

# Évaluation de la satisfaction des apprenants en formations continues à l'Université Senghor : vers une meilleure gestion de la qualité

Présenté par

**Félicité Essozinim TAKOUDA**

pour l'obtention du Master en Développement de l'Université Senghor  
Département Management  
Spécialité Management de projets

le 01 octobre 2023

Devant le jury composé de :

**Pr. Thierno DIALLO** Président

Directeur du Doctorat en Management de projet  
(DMP), UQAC

**Dr. Alioune DRAMÉ** Examineur

Directeur du département Management  
Université Senghor

**Dr. Hanane ELZEINY** Examineur

Enseignante-Chercheure, Responsable de la filière  
francophone de l'Université d'Alexandrie

## Remerciements

Au terme de cette aventure intellectuelle, il me semble essentiel de prendre le temps d'exprimer ma profonde gratitude envers toutes les personnes qui ont contribué à la réalisation de ce travail et à la réussite de ma formation à l'Université Senghor.

De prime abord, j'exprime toute ma reconnaissance à **Dieu** qui m'a donné la santé, la force et l'inspiration nécessaire pour produire ce mémoire.

J'adresse mes profonds remerciements au Directeur sortant du département Management de l'Université, le **Dr Alioune DRAME**, pour son professionnalisme, sa bienveillance et son accompagnement tout au long de ce travail de recherche, en sa qualité de directeur de mémoire. Ça a été un privilège de travailler sous sa direction durant tout mon stage. Merci également à sa secrétaire, **Magui ABDO**, pour sa disponibilité.

Merci à **Madame Suzanne Yousef**, Directrice de l'Assurance Qualité et du Suivi Évaluation, pour son amabilité, la qualité de nos échanges. Les précisions apportées ont grandement facilité ma compréhension du domaine de l'assurance qualité.

Je remercie également le corps professoral du département management de l'Université Senghor pour la qualité de leurs enseignements et leur professionnalisme, avec une mention spéciale au **Dr Mahamat Abdellatif**.

Je tiens à remercier mes aînés **Bienvenue Pela'naa EGOM** et **Gaël GBONSOU** qui ont bien voulu m'accorder leur attention et m'avoir prêté main-forte pour ce travail.

Merci à mon collègue stagiaire **Abdoul Rachid** pour son soutien moral et intellectuel tout au long de cette démarche.

Mes remerciements vont à l'endroit de tous mes collègues du département Management. Je n'oublie pas : **Akoko BARRIGAH**, **Dayié SAMBONGOU**, **Graciano K. AYEFOUNI**, **Jean ABEGA**.

Je tiens à exprimer ma gratitude envers toutes les personnes qui, bien qu'elles n'aient pas été mentionnées individuellement, m'ont apporté leur soutien, que ce soit de près ou de loin, au cours de cette aventure.

## Dédicace

À mes chers parents, **TAKOUDA Esomanam** et **BIMIZI Béatrice**.

Vos sacrifices et prières ont été les piliers sur lesquels je me suis appuyée durant ces deux années de formation. Sans vous, je ne serais pas là où je suis aujourd'hui, ni là où je désire être. Je vous suis extrêmement reconnaissante, puisse Dieu vous bénir davantage et vous garder !

À mes adorables sœurs, **TAKOUDA Birénam**, **TAKOUDA Manibèssoué Michelline**, **TAKOUDA Sylvie**, **TAKOUDA Bienvenue**.

Je vous remercie pour votre amour inconditionnel, vos encouragements qui m'ont empêché bien des fois de baisser les bras.

À mon ami **BAKOUBAYI Wimima Akila**.

Je te remercie de m'avoir donné la force nécessaire à l'époque où j'ai failli abandonner.

À mon mentor **ADZINYO Komlavi Sefunu**, qui a toujours cru en moi.

Merci pour tes précieux conseils et ton soutien indéfectible. Tu es une source d'inspiration inépuisable pour moi.

À ma colocataire **BADOHOUN Sandra**, qui nous a quittés trop tôt avant la fin de cette aventure.

Ton départ soudain m'a enseigné de précieuses leçons sur la vie. Que ton âme trouve le repos éternel !

## Résumé

Dans le domaine de l'enseignement supérieur, l'assurance qualité a pour but de garantir la conformité des programmes de formation aux normes et exigences en matière de qualité. Ainsi, certaines institutions font face à des difficultés lorsqu'elles cherchent à mettre en place un système d'assurance qualité efficace.

Cette étude se concentre sur l'Université Senghor et aborde la question de la pratique de l'assurance qualité dans le sous-système des formations continues. L'objectif est d'évaluer l'efficacité du dispositif d'assurance qualité appliqué à ces formations pour des fins d'amélioration et de renforcement.

Pour atteindre cet objectif, nous avons opté pour une démarche méthodologique essentiellement qualitative. Les données ont été collectées d'une part par le biais des entretiens semi-directifs avec les acteurs clés, afin d'examiner les procédures organisationnelles, les stratégies de suivi-évaluation et d'amélioration continue, et d'autre part le moyen des questionnaires adressés aux participants des formations continues dans le but d'évaluer la satisfaction des apprenants, considérée comme un indicateur clé d'efficacité en référence des standards établis par les organismes de l'assurance qualité.

La démarche est accompagnée d'une revue documentaire qui met l'accent sur deux aspects : la compréhension approfondie des concepts de l'assurance qualité, qui peuvent parfois prêter à confusion, et l'importance des mécanismes ou outils de gestion de la qualité.

Sur la base des résultats obtenus, toute une série de propositions portant sur l'harmonisation des procédures et la mise en place de quelques outils pour renforcer le dispositif sont présentées dans ce mémoire en réponse aux axes d'amélioration révélés par notre analyse.

À travers cette étude, nous avons voulu montrer que s'inscrire dans une démarche d'assurance qualité nécessite des processus rigoureux et des outils de surveillance visant à maintenir et améliorer constamment la qualité de l'apprentissage, afin de répondre aux attentes et besoins des apprenants, considérés comme les principaux clients du système éducatif. Ainsi, les institutions d'enseignement supérieur, en l'occurrence les universités, peuvent améliorer leur réputation et leur attractivité en proposant des programmes de formation de haute qualité.

## Mots-clefs

Enseignement supérieur, qualité, assurance, exigence, formation, efficacité, amélioration continue.

## **Abstract**

In higher education, the aim of quality assurance is to ensure that training programs comply with quality standards and requirements. As such, some institutions face difficulties when seeking to implement an effective quality assurance system.

This study focuses on Senghor University and addresses the issue of quality assurance practice in the continuing education subsystem. The aim is to assess the effectiveness of the quality assurance system applied to these courses, with a view to improve and reinforce it.

To achieve this objective, we opted for a qualitative methodological approach. Data have been collected using semi-directive interviews with key stakeholders, in order to examine organizational procedures, monitoring-evaluation and continuous improvement strategies, and using questionnaires sent to continuing education participants, with the aim of assessing learner satisfaction, considered a key indicator of effectiveness with reference to the standards established by quality assurance organizations.

In addition of this approach, we used a literature review that emphasizes two aspects : firstly, a thorough understanding of quality assurance concepts, which can sometimes be confusing, and secondly, the importance of quality management mechanisms or tools.

On the basis of the results obtained, a series of proposals concerning the harmonization of procedures and the introduction of a number of tools to strengthen the system are presented in this dissertation in response to the areas for improvement revealed by our analysis.

Through this study, we wanted to show that adopting a quality assurance approach requires rigorous processes and monitoring tools aimed at maintaining and constantly improving the quality of learning, in order to meet the expectations and needs of learners, considered to be the main customers of the education system. In this way, higher education institutions, in this case universities, can enhance their reputation and attractiveness by offering high-quality training programs.

## **Key-words**

Higher education, quality, assurance, training, effectiveness, requirement, continuous improvement.

## Liste des acronymes et abréviations

AFNOR	Association Française de NORmalisation
AQ	Assurance Qualité
AQE	Assurance Qualité Externe
AQI	Assurance Qualité Interne
AUF	Agence Universitaire de la Francophonie
CAMES	Conseil Africain et Malgache pour l'Enseignement Supérieur
CLOM	Cours en Ligne Ouvert et Massif
CRESAC	Centre Régional d'Évaluation en Education, Environnement, Santé et d'Accréditation en Afrique
EES	Espace Européen de l'Enseignement Supérieur
ENQA	European Association for Quality Assurance in Higher Education
EQARHE	European Quality Assurance Register for Higher Education
ES	Enseignement Supérieur
ESS	Établissement de l'Enseignement Supérieur
EU	Union européenne
FAD	Formation à Distance
FC	Formation Continue
HAQAA	Harmonisation, Assurance Qualité et Accréditation de l'Enseignement Supérieur Africain
HAQES)	Haute Autorité de la Qualité de l'Enseignement Supérieur
IES	Institution de l'Enseignement Supérieur
IESR	Institution de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche
ISO	International Organization for Standardization
MOOC	Massive Open Online Course
MOODLE	Modular Object-Oriented Dynamic Learning Environment
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
OIF	Organisation Internationale de la Francophonie
QAA	Quality Assurance Agency for Higher Education
SMQ	Système de Management de la Qualité
TIC	Technologies de l'information et de la communication

AFNOR	Association Française de NORmalisation
TQM	Total Quality Management
UNESCO	Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture
UNESCO- CEPES	Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture – Centre Européen pour l'Enseignement Supérieur

## Table des matières

Remerciements .....	I
Dédicace .....	II
Résumé.....	III
Abstract .....	IV
Liste des acronymes et abréviations .....	V
<b>Table des matières.....</b>	<b>VII</b>
Introduction.....	1
1 Problématique de l’assurance qualité en milieu universitaire .....	5
1.1 Les changements dans le domaine de l’enseignement supérieur, induits par les grandes tendances internationales : vers une nécessité d’instaurer l'assurance qualité ? .....	5
1.2 Problèmes liés à la pratique de l'assurance qualité au sein des universités .....	7
1.3 Bref présentation de l’Université Senghor.....	8
1.3. Énoncé des questions et objectifs de recherche .....	9
1.3.1 Questions de recherche .....	9
1.3.2 Objectifs de recherche .....	9
1.4. Intérêt de l’étude .....	10
2 L’assurance qualité dans l’enseignement supérieur : clarifications conceptuelles et principes .....	11
2.1 Aperçu de l'assurance qualité dans le domaine de l’enseignement supérieur .....	11
2.1.1 Clarification conceptuelle.....	11
2.1.2 Les principes pour l’application de l’assurance qualité en milieu universitaire .....	17
2.2 La démarche qualité appliquée à l’offre de formation universitaire : satisfaction des apprenants .....	23
2.3 État des lieux de la pratique de l’assurance qualité des formations continues à l’Université Senghor .....	27
2.3.1 Les projets de formation continues à l’Université Senghor.....	27
2.3.2 Contexte spécifique de la pratique de l’assurance qualité pour les projets de formations continues .....	30
2.4 Formulation des hypothèses.....	31
3 Cadre méthodologique.....	33



3.1 Choix des variables .....	33
3.2 Choix méthodologique .....	34
3.2.1 Recherche documentaire .....	34
3.2.2 Etude de cas .....	35
3.2.3 Instruments de collecte de données primaires .....	36
3.3 Échantillonnage .....	37
3.4 Apport du stage .....	41
4 Résultats de la recherche .....	42
4.1 Présentation des résultats .....	42
4.1.1 Résultats des entretiens avec les acteurs clés .....	42
4.1.2 Résultats des évaluations de fin et post-formation .....	45
4.2 Analyse critique et recommandations .....	48
4.2.1 Vérification des hypothèses .....	50
4.2.2 Recommandations .....	51
5 Projet de renforcement de la performance du système d'assurance qualité à l'Université Senghor .....	54
5.1 Contexte et justification .....	54
5.2 Formulation du problème .....	55
5.2.1 Arbre à problèmes.....	55
5.2.2 Arbre à solutions .....	56
5.3 Les objectifs du projet .....	56
5.4 Caractéristique du projet .....	57
5.4.1 Analyse de risque .....	57
5.4.2 Le cadre logique .....	58
5.4.3 Structure de découpage du projet .....	60
5.5 Estimation des coûts du projet .....	61
Conclusion .....	62
Références bibliographiques.....	I
Liste des illustrations.....	VI
Liste des tableaux.....	VI
Liste des figures.....	VI

Glossaire .....	VII
Annexes .....	VIII
Annexe 1 : Guide d’entretien pour les acteurs-clés.....	VIII
Annexe 2 : Questionnaire d’enquête adressé aux participants.....	IX

## Introduction

Dans le contexte actuel de la mondialisation, la qualité de l'enseignement supérieur (ES)<sup>1</sup> est devenue une préoccupation majeure tant pour les États que pour les institutions qui forment et décernent les diplômes. En effet, en raison de leur mission axée sur la production, la transmission de savoirs et de compétences, les institutions de l'enseignement supérieur (IES) sont essentielles et jouent un rôle fondamental dans le changement et le développement des nations<sup>2</sup>. L'investissement dans le capital humain, en particulier l'éducation et la formation sous toutes ses formes, s'est avéré être un puissant investissement générateur de croissance à long terme<sup>3</sup>, tant au niveau macroéconomique que microéconomique (Banque mondiale, 2019). Pour y parvenir, les IES doivent fonctionner de manière à offrir des formations pertinentes, et d'une qualité suffisante, garantissant ainsi une meilleure contribution des diplômés à l'effort de développement humain, social, économique et culturel de leur pays<sup>4</sup>.

La notion de qualité est multidimensionnelle, avec plusieurs significations interdépendantes, qui peuvent se distinguer, mais pas complètement séparées (Harvey, 2013). Elle est souvent rattachée à des approches et terminologies telles que : garantie de la qualité, culture de la qualité, politique qualité, accréditation, management de la qualité, assurance qualité, évaluation qualité, etc., qui rendent aussi compte des différences de traditions et de cultures nationales, institutionnelles et disciplinaires.

L'approche assurance qualité qui nous intéresse, est traduite du terme anglais « *quality assurance* ». Ce concept a commencé à se développer dans les années 1980 aux États-Unis, plus tard en Europe, et plus récemment en Afrique (Souto Lopez, 2019). Il est largement inspiré du modèle "*Total Quality Management*" (TQM) de l'industrie, qui est une méthode de gestion des entreprises rapportée aux institutions éducatives et fait d'ailleurs l'objet de plusieurs analyses et critiques dans le monde académique. Son importance majeure aujourd'hui va de pair avec l'apparition de nombreux et nouveaux défis auxquels est confronté l'ES (Bernhard, 2014). Au vu de cette réalité, on pourrait se demander en quoi l'assurance qualité est-elle importante et utile ?

---

<sup>1</sup> L'enseignement supérieur regroupe les enseignements généraux, techniques ou professionnels qui demandent de disposer d'un niveau de formation supérieur ou égal au baccalauréat ou à son équivalent, telles les universités : <https://www.insee.fr/fr/metadonnees/definition/c1871> consulté le 2 mai 2023

<sup>2</sup> IIPÉ-UNESCO, « Le nouveau rôle de l'enseignement supérieur ». 2018. 19 janvier 2018. <https://www.iiep.unesco.org/fr/le-nouveau-role-de-lenseignement-superieur>.

<sup>3</sup> OCDE, « L'investissement dans le capital humain | READ online ». s. d. [oecd-ilibrary.org](https://read.oecd-ilibrary.org/education/l-investisment-dans-le-capital-humain_9789264262898-fr). Consulté le 9 septembre 2023. [https://read.oecd-ilibrary.org/education/l-investisment-dans-le-capital-humain\\_9789264262898-fr](https://read.oecd-ilibrary.org/education/l-investisment-dans-le-capital-humain_9789264262898-fr).

<sup>4</sup> *Colloque International sur Les Enjeux de l'Assurance Qualité dans l'Enseignement Supérieur*, . 2010. Vol. 190. [https://www.univ-ouargla.dz/les\\_enjeux\\_AC.pdf](https://www.univ-ouargla.dz/les_enjeux_AC.pdf).

En effet, le rapport mondial du suivi sur l'éducation de l'Organisation des Nations Unies pour l'Éducation, la Science et la Culture (Unesco) en 2016, indique que le nombre d'étudiants inscrits dans l'enseignement supérieur a doublé entre 2000 et 2014, passant de 100 millions à 207 millions<sup>5</sup>. Les pressions pour l'accès à l'enseignement supérieur devraient continuer à augmenter considérablement dans les années à venir, en raison de la progression des pays en développement, particulièrement en Asie et en Afrique (Bloom, Canning & Chan, 2005). Tous les regards sont tournés vers les universités et les établissements d'enseignement supérieur qui doivent répondre aux besoins de cette forte croissance (UNESCO, 2016). Cependant, alors que la qualité au sein des universités était incontestable à une époque où ces établissements formaient une petite élite, dans les systèmes d'enseignement supérieur massifiés d'aujourd'hui, les établissements doivent refondre leurs programmes et s'adapter aux défis de l'heure<sup>6</sup>.

Pour accroître donc la qualité dans le système d'ES, les acteurs et organismes, tant au niveau international, sous régional, que continental, ont établi des lignes directrices servant de normes minimales de pratiques que les IESR doivent suivre telles que : l'UNESCO, l'Union Européenne (UE), l'Agence Universitaire de la Francophonie (AUF), le Centre Régional d'Évaluation en Éducation, Environnement, Santé et d'Accréditation en Afrique (CRESAC), etc.<sup>7</sup> Ces lignes directrices énoncent des séries d'instruments nécessaires pour harmoniser l'ES dans son ensemble. Ainsi, dans la plupart des pays, l'ES est soumis à des lois, réglementations et pratiques imposées par les autorités d'AQ et d'accréditation aussi bien nationales, régionales qu'internationales.

On retrouve au niveau International :

- European Quality Assurance Register for Higher Education (EQARHE) ;
- European Association for Quality Assurance in Higher Education (ENQA) ;

Au niveau régional / continental :

- Harmonisation, Assurance Qualité et Accréditation de l'Enseignement Supérieur Africain (HAQAA) ;
- Haute Autorité de la Qualité de l'Enseignement Supérieur (HAQES) ;

---

<sup>5</sup> IIPE-UNESCO, « Supérieur : croissance et avenir durable ». 2018. 22 janvier 2018.

<https://www.iiep.unesco.org/fr/superieur-croissance-et-avenir-durable>.

<sup>6</sup> Michaela Martin. 2019. *Assurance qualité interne : améliorer la qualité et l'employabilité des diplômés du supérieur*. Nouvelles tendances dans l'enseignement supérieur Éditions UNESCO. Vol. 296. 7-9 rue Eugène Delacroix, 75116 Paris. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000367775/PDF/367775fre.pdf.multi>.

<sup>7</sup> Mamadou SARR. 2018. « Assurance Qualité Interne : Méthodologie, bonnes pratiques et étapes requises pour le management des institutions d'Enseignement Supérieur et de Recherche de l'Espace CAMES ». [https://www.lecames.org/wp-content/uploads/2018/09/Assurance-qualite%CC%81-interne\\_Methodologie-bonnes-Pratiques-CAMES.pdf](https://www.lecames.org/wp-content/uploads/2018/09/Assurance-qualite%CC%81-interne_Methodologie-bonnes-Pratiques-CAMES.pdf).

- Conseil Africain et Malgache pour l'Enseignement Supérieur (CAMES).

Au niveau national, ce sont essentiellement les ministères de l'enseignement ou de l'éducation qui s'en chargent à travers les agences nationales d'assurances qualité dans l'ES (ANAQ SUP)

Une étude menée par le CAMES en 2015 sur l'état de l'assurance qualité dans l'ES en Afrique francophone, a révélé que le souci de la qualité figure en bonne place dans les plans stratégiques et dans les programmes d'amélioration de nombreuses IESR dans plusieurs pays<sup>8</sup>.

Une IES comme l'Université Senghor, rentre dans cette dynamique. Depuis sa création le 4 novembre 1990, elle s'est résolument engagée dans une démarche qualité qui lui a valu son accréditation par le CAMES en 2007. En 2021, elle a établi une direction dédiée à l'assurance qualité et au suivi-évaluation. Cette direction s'est fixée pour objectif de s'assurer de la qualité, de l'amélioration continue des formations proposées conformément aux exigences réglementaires de l'Union Européenne et du CAMES. En intégrant les standards internationaux, l'Université Senghor se positionne comme une institution d'enseignement supérieur de référence, attirant des étudiants talentueux et renforçant ses partenariats. En effet, elle compte à son actif un grand nombre de partenariats tant avec des institutions académiques, organisations internationales, des entreprises qu'avec des gouvernements étrangers. Ces collaborations ont permis la mise en œuvre de nombreux projets de formations continues. Entre 2006 et 2023, l'Université comptabilise plus d'une cinquantaine de projets de formations continues certifiantes et diplômantes au profit des cadres et jeunes de l'espace francophone.

Dans le cadre de ces formations continues (courte durée), l'Université Senghor accueille environ 1000 auditeurs par an<sup>9</sup>, contre seulement 200 étudiants<sup>10</sup> tous les deux ans pour les formations initiales (master en développement). Ce constat, qui témoigne d'une forte demande du public en formation continue, constitue le point de départ de notre étude sur l'efficacité du dispositif d'assurance qualité mise en place dans le développement de ces projets

Si Cisagara Bisimwa (2020) dans son étude soutient que les critiques émises par les étudiants concernant la mauvaise qualité organisationnelle et pédagogique d'une université ont une incidence sur sa réputation et sa renommée, il est davantage souligné de manière spécifique au domaine de l'enseignement supérieur que l'assurance qualité joue un rôle déterminant sur la perception et la satisfaction des étudiants.

---

<sup>8</sup> Mamadou SARR. 2018. *Idem*

<sup>9</sup> « Brochure USenghor - Français.pdf ». 2022. Google Docs. 2022.

[https://drive.google.com/file/d/1s7L\\_dJo7p9CcqSTIEL3PJE-hhD6FI5kZ/view?usp=sharing&usp=embed\\_facebook](https://drive.google.com/file/d/1s7L_dJo7p9CcqSTIEL3PJE-hhD6FI5kZ/view?usp=sharing&usp=embed_facebook).

<sup>10</sup> <https://www.usenghor-francophonie.org/programs/>

À travers cette étude nous souhaitons contribuer à rendre le système de l'assurance qualité de l'Université Senghor plus performant afin de répondre efficacement aux attentes des apprenants des formations continues.

Pour ce faire, nous avons mené une étude de cas pour des fins de comparaison auprès d'une direction et deux départements académiques, actifs dans le développement des formations continues au siège de l'Université Senghor. Nous avons privilégié les instruments comme la revue documentaire, les entrevues et le questionnaire pour la collecte de données nécessaires à l'élaboration de recommandations visant à renforcer la qualité de ces formations.

En dehors de l'introduction et la conclusion, ce travail de recherche est structuré en cinq chapitres distincts :

- le premier se concentre sur la formulation de la problématique en lien avec l'assurance qualité au sein des IES et les questions y afférentes ;
- le deuxième aborde les aspects théoriques issus de la littérature qui ont contribué à la conceptualisation de notre cadre de recherche ;
- le troisième décrit la méthodologie adoptée dans ce mémoire ;
- le quatrième présente les principaux résultats, suivi de discussions ;
- Le cinquième chapitre est consacré au projet visant à renforcer les dispositifs de l'assurance qualité dans les formations continues à l'Université Senghor.

## 1 Problématique de l'assurance qualité en milieu universitaire

Ce premier chapitre aborde la problématique de l'assurance qualité dans le système universitaire. Pour ce faire, nous commencerons par contextualiser la tendance croissante des universités à adopter cette approche. Ensuite, nous examinerons les problèmes récurrents auxquels les universités sont confrontées lors de la mise en œuvre de l'assurance qualité. Enfin, nous définirons clairement notre problème de recherche.

### 1.1 Les changements dans le domaine de l'enseignement supérieur, induits par les grandes tendances internationales : vers une nécessité d'instaurer l'assurance qualité ?

L'enseignement supérieur dans le monde est confronté à de profondes mutations, à l'aube du XXIème siècle (Magnet. Blé Désiré, 2017). La mondialisation dans le domaine universitaire, à l'instar de tous les autres secteurs, a favorisé l'accélération des échanges internationaux (Strassel, C. 2018). Ces échanges se manifestent par la mobilité des étudiants, des enseignants, au-delà des frontières (Michel Lambert, 2003), ainsi que la mobilité des programmes qui renvoie à l'apprentissage en ligne ou ouvert à distance. On parle de plus en plus de l'internationalisation, qui est décrite comme un « *processus qui, grâce à la mobilité internationale des étudiants et des enseignants, conduit à l'intégration des dimensions internationales et interculturelles dans les fonctions éducatives des institutions d'enseignement supérieur ainsi que dans leur gouvernance* » (Cosnefroy, L., De Ketele, J.-M., et al 2020). Cette internationalisation, pouvant être vue sous plusieurs facettes, comporte des occasions avantageuses à saisir et à exploiter. Cependant, elle comporte, par sa nature même, des risques inhérents qu'il convient de prendre en considération (Gracia, S. 2016).

Par ailleurs, l'introduction des TIC dans le domaine de l'éducation a considérablement modifié l'expérience de l'enseignement traditionnel. Les nouvelles pratiques éducatives telles que les formations en ligne, l'e-enseignement, l'apprentissage électronique, le cyber apprentissage et l'e-learning ont entraîné des changements significatifs (Manachias, 2003). Ces méthodes d'apprentissage sont rendues possibles grâce à la capacité des TIC à enrichir les contenus pédagogiques, à favoriser les interactions entre les apprenants et les enseignants, à personnaliser davantage la formation et à atteindre les populations qui étaient jusqu'alors exclues de l'enseignement universitaire. Parmi les nombreux changements structurels provoqués par l'adoption rapide des TIC, on observe la "*marchandisation*" de l'enseignement supérieur. Les stratégies de marketing basées sur les TIC ont non seulement accentué la concurrence internationale entre les universités, mais elles ont également entraîné une course commerciale acharnée visant à attirer davantage d'étudiants. Cette tendance se

matérialise par une série d'initiatives telles que l'augmentation des frais de scolarité ou leur gratuité, une focalisation sur l'employabilité et la privatisation des universités<sup>11</sup>.

On note également la massification des effectifs ou une expansion quantitative sans précédent du nombre des étudiants dans le monde (Banque mondiale, 2011), s'expliquant par une combinaison de facteurs notamment<sup>12</sup> :

- la croissance démographique ;
- les besoins en formation en nette progression ;
- les exigences du marché du travail de plus en plus importantes ;
- l'adoption de politiques éducatives favorisant la démocratisation de l'enseignement supérieur.

Au sein des universités africaines, en particulier, le nombre des inscrits a plus que triplé entre 2000 et 2018, passant de 4,3 millions à 14,5 millions (UNESCO, 2020). Face à cette demande croissante, de nombreux établissements privés ont vu le jour, souvent bien accueillis par les pouvoirs publics, car ils ont permis de réduire ou de stabiliser le financement public de l'enseignement supérieur. Toutefois, ces établissements privés, principalement gérés selon un modèle commercial (la recherche du profit), soulève des questions quant à la qualité de l'éducation dispensées (Niedermeier, 2018), sur le plan de la pédagogie, de la reconnaissance des diplômes et de l'employabilité de diplômés, etc.

Tous ces phénomènes ont créé une tension entre les attentes traditionnelles des universités et les nouvelles réalités. En outre, de nouvelles questions surgissent quant à la gouvernance et à la gestion des valeurs et des codes d'éthique associés à l'enseignement supérieur (Marginson, 2007). Il est nécessaire de repenser les cadres de gouvernance et de gestion pour répondre aux besoins d'un nombre croissant d'étudiants aux objectifs et attentes variés, en termes de ressources, d'infrastructures et de qualité de l'enseignement. Le défi d'amélioration de la qualité, face aux évolutions de la mondialisation dans le milieu universitaire, a amené les pays à faire de l'assurance qualité leur priorité<sup>13</sup>.

---

<sup>11</sup> Adel Ben Youssef et Alain Rallet. s. d. « usage des T.I.C. dans l'enseignement » 12.

<https://shs.hal.science/halshs-00937250/document#:~:text=Les%20TIC%20permettent%20C3%A0%20la,exclus%20de%20la%20formation%20universitaire.>

<sup>12</sup> Atfa, Memai, et Rouag Abia. 2010. « Massification à l'université et qualité de l'enseignement ». <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/50/7/1/155439>.

<sup>13</sup> Bouzid, Pr Nabil, et Pr Zineddine Berrouche. 2012. « Module II - Assurance qualité dans l'enseignement supérieur ». <http://www.ciages-mesrs.dz/COURS%20CIAQES/II-AQ%20dans%20I%27ES.pdf>.



## 1.2 Problèmes liés à la pratique de l'assurance qualité au sein des universités

L'assurance qualité dans une institution d'enseignement supérieur trouve ses fondements à la fois dans la gestion et dans la culture organisationnelle (Sylin M. & Delausnay, 2007). Cette approche fait référence à des processus et mécanismes qui garantissent la qualité pédagogique et les modes managériaux. Il convient de noter que l'AQ a deux dimensions : interne (AQI) et externe (AQE) (Martin et Stella, 2007). La première englobe tous les mécanismes, instruments et systèmes d'assurance qualité utilisés au sein de l'établissement d'enseignement supérieur (Sanyal & Martin, 2007). Quant à la seconde, elle fait référence à un processus d'évaluation et de surveillance de la qualité par des parties externes indépendantes à l'établissement d'enseignement supérieur<sup>14</sup>. Les résultats des informations recueillies par l'Institut International de Planification de l'Éducation (IIEPE)-UNESCO en 2020 auprès des points contacts institutionnels et des gestionnaires d'assurance qualité révèlent que l'AQE est un puissant moteur pour l'AQI, une interaction entre les deux est déterminante pour maintenir le niveau de qualité élevé des IES<sup>15</sup>.

Par ailleurs, les universités, partout dans le monde, sont souvent confrontées à des difficultés lorsqu'il s'agit de mettre en place un système d'AQI (Ehlers, 2009 et Harvey, 2016). Elles se questionnent notamment sur comment élaborer une AQI efficace ; comment trouver l'équilibre entre les intérêts de toutes les parties prenantes ; comment trouver ou créer des mécanismes permettant de tirer le meilleur parti des données factuelles pour améliorer la qualité des formations et l'insertion professionnelle des étudiants ; enfin et surtout, comment concevoir une AQI qui favorise l'élaboration de processus d'amélioration continue de la qualité au sein de l'université<sup>16</sup>.

En plus de ces problèmes, les universités des pays en développement se heurtent à d'autres défis. Elles doivent d'une part chercher des ressources financières, techniques appropriées et d'autre part, recruter du personnel hautement qualifié ; tout en tentant de mettre en œuvre l'AQI dans un environnement institutionnel où les systèmes d'information sont souvent vulnérables, les données limitées et les solutions informatiques peu accessibles (Mhlanga, 2013).

À cela s'ajoutent les écarts entre les stratégies d'AQ envisagées par ces universités et les actions déployées pour les atteindre (Charlier, Bachelet, 2014). Ces stratégies sont souvent,

---

<sup>14</sup> Michaela Martin & Antony Stella : Assurance qualité externe dans l'enseignement supérieur : les options Paris 2007, UNESCO : Institut international de planification de l'éducation [https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000152045\\_fre/PDF/152045fre.pdf.multi](https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000152045_fre/PDF/152045fre.pdf.multi)

<sup>15</sup> IIEPE-UNESCO 2020, Note d'orientation de l'IIEPE Lier assurance qualité externe et interne [https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000263247\\_fre/PDF/263247fre.pdf.multi](https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000263247_fre/PDF/263247fre.pdf.multi)

<sup>16</sup> Michaela Martin. 2019. *Assurance qualité interne : améliorer la qualité et l'employabilité des diplômés du supérieur*. Nouvelles tendances dans l'enseignement supérieur Éditions UNESCO. Vol. 296. 7-9 rue Eugène Delacroix, 75116 Paris. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000367775/PDF/367775fre.pdf.multi>.

soit non opérationnelles, soit ne sont pas clairement définies et connues du système éducatif (Haruni et Sipora, 2014)

De tout ce qui précède, nous retenons que les IES <sup>17</sup>sont donc appelées à :

- remettre en question de façon continue leur fonctionnement et faire des réajustements en fonction des évaluations ;
- aligner leurs objectifs aux attentes de la société (étudiants, personnel administratif autres parties intéressées) et au respect des normes internationales.

Au regard de toutes ces difficultés mentionnées, l'on se demande si la démarche qualité engagée au sein de l'Université Senghor est bien organisée, bien adaptée à l'ensemble des prestations académiques, à savoir les masters, l'école doctorale, les campus et les formations continues.

### 1.3 Bref présentation de l'Université Senghor

L'Université Senghor, opérateur direct de la francophonie, est un établissement privé de 3ème cycle reconnu d'utilité publique internationale. Elle offre, depuis plus de 30 ans, des formations pluridisciplinaires consacrées au développement durable dans un contexte de mondialisation. Elle a pour mission de former et de perfectionner des cadres créatifs vers l'exercice des responsabilités dans certains domaines prioritaires pour le développement durable. À Alexandrie, l'Université propose un Master en développement (reconnu par le Cames) articulé autour de 4 thématiques : la culture, le management, l'environnement et la santé.

L'Université, impulsée dans une dynamique d'externalisation des formations, s'efforce de répondre à la demande croissante de formations sur le continent africain. Depuis 2013, elle a ainsi multiplié et délocalisé ses formations, qu'elles soient à distance ou en présentiel (masters, formations continues, séminaires etc.), dans plus d'une dizaine de pays africains, grâce à ses partenariats. Elle compte, en effet, un grand nombre de partenariats à son actif, avec des organisations, à savoir : organismes internationaux, établissements universitaires africains, européens ou canadiens, parmi les plus prestigieux. Ces partenariats l'aident à accomplir son rôle d'acteur majeur de développement.

Les statistiques de l'Université Senghor dénombrent 500 à 700 étudiants régulièrement formés grâce à l'expertise de 150 professeurs et experts qualifiés sur ses campus décentralisés en Afrique, en Hongrie ainsi qu'à son siège d'Alexandrie en Egypte.

---

<sup>17</sup>Miranda, Pr Brusil. s. d. « La politique Assurance Qualité dans l'enseignement supérieur ». P4

### 1.3. Énoncé des questions et objectifs de recherche

Comme mentionné précédemment, nous avons circonscrit notre champ d'étude aux projets de formations continues.

L'analyse des rapports d'exécution de ces projets a fait ressortir de nombreux aspects positifs, ainsi que des aspects inhérents au niveau de satisfaction des apprenants à améliorer. Nos propres constats quant aux disparités dans les procédures utilisées par les départements responsables des formations continues, sont autant de points qui justifient le choix du thème de mémoire intitulé : « *évaluation de la satisfaction des apprenants en formations continues à l'Université Senghor : vers une meilleure gestion de la qualité* ».

Nous tenterons à travers cette étude d'apporter des réponses aux questions de recherche formulées ci-après.

#### 1.3.1 Questions de recherche

De ce qui précède, nous tirons la principale question de notre étude formulée en ces termes : comment renforcer l'efficacité de l'assurance qualité de l'Université Senghor pour mieux répondre aux besoins et aux attentes des parties prenantes, en particulier des apprenants des formations continues ?

Nous cherchons à répondre à cette question principale à travers les questions secondaires ci-après :

- Les procédures et outils de l'AQ existants sont-ils adaptés aux FC ?
- De quelle manière sont prises en compte les attentes et besoins spécifiques des apprenants en FC à l'Université Senghor ?
- Comment les acteurs clés des projets de FC intègrent-ils les résultats et enseignements tirés des évaluations antérieures dans l'amélioration du processus de l'AQ ?
- Quelles sont les meilleures pratiques de l'AQ identifiées permettant d'améliorer le système d'assurance qualité des FC à l'Université Senghor ?

#### 1.3.2 Objectifs de recherche

Déoulant des questions susmentionnées, l'objectif général de cette étude est de contribuer à rendre le système d'assurance qualité de l'Université Senghor plus performant afin de répondre efficacement aux attentes des parties prenantes, notamment des apprenants en formations continues.

Plus spécifiquement, nous souhaitons :

- Déterminer l'adéquation des procédures et des outils de l'assurance qualité existants pour le développement des FC à l'Université Senghor.
- Analyser de quelle manière les attentes et besoins spécifiques des apprenants en formation continue sont pris en compte à l'université Senghor.
- Examiner comment les acteurs prennent en compte les résultats de l'assurance qualité dans leurs processus décisionnels concernant les programmes de formations continue.
- Identifier les meilleures pratiques d'assurance qualité qui permettent d'améliorer le système d'assurance qualité des formations continues à l'Université Senghor.

#### 1.4. Intérêt de l'étude

Notre étude, intitulée « évaluation de la satisfaction des apprenants en formations continues à l'Université Senghor : vers une meilleure gestion de la qualité », revêt un triple intérêt.

D'abord sur le plan théorique, cette étude délimitée aux formations continues viendra s'ajouter à la documentation existante en matière d'assurance qualité en milieu universitaire. Ensuite, sur le plan pratique, les conclusions tirées de cette étude seront d'une grande utilité pour l'ensemble des activités de l'Université Senghor. Elles fourniront des recommandations concrètes quant à l'amélioration et à l'optimisation de la démarche qualité, non seulement dans le domaine des formations continues, mais aussi pour les masters en présentiel, l'école doctorale et les différents campus.

Enfin, sur le plan académique et professionnel, notre étude marque une étape significative dans notre développement personnel et notre carrière. En nous engageant dans cette recherche, nous renforçons nos compétences en matière d'analyse, de synthèse et de résolution de problèmes. En explorant ce sujet d'une importance capitale, nous nous positionnons comme actrice engagée et compétente dans le domaine de l'assurance qualité en milieu universitaire, et au sein de quelconque projet de développement.

Nous retenons dans ce chapitre que l'assurance qualité est considérée comme une composante essentielle dans le secteur universitaire sur le plan mondial. Mais les défis et enjeux auxquels les IES font face dans l'application de cette démarche, ne peuvent être ni négligés ni ignorés. Dans le prochain chapitre, nous aborderons donc les concepts théoriques liés à cette étude.

## 2 L'assurance qualité dans l'enseignement supérieur : clarifications conceptuelles et principes

Le présent chapitre expose le cadre théorique qui délimite cette étude. Il commence par donner un aperçu global de la mise en œuvre de l'assurance qualité dans l'ES en général et en particulier au sein des formations. Il présentera ensuite les principes et outils d'un système d'assurance qualité réussi. Par conséquent, la revue de littérature effectuée sur les différentes terminologies est faite à travers une revue documentaire assez pertinente, même si la littérature prise sous l'angle des formations continues reste limitée.

### 2.1 Aperçu de l'assurance qualité dans le domaine de l'enseignement supérieur

L'une des difficultés que posent les études menées dans le cadre de l'assurance qualité dans l'enseignement supérieur réside dans la compréhension précise de ce que l'on entend par ce concept. Cette difficulté découle de la pluralité des conceptions et d'approches différentes de la qualité et de son assurance.

#### 2.1.1 Clarification conceptuelle

Les notions essentielles dont la clarification est primordiale à la compréhension de notre sujet d'étude sont les suivantes : qualité, assurance qualité, démarche qualité, management de la qualité, système de management de la qualité, formation continue.

##### a. Qualité

Les normes ISO 9000 et 9001 définissent la notion de qualité comme étant « *l'ensemble des caractéristiques d'une entité qui lui confèrent l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés et implicites* ». Cette notion peut être abordée de différentes manières. La qualité selon Martin & Stella (2007)<sup>18</sup>, peut se référer soit au respect des normes, soit à l'adéquation aux objectifs à atteindre.

On constate, alors, que la qualité n'est pas un concept statique, puisqu'il n'a cessé d'évoluer au fil du temps en s'ajustant aux changements. Dans les années 1980 et 1990, elle était associée à l'excellence, mais elle tend désormais à signifier l'adaptation à une mission (cohérence) (Koslowsky, 2006). Dans leur article, Cardoso et al. (2016) explorent la diversité des conceptions et des approches pour définir et garantir la qualité dans le domaine éducatif. Ils proposent d'examiner cette diversité à travers trois perspectives distinctes : la qualité en

---

<sup>18</sup> Michaela Martin, et Antony Stella. s. d. *Assurance qualité externe dans l'enseignement supérieur : les options*. Vol. 117. 7, place de Fontenoy, 75007 Paris. Consulté le 10 septembre 2023. [https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000152045\\_fre/PDF/152045fre.pdf.multi](https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000152045_fre/PDF/152045fre.pdf.multi). P.123

tant que « culture », la qualité en tant que « conformité » et la qualité en tant qu'outils de « cohérence ».

La première perspective est considérée comme une valeur fondamentale et une dimension inhérente à l'essence même de l'enseignement supérieur. Elle repose sur une vision partagée par les membres de la communauté éducative, qui valorisent l'excellence académique, les compétences et l'épanouissement des étudiants. La deuxième perspective, quant à elle, repose sur le respect des normes, des critères et des indicateurs établis par des organismes d'accréditation. La conformité aux standards établis est donc considérée comme une condition nécessaire pour garantir la qualité de l'enseignement supérieur. Enfin, la troisième perspective est une approche mettant l'accent sur la nécessité d'assurer la cohérence entre les différentes dimensions et composantes du domaine. Cela implique d'harmoniser les objectifs pédagogiques, les méthodes d'enseignement, les évaluations des étudiants, les ressources disponibles, ainsi que les processus de gouvernance et de gestion (piloteage). L'utilisation d'outils spécifiques, des systèmes de gestion ou des démarches d'amélioration continue, est préconisée pour atteindre cette cohérence. Les auteurs continuent dans leur ouvrage en soutenant que ces trois perspectives « coexistent comme mesures indirectes de la qualité » (Cardoso et al. 2016, p.953).

Selon l'UNESCO<sup>19</sup>, la définition du concept de « qualité » dans l'enseignement supérieur est complexe et multidimensionnelle, rendant ainsi difficile sa caractérisation. Pour cette institution, la légitimité de la méthode « qualité » choisie par l'établissement ou l'organisme de qualité dépend « des intérêts des diverses parties prenantes afin de parvenir à un consensus sur la signification de la qualité de l'éducation etc. L'une des principales tâches qui incombe à un organisme d'assurance qualité est précisément de déterminer sa conception de la qualité et la définition qu'il en donne, les parties prenantes qu'il entend consulter, la façon dont il tiendra des normes et définitions internationales et les moyens qu'il utilisera pour faire admettre cette définition comme légitime et acceptable dans l'ensemble du système » (Martin et Stella, 2007 : 36).

#### *b. Assurance qualité*

Pour la norme ISO, référence incontournable lorsqu'il s'agit d'évaluer la qualité d'un produit ou d'un service, l'assurance qualité « *regroupe toutes les activités qui doivent être réalisées pour que les produits et services soient conformes à la norme qualité* ». Cette notion dans l'ES peut être envisagée aussi sous plusieurs angles. D'aucuns pensent, qu'elle est devenue un moyen ou un outil essentiel pour faire face à ses défis et pour désigner les pratiques

---

<sup>19</sup> IIEP-UNESCO, « Assurance qualité | Unesco IIEP Learning Portal ». s. d. Consulté le 10 septembre 2023. <https://learningportal.iiep.unesco.org/fr/glossary/assurance-qualite>.

conformes aux normes académiques établies. Selon Rachid Wahabi, Sanaa Fahmi et al<sup>20</sup> (2012), l'assurance qualité est « un outil de gouvernance, de planification, de développement institutionnel et d'amélioration continue ». Par ailleurs, Fave-Bonnet (2007), s'inspirant des textes officiels du processus de Bologne et l'espace européen de l'enseignement supérieur (EEES), propose 3 approches traduisant le terme anglais « quality assurance » :

- l'évaluation de la qualité « comment mesurer la qualité » ;
- l'assurance de la qualité ou la garantie de la qualité « comment garantir cette qualité » ;
- le management de la qualité « comment l'obtenir ».

Ces trois approches convergent vers un objectif commun, à savoir l'amélioration continue. À cet objectif s'ajoute un autre, celui de la redevabilité (obligation de rendre compte), tel que proposé par Serge F. et Zakari K. (2020). Le principe de redevabilité est « l'obligation de rendre des comptes sur son action ou sur son inaction et, dans ce dernier cas, l'acceptation de la possibilité d'être sanctionné en cas de non-respect des engagements pris » OCDE (2015, p.32). Les universités sont donc tenues de rendre des comptes aux étudiants, aux partenaires sectoriels, aux potentiels employeurs, au public, bref à toute partie prenante. Cela implique l'énoncé de directives transparentes, la mise en place de moyens plus efficaces, l'évaluation des résultats et alignement des rémunérations aux niveaux individuel et institutionnel sur les indicateurs d'efficacité, (D. Bruce Johnstone, 1998). Ces approches se retrouvent dans la définition de l'AQ, donnée par l'UNESCO-CEPES (2007), qui la décrit comme « *un processus d'évaluation continue (évaluation, suivi, assurance et maintien de la qualité, amélioration) 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* ».

### c. Démarche qualité

Le glossaire de l'AUF (2017) définit la démarche qualité comme « *un processus mis en œuvre par une institution, pour maîtriser et assurer la qualité de ses activités afin d'améliorer sa performance et sa reconnaissance* ». Ce processus est continu, progressif et nécessite l'engagement de tous les acteurs, en particulier de l'équipe dirigeante de l'institution. Une démarche qualité consiste à mettre en place un dispositif basé sur des éléments essentiels tels que<sup>21</sup> :

---

<sup>20</sup>Wahabi, Rachid, Sanaa Fahmi, Zakaria Benjouid, Laila Idrissi, et Ahmed Nejmeddine. 2018. « L'Évaluation et l'Assurance Qualité dans les Universités Marocaines ». In .

<sup>21</sup> [https://ingenierie-sante.edu.umontpellier.fr/files/2017/11/SMQ\\_DOC\\_2017\\_politique-qualite.pdf](https://ingenierie-sante.edu.umontpellier.fr/files/2017/11/SMQ_DOC_2017_politique-qualite.pdf)

- une volonté permanente d'amélioration continue, c'est-à-dire que l'institution s'engage dans une démarche proactive, remettant régulièrement en question ses processus et pratiques afin de les optimiser ;
- un suivi rigoureux des processus est également nécessaire. Cela implique d'établir des procédures claires et détaillées pour chaque étape du parcours des étudiants, depuis les inscriptions jusqu'aux examens, tout en veillant à ce que tout se déroule de manière transparente et efficiente ;
- un objectif ultime visé, qui est la satisfaction de tous les acteurs de l'institution, internes (étudiants, enseignants-chercheurs, personnels administratifs) et externes (partenaires, organismes ...), en prenant impérativement en compte leurs attentes et en mesurant leur degré de satisfaction.

L'engagement d'une IES dans une démarche qualité est un moyen d'améliorer sa réputation et sa notoriété <sup>22</sup>.

#### *d. Management de la qualité*

Le management de la qualité est arrivé dans l'enseignement supérieur sous la forme du Total Quality Management (TQM) aux Etats Unis en 1991 (Marchese, 1997, cité par Rhoades et Sporn, 2002, p. 361). Le TQM, qui est une approche de gestion, est inspiré des méthodes de management de l'industrie japonaise ; qui met l'accent sur la performance et la gestion axée sur les résultats. (Souto Lopez, 2019). Selon le manuel du CAMES le management de la qualité est un ensemble « d'activités coordonnées permettant d'orienter et de contrôler un organisme en matière de qualité. L'orientation et le contrôle d'un organisme en matière de qualité incluent généralement l'établissement d'une politique qualité et d'objectifs qualité, la planification de la qualité, la maîtrise de la qualité, l'assurance de la qualité et l'amélioration de la qualité »<sup>23</sup>. Ces actions sont déployées à travers un Système de Management de la Qualité (SMQ).

#### *e. Système de management de la qualité*

Le Système de Management de la Qualité (SMQ) est l'ensemble des ressources et activités qui permettent à une IES d'élaborer, de mettre en œuvre et de réviser sa politique et ses objectifs

---

<sup>22</sup> « Les démarches qualité en enseignement supérieur : quels en sont les effets ? » 2018. In . [https://g3-qualite2018.sciencesconf.org/data/ProgrammeG3\\_Infographie\\_SIUM\\_v11.pdf](https://g3-qualite2018.sciencesconf.org/data/ProgrammeG3_Infographie_SIUM_v11.pdf).

<sup>23</sup> Mamadou SARR. 2018. « Assurance qualité interne : Méthodologie, bonnes pratiques et étapes requises pour le management des institutions d'Enseignement Supérieur et de Recherche de l'Espace CAMES ». [https://www.lecames.org/wp-content/uploads/2018/09/Assurance-qualite%CC%81-interne\\_Methodologie-bonnes-Pratiques-CAMES.pdf](https://www.lecames.org/wp-content/uploads/2018/09/Assurance-qualite%CC%81-interne_Methodologie-bonnes-Pratiques-CAMES.pdf).



qualité en accord avec sa vision et ses stratégies<sup>24</sup>. Le système doit pouvoir confirmer à l'institution elle-même et aux autres parties prenantes que les conditions nécessaires ont été mises en place pour favoriser l'opérationnalisation de la démarche qualité adoptée. La définition d'un SMQ par une organisation doit être guidée par 7 principes fondamentaux selon la norme ISO 9001<sup>25</sup> :

*Tableau 1 Les 7 principes du SMQ selon la norme ISO*

Les 7 principes selon la norme ISO	Explication
Orientation client	Met l'accent sur la satisfaction des besoins et des attentes des clients. Il implique de comprendre leurs exigences, de dépasser leurs attentes et d'offrir des produits ou services de qualité pour les fidéliser.
Leadership	Joue un rôle essentiel dans le management de la qualité. Les dirigeants doivent établir une vision claire, définir et communiquer les objectifs de qualité, et créer un environnement favorable à l'engagement des employés pour atteindre ces objectifs.
Implication du personnel	Ce principe reconnaît l'importance de l'implication et de l'engagement de tous les employés dans la démarche qualité. Il encourage l'échange d'informations, la participation active et la collaboration entre les membres de l'organisation.
Approche processus	Cette approche consiste à considérer l'ensemble des activités comme des processus interdépendants et à les gérer de manière systématique. Cela permet d'identifier les interactions et les opportunités d'amélioration pour garantir des résultats cohérents et satisfaisants.
Amélioration	L'amélioration continue met en évidence la nécessité de chercher constamment des opportunités d'amélioration, tant au niveau des processus que des produits ou services. Il encourage l'innovation et l'adoption de bonnes pratiques pour évoluer vers l'excellence.
Prise de décision fondée sur des preuves	Les décisions prises dans le cadre du management de la qualité doivent être basées sur des données et des faits concrets plutôt que sur des intuitions ou des présomptions. Cela implique la collecte, l'analyse et l'utilisation de données fiables pour prendre des décisions éclairées.
Management des relations avec les parties intéressées	Ce principe souligne l'importance de gérer les relations avec toutes les parties intéressées, telles que les clients, les fournisseurs, les employés, les actionnaires, les partenaires, etc. Il vise à établir des partenariats mutuellement bénéfiques, à communiquer de manière transparente et à répondre aux attentes de toutes les parties prenantes.

<sup>24</sup> Mamadou SARR. Op.cit Pg 8

<sup>25</sup> ISO, « Principes de management de la qualité », s. d.  
[https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/fr/PUB100080\\_fr.pdf](https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/fr/PUB100080_fr.pdf).

Au regard de la pertinence de ces principes, le CAMES, considère que les 7 principes de management de la qualité peuvent s'appliquer aux universités à l'instar de toute autre organisation et entité<sup>26</sup>.

*f. La formation continue*

La norme AFNOR X50-750 définit la formation continue comme « *un mode d'apprentissage faisant partie d'une éducation permanente permettant l'adaptation des travailleurs au changement des techniques et des conditions de travail et favorisant leur promotion sociale par l'accès aux différents niveaux de culture et de qualification professionnelle et leur contribution au développement culturel, économique et social* ». La formation continue ou encore apprentissage tout au long de la vie permet aux individus (adultes) ayant terminé leurs cycles de formations initiales, de développer des compétences et des connaissances<sup>27</sup>.

En effet, la formation initiale désigne un ensemble d'enseignements et d'apprentissages dispensés lors de la phase de la scolarité, avant l'entrée dans la vie professionnelle. Son objectif est de fournir les compétences et connaissances requises pour exercer un premier métier<sup>28</sup>. Il s'agit d'un parcours d'études diplômant qui prépare les étudiants en fonction de la durée du programme choisi, en accord avec les exigences du marché de l'emploi dans un domaine spécifique de compétences. Quant à la formation continue, ESCA école de Management l'attribue 4 objectifs<sup>29</sup> qui suivent :

- favoriser l'insertion professionnelle ;
- soutenir l'évolution professionnelle ;
- permettre une reconversion ;
- acquérir des compétences techniques.

Qu'il s'agisse de la formation initiale ou continue, le recours à un programme de formation permet, à priori, à un individu d'acquérir les connaissances, les compétences et l'expérience nécessaires pour réussir dans un domaine donné.

---

<sup>26</sup> Sarr, Mamadou. « Assurance qualité dans l'espace CAMES Concepts, méthodes et choix stratégiques pour le développement de l'Enseignement supérieur sous-régional », 2018, 114.

pg 46

<sup>27</sup> enseignementsup-recherche.gouv.fr. « La formation continue tout au long de la vie dans l'enseignement supérieur ». Consulté le 10 Juillet 2023. <https://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/fr/formation-continue-tout-au-long-de-la-vie>.

<sup>28</sup> « Différence entre formation continue et formation initiale ». s. d. SUFCO: site d'information sur la Formation continue. Consulté le 10 septembre 2023. <https://www.sufco.fr/formation-continue-vs-formation-initiale/>.

<sup>29</sup> « Formation initiale formation continue quelle différence ? » s. d. Consulté le 10 septembre 2023. <https://esca.ma/blog/formation-initiale-formation-continue-quelle-difference>.

Les formations continues couvrent un très large éventail de disciplines et de thématiques, à savoir les langues, l'informatique, le management et la communication, l'environnement, le droit, etc. Elles peuvent se traduire par des cours en présentiel, en ligne (mixtes ou hybrides), des séminaires, des conférences, etc, variant d'une université à une autre. Ces formations sont souvent conçues pour permettre aux participants d'obtenir des diplômes ou des certificats à la fin du programme.

Au niveau du système de l'enseignement supérieur français, les universités bénéficient d'une liberté de manœuvre dans la définition des modalités et l'organisation des formations continues, à condition qu'elles suivent les standards des diplômes nationaux (Catherine Agulhon, 2004). Selon AUF (2017), La conception d'un programme de formation continue doit prendre en compte plusieurs caractéristiques telles que le volume de crédits par module dispensé, les modalités des examens, la durée et les éventuelles orientations .

Au cours de ces dernières années, les établissements de l'enseignement supérieur sont devenus des acteurs majeurs du secteur, offrant des programmes de formation continue très diversifiés et adaptés aux besoins des professionnels<sup>30</sup>.

### 2.1.2 Les principes pour l'application de l'assurance qualité en milieu universitaire

L'historique de la qualité de l'enseignement supérieur en Europe révèle plusieurs repères essentiels en termes de principes et de démarches à suivre. Parmi ceux-ci, nous pouvons retenir les événements suivants<sup>31</sup> :

- le traité de Maastricht (1992) ;
- la déclaration de la Sorbonne (1998) ;
- la déclaration de Bologne (1999) ;
- la création de la European Network on Quality Assurance (ENQA), (2000) ;
- l'installation de la Commission sur les Guidelines (« lignes directrices »), (2003) ;
- la révision des guidelines (directives) (2012), avec le management interne de la qualité comprenant 7 lignes directrices ; le management externe de la qualité qui en a 4 et le management externe de la qualité des agences d'évaluation.

Ces événements majeurs ont contribué à orienter l'enseignement supérieur en Europe comme en Afrique vers l'amélioration de la qualité. Ils ont jeté les bases de principes et de démarches à suivre, tels que, l'assurance qualité, l'évaluation des programmes, la réforme pédagogique ainsi que la promotion de l'internalisation. De nombreux instruments peuvent

---

<sup>30</sup> <https://formation-continue.ooreka.fr/astuce/voir/753303/l-universite-organisme-de-formation-continue>  
consulté le 20 juillet 2023

<sup>31</sup> Sarr, Mamadou, Op.cit, P32

être adoptés en externe (AQE) ou en interne (AQI). Dans le but d'orienter un ESS à faire un choix, Juan Perellon (2007) préconise de s'appuyer sur les cinq interrogations fondamentales qui suivent :

1. Objectifs : Quels sont les objectifs et les buts de la politique d'assurance qualité ?
2. Contrôle : Qui est responsable du contrôle du processus d'assurance qualité ?
3. Domaines : Quels domaines doivent être couverts par l'assurance qualité ?
4. Procédures : Comment les procédures de l'AQ doivent-elles être établies ?
5. Usages : Qui utilise l'information collectée ?

Les réponses aux questions doivent permettre, à notre avis, à l'IES de faire des choix éclairés des outils et mécanismes adaptés à son environnement et par rapport à sa vision. Les pratiques associées à l'assurance qualité sont variées. Une catégorie se retrouve essentiellement à l'intérieur des établissements (assurance qualité interne) et une autre à l'extérieur de ceux-ci (assurance qualité externe) tout en s'appuyant d'abord sur des activités internes. Les mécanismes développés ci-après sont liés à l'assurance qualité externe.

#### *i. Les mécanismes d'assurance qualité dans l'enseignement supérieur*

En fonction du contexte et du système d'enseignement supérieur, 3 mécanismes sont possibles, à savoir : évaluation, audit et accréditation<sup>32</sup>.

#### **– L'évaluation**

C'est un processus qui consiste à évaluer de manière approfondie les activités, les procédures et les résultats d'une IES. Elle peut se faire par l'IES elle-même ou par une entité externe. L'évaluation externe a pour finalité l'attribution d'une note sous forme de jugements hiérarchisés et des recommandations qui sont destinées à l'amélioration de la qualité de l'IES et/ou du programme évalué (Navoyan Arayik, 2015). Elle est réalisée par rapport aux références et critères établis à l'externe, les missions et objectifs internes à l'IES.

#### **– L'audit**

Il est un examen indépendant qui permet de vérifier la conformité de l'IES par rapport aux normes et aux critères préétablis. L'audit de la qualité cherche à répondre à l'interrogation sur l'efficacité de l'assurance qualité : « À quel point vous faites bien ce que vous avez prévu de faire ? »<sup>33</sup>. L'objectif principal de l'audit est de garantir la transparence et l'intégrité des opérations de l'institution.

---

<sup>32</sup> Kis, Viktoria. s. d. « Quality Assurance in Tertiary Education: Current Practices in OECD Countries and a Literature Review on Potential Effects ».

<sup>33</sup> HARVEY, L. 2004-15. Analytic Quality Glossary. [« un processus d'examen permettant de juger que les procédures pour assurer la qualité, l'intégrité ou les standards de préparation et de résultats sont en place »].

## – L'accréditation

Ce mécanisme désigne « la reconnaissance par l'organisme accréditeur, après évaluation, de la compétence d'un établissement ou d'une formation à exercer ses missions. L'accréditation repose sur un référentiel qui définit des exigences précises en termes de système qualité et de compétences techniques »<sup>34</sup>. La plupart des IES soumettent régulièrement leurs formations à l'accréditation d'organismes externes ou professionnels, soit volontairement, soit par obligation, en fonction de la réglementation nationale ou internationale sur laquelle elles reposent (Michaela Martin, 2019).

En plus de « l'évaluation », et « l'accréditation », il existe d'autres termes tels que « l'habilitation », « la certification », « la labellisation », désignant des procédures voisines, mais non similaires (Nioche, 2007). Cependant, elles ont pour rôle de garantir la qualité, la performance ou l'efficacité des institutions, des centres de recherche et des cursus. Elles recouvrent cependant des idéaux, des ambitions, des modèles et des pratiques différentes<sup>35</sup>.

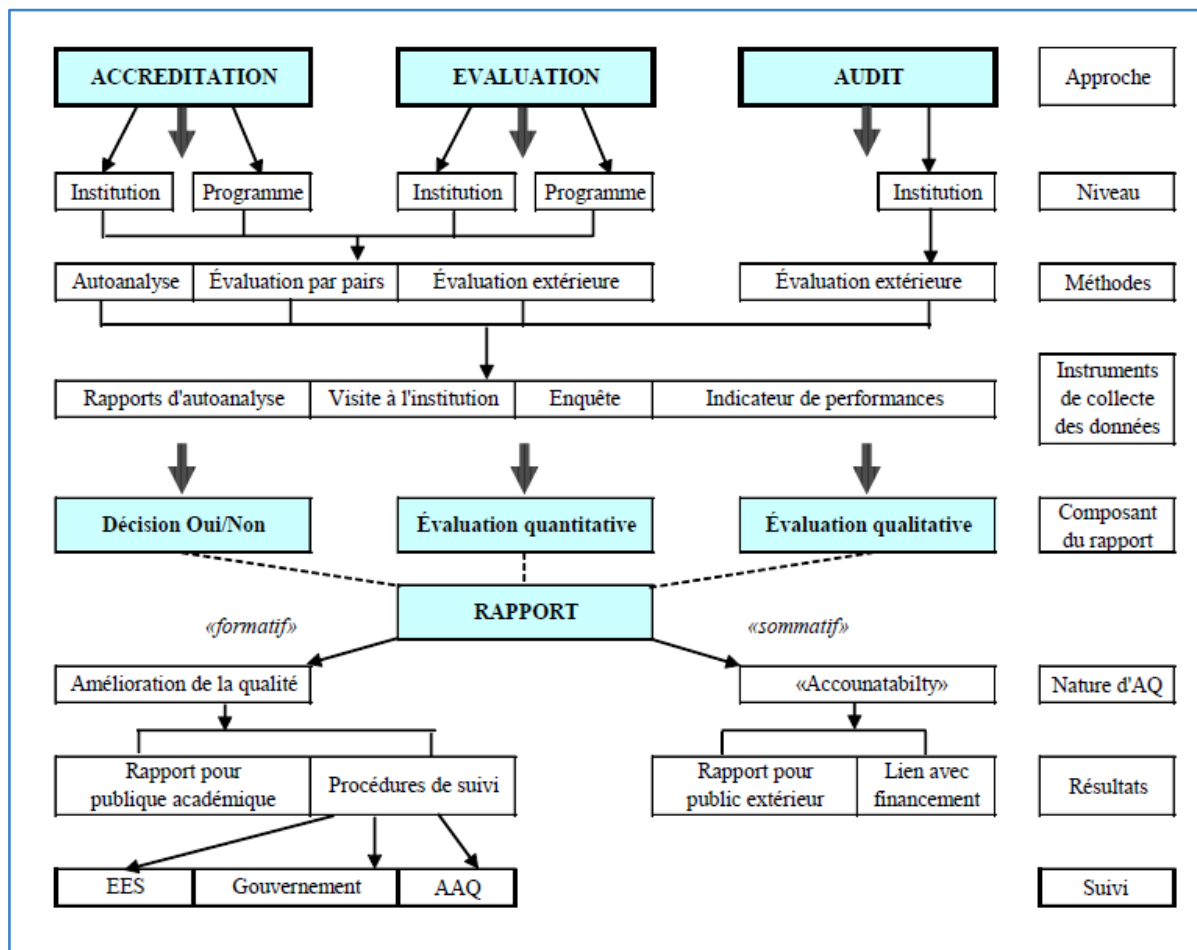


Figure 1 Les principaux mécanismes de l'assurance qualité dans l'enseignement supérieur (Kis, V. 2005, 41)

<sup>34</sup>« Official ». s. d. Consulté le 10 septembre 2023. <https://univ-sfax.tn/index.php?cible=qualite>.

<sup>35</sup> Agulhon, C. (2013). Accréditation-habilitation dans l'enseignement supérieur : de la distinction à la sanction. Carrefours de l'éducation, 36, 131-148. <https://doi.org/10.3917/cdle.036.0131>

*ii. Les outils de l'assurance qualité interne*

De nombreux instruments peuvent être utilisés afin de garantir la qualité à tous les niveaux de réalisation et d'atteinte des objectifs d'une entité. Selon le manuel du CAMES, il convient donc aux IES de concevoir et de mettre en pratique des méthodes et des outils permettant de mesurer l'efficacité et l'efficience de chaque processus de fonctionnement interne. Dans cette perspective, on peut avoir comme outils <sup>36</sup>:

**– Les référentiels qualité**

Ils établissent les normes de qualité qui doivent être respectées. Ils sont organisés en différents domaines, champs, références ou standards, et comportent des critères d'évaluation pour les diverses activités de l'établissement d'enseignement supérieur. Au niveau national, voire international, ces standards représentent les meilleures pratiques ou sont considérées comme telles en matière de pratiques académiques ; il en existe qui établissent des standards en matière de méthodologie de recherche, d'analyse de données, de rigueur scientifique et de communication des résultats. Les référentiels ont également la capacité de proposer des normes dites « d'excellence », qui permettent d'élever les IES parmi les meilleurs classements internationaux. Le référentiel de qualité constitue ainsi un outil d'amélioration de la qualité des IES, tout en permettant à tous les acteurs concernés d'identifier des actions susceptibles de promouvoir leur développement. Le choix d'un quelconque référentiel détermine l'ensemble du système de management à mettre en place (Eva Giesen, 2013).

**– L'auto-évaluation**

Elle est menée sous la seule responsabilité de l'IES, et permet de mesurer l'efficacité et la pertinence de la démarche ou du système de management de la qualité. Il s'agit d'une évaluation approfondie et méthodique des activités et résultats de l'IES, selon les normes considérées comme les meilleures en termes de fonctionnement académique. Cette évaluation interne permet d'obtenir une vision globale des performances de l'IES, de connaître le niveau de concrétisation des actions, la réussite de chaque processus, d'identifier les axes et les priorités d'amélioration. Le périmètre d'auto-évaluation peut concerner 3 domaines globalement ou séparément<sup>37</sup> :

- évaluation institutionnelle ;

---

<sup>36</sup> Op.cit, Assurance Qualité interne : Méthodologie, bonnes pratiques et étapes requises pour le management des IESR de l'espace CAMES, 2016 Pg 35

<sup>37</sup> « Guide méthodologique de l'auto-évaluation sur la base des référentiels du CAMES », 2018. In .

[https://www.auf.org/wp-content/uploads/2018/09/guide\\_methodologique\\_autoevaluation\\_AUF-CAMES.pdf](https://www.auf.org/wp-content/uploads/2018/09/guide_methodologique_autoevaluation_AUF-CAMES.pdf).

- évaluation des formations ;
- évaluation des programmes de recherche.

#### – Le Cycle PDCA et l'amélioration continue

Cet outil permet de mesurer la maturité des processus clés au sein d'une organisation. Cette démarche se fait en utilisant les principales étapes du PDCA. Il est également connu sous le nom de la « roue de la qualité » ou Roue de Deming et se compose de quatre étapes clés : “ Plan - Do - Check - Act”.

- Plan = Concevoir ou planifier : cette étape consiste à identifier et à analyser le problème ou l'opportunité d'amélioration, à définir les objectifs et à élaborer un plan d'action détaillé pour y parvenir.
- Do = Mettre en œuvre ou faire : une fois que le plan d'action a été établi, il est mis en œuvre. Cela peut impliquer la formation du personnel, la modification des processus existants, la collecte et l'analyse de données, etc.
- Check = Contrôler ou vérifier : à cette étape, les progrès et les résultats obtenus sont évalués par rapport aux objectifs fixés. Des mesures et des indicateurs pertinents sont utilisés pour évaluer les performances et déterminer si les objectifs ont été atteints.
- Act = Réagir ou agir : sur la base des résultats de l'évaluation, des mesures correctives ou préventives sont prises. Des ajustements sont effectués pour améliorer les processus ou les résultats obtenus. Cela peut inclure des actions correctives pour résoudre les problèmes identifiés, des actions préventives pour éviter la récurrence de problèmes similaires, etc.

Le cycle PDCA est un processus itératif qui permet d'améliorer continuellement les processus et les résultats. En évaluant régulièrement les performances, en prenant des mesures pour corriger les écarts et en mettant en œuvre des actions préventives, les organisations peuvent atteindre une plus grande efficacité et une meilleure qualité dans leurs opérations.

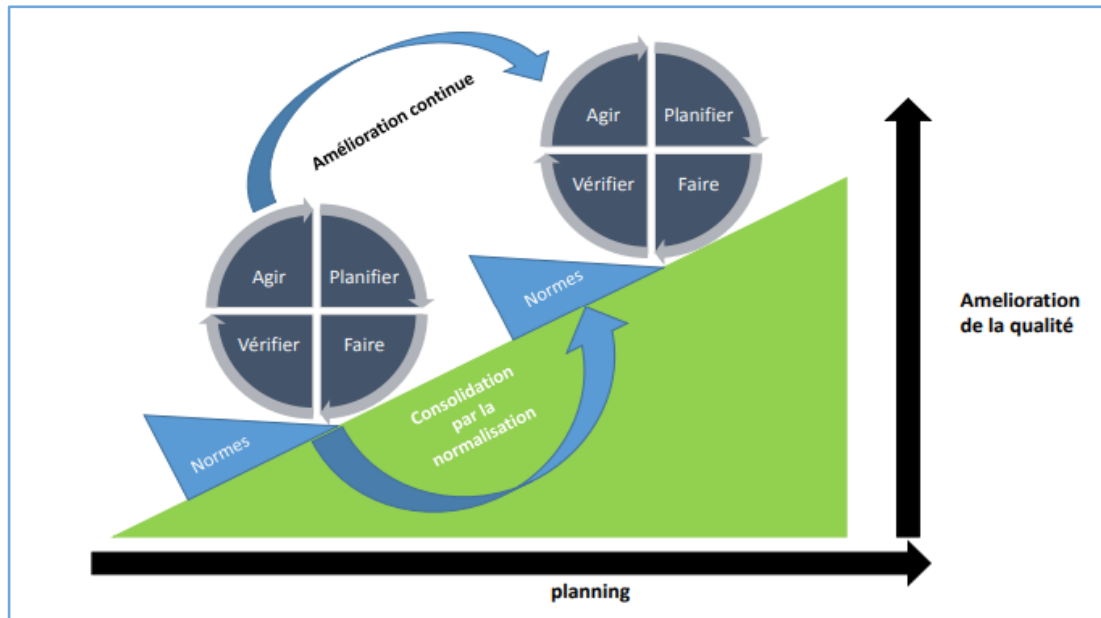


Figure 2 Le cycle PDCA de l'amélioration continue (CC Johannes Vietze in Frank Niedermeier, 2018, p.82 )

### – Les indicateurs qualité

Une évaluation requiert d'abord la définition d'indicateurs faciles à suivre et à exploiter. Ces indicateurs devront couvrir les aspects essentiels à surveiller, lesquels pourront évoluer en fonction des contraintes, des besoins, des priorités, voire des plans d'amélioration institutionnels. Ces indicateurs vont concerner les points essentiels à surveiller, qui pourront évoluer en fonction des contraintes, des besoins, des priorités voire des plans d'amélioration institutionnels, etc. La typologie des indicateurs est très variable. Les IES ont tout à gagner en combinant les étapes du PDCA et les indicateurs. Cette combinaison permet de mettre en évidence, à chaque étape, des indicateurs spécifiques qui facilitent un meilleur suivi des processus d'évaluation.

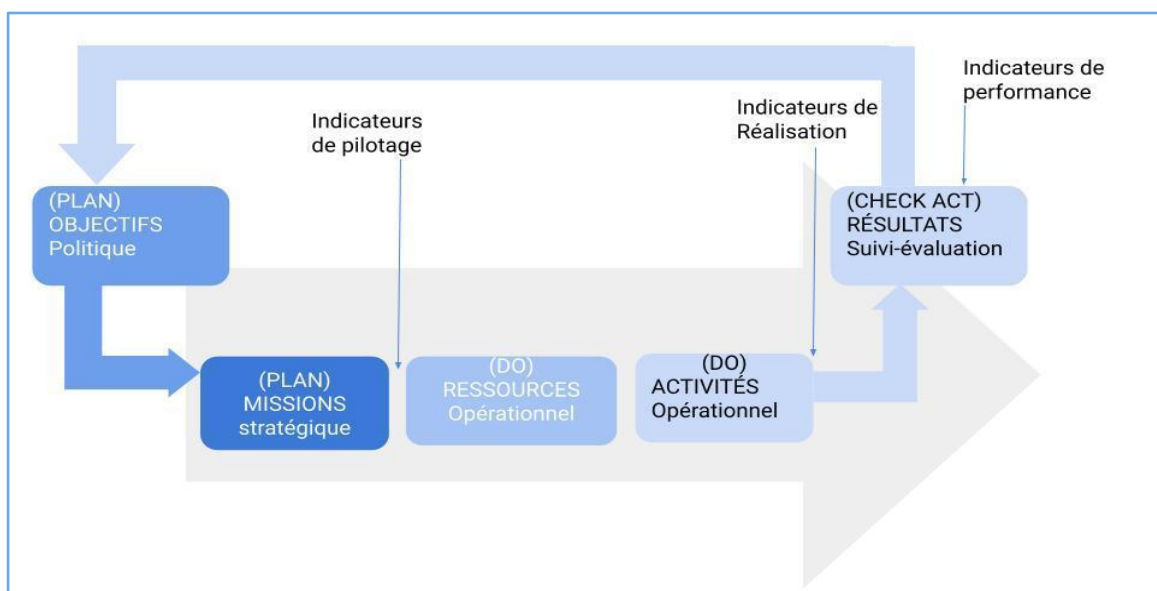


Figure 3 Approche combinée du Processus Qualité institutionnel avec le Cycle PDCA (IESR CAMES, p.39)



### - L'analyse SWOT

Cet outil d'analyse stratégique qui combine l'étude des forces et des faiblesses d'une organisation avec celle des opportunités et des menaces de son environnement, dans le but d'orienter la définition d'un plan d'amélioration. La stratégie envisagée par les IES consistera de combiner leurs forces et opportunités afin de minimiser leurs faiblesses et faire face aux menaces. Les forces se réfèrent à des éléments positifs internes propres aux IES, tandis que les opportunités englobent les éléments positifs externes. Les faiblesses se réfèrent aux insuffisances constatées à l'interne pour les IES, alors que les menaces englobent les éléments négatifs ou blocages externes. Après une auto-analyse, les IES ont la possibilité de combiner ces différents facteurs en adoptant plusieurs stratégies. En effet, ils peuvent mettre en place :

- des stratégies "offensives" en capitalisant sur leurs forces et opportunités ;
- des stratégies "défensives" en utilisant leurs forces pour contrer les menaces ;
- des stratégies "d'ajustement" en exploitant les opportunités pour corriger leurs faiblesses ;
- enfin des stratégies "de survie" lorsque leurs faiblesses majeures sont amplifiées par des menaces externes.

### - Les tableaux de bord

Ils facilitent le suivi et l'évaluation des initiatives d'amélioration institutionnelle. Ainsi, un tableau de bord doit permettre de :

- obtenir une vision synthétique et pertinente de l'IES ;
- fiabiliser les remontées d'information (reporting) ;
- améliorer la vitesse des alertes ;
- augmenter la rapidité de la prise de décision par les instances habilitées ;
- maîtriser les risques par des actions préventives et correctives.

## 2.2 La démarche qualité appliquée à l'offre de formation universitaire : satisfaction des apprenants

Les référentiels existant pour l'AQ au sein des institutions et formations établissent un état idéal pour chaque activité, domaine ou champ<sup>38</sup>. Selon les directives du CAMES en matière de formation continue, il est important, voire obligatoire, que les formations proposées par les IES soient en accord avec leur mission, leur environnement politique, scientifique, technologique et socio-professionnel, le contexte international et les besoins des parties

---

<sup>38</sup>CAMES, Référentiel de l'offre de formation en ligne, <https://www.lecames.org/wp-content/uploads/2021/04/CAMES-Referentiel-Offre-Formation-en-ligne>

prenantes<sup>39</sup>. En effet, les parties prenantes impliquées dans ce processus comprennent : les intéressées à l'apprentissage (apprenants ; enseignants-chercheurs ; personnel de soutien ; partenaires sociaux, techniques et financiers) ; le cadre législatif et réglementaire relatif à l'enseignement supérieur ; les directives sous régionales, etc.

Le processus de conception et de mise en œuvre d'une formation continue doit suivre également les étapes suivantes<sup>40</sup> :

- étape 1 : la définition, la validation, l'approbation et la révision des curricula ;
- étape 2 : l'admission des apprenants par sélection, le concours ou l'orientation ;
- étape 3 : l'enseignement et l'apprentissage ;
- étape 4 : l'évaluation et le suivi de la progression des apprenants ;
- étape 5 : l'insertion professionnelle, le suivi des diplômés et anciens apprenants.

Conformément aux recommandations du CAMES, l'ensemble de ces activités doit contribuer à améliorer la gouvernance de la formation, l'efficacité tant en interne qu'en externe, tout en garantissant la satisfaction des parties prenantes. Selon la norme ISO 9001, la satisfaction des clients constitue l'objectif principal du management de la qualité. D'après les auteurs Sunanto et al.(2007), (cités par Chafik O. & R. Chroqui 2015), les institutions doivent considérer les étudiants comme leurs principaux clients et chercher à maximiser leur satisfaction en leur fournissant des services éducatifs de qualité.

Nous notons donc, que la satisfaction des étudiants est étroitement liée à la qualité de l'offre de formation. Autrement dit, à l'environnement d'apprentissage, au contenu de la formation, l'expertise des professeurs, aux ressources pédagogiques mises à disposition, aux opportunités d'échanges et de collaboration entre étudiants ainsi que d'autres paramètres dépendamment du contexte de chaque IES. Cette satisfaction est considérée comme source d'efficacité dans la communication du bilan de l'institution par Cronin & Taylor et al (1992) ; contribuant ainsi à rehausser son image, augmenter le taux de satisfaction de ses étudiants et en attirer de nouveaux.

Selon l'analyse d'Alves & Raposo (2007), la satisfaction joue un rôle significatif dans les relations entre les étudiants et les IES. Ce qui explique le principe de la relation causale, entre la qualité du service offert et la satisfaction des étudiants, développé par Cronin, Brady et Hult (2000).

Les institutions d'enseignement supérieur doivent non seulement se préoccuper des compétences et des aptitudes des diplômés évalués, mais également la manière dont les étudiants perçoivent leurs formations (Ginsberg, 1991). L'analyse de la perception se fait par

---

<sup>39</sup> *Idem*

<sup>40</sup> *Ibid, P13*

le processus d'évaluation. L'objectif de l'évaluation de la satisfaction est de disposer d'une représentation réaliste des informations recueillies, afin de faciliter les choix décisionnels pertinents<sup>41</sup>. La prise de décision étant un processus complexe comportant toujours certaines incertitudes, les IES ont tout à gagner en analysant les faits concrets en amont de cette étape (CAMES, 2016). Les outils utilisés pour appréhender la satisfaction et la non-satisfaction des apprenants sont entre autres<sup>42</sup> :

- les questionnaires : ils sont généralement distribués en fin de séquence ou de formation et permettent aux apprenants d'exprimer leur niveau de satisfaction, leurs besoins et leurs attentes ;
- les points de vigilance : ces points sont identifiés tout au long de la formation pour repérer les aspects qui ne fonctionnent pas ou qui peuvent être améliorés ;
- les entretiens collectifs : ils offrent l'opportunité aux apprenants de partager leurs impressions, d'échanger sur leur ressenti et de fournir des commentaires constructifs ;
- les attentes des participants exprimées en début de formation : recueillir les attentes au début de la formation, permet de mieux comprendre les besoins des apprenants et d'ajuster le contenu en conséquence ;
- les avis des formateurs : les formateurs peuvent également fournir un avis sur les interactions qu'ils ont avec les participants et sur les relations entre les participants eux-mêmes.

L'évaluation de la satisfaction des apprenants peut fortement contribuer à améliorer la qualité de la formation, à condition que les critères et indicateurs soient bien formés et définis en fonction des spécificités de chaque offre de formation.

#### - **Cas spécifique des formations en ligne**

L'adoption des TIC<sup>43</sup> pour la formation ne peut se faire sans changement dans l'organisation (Drucker, 1991). Autrement dit, des dispositions particulières doivent être prises pour satisfaire les besoins des apprenants suivant la formation en ligne. Ceci a amené le CAMES à proposer le "référentiel pour les formations en ligne". Ce référentiel regroupe un ensemble de critères pertinents qui servent aux IES tant dans la conception de formation en ligne que dans leur processus d'accréditation par le CAMES. Parmi ces critères, il convient de mentionner certains qui nous semble important et répertoriés dans le tableau suivant<sup>44</sup> :

---

<sup>41</sup> Michel Denjean. 2007. « Évaluer la satisfaction des participants à une action de formation ». In . [https://www.cedip.developpement-durable.gouv.fr/IMG/pdf/Fiche\\_EL39\\_-\\_eval\\_satisfaction\\_cle72deba-1.pdf](https://www.cedip.developpement-durable.gouv.fr/IMG/pdf/Fiche_EL39_-_eval_satisfaction_cle72deba-1.pdf)

<sup>42</sup> *Idem. P3*

<sup>43</sup> Technologies de l'information et de la communication (TIC)

<sup>44</sup> CAMES , « Référentiel d'accréditation des offres de formation en ligne dans les établissements d'enseignement supérieur et de la recherche de l'Espace CAMES et guide méthodologique de l'auto-évaluation. 2021.

Tableau 2 critères pour une formation en ligne par le CAMES

Critères à suivre	Éléments de preuve
Disposer des agréments, statuts, textes réglementaires et autorisations nécessaires pour diffuser la formation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Statuts de l'institution</li> <li>- Comptes rendus de réunion et/ou procès-verbaux de décision</li> <li>- Liste nominative de la composition des instances de gouvernance</li> </ul>
Mettre en œuvre une politique pour s'assurer d'une innovation constante et itérative de l'offre de formation.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Documents écrits sur les fondements et les justifications des programmes de formation, tels que des études d'opportunités, des conventions de partenariats, des notes de projets, les relevés de décision des comités consultatifs ...</li> <li>- Documents écrits sur l'évaluation des formations par les apprenants (points forts et points faibles)</li> </ul>
Faire usage intelligent des nouvelles technologies dans la diffusion des cours	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Documents écrits sur l'ensemble d'outils conçus et utilisés pour produire, traiter, entreposer, échanger, classer, retrouver et lire les documents numériques à des fins d'enseignement et d'apprentissage</li> </ul>
Définir des procédures rigoureuses de qualité relatives à l'apprentissage en ligne comme celles utilisées dans l'apprentissage "traditionnel"	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rapport d'appréciation des feedbacks, des interactions entre pairs, de l'assistance aux utilisateurs</li> </ul>
Disposer des offres pour l'apprentissage en ligne couvertes par un système de modules/crédits	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Maquettes pédagogiques de l'offre de formation en ligne</li> <li>- Maquettes permettant la mobilité entre les formations en ligne et les formations historiques</li> <li>- Catalogue de diffusion des programmes de formation</li> </ul>
Avoir un système de formation efficace, efficient, équilibré, équitable et engagé	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Questionnaires sur la qualité du système de formation administré aux apprenants</li> </ul>
Notifier aux apprenants les informations, les cours, les emplois du temps à travers un dispositif de communication	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Scénarios de production de contenus pédagogiques numériques aux normes des systèmes de e-Learning interopérables (contenus, conteneur de fichiers, description, base de données, indexation, registres, ...)</li> <li>- Dispositif de communication (portail web, réseaux sociaux, serveur SMS ...)</li> </ul>
Mettre en place un système de suivi de la progression des apprenants et le partager	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Processus de suivi pédagogique et administratif des apprentissages</li> <li>- Descriptif des différents acteurs dans le dispositif (enseignant, tuteur, expert, etc.)</li> </ul>

Critères à suivre	Éléments de preuve
Adopter une pédagogie flexible et des modèles de prestation de cours pour satisfaire les besoins des différents usagers	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Politique d'évaluation des apprentissages et dispositifs de suivi d'évaluation des apprentissages.</li> <li>- Document écrit sur l'organisation des travaux pratiques en présentiel et / ou en ligne.</li> <li>- Document écrit sur les modalités d'évaluations pratiques des apprenants.</li> </ul>
Prendre en considération des outils et procédures pour l'évaluation des résultats du processus d'apprentissage y compris l'utilisation de données recueillies des parties prenantes et des diplômés, pour l'amélioration de la qualité de l'offre de formation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Qualité du guide d'auto-évaluation.</li> <li>- Périodicité de l'auto-évaluation.</li> <li>- Procédure d'évaluation des résultats d'apprentissage</li> <li>- Traçabilité de la transmission de l'état des absences</li> </ul>
Faire des feedbacks constructifs et compréhensifs aux apprenants relativement aux évaluations	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Procédure de publication des résultats d'évaluation</li> <li>- Statistique des feedbacks réalisés</li> <li>- Qualité du personnel réalisant le feedback</li> </ul>

### 2.3 État des lieux de la pratique de l'assurance qualité des formations continues à l'Université Senghor

Cette section présente d'abord les offres de formations continues à l'Université Senghor et le contexte spécifique de la pratique de l'assurance qualité pour ces programmes de formations.

#### 2.3.1 Les projets de formation continues à l'Université Senghor

L'Université Senghor s'adapte aux évolutions des méthodes d'enseignement en offrant des possibilités d'apprentissage tout au long de la vie, flexibles et adaptées aux exigences de compétences recherchées sur le marché du travail actuel. Les thématiques de ces formations couvrent un large éventail de domaines tels que la bonne gouvernance, la paix et la stabilité, les politiques publiques, la diplomatie, les industries créatives et culturelles, le changement climatique, la gestion des crises etc. Les options pour ces formations incluent les cours en ligne, les cours en présentiel et format hybride ou mixte.

##### *a. Les options de programme de formations continues à l'Université Senghor*

#### **– Les FC en présentiel**

Ces formations offrent une réelle interaction entre les formateurs et les apprenants, et se déroulent au sein de l'Université Senghor, dans les locaux de ses campus ou partenaires. Par exemple, la classe diplomatique, KreAfrika (les séminaires), Transform'action, etc.

#### **– Les FC en ligne**

Ces dernières années, l'Université Senghor s'est lancée dans un vaste programme de digitalisation qui fait d'elle une université numérique " Senghor 4.0 " <sup>45</sup>. Pour ces cours en ligne, elle s'est dotée d'un progiciel de gestion d'apprentissage en ligne appelé Modular Object-Oriented Dynamic Learning Environment (Moodle )<sup>46</sup> et d'un département de formation à distance (Fad) lui permettant ainsi d'offrir une expérience d'apprentissage interactive et flexible. Parmi les formations continues proposées en ligne, on retrouve les Cours en ligne ouverts et Massifs (Clom), les diplômes d'université (DU), et les certificats. Le MOOC "Paix et Sécurité en Afrique francophone", le certificat sur la conception et le pilotage de politiques publiques en faveur des jeunes (CC3PJ), le certificat sur la conception et le pilotage de politiques publiques pour un aménagement linguistique (CC3PL), etc ; sont des exemples parmi nombre de projets réalisés.

### – Les FC hybrides

Ce format de formation combine les cours en ligne et présentiel. Cette formation offre aux étudiants la possibilité d'apprendre à la fois à distance, grâce à des cours en ligne interactifs, et en présentiel, lors de séminaires ou de rencontres. Un exemple concret : le diplôme d'université en démocratie, État de droit, engagement politique et citoyen dans l'espace francophone.

#### *b. Les étapes de la mise en œuvre d'une formation continue à l'Université Senghor*

Le développement d'un projet de formation continue à l'Université Senghor nécessite en amont des dispositions organisationnelles. Primo, on retrouve une phase d'étude de marché menée pour évaluer les besoins et les demandes des potentiels apprenants. Secundo, vient la phase du montage au cours de laquelle le scénario de la formation est élaboré conformément aux normes pédagogiques et attentes des parties prenantes. Tertio, la phase de la mise en œuvre qui inclut les actions suivantes :

- lancement de l'appel à candidatures ;
- sélection des participants à la formation ;
- communication des résultats aux personnes retenues ;
- déroulement de la formation (les cours se déroulent de façon modulaire) ;
- évaluation par module/présentation d'un projet ou mémoire ;
- enquête de satisfaction ;
- clôture par la remise de diplôme.

---

<sup>45</sup> Plan stratégique 2022 -2025

<sup>46</sup> <https://moodle.com/fr/faq/quest-ce-que-moodle/> (consulté le 20 juillet 2023)

Et quarto, la phase finale du projet de formation qui consiste en la rédaction d'un rapport d'exécution prenant en compte chaque étape mentionnée précédemment. Ce rapport est ensuite remis au partenaire technique et financier et sert en interne de document de projet.

En outre, il est important de souligner une particularité des formations continues en ligne. Après l'inscription des apprenants c'est-à-dire après le règlement des frais de formation, la personne responsable de la FAD procède à la création de leurs identifiants qui sont composés, d'une part, d'une adresse électronique (e-mail) constitué avec l'un de leurs prénoms et de leur nom et d'autre part, d'un mot de passe. Ces données sont personnelles et confidentielles. Il en est de même pour les intervenants ou professeurs. Chaque apprenant inscrit pour le compte d'une formation continue en ligne est également inscrit dans les différents cours qui le concernent. Son identifiant lui permet d'accéder à la plateforme Moodle afin de télécharger les supports de cours et de mener d'autres activités pédagogiques telles que les évaluations et la prise de connaissances du calendrier des diverses tâches académiques. Pour y arriver, les intervenants et les apprenants sont d'abord formés sur comment enseigner pour les uns et comment suivre les cours et être évalués pour les autres dans le cadre du E-learning<sup>47</sup>. Des tutoriels sont élaborés pour les accompagner dans ce sens. Les étudiants reçoivent leur contenu pédagogique, la programmation des cours et le lien "Zoom" qui leur permettent de suivre ledit cours, plus précisément dans le "Dashboard" (c'est-à-dire le tableau de bord) de l'apprenant.

Il convient de préciser que l'université utilise essentiellement 2 applications pour la mise en œuvre de l'E-learning (MOODLE et ZOOM) et une plateforme de gestion des candidatures [fc.USenghor.org](http://fc.USenghor.org) commune à tous types de formations.

### *c. Cartographie des parties prenantes des formations continues*

Toute l'institution, en commençant par le rectorat, est impliquée dans le développement des formations continues. Le rectorat assure la mise à disposition des ressources nécessaires pour garantir un niveau de qualité adéquat pour ces formations. Il suit la gestion de l'offre des formations et les activités pédagogiques au niveau stratégique au moyen notamment d'indicateurs de qualité issus de l'évaluation des formations par les acteurs clés.

Il convient de distinguer deux catégories d'acteurs ou de parties prenantes, à savoir les acteurs internes et externes à l'Université. Parmi les parties prenantes internes figurent les différents départements qui s'occupent du développement des formations continues, la FAD, le service de scolarité, la comptabilité ainsi que la direction d'AQ et du suivi - évaluation. En ce qui concerne les parties prenantes externes, nous retrouvons les apprenants, les partenaires techniques et financiers, les universités partenaires, les agences d'assurance qualité et d'accréditation.

---

<sup>47</sup> Cours en ligne ou distance

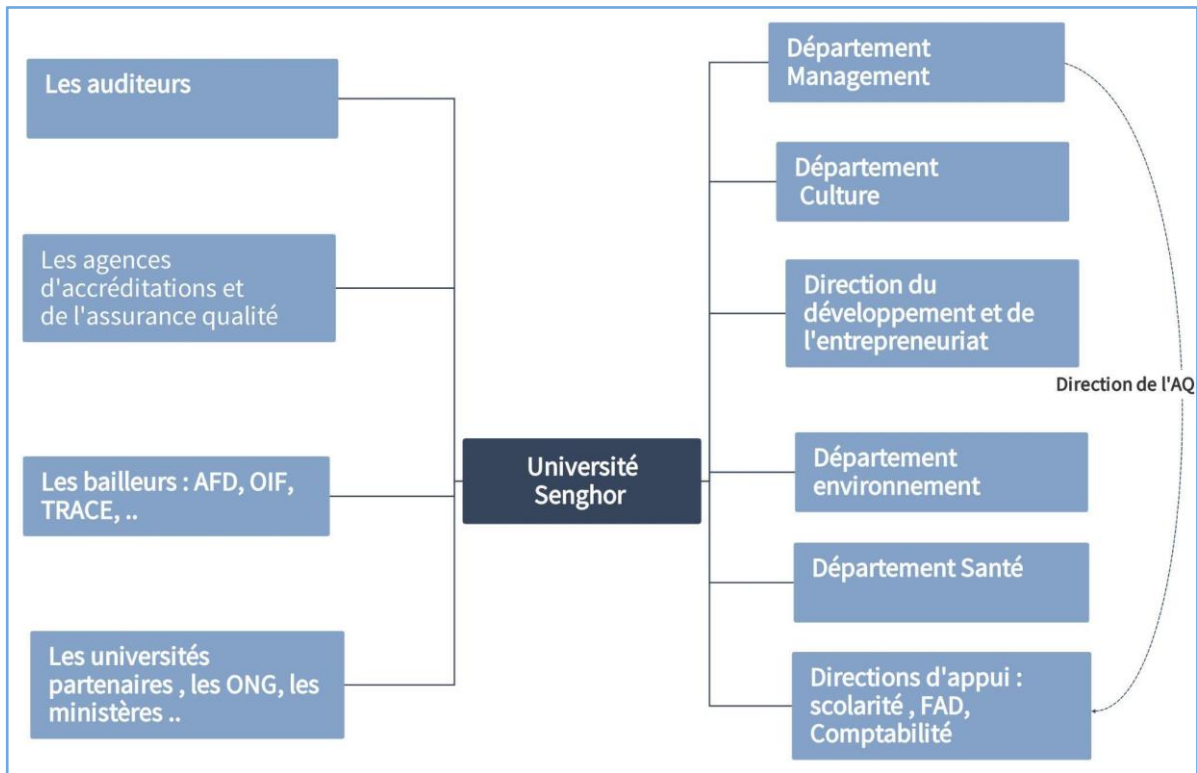


Figure 4 Cartographie parties prenantes des formations continues à l'Université Senghor

### 2.3.2 Contexte spécifique de la pratique de l'assurance qualité pour les projets de formations continues

L'approche de l'Université Senghor en matière d'assurance qualité repose sur le respect des normes qualité établies par le CAMES ainsi que par l'UE. Pour ce faire, l'Université Senghor a développé des outils et mécanismes qui lui permettent d'assurer la qualité de toutes ces formations. Spécifiquement pour les formations continues, on retrouve des documents clés, telques : le guide de pilotage et de la conception de maquette des modules, le référentiel de procédures de formation certifiante et diplômante, les procédures relatives à l'organisation d'un jury pour les formations diplômantes, les procédures de la FAD<sup>48</sup>, etc. Ces documents définissent le processus des activités de ces programmes de formation.

Afin de garantir une mise en œuvre efficace de ces procédures, l'Université Senghor a créé en 2021 une direction dédiée à l'assurance qualité et le suivi-évaluation, dirigée par une directrice possédant les compétences requises dans ce domaine. Cette direction veille au bon déroulement des activités de formation en travaillant en étroite collaboration avec le comité de pilotage des différents départements responsables de la mise en œuvre des formations continues. Cette direction est chargée de recueillir et d'analyser les données concernant la satisfaction des apprenants, visant à évaluer la qualité de la formation selon le point de vue

<sup>48</sup> Manuel de procédures de l'Université Senghor



des apprenants. Cette collecte se fait généralement à la fin de la formation ou des modules, au moyen d'une enquête de satisfaction utilisant le questionnaire "Google Forms" pour les formations en présentiel, ou celui en ligne disponible sur la plate-forme Moodle. L'enquête a pour objectif d'évaluer différents aspects de la formation tels que :

- l'expertise des intervenants ;
- la qualité du contenu des cours (pédagogique) ;
- la qualité de l'accompagnement des intervenants principaux ;
- le niveau d'implication des apprenants ;
- qualité de la plateforme d'apprentissage ;
- apport de la formation ;
- la qualité de la prise en charge.

Ces différents aspects sont évalués à l'aide d'un système de score permettant d'apprécier le niveau d'appréciation des apprenants. Cette évaluation vise à fournir des preuves tangibles en vue d'une amélioration continue.

#### 2.4 Formulation des hypothèses

Pour rappel, notre principale question de recherche est : **comment renforcer l'efficacité de l'assurance qualité de l'Université Senghor pour mieux répondre aux besoins et aux attentes des parties prenantes, en particulier des apprenants des formations continues ?**

Nous cherchons à répondre à cette question principale à travers les questions secondaires ci-après :

- Les procédures et outils de l'AQ existants sont-ils adaptés aux FC ?
- De quelle manière sont prises en compte les attentes et besoins spécifiques des apprenants en FC à l'Université Senghor ?
- Comment les acteurs clés des projets de FC intègrent-ils les résultats et enseignements tirés des évaluations antérieures dans l'amélioration du processus de l'AQ ?
- Quelles sont les meilleures pratiques de l'AQ identifiées permettant d'améliorer le système d'assurance qualité des FC à l'Université Senghor ?

À la lumière des éléments que nous avons consulté au niveau de la littérature, nous émettons les hypothèses suivantes :

- Hypothèse 1 : le dispositif d'assurance qualité de l'Université Senghor est adapté au développement de la FC de manière à atteindre les normes minimales recherchées en permanence par les organismes de l'AQ.

- Hypothèse 2 : La prise en compte des attentes et besoins des apprenants dans la conception et révision des programmes de formations garantit la qualité de l'offre de formation continue à l'Université Senghor.

À travers ce chapitre, nous avons pu clarifier certaines terminologies de l'assurance qualité qui peuvent prêter confusion, nécessitant d'être utilisées avec prudence. Un survol des différents référentiels, manuels dans le domaine, nous a permis de dégager quelques mécanismes et outils utiles pour les acteurs de l'ES. Par ailleurs, l'assurance qualité ne se limite pas uniquement à la conformité des processus et des normes, mais vise également à garantir que les apprenants bénéficient d'une expérience éducative de qualité répondant à leurs attentes.

Dans notre prochain chapitre, nous allons éclaircir le cadre méthodologique de notre recherche en vue de l'atteinte des objectifs de ce mémoire.

### 3 Cadre méthodologique

Pour Neuman (2014), la méthodologie de recherche est « le plan d'action qui guide une étude scientifique. Elle décrit les méthodes que le chercheur utilise pour collecter et analyser les données, ainsi que les critères évaluant rigoureusement la qualité des résultats obtenus ». Le terme « méthode », d'origine étymologique grecque, signifie littéralement « *chemin : celui, tracé à l'avance, qui conduit à un résultat* »<sup>49</sup>. Par conséquent, le présent chapitre a pour objectif de présenter le canevas méthodologique en phase avec la situation spécifique de notre institution et nos questions de recherche. Dans les lignes suivantes, nous allons commencer par décrire le type de recherche que nous avons choisi, puis allons vous présenter notre stratégie d'échantillonnage, nos techniques de collecte et d'analyse de données, ainsi que les enseignements tirés de notre stage.

#### 3.1 Choix des variables

Une variable est une caractéristique ou un facteur qui peut varier. Dans une expérience scientifique, les variables sont contrôlées ou mesurées pour comprendre leur influence sur le résultat de l'expérience<sup>50</sup>. Dans le cadre de cette étude, nous nous intéressons à l'efficacité du dispositif de l'assurance qualité pour les offres de FC. Conformément à notre cadre théorique, un système d'assurance qualité performant a pour conséquence directe la qualité de tous les aspects de la formation, laquelle est évaluée au moyen de la satisfaction des apprenants. De ce fait, la variable dépendante est la qualité de l'apprentissage, puis celle indépendante est l'efficacité du dispositif AQ mise en place dans le cadre des FC.

---

<sup>49</sup> <https://www.universalis.fr/encyclopedie/methode/>

<sup>50</sup> <https://www.voxco.com/fr/blog/introduction-aux-variables-independantes-et-aux-variables-dependantes/#:~:text=Les%20variables%20sont%20des%20caract%C3%A9ristiques,d%C3%A9pendantes%20et%20les%20variables%20contr%C3%B4l%C3%A9es.>

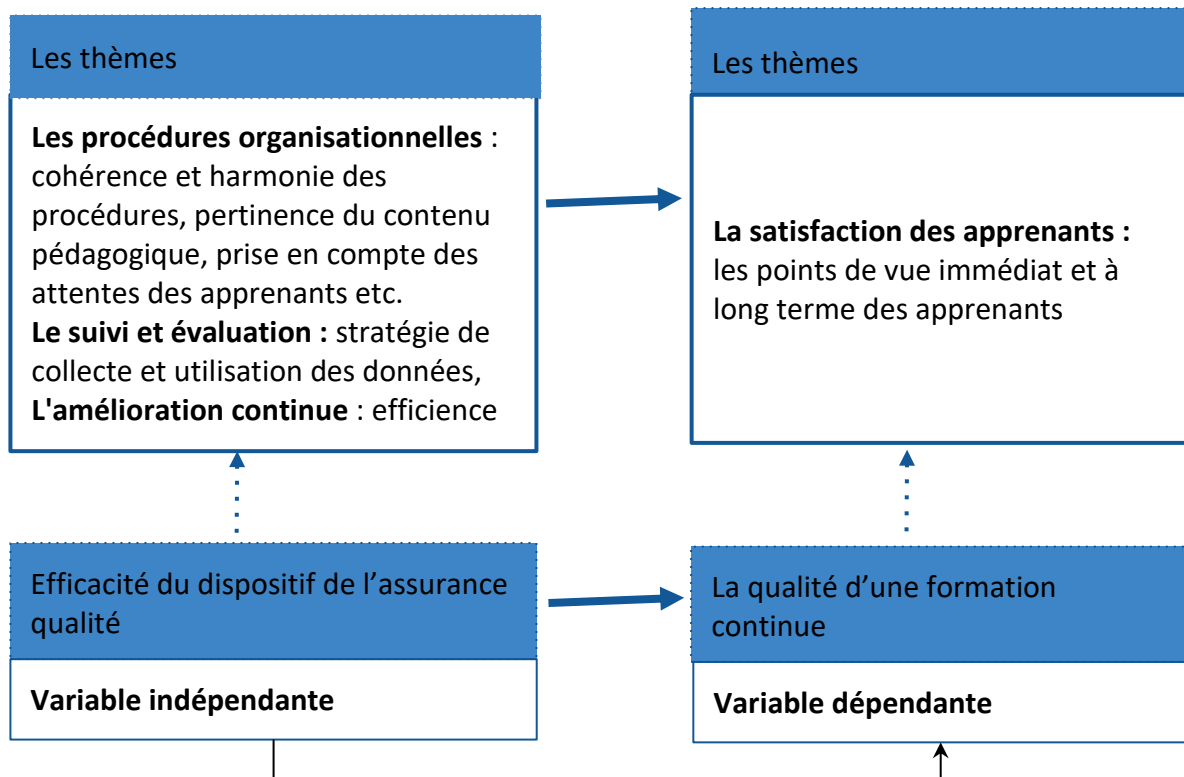


Figure 5 Les variables relatives avec le cadre théorique de notre étude

### 3.2 Choix méthodologique

Dans le cadre de notre recherche, nous avons opté pour une méthode de recherche essentiellement qualitative. Pour ce faire, nous avons suivi 3 étapes : une recherche documentaire, une étude de cas (Yin, 1994) pour des fins de comparaison auprès de 2 départements académiques et une direction tous impliqués dans le développement des formations continues et enfin une collecte de données primaires au moyen d'une enquête et des entretiens. Le but est de vérifier l'efficacité du dispositif de l'assurance qualité dans le développement des FC, de déceler les éventuelles différences dans la pratique de chaque département et d'en déterminer les axes d'amélioration pour le rendre plus performant. Comme le disait Creswell (2013), « la recherche qualitative est essentielle pour la compréhension des expériences humaines. Elle permet aux chercheurs d'explorer les points de vue, les motivations et les croyances des participants, et de découvrir des informations qui ne seraient pas accessibles par d'autres méthodes ».

#### 3.2.1 Recherche documentaire

La revue documentaire porte sur « un processus rigoureux et systématique de recherche d'informations sur un sujet. Elle implique la recherche des données secondaires dans diverses sources telles que les livres, les articles, les rapports, etc » (Neuman, 2014). Tout au long de notre étude, nous avons fait recours à un ensemble de documents pertinents traitant notre

thématique. Ces documents comprennent les ouvrages et les articles scientifiques ainsi que ceux fournis par l'Université :

- le plan stratégique 2022- 2025 ;
- les procédures des formations certifiante et diplômante ;
- les procédures de la FAD ;
- les rapports d'exécution de différents projets de FC ;
- le manuel d'assurance qualité interne dans l'espace CAMES ;
- le guide démarche-qualité appliquée à l'offre de formation ;
- le référentiel pour les formations en ligne, etc.

### *3.2.2 Etude de cas*

Une étude de cas, d'après Stake (1995) est utilisée « pour examiner un cas unique en détail, permettant ainsi d'obtenir une compréhension plus approfondie du phénomène étudié ». Eisenhardt (1989) ajoute que « les études de cas servent à comparer différents cas, ce qui facilite l'identification des tendances et des modèles ». L'étude de cas est alors apparue comme plus adaptée et plus favorable à notre démarche de recherche. En effet, notre terrain d'étude comprend plusieurs unités à la fois autonomes et interdépendantes. Il faut donc analyser chaque unité concernée afin de mieux appréhender la prise en compte de l'assurance qualité dans les FC. Notre raisonnement repose sur la nécessité d'éviter toute conclusion hâtive sans preuves tangibles.

#### *❖ Présentations des cas*

Il convient de souligner que l'Université Senghor est constituée de divers départements et directions qui contribuent à la réalisation de sa principale vocation, celle de « former des ressources humaines pour le développement ». Les principaux acteurs des formations continues sont les 4 départements académiques (management, santé, culture, environnement) et la direction de développement et de l'entrepreneuriat (DDE). Nous avons décidé, dans le cadre de notre étude, de choisir la DDE et les 2 départements, à savoir, culture, management ayant un grand volume de formation continue et les représenter sous forme de cas.

- Cas 1 : Département management

Le département management offre principalement des formations rattachées à trois disciplines des sciences humaines et sociales : droit, science politique, économie et gestion. Cette approche interdisciplinaire permet aux étudiants d'acquérir une compréhension globale et équilibrée des enjeux liés à la mondialisation. Les formations continues proposées par le

département visent à développer et à renforcer les compétences du public en leadership, en politique publique, en bonne gouvernance, en paix et en sécurité, diplomatie etc.

- Cas 2 : Département Culture

Ce département offre une formation transversale et pluridisciplinaire. Les enseignements sont majoritairement rattachés à trois disciplines des sciences humaines et sociales (droit, communication, gestion) qui visent à fournir aux étudiants des compétences diversifiées et complémentaires. Les formations continues proposées par ce département visent à répondre aux besoins de perfectionnement professionnel des individus en gestion du patrimoine culturel, en industries culturelles et créatives (ICC), etc.

- Cas 3 : Direction de développement et de l'entrepreneuriat

La direction de développement et de l'entrepreneuriat (DDE) est une direction nouvellement créée au sein de l'Université dans le but de promouvoir l'esprit entrepreneurial, la créativité et l'innovation chez les étudiants. Elle propose également des formations continues, en collaboration avec les autres départements, dans divers domaines tels que la gestion des crises, le management de projets, l'égalité femme-homme, etc.

### 3.2.3 Instruments de collecte de données primaires

Parallèlement aux données secondaires obtenues lors de la revue documentaire, nous avons également recueilli des données primaires grâce à une enquête et à des entretiens semi-directifs. L'entretien semi-directif ou l'entrevue semi-dirigée est défini comme « une technique de recherche qualitative qui permet de collecter des informations sur les perceptions, les expériences et les opinions des individus » (Lahire, 2014). Ces entretiens ont été menés avec notre premier groupe cible, constitué d'acteurs clés. À cet effet, un guide d'entretien via le logiciel Microsoft Word a été élaboré contenant une série de questions ouvertes et fermées qui portent sur les domaines de l'assurance qualité (thématiques). Ces entretiens nous ont aidé à comprendre les aspects de l'assurance qualité dans le développement des projets dans nos différentes unités d'étude. A. Anger (1997) indique à ce propos que « *le chercheur interroge telle personne parce que cette personne possède telle caractéristique, parce qu'elle appartient à telle couche sociale, parce qu'elle a connu tel type d'expérience* ». <sup>51</sup>

---

<sup>51</sup> « Cours MRU 3 Méthodologie de Recherche Universitaire Master 2 Linguistique - L'entretien S'entretenir - Studocu ». s. d. Consulté le 13 septembre 2023. <https://www.studocu.com/row/document/universite-mohamed-lamine-debaghine-setif-2/analyse-du-discours/cours-mru-3-methodologie-de-recherche-universitaire-master-2-linguistique/22395318>.

Quant à l'enquête, elle a été réalisée au moyen d'un questionnaire conçu et administré à notre deuxième groupe cible, à savoir les apprenants, afin d'évaluer la qualité des formations selon leur point de vue.

### 3.3 Échantillonnage

L'échantillon a été déterminé sur la base d'une méthode non probabiliste (aléatoire) basée sur un échantillonnage par jugement. Cette méthode d'échantillonnage qualitatif permet de sélectionner les participants en raison de leur capacité à fournir des informations pertinentes sur le sujet d'étude. La population considérée dans le cadre de notre recherche est scindée en deux groupes :

- groupe des acteurs clés composé de 2 directeurs et 1 chargé de projets ;
- groupe de 188 apprenants de 8 projets (2 projets par cas).

Vu l'homogénéité de notre population des apprenants, nous avons choisi d'appliquer une représentativité de 40%.

Le choix des apprenants a été effectué afin de représenter la diversité de formats de formation proposés par l'Université, qu'ils soient en présentiel ou en ligne.

La proportion des répondants a été déterminée selon la formule statistique suivante :

$$N = (Z^2 * P * (1-P)) / E$$

où :

- N= taille de l'échantillon ;
- Z= Le niveau de confiance souhaité, estimé à 99% ;
- (1-P)= proportion de la population qui n'a pas le caractère étudié ;
- E= marge d'erreur, déterminée à 1,5%.

#### *i. Brève présentation des projets de formations continues*

- Cas1

##### Projet 1 : CC3PJ

Le certificat en « Conception et Pilotage des Politiques Publiques en faveur de la Jeunesse » (CC3PJ) est un programme de formation conçu par l'Université Senghor à Alexandrie (Egypte), l'Organisation Internationale de la Francophonie (OIF), représentée par son « Unité Jeunesse, Sports et Citoyenneté » et la Conférence des Ministères de la Jeunesse et des Sports de la Francophonie (CONFESJES) à destination de cadres des administrations nationales et

territoriales des pays francophones du Sud, notamment africains<sup>52</sup>. La formation avait pour objectif de donner aux participants une série de compétences nécessaires pour élaborer un plan d'actions et conduire le processus de mise en place d'une politique publique en faveur de la jeunesse, depuis sa conception, jusqu'à sa mise en œuvre et son suivi-évaluation. Cette session de formation s'est tenue du 23 mai au 17 juin 2022 et a connu la participation de 41 cadres œuvrant dans le secteur de la jeunesse et issus de 17 États et collectivités territoriales francophones.

#### Projet 2 : CC3PL

Le certificat en « conception et pilotage de politiques publiques pour un aménagement linguistique » (CC3PL) est une initiative de la direction « langue française, culture et diversités » (DLC) de l'Organisation internationale de la Francophonie, à travers son programme « politiques linguistiques » et mis en œuvre par l'Université Senghor. Il s'agit d'une formation entièrement en ligne destinée prioritairement aux cadres des pays francophones du Sud dont les missions peuvent favoriser l'intégration de la dimension linguistique dans les politiques publiques de leur pays. Cette session a connu la participation de 26 cadres œuvrant dans le secteur des politiques linguistiques et issus de 15 États membres ou associés de l'Organisation internationale de la Francophonie.

#### - Cas 2

#### Projet 1 : KreAfrika séminaire 1

Le séminaire de formation sur “les politiques publiques au sein des industries culturelles et créatives” ICC est une initiative de l'Université Senghor en collaboration avec TRACE Academia visant entre autres à faire des ICC un levier pour l'atteinte des ODD et l'accompagnement des transitions ; à permettre également la mise en œuvre des politiques publiques de la culture, en améliorant le cadre institutionnel et réglementaire du secteur des ICC . Cette formation s'est tenue à Dakar du 5 au 9 décembre 2022 dans les locaux de l'Institut de la Francophonie pour l'Éducation et la Formation (IFEFF) et a connu la participation de 20 cadres africains exerçant depuis au moins 5 ans au sein des administrations centrales des ministères, des collectivités territoriales, du milieu associatif et du secteur privé, dont les activités professionnelles touchent de loin ou de près à la conception et à la mise en œuvre de politiques culturelles.

#### Projet 2 : KreAfrika séminaire 2

Le séminaire de formation sur le thème “management des activités et équipements culturels” est une initiative de l'Université Senghor en collaboration avec TRACE Academia a pour objectif d'accompagner la professionnalisation de la gestion des services et équipements culturels ; de structurer les fonctions économiques et favoriser le développement et le

---

<sup>52</sup> <https://sites.google.com/usenghor.org/foad/cc3pj>



financement de l'entrepreneuriat culturel et créatif. Cette formation a eu lieu du 17 au 21 avril à Kinshasa (République Démocratique du Congo) et a connu la participation de 30 cadres, responsables de festivals/d'événements culturels d'envergure et les responsables d'équipements culturels du continent africain. Ils sont issus de 15 pays africains.

- Cas 3

Projet 1 : Certificat GMOSC

Le Certificat en Gouvernance et Management des Organisations de la Société Civile (GMOSC) est une formation conçue par l'Université Senghor à Alexandrie (Egypte) et l'Institut Africain de Management (IAM Burkina-Faso) réalisée à la demande de Humanitarian Openstreetmap Team (HOT). Elle est menée pour renforcer les capacités des cadres des organisations partenaires de HOT en matière de gouvernance et des principes fondamentaux de la gestion des ONGs et associations, le cycle de management des programmes et projets, la gestion administrative et financière des OSC et sur les actions stratégiques des organisations. La formation s'est tenue du 08 août au 30 septembre et a connu la participation de 33 cadres d'associations d'Afrique et d'Haïti.

Projet 2 : Certificat MPEFH

Le Certificat en Montage de Projets intégrant l'Égalité entre les Femmes et les Hommes (MPEFH) est un programme de formation exécuté à la demande de l'Organisation Internationale de la Francophonie (OIF). Cette formation avait pour objectif général de consolider les capacités d'actions, sur le terrain, des organisations de la société civile bénéficiaires en les dotant de compétences solides en montage de projets intégrant l'égalité entre les femmes et les hommes<sup>53</sup>. 30 cadres des organisations de la société civile provenant de 19 pays de la Francophonie ont participé à la formation qui s'est déroulée du 28 mars au 26 mai 2022.

*Tableau 3 Échantillon des personnes enquêtées - apprenants*

Les apprenants		Nombre prévu	Nombre interrogé (échantillon)
Cas 1 Département management	Projet 1 CC3PJ	49	20
	Projet 2 CC3PL	26	10
Cas 2 Département Culture	Projet 1 Séminaire 1 Kreafrica	20	8
	Projet 2 Séminaire 2 Kreafrica	30	12

<sup>53</sup> <https://sites.google.com/usenghor.org/certificat-mpefh/%C3%A0-propos>

Les apprenants		Nombre prévu	Nombre interrogé (échantillon)
Cas 3 DDE	Projet 1 GMOSC	33	13
	Projet 2 MPEFH	30	12
<b>Total</b>		<b>188</b>	<b>75</b>

*Tableau 4 Échantillon des personnes enquêtées - acteurs clés*

Acteurs clés	Nombre prévu	Nombre interrogé
Cas 1	1	1
Cas 2	1	1
Cas 3	1	1

*ii. Traitement de données*

Les réponses obtenues des entretiens ont été systématiquement organisées et associées aux thèmes définis en amont (codage déductif). Le processus d'identification de thèmes s'est fait en fonction de notre cadre théorique (Patton M, 2002), et reliés à nos variables à savoir :

- processus organisationnel ;
- suivi-évaluation ;
- amélioration continue ;
- qualité de la formation.

En d'autres termes, nous avons utilisé l'analyse de contenu thématique pour traiter les données de nos entretiens. Telle que décrite par Paillé et Mucchielli (2008), cette approche « consiste à procéder systématiquement au repérage, au regroupement et à l'examen de manière plus approfondie des thèmes abordés dans un corpus ».

Par ailleurs, nous avons utilisé les données secondaires, notamment les résultats des enquêtes de satisfaction provenant des rapports d'exécution afin d'évaluer le degré de satisfaction immédiat (réactions à chaud) des apprenants des FC. Quant à la satisfaction à plus long terme, elle a été obtenue par le biais de notre enquête, auprès de notre échantillon (représentation de 40% de l'échantillon de base). Ces données ont été traitées à l'aide du logiciel Excel.

### 3.4 Apport du stage

Nous avons réalisé un stage de cinq mois au siège de l'Université Senghor à Alexandrie, conformément aux exigences académiques indispensables pour la validation de notre diplôme en master. Cette démarche de recherche portant sur la thématique : « évaluation de la satisfaction des apprenants en formations continues à l'Université Senghor : vers une meilleure gestion de la qualité » est liée à des réflexions et questionnements survenus dans le contexte de ce stage axé principalement sur les formations continues où nous avons eu la responsabilité de superviser trois (3) projets, en suivant de près toutes les étapes. Ce stage a été une opportunité riche en apprentissage et nous a permis d'avoir une vision concrète et pratique du champ de l'ingénierie pédagogique en lien avec les projets de formations continues.

Pour résumer le présent chapitre, nous avons choisi d'adopter une approche qualitative, avec instruments de collecte de données, la revue documentaire, le questionnaire en ligne et le guide d'entretien, administrés respectivement aux acteurs clés et aux apprenants des formations continues.

Cependant, nous avons été confrontés à un problème d'indisponibilité de données en raison de certains facteurs exogènes à notre étude, justifiant ainsi la non prise en compte des deux autres départements, notamment santé et environnement dans cette étude.

## 4 Résultats de la recherche

L'objectif de ce chapitre consiste à présenter les résultats issus des données empiriques acquises grâce aux outils de collecte précédemment détaillés. Ce cadre d'analyse permettra ainsi de vérifier les hypothèses émises au départ et de faire des recommandations essentielles allant dans une perspective d'amélioration.

### 4.1 Présentation des résultats

#### 4.1.1 Résultats des entretiens avec les acteurs clés

Nous allons vérifier dans cette session l'efficacité du dispositif de l'assurance qualité dans le développement des formations continues sur la base de nos thèmes qui sont : le processus organisationnel, le suivi évaluation et l'amélioration continue. Ces éléments constituent nos variables indépendantes, tel que mentionné dans le chapitre 3.

Les entretiens avec nos 3 acteurs clés ont été conduits à l'aide du même guide d'entretien (en annexe) ; les résultats obtenus sont présentés de manière synthétique, tout en soulignant les différences observées entre les différentes unités d'étude.

#### a. Procédures organisationnelles des formations continues

L'analyse des données de nos 3 répondants portant sur la question des mesures organisationnelles mises en place au sein des projets de FC met en évidence l'existence d'un nombre structuré d'activités définies au niveau stratégique et permettant aux acteurs au niveau opérationnel de gérer ces projets dans de bonnes normes.

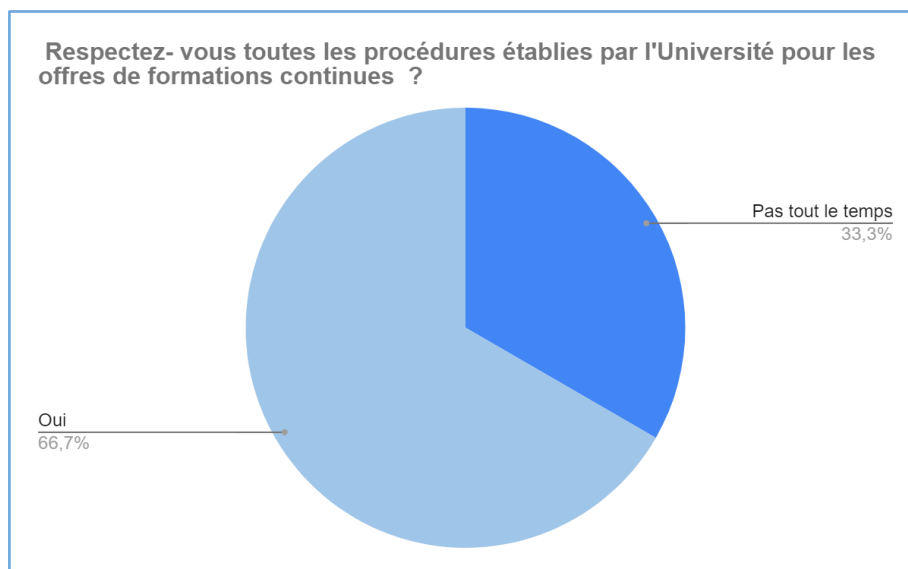


Figure 6 Pourcentage du respect des procédures

La figure ci-dessus montre le niveau de respect des procédures existantes par les acteurs clés. Deux de nos enquêtés ont déclarés respecter scrupuleusement toutes les formalités ou activités relatives au FC, tandis que le troisième a reconnu ne pas le faire systématiquement en raison de certains projets et partenariats. Néanmoins, une similarité est observée quant aux activités à réaliser, telles que énumérées par les répondants, à savoir :

- l'enquête sur les besoins en formation ;
- l'identification d'un ou de plusieurs partenaires ;
- l'identification des intervenants ;
- le montage de la formation ;
- l'appel à candidatures et recrutement des participants ;
- la mise en œuvre de la formation ;
- l'évaluation de la formation.

Pour la première activité, toutes les réponses ont mis l'accent sur la nécessité de déterminer les attentes du public en termes de programmes de formation. Cette démarche, réalisée en amont, et par le moyen des enquêtes en ligne, permet de savoir dans quels domaines le public souhaite se perfectionner ou acquérir de nouvelles compétences. Soit au moyen de collaborations avec des partenaires qui ont précédemment identifié une population cible désireuse de renforcer ses capacités dans un domaine d'action spécifique. Les répondants ont indiqué que cette approche personnalisée facilite la définition claire et précise des objectifs de l'offre de formation, qui orientent ensuite la réalisation des autres activités.

Dans le même sillage des éléments qui caractérisent le dispositif actuel, en plus de la prise en considération des attentes des apprenants, nos enquêtés ont tous fait mention à l'organisation pédagogique, qu'ils présentent aussi comme un élément déterminant au succès des formations. Ils font recours à plusieurs méthodes pédagogiques, qui couvrent les éléments suivants :

- le contenu de la formation (choix des modules pertinents et adaptés aux besoins et attentes spécifiques du public cible) ;
- l'environnement d'apprentissage ;
- les ressources des cours adaptées, aisément accessibles (les documents, les vidéos, sites internet etc. ) ;
- les outils de communication pour les interactions synchrones et asynchrones entre les apprenants et les intervenants.

Tous ces aspects sont clairement définis dès le montage de la formation et les apprenants sont informés des défis inhérents à leur apprentissage à travers un guide spécifique qui détaille toutes les activités pédagogiques et les livrables à rendre (guide du participant). Il convient de relever que seuls les acteurs des cas 2 et 3 ont mentionné l'élaboration de ce guide. De plus, les intervenants recrutés, sont également sensibilisés à leurs obligations, celles de transmettre de manière efficace les connaissances et les compétences requises aux apprenants. Cela se traduit par une séance de briefing entre le directeur et l'intervenant au niveau des cas 1 et 2. Quant au cas 3, c'est un document appelé "commande du cours" qui est élaboré puis transmis à l'intervenant. Ce document précise les objectifs et les résultats attendus à la fin du cours.

Il ressort une autre variabilité de pratique au niveau du processus de recrutement des apprenants. Les réponses indiquent au niveau du cas 3 contrairement aux cas 1 et 2, un recours à l'entretien oral.

Le répondant du cas 3, a signalé que cette méthode leur offrait la possibilité de distinguer les apprenants réellement motivés à acquérir de nouvelles compétences de ceux ayant des objectifs moins pertinents. Cette phase est une mise à jour apportée aux procédures existantes au sein de leur direction pour pallier aux problèmes de manque d'implication chez certains apprenants.

#### *b. Le suivi et évaluation*

Les 3 répondants accordent une importance à la dimension du suivi et évaluation, qui s'avère être un outil incontournable dans la gestion de projet de manière générale. Cette approche leur offre la possibilité de :

- suivre le progrès des apprenants ;
- concevoir les indicateurs permettant de mesurer l'atteinte des résultats ;
- collecter les données nécessaires pour déterminer si les objectifs de formation ont été atteints et d'identifier les éventuels points d'amélioration pour les futures formations.

Ces dispositions, conformément aux lignes directrices des organismes de l'AQ, constituent de bonnes pratiques qui renforcent l'efficacité des programmes de formation. Cependant, un suivi « post-formation » adéquat fait défaut au sein de ce système ; et il va de l'intérêt de l'Université de prendre des dispositions pour y remédier.

#### *c. L'amélioration continue*

Le souci de l'amélioration apparaît comme central dans la conduite de toutes activités de la formation. Les acteurs ont démontré à travers des exemples que la collecte et l'analyse systématique des données sur le déroulement global de la formation leur permettaient de prendre des décisions éclairées et de mettre en place des actions correctives. Ces données

sont diverses et incluent les statistiques sur la participation des apprenants, les résultats aux tests, le taux d'abandon, les évaluations qualitatives. Comme exemples, nos 3 répondants ont attesté faire usage de ces informations, qu'ils jugent pertinentes et objectives, afin d'effectuer les ajustements nécessaires, notamment en ce qui concerne :

- le changement des intervenants ;
- le changement de contenu ;
- le meilleur suivi des participants ;
- l'intégration de la phase de l'entretien oral.

#### 4.1.2 Résultats des évaluations de fin et post-formation

Le présent cadre définit l'analyse de la qualité de la formation selon le point de vue des apprenants car leur perception est essentielle pour déterminer l'efficacité et l'impact réel de la formation tel que nous l'avons souligné dans le chapitre 2.

##### a. Évaluation de la satisfaction immédiate (réactions à chaud)

Les données figurant dans le tableau ci-dessous sont issues des rapports d'exécution des différents projets sélectionnés. Le niveau d'appréciation des apprenants a été évalué à l'issue d'une enquête de satisfaction menée à la fin de ces formations. L'enquête portait sur les conditions générales de la formation, en particulier les critères suivants : les informations provenant de l'équipe de pilotage, la qualité du plateau académique mobilisé, la disponibilité de documents préparatoires, l'environnement d'apprentissage, l'accès à la documentation, la pertinence des supports, les outils collaboratifs, l'animation de la communication d'apprentissage, la disponibilité des capsules vidéos, la disponibilité des enregistrements, l'ambiance tout au long de la période de formation et l'accompagnement complémentaire.

Tableau 5 Niveau d'appréciation des apprenants par projet et unité d'étude

Les unités d'étude & projets de formations		Appréciation pédagogique	Appréciation de l'accompagnement	Score final
Cas 1	CC3PJ	91,17%	73,87%	82,52%
	CC3PL	88,15%	74,30%	81,23%
Cas 2	KreAfrica (1er séminaire)	63,00%	69,00%	66,00%
	KreAfrica (2e séminaire)	74,00%	74,00%	74,00%
Cas 3	GMOSC	100,00%	87,50%	93,75%
	MPEFH	90,00%	90,00%	90,00%

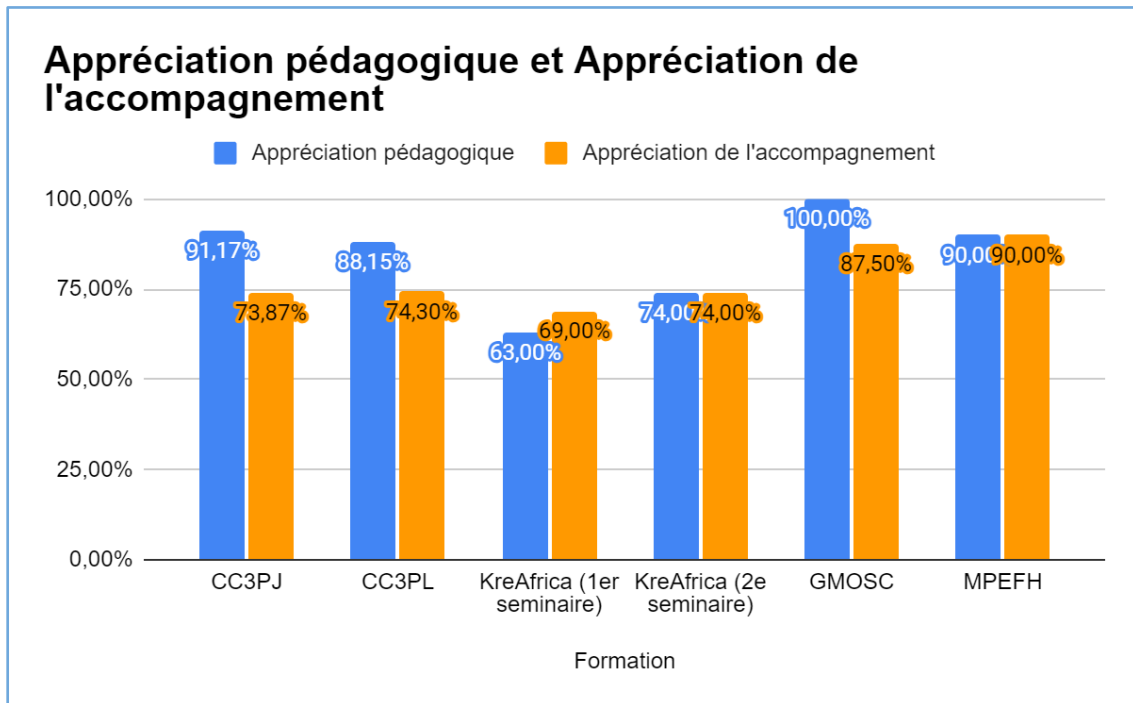


Figure 7 Niveau d'appréciation des apprenants par projets et unités d'étude

Ces résultats montrent une majorité d'apprenants satisfaits de leur expérience d'apprentissage à travers les scores obtenus dans chaque département et au niveau de chaque projet qui varient entre 60% et 100%.

Par ailleurs, à côté de ces appréciations très positives sur la qualité de la formation reçue par ces apprenants, il faut indiquer qu'il existait des points moins appréciés, plus remarqué sur les questions d'encadrement ou d'accompagnement dans presque toutes les unités d'étude.

*b. Satisfaction à long terme (plus de 6 mois après la formation)*

Nous avons cherché à déterminer le niveau de satisfaction des apprenants après plus de 6 mois de formation et la plus-value de ces différentes sur leurs activités professionnelles. La satisfaction globale a été évaluée selon les critères mentionnés précédemment (pédagogie et accompagnement) par le biais de l'échelle de Likert de 0 à 5 (0 représentant le niveau le plus faible et 5 le plus élevé).



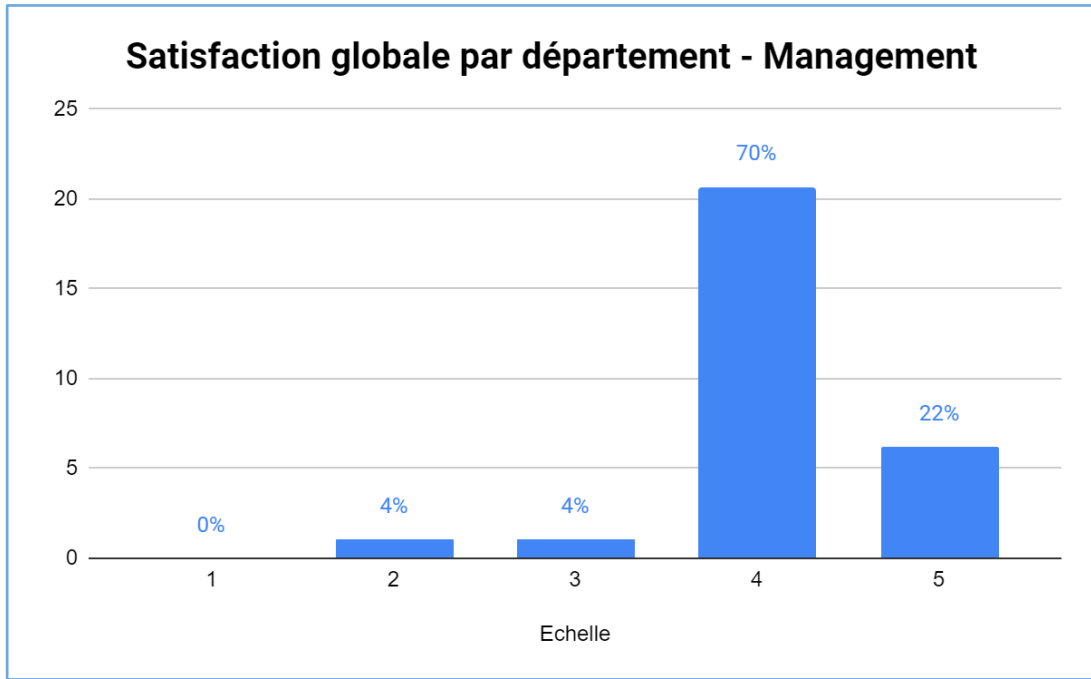


Figure 8 Satisfaction globale des apprenants des deux projets du Cas 1

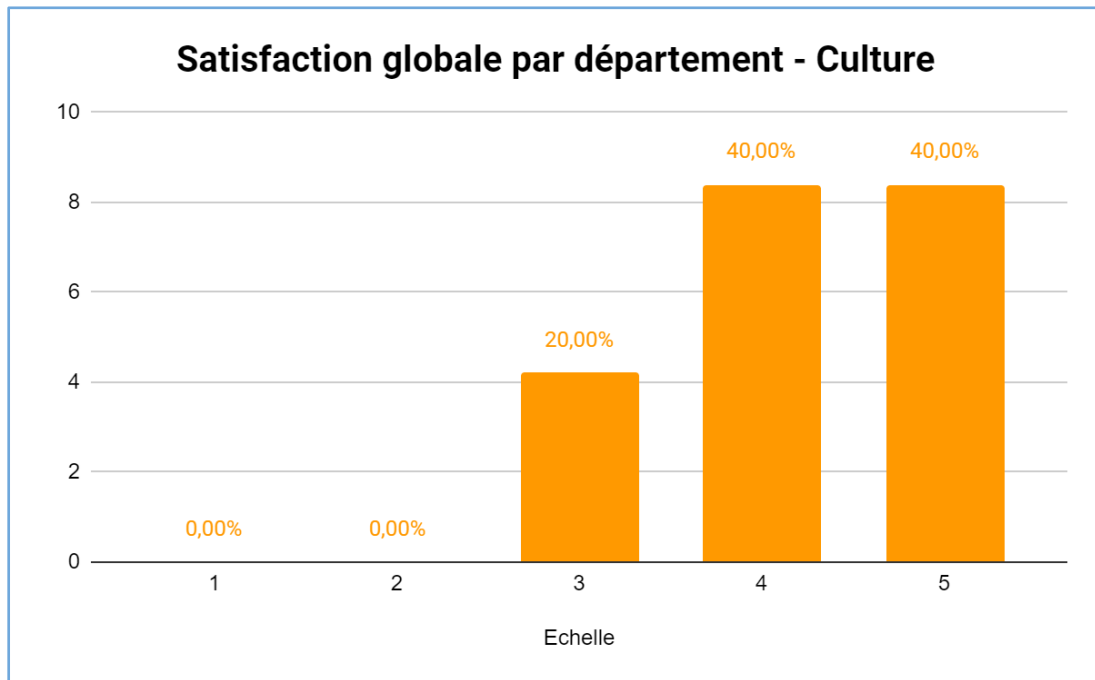


Figure 9 Satisfaction globale des apprenants des deux projets du Cas 2

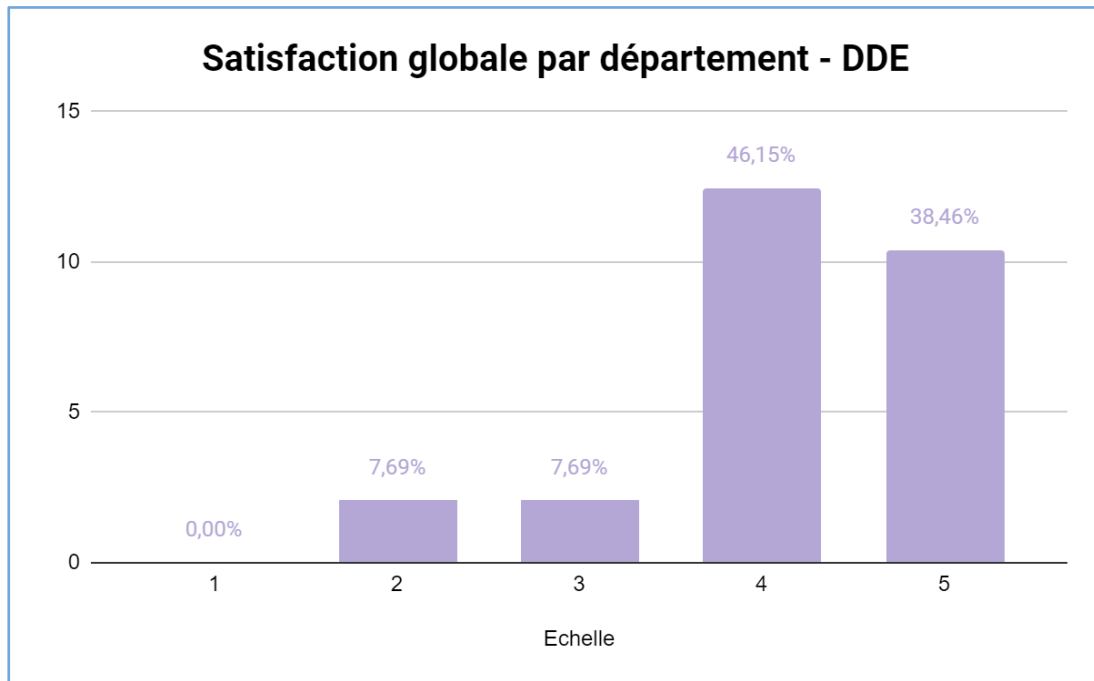


Figure 10 Satisfaction globale des apprenants des deux projets du Cas 3

Dans chaque figure, on observe que la majorité des apprenants sont concentrées aux niveaux élevés de l'échelle 4 et 5. Il est clair que leur expérience d'apprentissage a été enrichissante et leur a permis de progresser significativement dans leurs différents domaines professionnels. Ils ont attesté que ces formations ont répondu à leurs attentes et qu'ils se servaient des connaissances acquises dans leurs domaines d'activités.

Les retours positifs reçus des participants confirment ainsi la qualité du contenu des programmes de formations et les autres facteurs liés à l'organisation de ces formations.

Nous précisons également que les points les plus appréciés et les moins appréciés, observés dans cette évaluation, sont similaires à ceux identifiés lors de la première évaluation (réactions à chaud).

#### 4.2 Analyse critique et recommandations

À l'issue des résultats obtenus, il est possible d'observer que l'enjeu de la qualité est pris en compte lors du déploiement des activités des offres de formation continue. Ce diagnostic a permis de relever certaines divergences au sein de nos unités d'études, qui pour l'instant n'ont pas d'incidence sur la qualité de l'offre de formation, vue sous l'angle des appréciations très positives de la part des apprenants. Les disparités observées concernent principalement les méthodes de travail en interne, en lien avec les procédures existantes. Néanmoins, il convient de les corriger pour avoir un système plus uniforme, plus performant dans son ensemble. Ceci signifie que la mise en place d'un dispositif d'assurance qualité occasionnant de bons résultats n'est pas une fin en soi, c'est une démarche adaptatrice, non fixe et qu'il faut actualiser en fonction :

- de l'auto-évaluation ;
- des mises à jour des lignes directrices effectuées par les organismes de l'assurance qualité ;
- des feedbacks des apprenants (Benchlearning) ;
- des leçons tirées des précédentes formations ;
- des benchmarking.

En effet, les résultats obtenus sont globalement positifs, ce qui témoigne de l'efficacité du système. En termes de taux de satisfaction, ceux-ci varient entre 63% et 100% dans toutes les unités d'étude. Cette affirmation est soutenue par le fait que le CAMES a établi un seuil substantiel de 66%<sup>54</sup> pour chacune des références (groupe de critères), afin d'assurer que les institutions lors des formations diplômantes et certifiantes mettent en place un minimum de disposition.

De plus, les données secondaires issues des rapports de fin de formation ont révélé des taux de réussite très encourageants chez les apprenants. La majorité des formations affiche un taux de réussite issu des évaluations de connaissances de 100%, à l'exception de quelques cas où l'on trouve un taux d'échec compris entre 5% et 10%. Il convient cependant de souligner que l'obtention d'un certificat ou d'une attestation est conditionnée par un système pédagogique de validation. De manière générale, le système de validation des formations certifiantes ou diplômantes se présente ainsi :

#### Obtention du certificat ou diplôme

- assiduité de 80 % ;
- dépôt de tous les devoirs ;
- avoir au moins 12 par module, les modules ne se compensent pas.

#### Obtention de l'attestation

- assiduité de 80 % ;
- avoir au moins 10 par module, les modules ne se compensent pas.

La combinaison des différents résultats obtenus au niveau de l'évaluation de la satisfaction (réactions à chaud), de l'évaluation des connaissances et enfin celui à long terme ou d'impact

---

<sup>54</sup>CAMES, « Référentiel d'accréditation des offres de formation certifiante et en présentiel dans les établissements d'enseignement supérieur et de la recherche de l'espace CAMES et guide méthodique de l'autoévaluation », 2021. <https://www.lecames.org/wp-content/uploads/2021/04/CAMES-Referentiel-Formation-Certifiante-presentiel-2021.pdf>.

nous a permis d'obtenir un retour d'information plus complète et fiable de l'efficacité d'un dispositif de l'assurance qualité pour ces formations.

Il ne fait aucun doute que ces résultats positifs ont également un impact sur la notoriété de l'Université, qui fait face ces dernières années à une demande croissante du public pour les formations continues.

#### 4.2.1 Vérification des hypothèses

Nous allons vérifier nos hypothèses à la lumière des résultats obtenus et en suivant le principe du CAMES décrit comme suit : « *quelque soit les standards retenus par une IESR, il lui appartient d'apporter la preuve de ses pratiques et d'argumenter la conformité de son fonctionnement par rapport à un référentiel donné* »<sup>55</sup>.

Il était question pour notre première hypothèse de vérifier si **le dispositif d'assurance qualité de l'Université Senghor est adapté au développement de la FC de manière à atteindre les normes minimales recherchées en permanence par les organismes d'AQ**. Après analyse, et tels que structurés, les résultats montrent effectivement que le dispositif actuel couvre un certain nombre de dimensions qui contribuent à la qualité des programmes de formations continues. Ces dimensions répondent pour la plupart aux critères énoncés dans les lignes directrices ou référentiels des agences d'assurance qualité, notamment celui du CAMES sur lequel l'Université Senghor repose<sup>56</sup>. L'Université Senghor bénéficie tout d'abord d'un statut d'une Université accréditée, lui donnant ainsi le droit de proposer des formations certifiantes et diplômantes. Cette reconnaissance internationale de l'Université offre ainsi aux apprenants plus d'avantages et d'opportunités professionnelles. En outre, les offres de formation de l'Université répondent aux besoins de formation du marché tout en prenant en compte les attentes des apprenants. Cela se traduit par une bonne organisation pédagogique et un processus d'évaluation rigoureux et d'amélioration continue.

Pour notre deuxième hypothèse, on devrait chercher à vérifier si **la prise en compte des attentes et besoins des apprenants dans la conception et révision des programmes de formations garantit la qualité de l'offre de formation continue à l'Université Senghor**. En effet, nous pouvons le confirmer à travers le taux de satisfaction des apprenants qui est un indicateur clé de la qualité d'une formation. Cette satisfaction est inhérente notamment aux facteurs liés à l'organisation de la formation définie au sein du dispositif existant.

---

<sup>55</sup>SARR, Mamadou « Assurance Qualité interne : Méthodologie, bonnes pratiques et étapes requises pour le management des institutions d'Enseignement Supérieur et de Recherche de l'Espace CAMES » (2018)

<sup>56</sup><https://www.lecames.org/wp-content/uploads/2021/04/CAMES-Referentiel-Formation-Certifiante-presentiel-2021.pdf>

#### 4.2.2 *Recommandations*

À la lumière des résultats de cette étude qui a permis de poser le diagnostic du dispositif d'AQ de l'Université Senghor appliqué aux offres de formations continues, nous proposons ci-dessous, des recommandations permettant non seulement de rendre plus performant ce dispositif aussi de conserver et surtout accroître son influence en tant « acteur majeur pour la formation de ressources humaines de développement ». Elles peuvent s'articuler autour des points suivants.

##### *i. Harmonisation des méthodes de travail*

L'assurance qualité s'assure de la qualité tant des résultats que du processus. À cet effet, il est essentiel que tous les acteurs des formations continues de l'Université s'accordent sur des méthodes de travail afin d'éviter les disparités relevées par notre étude. Pour un mode de fonctionnement efficace et cohérent, il est indispensable d'établir des normes communes et des procédures harmonisées ; une coordination des démarches. Dans cette optique, il convient de concevoir un guide de fonctionnement appelé manuel qualité. Selon le CAMES, ce document spécifie le système de management de qualité d'un organisme et sert à informer toutes les parties prenantes et les personnes intéressées. Cet outil doit mettre en évidence des éléments clés tels que la politique qualité adoptée et les détails de l'approche liés aux activités des formations continues.

En outre, il faudrait s'accorder sur un format standard dans la production des documents nécessaires au développement des FC. Concevoir également une banque de références documentaires sur "Google drive " offrant la possibilité à tous les acteurs d'y avoir accès en cas de besoin. Il peut s'agir des documents dont on a fait mention dans notre analyse : commande de cours, manuel du participant, etc.

##### *ii. Évaluation post formation ou évaluation d'impact*

Le suivi et évaluation ne devrait pas se limiter à la mise en œuvre de la formation ; il faudrait mettre en place un système d'évaluation post-formation. C'est une phase importante dans la gestion de projet et a pour objectif d'évaluer l'impact de la formation. L'évaluation post-formation ou l'évaluation d'impact va permettre de vérifier si les connaissances et les compétences acquises pendant la formation sont correctement appliquées dans le milieu professionnel. Il pourrait également permettre d'identifier les éventuels besoins de renforcement ou d'approfondissement des compétences, afin d'optimiser l'efficacité de la formation. Pour ce faire, il est nécessaire que l'Université établisse dès le montage du projet de la formation un plan de suivi et évaluation qui permettra de mesurer et d'analyser de manière régulière l'efficacité des actions mises en place. Ce plan devrait inclure :

- la définition d'objectifs clairs et précis.

- l'identification des indicateurs de mesure pertinents, tels que le taux de satisfaction des étudiants, le taux d'obtention des diplômes ou encore le taux de réussite aux examens.
- une période ou un aperçu des délais de suivi et de l'évaluation pour la collecte de données auprès des étudiants, grâce à des questionnaires, des entretiens ou des groupes de discussions, afin de recueillir leurs opinions et perceptions sur les différents aspects, pendant et après leur formation.
- des mécanismes de rétroaction et d'amélioration continue.

De plus, l'Université doit penser à renforcer la direction de l'assurance qualité et du suivi évaluation en termes de ressources humaines. Ainsi, il aura une personne chargée spécifiquement de mettre en place des outils de collecte de données adaptés, de collecter ces données, les analyser et enfin prévoir des actions correctives, le cas échéant pour l'ensemble des départements.

### *iii. Capitalisation des enseignements tirés ou de bonnes pratiques*

La question de la capitalisation<sup>57</sup> des leçons apprises n'a pas été abordée dans l'analyse selon les réponses des acteurs, il n'existe pas de mécanisme mis en place pour ce sujet. Nous estimons cependant que la capitalisation représente une solution pour une gestion optimale des connaissances utiles à long terme, que ce soit à l'Université, pour les projets futurs ou encore à d'autres acteurs développant des projets de formations similaires.

Nous proposons donc la mise en place d'un processus de capitalisation à la clôture des projets, qui impliquerait la collecte, l'organisation et la diffusion des connaissances pertinentes. Cela peut aussi se traduire par une mise à jour du site internet de l'Université en ajoutant une rubrique qui regroupe toutes les informations et documents relatifs à chaque projet. Cette rubrique pourrait inclure des rapports d'exécution de projets, des analyses des réussites, des bonnes pratiques identifiées, des fiches techniques et des retours d'expérience.

### *iiii. Création de réseaux d'apprenants pour chaque cohorte de formation*

Les cadres d'échanges, plus précisément ceux virtuels grâce aux nouvelles technologies de l'information, peuvent représenter un moyen pour vérifier l'efficacité d'une formation. Une plateforme d'échange virtuelle, telle qu'un groupe WhatsApp par exemple, offre une solution pratique d'interaction aisée entre les apprenants et l'institution, qu'il faudra prioriser. Ces échanges peuvent non seulement servir de données pour améliorer la formation mais également être des pistes propices à l'émergence de projets dont la réalisation contribue au

---

<sup>57</sup> La capitalisation est un processus méthodologique par lequel une expérience est identifiée, analysée et documentée, et qui aboutit à la création de connaissances (par exemple des bonnes pratiques ou des enseignements tirés) afin de les partager et de les utiliser pour générer des changements (FAO, 2017)

développement : l'essence même de l'enseignement ou de l'apprentissage. Il est important de rappeler que la qualité d'une formation améliore les connaissances et les compétences des apprenants, leur permettant ainsi d'être des acteurs innovants capables de contribuer efficacement au développement économique et social.

De plus, l'Université peut également se servir de ces plateformes pour mettre en place un système de tutorat entre les apprenants sortants et les nouveaux arrivants, particulièrement pour les formations comptant plusieurs cohortes ou éditions. Ce dispositif permettrait aux nouveaux arrivants de bénéficier de l'expérience et des conseils des apprenants plus avancés, favorisant ainsi une transmission efficace des connaissances.

Ces espaces de partage pourraient se concrétiser par le biais de réseaux plus formels, engendrant des rencontres physiques. Une telle démarche se présente comme un outil efficace pour le développement de carrière, pour se faire reconnaître dans un domaine spécifique et pour rester informé des dernières tendances et opportunités.

## **5 Projet de renforcement de la performance du système d'assurance qualité à l'Université Senghor**

Dans ce chapitre, nous présentons notre projet, qui découle de l'une des recommandations que nous avons formulées au chapitre précédent.

### 5.1 Contexte et justification

La mise en place d'un système d'assurance qualité dans l'enseignement supérieur est un processus complexe et multidimensionnel nécessitant une approche holistique et une collaboration entre différents acteurs. Cela nécessite la définition claire et la prise de normes et de critères de qualité, la mise en place de mécanismes d'évaluation et de suivi, des processus d'amélioration et une communication transparente.

L'absence de ces instruments formels peut entraîner une certaine variabilité dans les pratiques, ce qui peut conduire à des incohérences et des insuffisances en termes de qualité. Il est donc difficile de garantir un niveau de qualité constant dans toutes les activités.

En effet, les résultats de notre étude, suite au diagnostic de la pratique de l'assurance qualité appliquée aux formations continues, ont permis de mettre en lumière quelques insuffisances liées au fonctionnement interne à côté des retours très positifs des participants qui témoignent du taux de satisfaction et de réussite. Ce problème, selon une étude du CAMES en 2016, est récurrent au sein des EES, du fait de l'absence d'une assurance qualité orienté vers les cinq aspects tels que : l'intrant (ressources), le processus, l'extrant (activités), le résultat et l'impact. Tous ces aspects doivent être intégrés dans un système plus général de gestion de la qualité. L'UNESCO stipule que les systèmes d'assurance qualité sont des procédures et des instruments formels qui évaluent les établissements d'enseignement supérieur par rapport à des normes externes et à leurs propres objectifs de développement. Le but visé reste la "normalisation" des pratiques, consistant à définir des manières de procéder cohérentes pour plus d'efficacité. De nombreuses exigences réglementaires, comme celles du CAMES, mettent l'accent sur le développement d'outils ou d'instruments de surveillance pour mesurer les niveaux de réalisation et d'atteinte des objectifs.

Pour répondre à notre problématique et pour permettre une assurance qualité beaucoup plus formelle respectant les standards internationaux, nous proposons : un « Projet de renforcement de la performance du système d'assurance qualité à l'Université Senghor ». L'élaboration du manuel qualité est proposée comme principale activité pour établir clairement les processus et les responsabilités liés à tous les champs de formations que l'Université propose. Il définit également la politique et le système de management de la qualité, afin d'assurer une coordination efficace et une amélioration continue au sein de l'Université. La politique qualité est mise en pratique par le biais de diverses démarches



d'assurance qualité interne permettant une participation de l'ensemble des parties prenantes de l'institution.

## 5.2 Formulation du problème

### 5.2.1 Arbre à problèmes

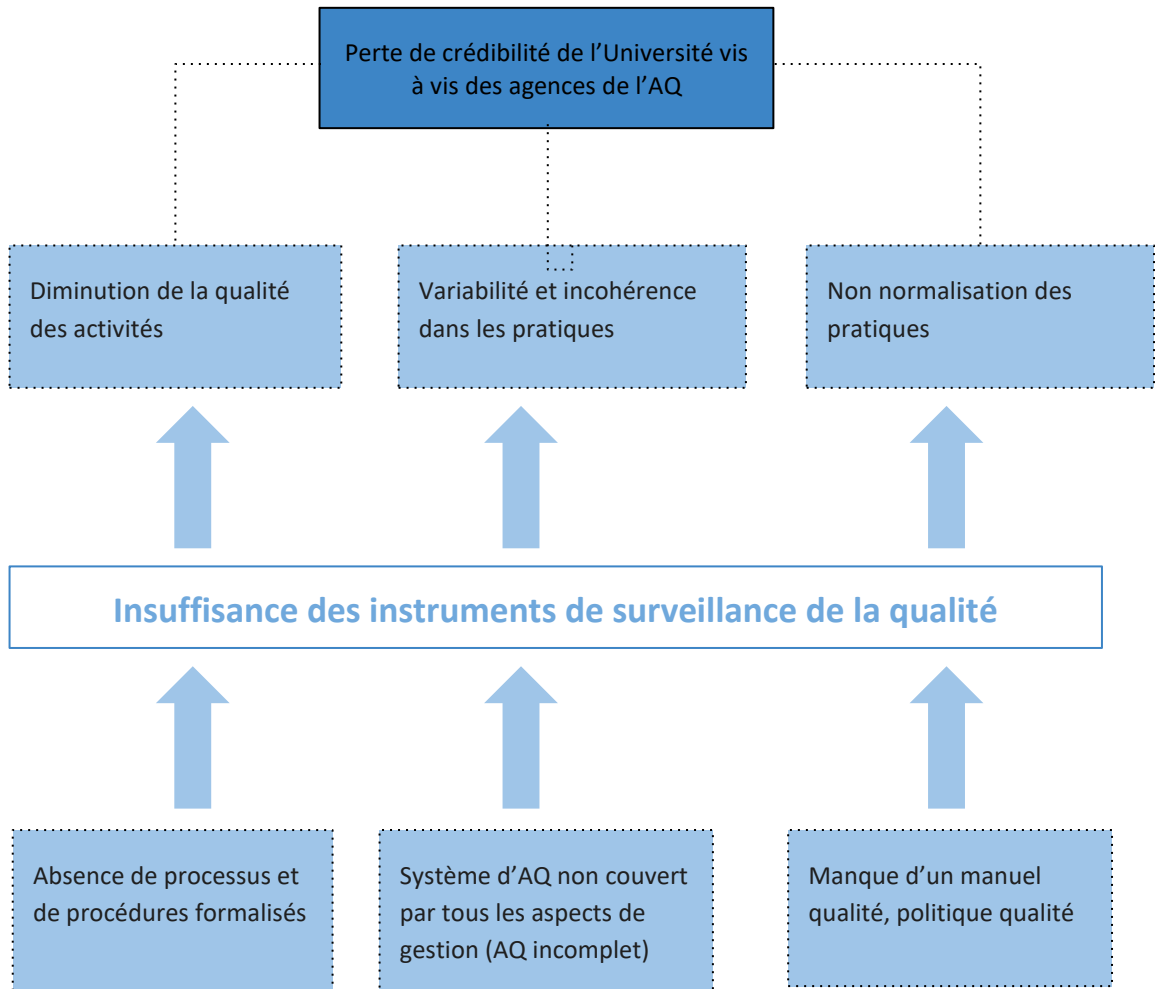


Figure 11 Arbre à problèmes du projet d'élaboration du manuel qualité

### 5.2.2 Arbre à solutions

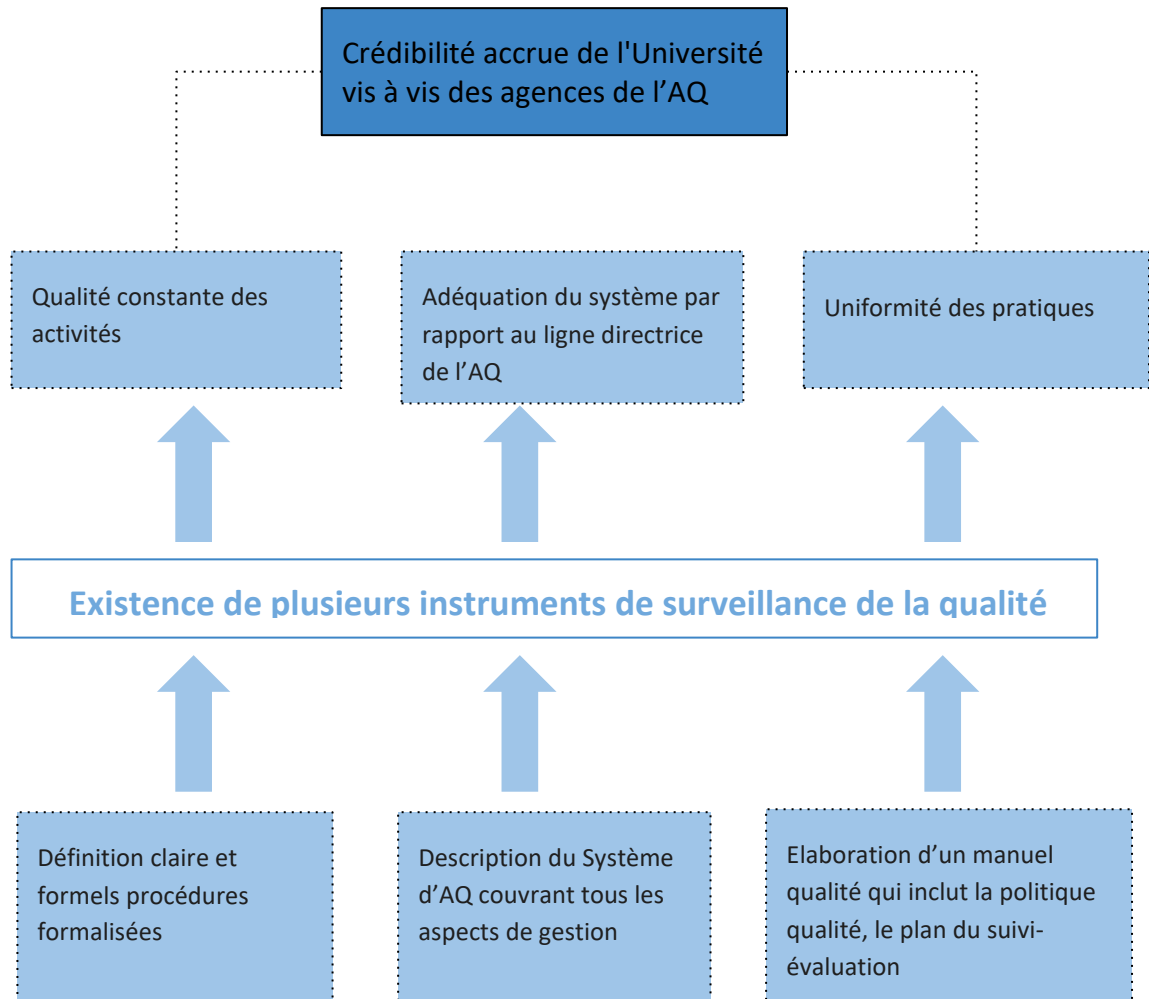


Figure 12 Arbre à solutions du projet d'élaboration du manuel qualité

### 5.3 Les objectifs du projet

L'objectif général :

Renforcer la performance de l'AQ à l'Université Senghor

Les objectifs spécifiques :

- contribuer à l'harmonisation des pratiques de l'AQ ;
- exposer l'engagement de l'Université Senghor en termes de politique qualité
- décrire le système de management qualité mise en place par l'Université pour atteindre ces objectifs ;

## 5.4 Caractéristique du projet

Le projet met l'accent sur le rôle des instruments de surveillance de la qualité qui permettent de formaliser les procédures et d'avoir des lignes directrices spécifiques à chaque activité. Le manuel qualité parmi les activités du projet sera comme un vecteur de communication de la démarche qualité, élaboré à l'attention :

- du personnel ;
- des apprenants ;
- des bailleurs ;
- des autres universités ;
- des évaluateurs, auditeurs externes missionnés dans le cadre des différentes reconnaissances qualité (agences de l'assurance qualité).

### 5.4.1 Analyse de risque

La mise en œuvre du projet n'est pas sans risque et l'identification de ces risques potentiels avec un plan de mitigation adapté. Les risques potentiels identifiés sont :

- manque d'adhésion des dirigeants et du personnel de l'Université Senghor au projet.
- ressources financières limitées
- non appropriation du manuel par le personnel

*Tableau 6 Analyse des risques identifiés*

Description de l'événement	Impact potentiel	Probabilité	Niveau du risque brut	Type de risque	Plan de mitigation
Manque d'adhésion des dirigeants et du personnel de l'Université Senghor au projet	Gênant, à traiter	Peu Probable	élevé	Information nel	Engager les dirigeants et le personnel de l'Université Senghor dans le projet en les sensibilisant sur l'importance de disposer un manuel qualité
Les ressources financières limitées	Fort, à éviter	Probable	élevé	Budgétaire	Demande de subvention aux bailleurs
Non appropriation du manuel par le personnel	Critique, à éviter absolument	Probable	élevé	Résistance au changement	Renforcer la sensibilisation des acteurs à l'utilisation du manuel

### 5.4.2 Le cadre logique

Tableau 7 Cadre logique du projet

Logique d'intervention	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérification	Hypothèses critiques
<p><b>Objectif général :</b> Renforcer la performance de l'AQ de l'Université Senghor</p>	<p>-Nombre de partenariats</p> <p>-Nombre étudiants aux formations</p>	<p>-Rapport du bilan annuel</p> <p>-Rapports de partenariats</p>	
<p>Objectifs spécifiques :</p> <p>OS 1 : Contribuer à l'harmonisation des pratiques de l'AQ</p> <p>OS 2 : exposer l'engagement de l'université Senghor en termes de politique qualité</p> <p>OS3 : décrire le système de management qualité mise en place par l'Université pour atteindre ces objectifs</p>	<p>-Pourcentage des activités conformes aux procédures existantes</p> <p>-Pourcentage de membres du personnel, d'étudiants et partenaires ayant connaissance du manuel qualité l'Université Senghor</p> <p>-Pourcentage du personnel faisant usage des normes formelles inscrites dans la manuel qualité</p>	<p>-Les livrables du projet</p> <p>-Rapport du sondage sur le niveau de connaissance de la politique qualité de l'Université Senghor</p> <p>-Rapport du sondage sur le niveau de connaissance de la politique qualité de l'Université Senghor</p>	<p>Existence du manuel</p>

Logique d'intervention	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérification	Hypothèses critiques
<p><b>Résultats attendus :</b></p> <p>R1 : Les pratiques harmonisés et formelles</p> <p>R2 : Manuel qualité élaboré par l'Université Senghor</p> <p>R3 : système de management qualité (SMQ) inscrit dans le manuel qualité</p>	<p>- Taux de conformité des pratiques</p> <p>-Manuel élaboré</p> <p>-Manuel élaboré</p>	<p>-les livrables</p> <p>-Manuel qualité validé</p> <p>-Document du manuel qualité</p>	<p>-Disponibilité des ressources financière</p> <p>-Consultant recruté</p>
<p><b>Activités :</b></p> <p>A1. Elaboration du manuel qualité incluant la politique qualité, les instruments de surveillance et le système de management de la qualité</p> <p>A2 : Intégration et appropriation des exigences contenus dans le manuel qualité</p>	<p>-Manuel qualité élaboré</p> <p>Nombre d'ateliers organisé pour informer et former le personnel sur l'importance de suivre les exigences établies dans le manuel</p>	<p>-Manuel qualité validé</p> <p>Rapports des ateliers de formation</p>	<p>-Accessibilité des données</p> <p>Existence du manuel qualité</p> <p>Disponibilité du personnel</p>

### 5.4.3 Structure de découpage du projet

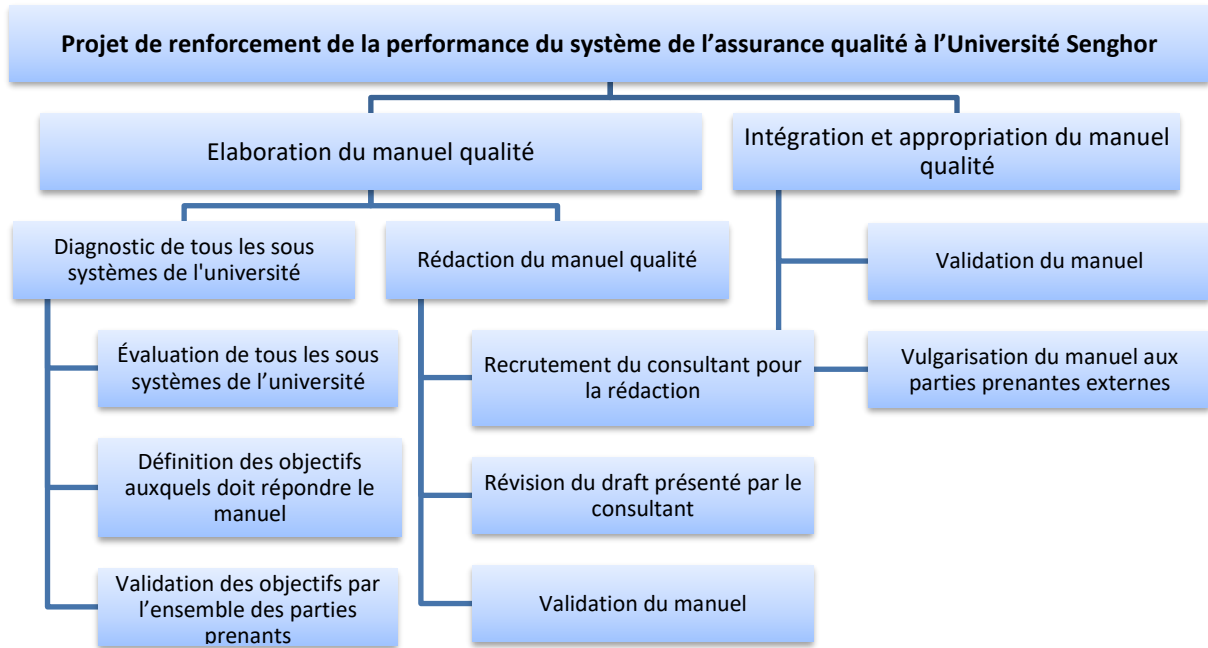


Figure 13 Structure de découpage du projet

## 5.5 Estimation des coûts du projet

Pour avoir une estimation des coûts financiers du projet, une estimation par activité est présentée dans le tableau ci -après.

*Tableau 8 Estimation des coûts financiers du projet*

Activités	Libellés des coûts	Coûts
A.1.1 Diagnostic de tous les sous-systèmes de l'Université Senghor	Horaires des personnes (3) à l'interne à l'Université chargées du diagnostic	600 €
A.1.2 Rédaction du manuel qualité par un qualicien en assurance qualité	Frais de consultance	2500 €
	Déplacement	2000 €
	Séjour à Alexandrie pour 5 jours	1000 €
A.2 1 Ateliers de formation pour le personnel sur l'importance de suivre les exigences établies dans le manuel	Matériel	300 €
	Pause-café	500 €
A.2.2 Vulgarisation du manuel aux parties prenantes externes	Honoraire de la personne chargée de la communication	700 €
<b>Coût total du projet</b>		<b>7400€</b>

## Conclusion

Ces dernières années, les systèmes d'enseignement supérieur ont connu l'essor d'une nouvelle approche, celle de l'assurance qualité. Face aux défis et enjeux de la mondialisation, de la croissance démographique, les universités se voient contraintes d'adopter des stratégies efficaces pour : (i) proposer des formations de qualité à travers des contenus de formations pertinents adaptés au besoin des apprenants et du marché, une pédagogie rigoureuse, des méthodes d'enseignement flexibles, ainsi que la reconnaissance internationale des diplômes ; (ii) une bonne gouvernance garantissant une gestion efficiente des ressources, une coordination des procédures et une définition claire des politiques conformément aux normes exigées.

Les stratégies de renforcement de la qualité des services des institutions de l'enseignement supérieur programmes de formation restent tributaires du niveau d'engagement des acteurs institutionnels à adopter des outils adéquats. Les lignes directrices, l'auto-évaluation, les audits, les plans d'amélioration continue, le suivi évaluation sont autant d'outils et instruments qui peuvent être utilisés par l'institution elle-même ou par des parties externes pour surveiller et maintenir la qualité optimale à tous les niveaux. Implanter un dispositif ou système d'assurance qualité, signifie pour la communauté universitaire l'introduction d'un ensemble de concepts et d'outils de diagnostic pour des fins de performance et d'amélioration continue.

Ceci dit, l'étude menée avait pour objectif général de contribuer à rendre l'assurance qualité de l'Université Senghor plus performante afin de répondre efficacement aux attentes des parties prenantes, en particulier ceux des apprenants en formations continues. Dans cette logique, deux hypothèses ont été formulées : (i) le dispositif d'assurance qualité de l'Université Senghor est adapté au développement de la FC de manière à atteindre les normes minimales recherchées en permanence par les agences de l'AQ, (ii) la prise en compte des attentes et besoins des apprenants dans la conception et révision des programmes de formations garantit la qualité des formations continues.

Pour atteindre ces objectifs et confirmer nos hypothèses, nous avons opté pour une méthode essentiellement qualitative d'analyse de données. Nous avons à cet effet eu recours à la recherche documentaire, à des entretiens et aux questionnaires d'enquête administrés respectivement aux acteurs clés et aux apprenants de ces formations. En complément, nous avons mené une étude cas pour des fins de comparaison auprès d'une direction et de deux départements ayant tous un volume important des projets de formation pour nous assurer de la cohérence de pratique en respect des procédures existant, critère déterminant pour l'évaluation de l'efficacité d'un système qualité selon les lignes directrices de l'assurance qualité.



Les résultats de l'étude ont révélé un dispositif d'assurance qualité favorisant la satisfaction des apprenants des formations continues, avec plusieurs autres points positifs. Toutefois, ce dispositif est incomplet en raison de certains manquements. Nous avons identifié quelques variabilités de démarche et l'absence de certains instruments de surveillance de la qualité, tels que l'évaluation d'impact, le manuel qualité et le mécanisme de capitalisation des bonnes pratiques. En restant dans une perspective d'amélioration continue, nous avons émis des recommandations qui contribueront non seulement à corriger les manquements, mais aussi à rendre le système d'assurance qualité plus solide et efficace, que ce soit pour les formations continues ou à l'ensemble de l'Université, y compris les formations initiales, les campus et la gouvernance globale de l'Université.

Cependant, nous tenons à souligner des limites à ce travail. Notre analyse s'est essentiellement basée sur la perception des acteurs internes et des apprenants des FC, sans tenir compte des autres parties prenantes telles que les bailleurs de fonds qui financent ces projets. Or, il est possible que leur perception sur le déroulement et la finalité de ces programmes de formations puissent avoir un impact significatif sur les résultats obtenus. L'autre limite est la méthode qualitative en elle-même. Il faut dire que les données qualitatives sont souvent difficiles à généraliser du fait de leur nature subjective.

En se basant sur les lectures réalisées dans le cadre de cette étude, on peut conclure en disant que l'assurance qualité est une politique éducative. La mise en œuvre d'une politique nécessite une planification rigoureuse, une gestion efficace, une culture d'amélioration continue et une responsabilité partagée au sein de l'organisation.

## Références bibliographiques

- **Ouvrages spécialisés**

BASE Olivier (2017) .s.d. Guide Démarche-qualité. AUF. Vol. 119.

[https://www.auf.org/wp-content/uploads/2017/04/08\\_BAP\\_Guide\\_DQ\\_plan\\_de\\_d%C3%A9veloppement\\_2.21.pdf](https://www.auf.org/wp-content/uploads/2017/04/08_BAP_Guide_DQ_plan_de_d%C3%A9veloppement_2.21.pdf).

CAMES, « Référentiel d'accréditation des offres de formation certifiante en présentiel dans les établissements d'enseignements supérieur et de recherche de l'espace CAMES et guide méthodologique de l'évaluation », 2021.

<https://www.lecames.org/wp-content/uploads/2021/04/CAMES-Referentiel-Formation-Certifiante-presentiel-2021.pdf>.

CAMES, « Référentiel d'accréditation des offres de formation en ligne dans les établissements d'enseignement supérieur et de la recherche de l'Espace CAMES et guide méthodologique de l'auto-évaluation ». 2021

<https://www.lecames.org/wp-content/uploads/2021/04/CAMES-Referentiel-Offre-Formation-en-ligne-2021.pdf>

CHARLIER, J.-É. (2006). Savants et sorciers. Les universités africaines francophones face à la prétendue universalité des critères de qualité. *Éducation et sociétés*, 18(2), 93-108.

<https://doi.org/10.3917/es.018.0093>

ISO. s. d. Principes de management de la qualité. [sur www.iso.org](http://www.iso.org). 16.

MICHAELA, Martin (2019) Assurance qualité interne : améliorer la qualité et l'employabilité des diplômés du supérieur. Nouvelles tendances dans l'enseignement supérieur Éditions UNESCO. Vol. 296. 7-9 rue Eugène Delacroix, 75116 Paris.

<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000367775/PDF/367775fre.pdf.multi>.

OCDE. 2008. L'enseignement supérieur à l'horizon 2030, Volume 1, Démographie. La recherche et l'innovation dans l'enseignement. OECD.

<https://doi.org/10.1787/9789264040687-fr>.

SARR, Mamadou (2018) « Assurance Qualité interne : Méthodologie, bonnes pratiques et étapes requises pour le management des institutions d'Enseignement Supérieur et de Recherche de l'Espace CAMES ».

[https://www.lecames.org/wp-content/uploads/2018/09/Assurance-qualite%CC%81-interne\\_Methodologie-bonnes-Pratiques-CAMES.pdf](https://www.lecames.org/wp-content/uploads/2018/09/Assurance-qualite%CC%81-interne_Methodologie-bonnes-Pratiques-CAMES.pdf).

SARR, Mamadou (2018). « Assurance Qualité dans l'espace CAMES Concepts, méthodes et choix stratégiques pour le développement de l'Enseignement supérieur sous-régional », 114.. 2018.

- **Ouvrages généraux**

European Commission. Education, Audiovisual and Culture Executive Agency et Eurydice. 2009. L'enseignement supérieur en Europe 2009 : les avancées du processus de Bologne. LU: Publications Office. <https://data.europa.eu/doi/10.2797/14363>.

OCDE, (1998) « L'investissement dans le capital humain | READ online ». s. d. oecd-ilibrary.org. [https://read.oecd-ilibrary.org/education/l-investissemment-dans-le-capital-humain\\_9789264262898-fr](https://read.oecd-ilibrary.org/education/l-investissemment-dans-le-capital-humain_9789264262898-fr).

OCDE. s. d. Apprendre aujourd'hui, réussir demain : Premiers résultats de PISA 2003. Vol. 50. <https://www.oecd.org/education/school/programme-for-international-student-assessment-pisa/34023725.pdf>.

- **Articles spécialisés**

ANTIPA, Marinou. s. d. « CEDEFOP Centre européen » 93 (15).

<https://www.cedefop.europa.eu/files/15-fr.pdf>.

ATFA, M & ROUAG, A. 2010. « Massification de l'université et qualité de l'enseignement ». <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/50/7/1/155439>.

BEN, Y. & Alain Rallet. 2009. « Présentation »: Réseaux n° 155 (3): 9-20.

<https://doi.org/10.3917/res.155.0009>.

BOUZID, Nabil & Zineddine B. 2012. « -Assurance qualité dans l'enseignement supérieur ».

<http://www.ciaques-mesrs.dz/COURS%20CIAQES/II-AQ%20dans%20l%27ES.pdf>.

BRUSIL, M. (2019) s. d. « La politique Assurance Qualité dans l'enseignement supérieur ».

<https://www.reesirac.org/wp-content/uploads/2019/01/LapolitiqueAssuranceQualite-Pr-Brusil-MirandaMETOU.pdf>.

CISAGARA, Bisimwa. (2020) s. d. « Réputation organisationnelle des institutions d'enseignement supérieur et universitaire dans la ville de Bukavu.

EI-KHAWAS, E. (2001). Who's in charge of quality? The governance issues in quality assurance. Tertiary Education and Management, 7(2), 111-119. <https://doi.org/10.1080/13583883.2001.9967045>

Enseignement Supérieur : Qualité, équité, efficience. (2007). Analyse Des Politiques d'éducation, 9–73. <https://doi.org/10.1787/epa-2005-2-fr>

HAMDANI, Y. (2022). L'évaluation et l'assurance qualité dans l'enseignement supérieur marocain : États des lieux, défis et perspectives d'évolution.

KIS, Viktoria. s. d. « Quality Assurance in Tertiary Education: Current Practices in OECD Countries and a Literature Review on Potential Effects ».

LAHLOU, Loubna. s. d. « Le concept de qualité dans l'enseignement supérieur ».

MAVIMBELA T. M. & al. (2020) The Impact of Quality Assurance on Higher Education Institutions: A Review of the Literature"

POURCELOT, Charlotte. 2021. « L'internationalisation de l'enseignement supérieur : le meilleur des mondes? par Laurent Cosnefroy, Jean-Marie De Ketele, Bernard Hugonnier, Philippe PARMENTIER, D & Stamenka Uvalic-Trumbic ». Revue internationale de pédagogie de l'enseignement supérieur 37 (2). <https://doi.org/10.4000/ripes.3248>.

SARI, A. Itay Firat, & Ali Karaduman. 2016. « Quality Assurance Issues in Higher Education Sectors of Developing Countries; Case of Northern Cyprus ». Procedia - Social and Behavioral Sciences 229 (août): 326-34. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.07.143>.

SOUTO Lopez, M. (2019). Brève exploration de l'univers de la qualité dans l'enseignement supérieur: Carrefours de l'éducation, n° 48(2), 149-170. <https://doi.org/10.3917/cdle.048.0149>

VAN, Dirk. 2002. « Tendances et modèles de l'assurance internationale de la qualité de l'enseignement supérieur en relation avec le commerce des services d'éducation ». Politiques et gestion de l'enseignement supérieur 14 (3): 107-58.

VINOKUR, Annie. 2006. « La qualité de la mesure de la qualité dans l'enseignement supérieur : essai d'analyse économique ». Éducation et sociétés 18 (2): 109-24. <https://doi.org/10.3917/es.018.0109>.

WAHABI. R, SANAA. F &al . 2018. « L'Évaluation et l'Assurance qualité dans les Universités Marocaines ». In .

- **Articles généraux**

BOSC-MINÉ, Christelle. 2014. « Caractéristiques et fonctions des feed-back dans les apprentissages ». L'Année psychologique 114 (2): 315-53. <https://doi.org/10.4074/S000350331400205X>.

NEYRAT, Frédéric. 2012. « CROCHÉ Sarah. Le pilotage du processus de Bologne ». Revue française de pédagogie. Recherches en éducation, n° 178 (mars): 136-37. <https://doi.org/10.4000/rfp.3610>.

PARKER, D. (2008). Monitoring and evaluation, and the knowledge function. The role of monitoring and evaluation in Evidence-based policy making, 73.

PIAPTIE, Tamokwe. (2018) « La Massification Dans L'enseignement Supérieur: Contours, Enjeux et Solutions Possibles ».

- **Rapports**

Colloque International sur Les Enjeux de l'Assurance Qualité dans l'Enseignement Supérieur,. 2010. Vol. 190.

[https://www.univ-ouargla.dz/les\\_enjeux\\_AC.pdf](https://www.univ-ouargla.dz/les_enjeux_AC.pdf).

UNESCO. 2016. Global Education Monitoring Report 2016: Education for people and planet: Creating a sustainable future for all. UNESCO. <https://doi.org/10.54676/UBHB3381>.

G3, « Les démarches qualité en enseignement supérieur : quels en sont les effets ? » 2018. In [https://g3-qualite2018.sciencesconf.org/data/ProgrammeG3\\_Infographie\\_SIUM\\_v11.pdf](https://g3-qualite2018.sciencesconf.org/data/ProgrammeG3_Infographie_SIUM_v11.pdf).

IIEP-UNESCO « Supérieur : croissance et avenir durable ». 2018. 22 janvier 2018. <https://www.iiep.unesco.org/fr/superieur-croissance-et-avenir-durable>.

IIEP-UNESCO « Le nouveau rôle de l'enseignement supérieur ». 2018. 19 janvier 2018. <https://www.iiep.unesco.org/fr/le-nouveau-role-de-lenseignement-superieur>.

- **Thèses**

CHADREQUE, Rafael Carlos. 2014. « Contribution à l'évaluation des dispositifs de gouvernance et d'évaluation de la qualité dans l'enseignement supérieur mozambicain ». Université Paris - Est Créteil. <https://theses.hal.science/tel-01167234/document>.

BLE. Meagnet 2017. « La notion de qualité de l'enseignement supérieur et son évaluation chez les acteurs dans le cadre de la transposition du Processus de Bologne. Le cas des universités publiques et de l'INP-HB en Côte d'Ivoire. » L'UNIVERSITÉ LUMIÈRE LYON 2.

NAVOYAN, Arayik. 2015. « Gouvernance et assurance qualité dans l'enseignement supérieur arménien: entre l'héritage soviétique, le processus de Bologne et les réformes récentes ». Université Paris Descartes. <https://theses.hal.science/tel-01877193/document>.

- **Webographie**

« L'investissement dans le capital humain | READ online ». s. d. oecd-ilibrary.org. Consulté le 9 septembre 2023.

[https://read.oecd-ilibrary.org/education/l-investissement-dans-le-capital-humain\\_9789264262898-fr](https://read.oecd-ilibrary.org/education/l-investissement-dans-le-capital-humain_9789264262898-fr).

« Analytic Quality Glossary. s. d. Consulté le 24 juillet 2023.

<http://www.qualityresearchinternational.com/glossary/quality.htm>.

« Assurance qualité | Unesco IIEP Learning Portal ». s. d. Consulté le 10 septembre 2023. <https://learningportal.iiep.unesco.org/fr/glossary/assurance-qualite>.

« La formation continue tout au long de la vie dans l'enseignement supérieur ». s. d. enseignementsup-recherche.gouv.fr. Consulté le 3 août 2023.

<https://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/fr/formation-continue-tout-au-long-de-la-vie>.

« Différence entre formation continue et formation initiale ». s. d. SUFCO: site d'information sur la Formation continue. Consulté le 20 juin 2023.

<https://www.sufco.fr/formation-continue-vs-formation-initiale/>.

« Formation initiale formation continue quelle différence ? » s. d. Consulté le 10 juillet 2023.

<https://esca.ma/blog/formation-initiale-formation-continue-quelle-difference>.

« Le Suivi De La Progression, Un Des Leviers De Réussite ». 2018. 6 février 2018.

<https://www.myconnecting.fr/articles/suivi-progression-leviers-reussite/>.

« Cours MRU 3 Méthodologie de Recherche Universitaire Master 2 Linguistique - L'entretien S'entretenir - Studocu ». s. d. Consulté le 13 septembre 2023.

<https://www.studocu.com/row/document/universite-mohamed-lamine-debaghine-setif-2/analyse-du-discours/cours-mru-3-methodologie-de-recherche-universitaire-master-2-linguistique/22395318>.

## Liste des illustrations

### Liste des tableaux

Tableau 1 Les 7 principes du SMQ selon la norme ISO .....	15
Tableau 2 critères pour une formation en ligne par le CAMES.....	26
Tableau 3 Échantillon des personnes enquêtées - apprenants .....	39
Tableau 4 Échantillon des personnes enquêtées - acteurs clés.....	40
Tableau 5 Niveau d’appréciation des apprenants par projet et unité d’étude .....	45
Tableau 6 Analyse des risques identifiés .....	57
Tableau 7 Cadre logique du projet.....	58
Tableau 8 Estimation des coûts financiers du projet.....	61

### Liste des figures

Figure 1 Les principaux mécanismes de l’assurance qualité dans l’enseignement supérieur (Kis, V. 2005, 41) .....	19
Figure 2 Le cycle PDCA de l'amélioration continue (CC Johannes Vietze in Frank Niedermeier, 2018, p.82 ).....	22
Figure 3 Approche combinée du Processus Qualité institutionnel avec le Cycle PDCA (IESR CAMES, p.39).....	22
Figure 4 Cartographie parties prenantes des formations continues à l’Université Senghor ..	30
Figure 5 Les variables relatives avec le cadre théorique de notre étude .....	34
Figure 6 Pourcentage du respect des procédures .....	42
Figure 7 Niveau d’appréciation des apprenants par projets et unités d’étude.....	46
Figure 8 Satisfaction globale des apprenants des deux projets du Cas 1 .....	47
Figure 9 Satisfaction globale des apprenants des deux projets du Cas 2 .....	47
Figure 10 Satisfaction globale des apprenants des deux projets du Cas 3 .....	48
Figure 11 Arbre à problèmes du projet d’élaboration du manuel qualité.....	55
Figure 12 Arbre à solutions du projet d’élaboration du manuel qualité .....	56
Figure 13 Structure de découpage du projet .....	60

## Glossaire

Accréditation :	procédure par laquelle un organisme faisant autorité reconnaît formellement qu'un organisme ou un individu est compétent pour effectuer des tâches spécifiques.
Compétence	aptitude démontrée à mettre en œuvre des connaissances et savoir-faire
Conformité	satisfaction d'une exigence
Dispositif	ensemble de mesures prises, de moyens mis en œuvre pour une action précise
Efficacité :	niveau de réalisation des activités planifiées et d'obtention des résultats escomptés
Efficience :	besoin ou attente formulé(e), habituellement implicite, ou imposé(e)
Établissement d'enseignement supérieur	regroupe les enseignements généraux, techniques ou professionnels qui demandent de disposer d'un niveau de formation supérieur ou égal au baccalauréat ou à son équivalent
Management :	ensemble des techniques et des pratiques qui permettent de diriger et de contrôler une organisation, afin de la faire atteindre ses objectifs
Mécanisme :	enchaînement des opérations propres à une fonction ; processus
Norme	ensemble des règles de conduite qui s'imposent à un groupe
Parties prenantes :	est un individu, un groupe ou une organisation qui a un intérêt dans une entreprise, une organisation ou un projet. Les parties prenantes peuvent être internes ou externes à l'entreprise, et elles peuvent avoir des intérêts différents
Performance :	rendement, résultat le meilleur
Procédure	manière spécifiée d'effectuer une activité ou un processus
Processus :	ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforme des éléments d'entrée en éléments de sortie
Projet	processus unique qui consiste en un ensemble d'activités coordonnées et maîtrisées comportant des dates de début et de fin, entrepris dans le but d'atteindre un objectif conforme à des exigences spécifiques, incluant les contraintes de délais, de coûts et de ressources.
Règle :	est une directive ou un ensemble d'instructions spécifiques qui établit une manière appropriée de se comporter dans une situation donnée.
Satisfaction d'un client :	perception du client sur le niveau de satisfaction de ses exigences
Système :	ensemble d'éléments corrélés ou interactifs.



## Annexes

### Annexe 1 : Guide d’entretien pour les acteurs-clés

Thèmes	Questions
<b>Questions d’ouverture</b>	
Profil	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Depuis combien d’année êtes vous impliqués dans les FC?</li> <li>- Quel format de formation continue développez-vous au sein de votre département ?</li> </ul>
<b>Procédures organisationnelles</b>	
Cohérence et harmonie et procédures	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existe -t -il des procédures définies pour le développement des FC?</li> <li>- Les quelles ?</li> <li>- Suivez -vous toutes ces procédures? si non pourquoi ?</li> <li>- Pouvez -vous nous citer ces procédures ?</li> </ul>
Prise en compte des attentes des apprenants	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quelles méthodes utilisez-vous pour identifier les besoins des apprenants ?</li> <li>- Comment vous assurez-vous que les attentes des apprenants sont en adéquation avec les objectifs de la formation ?</li> </ul>
Pertinence du contenu pédagogique	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quelles sont les différentes méthodes pédagogiques que vous utilisez ?</li> <li>- Comment adaptez-vous vos formations aux besoins des apprenants ?</li> <li>- Comment favorisez-vous l'apprentissage actif des apprenants ?</li> <li>- Comment évaluez-vous l'efficacité de vos formations ?</li> </ul>
<b>Suivi et évaluation</b>	
Stratégies de collecte et d'utilisation des données	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comment faites vous pour suivre la progression des apprenants ?</li> <li>- Quelle est la périodicité des évaluations ?</li> </ul>
<b>Amélioration continue</b>	
Efficiences des mesures correctrices et innovantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quelles approches adoptez-vous pour corriger les lacunes identifiées par les apprenants après la fin d'une formation ?</li> <li>- Avez-vous déjà mis en place de nouvelles initiatives afin de maintenir la qualité dans tous les aspects de la formation ?</li> <li>- À quel moment décrivez-vous les leçons apprises des activités du projet?</li> </ul>

## Annexe 2 : Questionnaire d'enquête adressé aux participants

14/09/2023 13:04

Questionnaire aux auditeurs ayant suivi une formation continue à l'Université Senghor

### Questionnaire aux auditeurs ayant suivi une formation continue à l'Université Senghor

Dans le cadre de la rédaction de mon mémoire de fin de parcours en Master 2 "Management de projets", intitulé « analyse de la pratique de l'assurance qualité mise en œuvre par l'Université Senghor, focus sur les formations continues », je réalise une enquête auprès de vous, **auditeurs ayant suivi une formation continue** à l'Université Senghor.

Cette initiative vise à recueillir vos opinions et expériences concernant le déroulement de la formation.

Vos réponses resteront confidentielles et ne seront utilisées que dans le cadre de cette étude.

Nous vous remercions par avance de bien vouloir accorder quelques minutes de votre temps à cette enquête.

*\* Indique une question obligatoire*

---

1. Nationalité \*

\_\_\_\_\_

2. Genre \*

*Une seule réponse possible.*

Masculin

Féminin

3. Votre profession \*

\_\_\_\_\_

14/09/2023 13:04

Questionnaire aux auditeurs ayant suivi une formation continue à l'Université Senghor

4. Quel type de formation avez-vous suivi ? \*

*Une seule réponse possible.*

- En ligne
- En présentiel
- Hybride

5. Le thème de la formation \*

\_\_\_\_\_

6. Qu'est-ce qui a motivé le choix de cette formation ? \*

*Plusieurs réponses possibles.*

- Renforcement de capacités
- Obtention d'un diplôme ou certificat pour monter en grade
- Développement personnel
- Autre : \_\_\_\_\_

14/09/2023 13:04

Questionnaire aux auditeurs ayant suivi une formation continue à l'Université Senghor

7. Sur une échelle de 1 à 5, à quel niveau estimiez-vous votre motivation au démarrage de la formation ? \*

*Une seule réponse possible.*

Très faible

1

2

3

4

5

Très forte

8. Pensez-vous que la durée du programme était suffisante pour répondre à vos attentes ? \*

*Une seule réponse possible.*

Oui

Non

14/09/2023 13:04

Questionnaire aux auditeurs ayant suivi une formation continue à l'Université Senghor

9. Sur une échelle de 1 à 5, à quel niveau estimez-vous votre satisfaction à la fin de la formation? \*

*Une seule réponse possible.*

Très faible  
\_\_\_\_\_

1

2

3

4

5

Très forte  
\_\_\_\_\_

10. Quel aspect de la formation vous a-t-il le plus marqué ? \*

*Plusieurs réponses possibles.*

- La pertinence des modules
- L'expertise des professeurs
- Le matériel de cours était facile à comprendre
- Modes d'évaluation
- L'accompagnement des intervenants principaux
- Organisation de la formation
- Le cadre de la formation
- Autre : \_\_\_\_\_

14/09/2023 13:04

Questionnaire aux auditeurs ayant suivi une formation continue à l'Université Senghor

11. Quelles sont les compétences et connaissances les plus importantes que vous avez \*  
développées grâce à cette formation ?

---

---

---

---

---

12. Ces connaissances et compétences vous sont-elles utiles dans votre parcours \*  
professionnel ?

*Une seule réponse possible.*

- Toujours
- Souvent
- Rarement
- Jamais

14/09/2023 13:04

Questionnaire aux auditeurs ayant suivi une formation continue à l'Université Senghor

13. Sur une échelle de 1 à 5, à combien noteriez-vous la qualité de cette formation ? \*

*Une seule réponse possible.*

Faible note

1

2

3

4

5

Forte note

14. Le moyen utilisé pour évaluer votre niveau de satisfaction pendant et après la formation était-il pertinent selon vous ? \*

*Une seule réponse possible.*

Oui

Non *Passer à la question 15*

Explication de la réponse NON

15. Pourquoi ? Pouvez-vous faire une suggestion d'une autre méthode plus efficace, si vous en connaissez

---

---

---

---

---

14/09/2023 13:04

Questionnaire aux auditeurs ayant suivi une formation continue à l'Université Senghor

*Passer à la question 16*

Suite et fin

16. Seriez vous intéressé(e) par un autre programme de formation de l'Université Senghor \*  
?

*Une seule réponse possible.*

- Oui  
 Non  
 Peut être

17. Avez-vous des suggestions/commentaires qui nous aideront à améliorer les programmes de formations continues à l'Université Senghor ?

---

---

---

---

---

---

Ce contenu n'est ni rédigé, ni cautionné par Google.

Google Forms