes prioritaires à satisfaire au niveau de chaque Domaine d'activité stratégique (DAS) "client" et les exigences supplémentaires à imposer en priorité à chaque Domaine d'activité stratégique (DAS) "fournisseur".

Un D.A.S. représente un couple prestation/cible des bénéficiaires.

Pour chaque type d'acteurs avec lesquels l'ISET est en relation, nous allons caractériser les couples : nature de prestations offertes par l'ISET/ cible visée pour les bénéficiaires de la nature de prestation.

L'atteinte de cet objectif passera par les étapes suivantes :

N°	Intitulé de l'étape
1	Formaliser les DAS
2	Hierarchiser les DAS
3	Identifier les attentes liées à chaque DAS
4	Formaliser les Objectifs Qualité Stratégique OQS
5	Formaliser et hierarchiser les prestations "fournisseurs" et définir les exigences à imposer aux fournisseurs

*Cultures et politiques de l'évaluation en éducation et en formation*

N°	Intitulé	Objectifs et description	Résultats de la mise en œuvre
----	----------	--------------------------	-------------------------------

*Cultures et politiques de l'évaluation en éducation et en formation*

1	Formaliser les Domaines d'Activités Stratégiques, D.A.S.	<p>Cette étape vise à exprimer clairement la manière dont s'instaurent les liens entre l'ISET Charguia et son environnement pour chaque type de relations d'échanges. Cette étape va aboutir à la cartographie des activités stratégiques de l'établissement qui sont au cœur de son métier</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nous avons commencé par faire exprimer en Brainstorming les différentes prestations offertes par l'ISET pour les différents types de relations d'échanges "client" déterminés par la politique qualité.</li> <li>2. Regrouper ensuite ces prestations par affinités, mais aussi, en tenant compte du fait qu'elles visent la même cible de bénéficiaires.</li> <li>3. Pour chaque classe de prestations ainsi obtenue, décrire la cible de bénéficiaires visés.</li> <li>4. Caractériser enfin chaque D.A.S. par une étiquette.</li> </ol> <p>Les principales DAS dégagés sont présentées dans le tableau suivant.</p>	<b>Description des D.A.S. (pour chaque type de relations d'échanges "Client")</b>				
			<b>Types d'acteurs prioritaires</b>	<b>Étiquette des D.A.S.</b>	<b>Type de prestations spécifiques offertes aux clients</b>	<b>Cible bénéficiaire</b>	<b>N° D.A.S.</b>
			<b>Etudiants</b>	Licence Administration des Affaires	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Formation spécifique en Administration des Affaires, option petites et moyennes entreprises « PME » et petites et moyennes industries « PMI »</li> <li>▪ Encadrement des stages et projets de fin d'études</li> <li>▪ Ensemble des prestations offertes par le service des affaires estudiantines</li> <li>▪ Aide à l'insertion des diplômés</li> </ul>	Etudiants du département sciences économiques et gestion  parcours Administration des Affaires	1
			<b>Etudiants</b>	Licence Marketing	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Formation spécifique en Marketing, option Techniques de vente et communication « TV » et communication et publicité « CP ».</li> <li>▪ Encadrement des stages et projets de fin d'études</li> <li>▪ Ensemble des prestations offertes par le service des affaires estudiantines</li> <li>▪ Aide à l'insertion des diplômés</li> </ul>	Etudiants du département sciences économiques et gestion Parcours Marketing	2
<b>Etudiants</b>	Licence Informatique	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Formation spécifique en Informatique</li> <li>▪ Encadrement des stages et projets de fin d'études</li> <li>▪ Ensemble des prestations offertes par le service des affaires estudiantines</li> <li>▪ Aide à l'insertion des diplômés</li> </ul>	Etudiants du département Informatique	3			
		<b>18</b>					

Le nombre de DAS prioritaire a été limité à 5

*Cultures et politiques de l'évaluation en éducation et en formation*

N°	Intitulé	Objectif et description	Extrait des résultats de l'étape N°2																																																								
2	Hiérarchisation de la contribution des ressources à la politique de développement	A ce niveau il s'agit de répartir la note de 100 entre les différentes ressources détectées pour chaque axe de développement.	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="4" data-bbox="949 555 1912 592">Hiérarchisation des contributions des ressources à la politique de développement</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="949 592 1272 655"><b>Axe de développement n°1</b></td> <td data-bbox="1272 592 1727 655">Garantir une meilleure qualité de la formation initiale</td> <td data-bbox="1727 592 1854 655"><b>Poids</b></td> <td data-bbox="1854 592 1912 655">60</td> </tr> <tr> <td data-bbox="949 655 1272 719"><b>Code des ressources à capter</b></td> <td data-bbox="1272 655 1727 719"><b>Contribution à la réalisation de l'axe</b></td> <td colspan="2" data-bbox="1727 655 1912 719"><b>Ordre d'importance</b></td> </tr> <tr> <td data-bbox="949 719 1272 751">R11</td> <td data-bbox="1272 719 1727 751">60</td> <td colspan="2" data-bbox="1727 719 1912 751">1</td> </tr> <tr> <td data-bbox="949 751 1272 783">R12</td> <td data-bbox="1272 751 1727 783">10</td> <td colspan="2" data-bbox="1727 751 1912 783">3</td> </tr> <tr> <td data-bbox="949 783 1272 815">R13</td> <td data-bbox="1272 783 1727 815">5</td> <td colspan="2" data-bbox="1727 783 1912 815">4</td> </tr> <tr> <td data-bbox="949 815 1272 847">R14</td> <td data-bbox="1272 815 1727 847">15</td> <td colspan="2" data-bbox="1727 815 1912 847">2</td> </tr> <tr> <td data-bbox="949 847 1272 879">R15</td> <td data-bbox="1272 847 1727 879">10</td> <td colspan="2" data-bbox="1727 847 1912 879">3</td> </tr> <tr> <td data-bbox="949 879 1272 943"><b>Axe de développement n°2</b></td> <td data-bbox="1272 879 1727 943">Assurer l'insertion professionnelle des diplômés</td> <td data-bbox="1727 879 1854 943"><b>Poids</b></td> <td data-bbox="1854 879 1912 943">20</td> </tr> <tr> <td data-bbox="949 943 1272 1007"><b>Code des ressources à capter</b></td> <td data-bbox="1272 943 1727 1007"><b>Contribution à la réalisation de l'axe</b></td> <td colspan="2" data-bbox="1727 943 1912 1007"><b>Ordre d'importance</b></td> </tr> <tr> <td data-bbox="949 1007 1272 1038">R21</td> <td data-bbox="1272 1007 1727 1038">60</td> <td colspan="2" data-bbox="1727 1007 1912 1038">1</td> </tr> <tr> <td data-bbox="949 1038 1272 1070">R22</td> <td data-bbox="1272 1038 1727 1070">12</td> <td colspan="2" data-bbox="1727 1038 1912 1070">3</td> </tr> <tr> <td data-bbox="949 1070 1272 1102">R23</td> <td data-bbox="1272 1070 1727 1102">20</td> <td colspan="2" data-bbox="1727 1070 1912 1102">2</td> </tr> <tr> <td data-bbox="949 1102 1272 1134">R24</td> <td data-bbox="1272 1102 1727 1134">8</td> <td colspan="2" data-bbox="1727 1102 1912 1134">4</td> </tr> </tbody> </table>	Hiérarchisation des contributions des ressources à la politique de développement				<b>Axe de développement n°1</b>	Garantir une meilleure qualité de la formation initiale	<b>Poids</b>	60	<b>Code des ressources à capter</b>	<b>Contribution à la réalisation de l'axe</b>	<b>Ordre d'importance</b>		R11	60	1		R12	10	3		R13	5	4		R14	15	2		R15	10	3		<b>Axe de développement n°2</b>	Assurer l'insertion professionnelle des diplômés	<b>Poids</b>	20	<b>Code des ressources à capter</b>	<b>Contribution à la réalisation de l'axe</b>	<b>Ordre d'importance</b>		R21	60	1		R22	12	3		R23	20	2		R24	8	4	
Hiérarchisation des contributions des ressources à la politique de développement																																																											
<b>Axe de développement n°1</b>	Garantir une meilleure qualité de la formation initiale	<b>Poids</b>	60																																																								
<b>Code des ressources à capter</b>	<b>Contribution à la réalisation de l'axe</b>	<b>Ordre d'importance</b>																																																									
R11	60	1																																																									
R12	10	3																																																									
R13	5	4																																																									
R14	15	2																																																									
R15	10	3																																																									
<b>Axe de développement n°2</b>	Assurer l'insertion professionnelle des diplômés	<b>Poids</b>	20																																																								
<b>Code des ressources à capter</b>	<b>Contribution à la réalisation de l'axe</b>	<b>Ordre d'importance</b>																																																									
R21	60	1																																																									
R22	12	3																																																									
R23	20	2																																																									
R24	8	4																																																									

*Actes du 26<sup>e</sup> colloque de l'ADMEE-Europe*

*Cultures et politiques de l'évaluation en éducation et en formation*

*Cultures et politiques de l'évaluation en éducation et en formation*

N°	Intitulé	Objectifs et description	Extrait des résultats de l'étape 3
----	----------	--------------------------	------------------------------------

*Cultures et politiques de l'évaluation en éducation et en formation*

3	Hiérarchiser les DAS	<p>La hiérarchisation des D.A.S. constitue une opération supplémentaire de resserrement vers la cible des "Objectifs Qualité Stratégiques (O.Q.S)" d'amélioration de la qualité.</p> <p>Il s'agit de déterminer le niveau de contribution de chacun des D.A.S. à la réalisation des axes prioritaires de la politique de développement, pour concentrer les efforts qualité sur les plus importants.</p> <p>Il s'agit la encore de réduire le champ où des efforts qualité seront à réaliser, aux prestations et produits qui contribuent le plus à la réussite des axes de développement de l'ISET.</p>	Ressources																			
			D.A.S.		R <sub>1</sub>	R <sub>2</sub>	R <sub>2</sub>	R <sub>2</sub>	R <sub>2</sub>	R <sub>3</sub>	R <sub>3</sub>	R <sub>3</sub>	R <sub>4</sub>	R <sub>4</sub>	R <sub>5</sub>	R <sub>5</sub>						
			Contribution de la ressource à la réalisation de l'axe																		Σ	Ordre
			N°	Étiquette	60	10	5	15	10	60	12	20	8	60	3	10	60	40	60	40		
			1	Licence Administration des Affaires	9	9	3	1	3	9	9	9	3	1	3	1	9	9	3	3	3442	1
			2	Licence Marketing	9	9	3	3	9	3	3	3	3	0	0	0	1	3	3	3	1560	5
			3	Licence Informatique	9	9	9	3	3	9	9	3	3	3	1	9	3	3	3	3	2382	2
			4	Formation continue en Administration des Affaires	3	3	3	9	1	3	1	3	1	1	1	1	9	1	1	1	1410	6
			5	Gestionnaires de production avec compétences en qualité	9	3	3	3	9	3	3	3	3	0	0	1	9	9	1	3	2110	4
6	Gestionnaires PME/ PMI	9	9	1	9	9	3	3	3	3	0	0	0	9	9	3	3	2360	3			
7	Vendeurs et spécialistes en communication et publicité	9	9	1	9	9	3	3	3	3	0	0	0	9	9	3	3	2360	3			
<p>La colonne (1) caractérise les D.A.S. par les numéros attribués dans l'étape 1</p> <p>Les colonnes (2) précisent la contribution C<sub>i</sub> de chaque D.A.S. à l'obtention des ressources R<sub>ij</sub> prioritaires identifiées et auxquelles on associe leur poids p<sub>i</sub>. La contribution du D.A.S. s'obtient par l'attribution d'une pondération choisie parmi les nombres 0 - 1 - 3 - 9.</p> <p>La colonne (3) exprime l'importance de la contribution globale de chaque D.A.S. à la réalisation de la politique de développement de l'entreprise.</p> <p>La colonne (4) donne un ordre de priorité sur le D.A.S.</p>																						

***Cultures et politiques de l'évaluation en éducation et en formation***

Les principaux calculs ont aboutit à cette hiérarchisation

Etiquette DAS	Ordre de priorité
Licence Administration des Affaires	1
Licence Informatique	2
Gestionnaires PME/ PMI	3
Vendeurs et spécialistes en communication et publicité	3
Gestionnaires de production avec compétences en qualité	4
Licence Marketing	5
Formation continue en Administration des Affaires	6

*Cultures et politiques de l'évaluation en éducation et en formation*

N°	Intitulé	Objectifs et description	Extrait de résultats de l'étape
----	----------	--------------------------	---------------------------------

*Cultures et politiques de l'évaluation en éducation et en formation*

3	Identifier les attentes relatives à chaque D.A.S.	<p>Le travail en groupe, par une méthode de type brainstorming, nous a permis de balayer le plus largement possible les attentes clients relatives à chaque D.A.S. prioritaire.</p> <p>Pour les quelques D.A.S. choisis précédemment, exprimer les différentes attentes des clients puis préparer leur hiérarchisation et analyser la qualité des réponses apportées par l'établissement.</p> <p>Lorsque l'attente est considérée comme nouvelle et n'a pas pu être prise en compte dans la conception de la prestation, elle est classée dans le type « Percée », elle est notée « P ».</p> <p>Lorsque l'attente est déjà intégrée à une prestation mais qui peut être insuffisamment prise en compte, elle est qualifiée de « Réduction des risques » et notée « R ».</p>	<b>Description des attentes par D.A.S.</b>			
			<b>D.A.S.</b>		<b>Liste des attentes par D.A.S.</b>	<b>Type d'attente (1)</b>
			<b>N°</b>	<b>Étiquette</b>		
			1	<b>Licence Administration des Affaires</b>	A1 : Une formation qualifiante en alternance avec les entreprises,	R
					A2 : Renforcement de l'encadrement dans la formation, les stages et les PFE	R
					A3 : Guide d'orientation des débouchés potentiels pour le parcours Administration des affaires	P
					A4 : Création de cellules de recherche de sujets de recherche dans des entreprises dans le cadre du projet de fin d'études	P
					A5 : Renforcement de laboratoires de travaux pratiques	R
			2	<b>Licence Informatique</b>	A6 : Des formations adaptées aux évolutions de la discipline,	R
					A7 : La maîtrise des techniques et des outils de développement les plus récents de l'informatique fondamentale et appliquée,	R
					A8 : La capacité de développer des applications dans les différents métiers de l'informatique.	R
					A9 : Compétences dans le développement d'applications informatiques	R
					A10 : Compétences dans l'exploitation et la maintenance informatique	R
			3	<b>Gestionnaires PME/ PMI</b>	Le gestionnaire PME /PMI doit être capable de :	
					A11 : Gérer des dossiers administratifs, commerciaux et comptables de l'entreprise.	R
					A12 : Gérer les opérations courantes liées à la trésorerie de l'entreprise et superviser les opérations d'approvisionnement et de livraison. Participer à l'élaboration et au lancement des actions commerciales menées par l'entreprise (études de marché et de concurrence).	R
					A13 : Polyvalent, le gestionnaire PME/PMI doit être en mesure de prendre en charge une multitude de tâches aussi différentes que l'organisation, la communication, la comptabilité, la gestion du personnel, l'action commerciale, la finance et la fiscalité.	R
A14 : Veiller à la bonne circulation de l'information à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise : la documentation, des fichiers clients, des actions de promotion relatives aux produits ou services de l'entreprise.	R					
A15 : Maîtrise des techniques bureautiques (tableur, gestion de bases de données...)	R					
A16 : Assurer la gestion administrative du personnel (mise à jour des dossiers personnels, suivi des absences et des congés, législation du travail...).	R					
A17 : Assurer également le suivi des relations avec les clients, les fournisseurs, les banques, les services fiscaux et les organismes sociaux.	R					

*Actes du 26<sup>e</sup> colloque de l'ADMEE-Europe*

*Cultures et politiques de l'évaluation en éducation et en formation*

*Cultures et politiques de l'évaluation en éducation et en formation*

N°	Intitulé	Objectifs et description	Extrait de quelques résultats de l'étape
----	----------	--------------------------	--

*Cultures et politiques de l'évaluation en éducation et en formation*

N° D.A.S	Étiquette D.A.S	Attentes	Nature	C <sub>1</sub>	C <sub>2</sub>	C <sub>3</sub>	Poids	Ordre attentes	Acteurs concernés par les améliorations			
4	Hiérarchiser les attentes clients relatives à chaque DAS	De nouveau, Il s'agit de redescendre d'un niveau supplémentaire dans l'entonnoir pour arriver aux points clés d'amélioration. A partir de l'utilisation de méthodes simples, nous avons sélectionné les quelques attentes fondamentales qui structurent la satisfaction des clients. Il s'agit de : <ul style="list-style-type: none"> <li>Faciliter le choix des actions de progrès. Pour cela, pondérer les attentes clients pour chacun des D.A.S. en fonction de critères liés à une analyse interne et externe de la prestation.</li> <li>Concentrer les futures actions d'amélioration sur un maximum de cinq sujets.</li> </ul>	1	Licence Administration des Affaires	Une formation qualifiante en alternance avec les entreprises	R	1	1	2	2	14	l'établissement n'a pas raison de prioriser cette attente dans un plan d'amélioration
					Renforcement de l'encadrement dans la formation, les stages et les PFE	R	4	3	4	48	2	Enseignants, unité stage, unité PFE
					Guide d'orientation des débouchés potentiels pour le parcours Administration des affaires	P	3	2	4	24	6	Départements, Enseignants, Responsable suivi diplômés
					Création de cellules de recherche de sujets de recherche dans des entreprises dans le cadre du projet de fin d'études	P	2	2	4	16	8	Unité PFE
					Renforcement de laboratoire de travaux pratiques	R	3	4	1	12	9	Personnel administratif (directeur établissement), Ministère de l'enseignement supérieur
			2	Licence Informatique	Des formations adaptées aux évolutions de la discipline,	R	4	3	3	36	3	Départements (Enseignants)
					Renforcement de l'encadrement dans la formation, les stages et les PFE	R	4	3	4	48	2	Enseignants, unité stage, unité PFE
					Guide d'orientation des débouchés potentiels pour le parcours Administration des affaires	R	1	2	3	6	12	Départements, Enseignants, Responsable suivi diplômés
					Création de cellules de recherche de sujets de recherche dans des entreprises dans le cadre du projet de fin d'études	R	1	3	3	9	10	Unité PFE
					Renforcement de laboratoire de travaux pratiques	R	4	4	1	16	7	Personnel administratif (directeur établissement), Ministère de l'enseignement supérieur

*Actes du 26<sup>e</sup> colloque de l'ADMEE-Europe*

*Cultures et politiques de l'évaluation en éducation et en formation*

**Cultures et politiques de l'évaluation en éducation et en formation**

**Etape 6 Formaliser les orientations qualité stratégique**

Cette dernière opération de formalisation des Orientations Qualité Stratégiques, O.Q.S., consiste à estimer les principaux points de progrès à réaliser vis-à-vis des clients.

Les attentes que l'on peut retenir, doivent être analysées pour déterminer le nombre d'axes de progrès retenus sera fonction des possibilités d'action de l'entreprise. Pour arrêter définitivement les choix, il est nécessaire de relier la P.S.Q. aux autres grands projets de l'établissement qui mobilisent également des ressources.

<p><b>Les orientations stratégiques Qualité retenues et décidées pendant une période de 3 ans sont les suivants :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Développer les compétences scientifiques et pédagogiques des enseignants</li> <li>▪ Améliorer l'écoute client, le fonctionnement interne et l'image de marque de l'établissement</li> <li>▪ Adapter des programmes de formation, aux besoins des métiers et aux évolutions scientifiques et technologiques</li> <li>▪ Développer les mécanismes de rapprochement de l'ISET avec le monde professionnel</li> <li>▪ Aider à l'insertion professionnelle des diplômés</li> </ul>
--

Une fois les orientations stratégiques qualité, il faut identifier les prestations des fournisseurs qui apportent directement ou indirectement à l'ISET, les ressources nécessaires à la réalisation de sa politique de développement. Le tableau ci-dessous montre un extrait des principaux résultats.

Extrait des résultats de l'étape 6		
Exigences nouvelles pour les fournisseurs		
Expression des exigences nouvelles	Acteurs "Fournisseurs"	Prestations des acteurs concernés
Plus d'engagement des enseignants dans l'encadrement des PFE	Enseignants	Programmer des séances de visite en entreprises pour définir des sujets à traiter et piloter la démarche d'exécution des sujets avec le professionnel dans l'entreprise
Engagement des départements		Renforcement des mécanismes de rapprochement avec les professionnels, Signature de : conventions de coopération avec des entreprises et des universités étrangères, Création de licences co-construites, masters professionnels, Organisation de journées portes ouvertes, pour les anciens ainsi que la présence dans des salons
Définition des rôles et responsabilités (Documents qualité : fiches de postes, manuel de procédures)		Mise en place d'un système de management de la qualité en vue de la certification selon un référentiel ISO
Mise en place de structures de rapprochement avec les professionnels:		Conventions avec des professionnels, comités composés d'enseignants et de professionnels, cellule de suivi des diplômés, organisation de manifestations (journées portes ouvertes et aux anciens diplômés)
Implication des professionnels dans l'ajustement et la révision des programmes de formation		
Système d'informations intégré et sécurisé		Aider à la mise en place de systèmes d'information intégré et sécurisé
Mise à disposition de laboratoires nécessaires à l'accomplissement de la formation	Personnel Administratif	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mettre à disposition les le nombre et les fonctionnalités de laboratoires nécessaires à la formation (ordinateurs nécessaires, maintenance, logiciels)</li> </ul>
Conventions avec des professionnels, comités composés d'enseignants et de professionnels, cellule de suivi des diplômés, organisation de manifestations (journées portes ouvertes et aux anciens diplômés)		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Signature de conventions avec les professionnels</li> <li>▪ Organisation de manifestations scientifiques en collaboration avec les professionnels</li> </ul>

***Cultures et politiques de l'évaluation en éducation et en formation***

Amélioration des structures d'enseignement et d'organisation de manifestations		▪ Disponibilité de salles d'enseignement
Création de structure de recherche appliquée		Mettre en place des unités de recherche seule garant de la qualité de la formation et motivation des enseignants technologues

***Cultures et politiques de l'évaluation en éducation et en formation***

**Phase 4 Préparation de la réalisation de la P.S.Q.**

Cette étape se situe à la charnière entre la mise à disposition de la P.S.Q. et son déploiement dans l'entreprise. Il s'agit de transformer la stratégie qualité en objectifs opérationnels, d'identifier les principales ressources nécessaires à la mise en œuvre de la P.S.Q. et de préparer les conditions d'appropriation et d'adhésion du personnel à la nouvelle démarche engagée en matière de qualité.

Tant en interne qu'en externe et d'assurer une veille permanente. Il s'agit également d'évaluer les différents paramètres de la politique qualité et de repérer les évolutions dans les attentes des bénéficiaires et partenaires.

Cette phase est décortiquée en étapes suivantes :

N°	Intitulé de l'étape
1	Pour chaque attente stratégique, identifier les processus, internes à l'établissement, à transformer
2	Modifier les objectifs qualités des processus
3	Déterminer les investissements à réaliser et leur faisabilité

Les principaux résultats de ces étapes figurent dans les tableaux suivants.

*Cultures et politiques de l'évaluation en éducation et en formation*

N°	Intitulé	Objectifs et description	Extrait de résultats de l'étape
----	----------	--------------------------	---------------------------------

*Cultures et politiques de l'évaluation en éducation et en formation*

1	Identification des processus internes à modifier	<p>La mise en œuvre du plan d'amélioration destiné à atteindre les objectifs fixés par la P.S.Q., doit passer par une phase de localisation des zones de l'établissement qui devront subir des transformations. En général, seules certaines composantes de l'établissement sont concernées par les transformations.</p>	<b>Processus concernés par la stratégie qualité</b>													
			<b>Attentes Stratégiques</b>	Enseignement et apprentissage	Encadrement PFE	gestion des PFE	Formation continue	Aide à l'insertion et l'orientation professionnelle	Gestion financière	Gestion des ressources humaines	Gestion administrative des étudiants	Formation continue	Environnement de travail	Ressources physiques et matérielles :		
			<b>Code</b>	<b>Intitulé</b>												
			A1	Améliorer de l'encadrement pédagogique dans l'enseignement et les projets de fin d'études	X	X	X									
			A2	Mettre en œuvre et suivre les certifications qualité - sécurité - environnement												
			A3	Guide d'orientation des débouchés potentiels pour le parcours Administration des affaires					X							
			A4	Renforcement de laboratoire de travaux pratiques						X					X	
			A5	L'acteur de la vente doit être capable de : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gérer l'information commerciale</li> <li>▪ Identifier les cibles</li> <li>▪ Prospecter</li> <li>▪ Analyser</li> <li>▪ Prévoir</li> </ul>	X											
			A6	Assurer également le suivi des relations avec les clients, les fournisseurs, les banques, les services fiscaux et les organismes sociaux. Gérer les opérations courantes liées à la trésorerie de l'entreprise et superviser les opérations d'approvisionnement et de livraison. Participer à l'élaboration et au lancement des actions commerciales menées par l'entreprise (études de marché et de concurrence)	X	X	X									

*Actes du 26<sup>e</sup> colloque de l'ADMEE-Europe*

*Cultures et politiques de l'évaluation en éducation et en formation*

*Cultures et politiques de l'évaluation en éducation et en formation*

N°	Etape 2 et 3			
Objectifs et description	Nommer de manière qualitative, la nature des caractéristiques de l'objectif qualité des processus à modifier en priorité. Cette étape permet d'estimer, à priori, la nature des investissements à réaliser et la faisabilité de ces investissements (disponibilité, compétences, technologies).			
Extrait des résultats combinés de l'étape 2 et 3				
Processus : Aide à l'insertion et à l'orientation professionnelle				
Caractéristiques des prestations	Description qualitative des transformations à opérer	Investissements à réaliser	Risques	
Améliorer l'image de marque et la reconnaissance de la valeur des diplômés	Favoriser la valorisation des diplômés par les professionnels	Constituer des comités ad-hoc composés d'enseignants et de professionnels Impliquer les professionnels dans l'ajustement et la révision des programmes de formation	■ Implication réelle des professionnels	RA
	Valoriser la contribution des diplômés à la réalisation de la mission de l'établissement	Renforcer la relation entre les encadreurs de l'ISET et les encadreurs professionnels	■ Engagement des étudiants	RF
		Organiser une journée par an aux anciens diplômés	■ Disponibilité des étudiants ■ Disponibilité des ressources matérielles	RF
		Créer une newsletter destinée aux diplômés et aux entreprises	■ Disponibilité des moyens	RF
		Inventer les professionnels à toutes les manifestations organisées Encourager l'intervention des professionnels dans les cours	■ Engagement des enseignants	
Suivre l'employabilité des diplômés	Mettre en place une cellule de suivi des diplômés	Créer une cellule pour le suivi des diplômés et la doter des moyens nécessaires	■ Disponibilité des ressources matérielles	RF
		Réaliser une enquête de suivi des diplômés biannuelle		
		Conduire une étude pour suivre la poursuite des études des diplômés		

Code  
RF pour Risque Faible, RA pour risque Acceptable et RI pour risque Inacceptable.

## *Cultures et politiques de l'évaluation en éducation et en formation*

### **Conclusion**

Le secteur de l'enseignement supérieur peine toujours pour comprendre la corrélation entre l'apport de l'enseignement et les résultats sur la qualité des acquis. L'étude de la corrélation entre les entrées, les processus et les résultats de l'enseignement supérieur nécessite une évaluation en profondeur et des nouvelles méthodes. La politique stratégie qualité constitue un levier de la qualité stratégique qui peut être appliqué dans tout établissement.

La mise en place de la politique stratégie qualité à l'ISET Charguia a passé par quatre grandes étapes et a permis d'aboutir aux processus clés opérationnels et fonctionnels, qui ont le plus d'importance dans la production du produit ou service et qui ont le plus d'impact sur la satisfaction des clients directs de l'ISET à savoir les étudiants et indirectement les professionnels. Cette approche a été sélective dans la mesure où elle a permis de repérer les DAS porteurs sur lesquels il est possible de focaliser l'action.

La concrétisation de la politique stratégie qualité réussira moyennant l'engagement de la part de tous les acteurs (GOGUE J.- M., 2000) de l'institut supérieur des études technologiques. Contrairement aux démarches normatives qui intègrent peu le développement du potentiel humain. La participation maintient le dévouement et la motivation et favorise un sens de l'appropriation. (Nonaka et Takeuchi, 1997)

Cette démarche nécessite d'accroître la transparence des procédures et leur uniformisation.

L'adoption progressive des principes de l'amélioration continue de la qualité et le développement d'une démarche qualité institutionnelle traduisant la PSQ peuvent rencontrer des difficultés de nature méthodologique, culturelle ou pratique.

L'action doit être en cohérence avec le discours ; la démarche est à structurer, en établissant les responsabilités de chacun et en assurant le suivi. (Barnabé, 1997)

Une bonne stratégie de communication, via la production de supports d'intervention, doit permettre de définir le niveau d'information qui sera donné à chaque acteur pour qu'il puisse s'approprier la démarche.

L'investissement inhérent à la mise en pratique de la PSQ exige une prise en compte de tous les facteurs susceptibles de contribuer à sa qualité : que ce soit d'une part les performances des étudiants et des enseignants, que ce soit l'adéquation des stratégies pédagogiques, des méthodes et des moyens didactiques et du cadre et du management institutionnel par rapport aux objectifs fixés d'autre part.

La nécessité d'un système d'évaluation (Goldsmith et Stainer, 1998) systématique devient indispensable. Cette fonction consiste notamment à valider ou décider le lancement d'actions, à réorienter certaines démarches, à corriger certains principes de la politique qualité en fonction de l'évolution des contextes interne et externe... Elle assure le bon déroulement des démarches qualité ainsi que leur mise en cohérence globale en lien avec le cadre structurant de la politique qualité. L'évaluation interne peut être un outil de mesure itératif, permettant d'objectiver les améliorations.

La maîtrise de cette PSQ suppose un système d'information suffisant à la fois en terme qualitatif et quantitatif pour prendre des décisions. Ensuite une cellule de gestion de la qualité (CGQD) dans chaque département devra être installée

Parallèlement peut se développer le dispositif d'évaluation interne des politiques de l'établissement en mesurant le niveau d'atteinte des objectifs que l'établissement s'est fixé dans sa démarche, le constat d'écart conduit le plus souvent à des actions de corrections

À terme, la démarche qualité vise à ce que se développe une attitude systématique de correction des dysfonctionnements touchant chaque processus. L'atteinte de cet objectif repose sur le développement d'une culture qualité c'est-à-dire sur l'appropriation progressive des principes de la qualité par l'ensemble des professionnels.

Notant enfin que l'intégration de la démarche qualité dans l'enseignement supérieur et la recherche scientifique contribue à une amélioration considérable des performances et un élément déterminant pour le succès à long terme d'une organisation. (Nair, 2005 ; Kaynak, 2003 ; Douglas et Judge, 2001 ; Das et al.2000 ; Sun, 2000 ; Samson et Terziovski, 1999 ; Dow et al.1999 ; Chong, 1998 ; Hendricks et Singhal, 1997 ; Flynn et al. 1995 ; Anderson et al. 1995 ; Powell, 1995 ; Ghobadian et Gallea, 2001).

*Cultures et politiques de l'évaluation en éducation et en formation*

**Bibliographie**

- Averous B, Averous D. Mesurer et manager la qualité de service. Paris: INSEP; 1998.
- Autissier D, Mougin Y et Segot J, Mesurer la performance de la fonction qualité 2010, Edition d'organisation, Groupe Eyrolles
- Barnabé, C. (1995). Introduction à la qualité totale. Cap Rouge, Canada : Les Presses Inter Universitaires.
- Barnabé, C. (1997). La gestion totale de la qualité en éducation. Montréal : Les Éditions Logiques.
- Berwick, D.M. 1998. Discours principal lors du troisième forum européen pour l'amélioration de la qualité dans le domaine des soins de santé. Organisé par le British Medical Journal et l'Institut pour l'amélioration de soins de santé.Vienne.
- Boukelal A. Evaluation de la qualité dans les établissements et services sociaux et médico-sociaux. Colloque Andicat, novembre 2007.
- Brunetti WH. Les sept clés du progrès de l'entreprise. Comment élaborer les axes de percée et déployer le plan de progrès. Paris: Dunod; 1996.
- Defourny V, Noyé D. Du bon usage des mots de la qualité. Les principaux termes : définitions et commentaires. Paris: INSEP; 1996.
- Delausnay, N., Sylin, M. & Wettendorff, I. (2005). Les démarches qualité dans l'enseignement supérieur en Communauté française de Belgique : entre normalisation et conformation. Actes du XXII<sup>ème</sup> Congrès de l'Association Internationale de Pédagogie Universitaire, Genève, 12-14 septembre 2005.
- Demeuse, M. & Baye A. (2001). Une action intégrée en vue d'améliorer l'efficacité des systèmes d'enseignement : le pilotage des systèmes d'enseignement. Cahiers du Service de Pédagogie expérimentale (5-6, 23-50).
- Gather Thurler M. (1994). L'efficacité des établissements ne se mesure pas : elle se construit, se négocie, se pratique et se vit
- Ghobadian A, Gallear DN.,(2001). TQM implementation: an empirical examination and proposed generic model. Omega, 29(4), pp. 343–59.
- IRDQ institut de recherche pour le développement de la qualité
- Kaynak, H.,(2003). The relationship between total quality management practices and their effects on firm performance. Journal of Operations Management, 21, pp.405-435.
- Khelif R, Analyse critique du système de management de la qualité dans les entreprises algériennes, Congrès Qualimaint, Université de Tlemcen, 2004.
- Lafontaine, D. (1996). Performances en lecture et contexte éducatif. Bruxelles :De Boeck Université.
- Nair, A.,(2005). Meta-analysis of the relationship between quality management practices and firm
- Nizet, J. & Huybrechts, C. (1998). Interventions systémiques dans les organisations. Bruxelles : De Boeck Université.
- Sall, H.N. & De Ketele, J.M. (1997). Evaluation du rendement des systèmes éducatifs: apports des concepts d'efficacité, d'efficience et d'équité. Mesure et Evaluation en Education (vol 19, N°3).
- Sylain M & Delausnay N, les démarches qualité dans l'enseignement supérieur : quels choix méthodologiques fondamentaux ?, INRP, 8<sup>ème</sup> biennale de l'éducation de la formation, 2006.
- Shiba S. Le management par percée. La méthode Hoshin. Paris: INSEP; 1995.
- Shortell SM, Bennett CL, Byck GR. Assessing the impact of continuous quality improvement on clinical practice: what it will take to accelerate progress.