

**MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR
ET
DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE**

ECOLE NATIONALE SUPERIEURE DE MANAGEMENT

**MASTER MANAGEMENT DES ORGANISATIONS
MEMOIRE DE FIN D'ETUDE**

Thème

**LA QUALITE DANS L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR
SELON LA NORME ISO 9001 ET L'EMPLOYABILITE:
*CAS DES DIPLOMES DE MDI ALGER BUSINESS SCHOOL***

Présenté par Yasmine MUNETTE

Encadré par / Pr. Sadek BAKOUCHE

Année 2013-2014

REMERCIEMENTS

La réalisation de ce mémoire m'a imposé beaucoup de travail passionnant mais parfois épuisant aussi pour tous ceux qui, d'une manière ou d'une autre, m'ont soutenu.

Qu'ils trouvent tous ici mes remerciements les plus chaleureux.

Je ne saurais oublier mon Directeur de mémoire, le Professeur Sadek BAKOUCHE pour avoir bien voulu m'encadrer et m'apporter, à chaque sollicitation, les orientations nécessaires pour accomplir cet exercice.

Puis, sans le Professeur Brahim BENABDESLEM, Directeur de MDI-Alger Business School, je n'aurais jamais pu comprendre la mise en place de la Norme ISO 9001.

Ils sont nombreux les cadres de cette Ecole qui m'ont apporté les éléments nécessaires pour la réalisation de mon exercice de recherche.

Enfin, je ne saurais oublier tous les étudiants de MDI-Alger qui m'ont apporté leur soutien en renseignant le questionnaire et en m'apportant d'autres éléments de compréhension à travers les réseaux sociaux.

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS	1
SOMMAIRE	2
LISTES DES TABLEAUX ET DES GRAPHIQUES	3
RESUME.....	4
INTRODUCTION.....	5
CHAPITRE I : LA QUALITE DANS L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR	8
1.1. Introduction à la Qualité dans l'enseignement supérieur	9
1.2. Assurance qualité dans l'enseignement supérieur.....	19
1.3. Assurance Qualité en Algérie.....	26
1.4. Le MDI-Alger Business School	33
CHAPITRE II : MISE EN PLACE DE LA NORME ISO 9001:2008 A MDI ALGER	37
2.1. L'application de la norme ISO 9001:2008 dans l'enseignement supérieur.....	38
2.2. Application d'ISO 9001 à MDI	48
CHAPITRE III : ETUDE DE L'EMPLOYABILITE DES DIPLOMES : CAS DE MDI ALGER....	67
3.1. Employabilité et ISO 9001	68
3.2. Chômage des diplômés en Algérie.....	75
3.3. Méthodologie de l'enquête auprès des diplômés de MDI.....	81
3.4. Analyse des résultats de l'enquête auprès des diplômés de MDI.....	88
CONCLUSIONS GENERALES.....	103
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES	107
ANNEXES	

Listes des Tableaux et des Graphiques

A/ Tableaux

N°	Libellé	Page
T1	Evolution de l'emploi de 1970 à 2010	75
T2	Structure de l'emploi selon la situation professionnelle	76
T3	Evolution de l'emploi selon les secteurs de 1990 à 2013	76
T4	Taux du chômage entre 2000 et 2013	77
T5	Taux de chômage selon les niveaux d'instruction 2011 à 2013	77
T6	Chômage des diplômés de l'ES selon la durée d'attente (2011-2013)	79
T7	Mode de recherche d'emploi des chômeurs diplômés (2011-2013)	79
T8	Effectifs des étudiants et des répondants	86
T9	Caractéristiques de base des diplômés (en %)	88
T10	Comparaison des qualifications aux exigences du poste de travail.	91
T11	Comparaison des facteurs impactant sur la qualité de l'emploi (2013/2011)	95
T12	Comparaison des facteurs impactant sur la progression (2013/2011)	97
T13	Comparaison des facteurs impactant sur la durée d'attente (2013/2011)	99

B/ Graphiques

N°	Libellé	Page
G1	Evolution de la certification ISO 9001 dans le secteur de l'Education dans le monde (1998-2012)	40
G2	Situation individuelle des diplômés (2006-2010)	78
G3	Evolution du taux de chômage des diplômés selon le sexe (2010-2013)	79
G4	Situation individuelle des diplômés en 2013 et 2011	89
G5	Ecarts observés entre 2013 et 2011 selon le statut dans l'emploi	90
G6	Ecarts observés entre 2013 et 2011 selon l'accès à l'emploi	91
G7	La qualité de l'emploi selon les variables significatives en 2011	96
G8	La qualité de l'emploi selon les variables significatives en 2013	96
G9	La progression selon les variables significatives en 2011	98
G10	Progression selon la curiosité et la prise de risques en 2013	99
G11	Temps d'attente selon la correspondance et la curiosité en 2011	101
G12	Temps d'attente selon les variables significatives en 2013	102

Résumé

Les études réalisées sur ISO 9001 portent généralement sur le monde de l'entreprise, très peu s'intéresse à l'enseignement supérieur, ce malgré son adaptation et son application dans le secteur de l'éducation. Notre réflexion concerne ce domaine en étudiant le cas de MDI-Alger Business School. L'Ecole est l'un des EES privés (non agréés) en Algérie, certifiée ISO 9001:2008. Cette dernière affiche un taux d'insertion élevé dans une conjoncture où le chômage des diplômés est problématique. Nous proposons une nouvelle vision en abordant l'impact de la norme sur l'employabilité des diplômés à travers l'adéquation formation-emploi. L'analyse d'impact confirme que le SMQ selon la norme orienté vers l'apprenant, peut être un facteur d'amélioration de l'adéquation. Cependant, nous constatons que l'adéquation joue un faible rôle dans l'employabilité des diplômés.

Mots clefs : Enseignement Supérieur, Qualité, ISO 9001:2008, Employabilité.

Abstract

Most researches on ISO 9001:2008 are related to the business world. In-depth studies are rather scarce in the field of education. Our focus on MDI-Algiers Business School tries to unveil the missing link between ISO and employability. This private school publishes a high rate of graduate integration in the labour market, while graduate unemployment peaks high in Algeria. A new vision is developed to address the impact of the standard on graduate employability through job-relevant training. The impact assessment confirms that the QMS according to the standard contributes as a matching factor. However skills matching have a low function in the employability of graduates.

Arabic

القليل من الدراسات عالجت المواصفة 9001:2008 في مجال التعليم العالي, على الرغم من تطبيقها في هذا الميدان. MDI-Alger منظمة (غير مسجلة) تنشط في القطاع الخاص للتعليم العالي في الجزائر. استطاعت أن تحصل على شهادة إيزو 9001:2008, كما أعلنت على معدل إدماج عالي للمتخرجين في سوق العمل. نقترح دراسة تأثير هذه المواصفة في القدرة على العمل. نتائجا تؤكد أن نظام إدارة الجودة وفقا للمواصفة و موجه نحو الطالب, يمكن أن يكون عامل لتخفيض التفاوت بين التكوين و متطلبات الشغل, غير أن هذا الأخير لم يلعب دورا كبيرا في القدرة على العمل للمتخرجين.

INTRODUCTION

Selon la Déclaration mondiale sur l'enseignement supérieur pour le 21^{ème} siècle de l'UNESCO, l'enseignement supérieur a une triple fonction d'éducation, de formation et de recherche. Sa mission essentielle est de « *contribuer au développement durable et à l'amélioration de la société dans son ensemble* »¹. Parmi les nombreux défis de l'ES soulevés par l'UNESCO en 1998 pour ce siècle, figure la question de l'employabilité des diplômés. Un axe composant la vision pour l'ES sera dédié au renforcement de « *la coopération avec le monde du travail ainsi que l'analyse et l'anticipation des besoins de la société* ». Plusieurs suggestions sont émises en vue de renforcer les liens avec le monde du travail dont « *l'échange de personnel entre le monde du travail et les établissements d'enseignement supérieur ...des programmes révisés mieux adaptés aux pratiques du travail* ». En vue d'améliorer l'employabilité des sortants, il est nécessaire de développer l'esprit d'entrepreneuriat auprès des étudiants qui seront amenés à être des « *créateurs d'emplois* » et non plus uniquement des salariés. La problématique de l'employabilité des diplômés, soulevée pour le 21^e siècle par l'UNESCO, reste pertinente pour l'Algérie.

En effet les diplômés de l'ES de nos jours enregistrent le taux de chômage le plus élevé, supérieur aux personnes n'ayant aucun niveau d'instruction. Les raisons avancées sont l'inadéquation formation-emploi mais aussi le manque d'emplois qualifiés (Belmihoub, 2013; Lamiri, 2013; Subrahmanyam, 2011). Néanmoins certains établissements privés dispensant des formations qui s'inscrivent dans le cadre de l'ES, affichent des taux d'insertion élevés, tels que l'INSAG (95%)² et MDI Alger (85%)³.

Notre étude portera justement sur l'un de ces établissements, le MDI Alger (Management Development International Institute). Selon le Directeur de cet établissement, le taux d'insertion fait partie des éléments cruciaux pour attirer les jeunes diplômés. L'employabilité, qui est un concept plus large, recouvre un certain nombre de composants dont nous aborderons les aspects suivants: la capacité d'accéder à un emploi, d'occuper un emploi de qualité, de le maintenir, et de progresser dans son emploi.

En se basant sur la définition « *quality as transformation* » de Lee Harvey et Diana Green, on comprend que l'employabilité est fortement liée à la qualité de l'établissement:

¹ UNESCO, 1998. Conférence mondiale sur l'enseignement supérieur, *L'enseignement supérieur au XXI^e siècle Vision et actions*, Paris, 5-9 octobre 1998. http://www.unesco.org/education/educprog/wche/declaration_fre.htm. Accès 20/4/2014.

² « Où sont nos diplômés ? » Site web INSAG <http://insagalgerie.com/Institut/Nos-diplomes>

³ Brochure MDI Programme Master, Site Web MDI : <http://www.mdi-alger.com/images/programmes%20master2014.pdf>

« plus l'institution est de qualité, plus elle permet aux étudiants d'acquérir des connaissances, compétences et attitudes leur permettant de travailler et de s'épanouir dans la société »⁴. L'intérêt porté à l'employabilité des diplômés permettra à l'Ecole de poursuivre sa dynamique d'amélioration continue et d'accroître son avantage concurrentiel. Cette amélioration continue est dans l'esprit de la norme ISO 9001, mise en place à MDI, s'inscrivant ainsi dans une démarche d'Assurance Qualité. Cette démarche signifie « la mise en œuvre d'un ensemble approprié de dispositions préétablies et systématiques, destinées à donner confiance en l'obtention régulière de la qualité requise »⁵.

La norme ISO 9001 conçue par l'organisme international de normalisation, décrit les exigences relatives aux systèmes de management de la qualité (SMQ). Un système de management, selon la norme ISO 9000:2005, est un « ensemble d'éléments corrélés ou interactifs, permettant d'établir une politique et des objectifs et d'atteindre ces objectifs »⁶. Le SMQ est l'un de ces systèmes de management qui permet « d'orienter et de contrôler un organisme en matière de qualité »⁷. La norme ISO 9001:2000 peut être accompagnée par les lignes directrices IWA2:2007 pour tous les établissements de l'enseignement. Ces lignes directrices suggèrent d'inclure le taux d'insertion comme indicateur pouvant être mis en place par un établissement d'enseignement lors de son application de la norme ISO 9001.

La relation entre l'ISO 9001 et l'employabilité a été très peu traitée par la littérature. Jusqu'à présent, il est admis que la norme peut améliorer l'image de l'établissement d'enseignement supérieur auprès des entreprises. De ce fait, elle aurait un impact sur l'insertion et la carrière des diplômés. Néanmoins l'effet de la norme sur la formation dispensée comme facteur d'employabilité reste inexploré.

Notre question de recherche principale sera donc: Quel est l'impact d'ISO 9001:2008 sur l'employabilité des diplômés de MDI Alger? Cette dernière nous pousse à émettre les interrogations subsidiaires ci-dessous :

- Dans quelle mesure la mise en place d'ISO 9001:2008 influence l'adéquation formation-emploi ?
- Quel est l'effet de l'adéquation formation-emploi sur l'employabilité ?

⁴ Canard F. 2006. « Action Publique au risque du Client (2006) - Communication accessible sur le site halshs.archives-ouvertes.fr/docs/00/26/.../FC_Lille_16_Mars_2006.doc. Accès le 12/04/2014.

⁵ Définition classique citée par Weill Michel « Etat de la Qualité Totale » sur le site AFNOR <http://www.bivi.qualite.afnor.org/ofm/audit-et-auto-evaluation/vii/vii-10/vii-10-20/3> accès le 10/3/2014.

⁶ ISO, 2005. p8. ISO 9000 :2005- Système de Management de la Qualité: Principes essentiels et vocabulaire. Édition ISO, Genève.

⁷ Idem, p.9

Les hypothèses qui découlent de ces questions sont :

- La mise en place d'ISO 9001:2008 au sein de MDI permet une meilleure adéquation formation-emploi.
- L'adéquation formation-emploi améliore l'employabilité des diplômés.

Notre première hypothèse est basée sur des cas d'EES où la mise en place d'ISO 9001 a été suivie par des efforts en termes d'amélioration de l'adéquation formation-emploi et d'employabilité de leurs sortants. Pour affirmer ou réfuter cette hypothèse dans le cas de MDI, nous nous sommes intéressés, d'une part au système de management de la qualité au sein de l'établissement suite à la certification ISO 9001:2008, ceci à travers une analyse documentaire et la conduite d'entretiens. D'autre part, une enquête par questionnaire auprès de deux populations de diplômés, l'une ayant précédé la certification de l'Ecole et l'autre ayant effectué sa formation durant le période de la certification. Le but de cette opération est de déterminer s'il existe ou non une meilleure adéquation formation-emploi après la certification de MDI.

La deuxième hypothèse, quant à elle, s'appuie sur le fait que l'inadéquation peut être un élément explicatif du chômage des diplômés. Cette dernière sera à vérifier étant donné les différents facteurs pouvant influencer l'employabilité des sortants. Afin d'apporter des pistes d'amélioration de l'employabilité de ces derniers et de l'assurance qualité, ces facteurs sont introduits dans notre enquête.

Notre étude est structurée en trois chapitres. Le premier vise à situer la démarche qualité adoptée par MDI au sein des démarches existantes dans l'enseignement supérieur. Dans ce chapitre, les bases théoriques de la qualité dans l'enseignement supérieur sont esquissées à grands traits. De même, une présentation du contexte actuel de l'enseignement supérieur en Algérie est faite. Le deuxième chapitre est consacré aux caractéristiques de la norme ISO 9001:2008, son émergence dans l'enseignement supérieur et son application au sein de MDI. Après avoir exposé l'aspect management de la qualité, nous tenterons, dans le dernier chapitre, une explication des liens entre employabilité et la norme relative au SMQ. Puis, nous ferons état de la situation de l'employabilité des diplômés en Algérie. Enfin, nous présenterons les résultats de l'enquête.

CHAPITRE 1

LA QUALITÉ

DANS L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR

Ce chapitre est composé de quatre sections. Dans un premier temps, nous présenterons une introduction à la Qualité dans l'ES, ainsi qu'au concept de l'Assurance Qualité. Par la suite, la Qualité en Algérie est abordée et on termine avec la présentation du MDI-Alger Business School.

1.1. Introduction à la Qualité dans l'enseignement supérieur

La notion de qualité revêt des dimensions qu'il est important d'éclaircir dans le but de la placer, par la suite, dans le contexte qui nous intéresse, celui de l'enseignement supérieur (ES). Tout d'abord, nous proposons de préciser ce qu'on entend par enseignement supérieur, pour ensuite déterminer les facteurs contextuels qui ont contribué à faire naître un intérêt croissant pour la qualité. La notion de qualité dans ce domaine recouvre des spécificités qui semblent essentielles pour s'y attarder. Puis, nous donnerons une vue d'ensemble des différentes démarches qualité pouvant être adoptées dans l'ES où l'Assurance Qualité (AQ) constitue une des options.

1.1.1. Notion de la qualité et son évolution

L'intérêt pour la qualité s'est construit dans le temps. On peut identifier plusieurs étapes dans l'histoire de la qualité.

- L'intérêt pour la qualité du produit à travers l'inspection qualité (inspection pièce par pièce produite)⁸ au début du 20^e siècle puis le contrôle qualité (1920 – 1950⁹) utilisant les analyses en laboratoire et des méthodes statistiques¹⁰.
- La concentration sur la qualité des processus (démarche d'Assurance Qualité), débute peu après la seconde guerre mondiale¹¹.
- La qualité totale c'est « *une politique qui tend à la mobilisation permanente (par un organisme) de tous ses membres pour améliorer la qualité de ses produits et services, la qualité de son fonctionnement, la qualité de ses objectifs, en relation avec l'évolution de son environnement* »¹². Elle est aussi un « *ensemble de méthodes et de principes organisés en stratégie globale visant à mobiliser toute l'entreprise dans le but de satisfaire le client au*

⁸Historique de la Qualité dans le dossier thématique pour le Management de la Qualité, site professionnel http://www.qualiteonline.com/rubriques/rub_3/dossier-1.html#doc

⁹Responsabilité Sociale de l'Entreprise et Développement Durable dans l'histoire de la Qualité Totale sur le Blog <http://www.diversite.eu/page-5649795.html>

¹⁰Jaccard Michel, 2010.p81 *Objectif qualité – introduction aux systèmes de management de performance et de durabilité*. Edition Presses polytechniques et universitaires romandes, Lausanne.

¹¹État de la qualité totale, <http://www.bivi.qualite.afnor.org/ofm/audit-et-auto-evaluation/vii/vii-10/vii-10-20>

¹²Ernoul Roger, 2010. p10. *Le grand livre de la qualité*, Edition Afnor, Paris.

moindre coût »¹³. Puis, la satisfaction de l'ensemble des parties prenantes¹⁴ est apparue dans les années 50¹⁵. Enfin la *qualité totale élargie* est centrée sur la filière partenariale »¹⁶.

Le mot qualité, dérivé du latin « *qualitas* », n'est pas récent dans le vocabulaire de l'homme. La conceptualisation du terme qualité, sur le plan technique est celle produite par l'ISO. La définition retenue au niveau universel, selon AFNOR¹⁷ « *est celle de la norme NF EN ISO 9000:2000 qui a remplacé la norme NF EN ISO 8402:1995 ; elle est reprise sans changement dans la version de la norme ISO 9000 mise à jour en 2005* ». Elle stipule que la qualité concerne toute « *aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences* ». Elle contient aussi deux notes. La première précise que « *qualité* » peut être accompagnée d'adjectifs comme « *médiocre, bon ou excellent* ». La deuxième explique que le terme intrinsèque « *par opposition à « attribué », signifie présent dans quelque chose, notamment en tant que caractéristique permanente* ».

Néanmoins la qualité soulève un problème. Car en effet, celle-ci a un coût que l'entreprise doit maîtriser, cela en évitant de tomber dans la non-qualité ou la sur-qualité. La sur-qualité est coûteuse car plus on cherche à atteindre la perfection plus les coûts augmentent. Donc, une entreprise ne doit pas chercher à répondre aux attentes des clients de manière exhaustive, mais à y répondre d'une façon meilleure que les concurrents.

Quant à la non-qualité, plus on s'en aperçoit tardivement, plus son coût augmente. Cet exemple pris de J.F. Pillou est assez éloquent « *réaliser à nouveau un produit defectueux coûtera au final plus du double du prix de production du produit initial s'il avait été réalisé correctement. Qui plus est, la différence de prix sera moins grande si le défaut est détecté en cours de production que s'il est détecté par le client final (insatisfaction du client, traitement de l'incident, suivi du client, frais de port ...* »¹⁸.

1.1.2. Tendances mondiale de l'enseignement supérieur

Dans sa Déclaration mondiale sur l'enseignement supérieur pour le XXI^e siècle, le 9 octobre 1998, l'UNESCO définit l'enseignement supérieur de la manière suivante « *L'enseignement supérieur comprend tout type d'études, de formation ou de formation à la*

¹³ Qualité Totale, Site Web de la Qualité <http://www.qualiteonline.com/definition-qualite-totale.html>

¹⁴ AFNOR, Comment peut-on définir la qualité totale ? <http://www.bivi.qualite.afnor.org/actualites/question-de-la-semaine/comment-peut-on-definir-la-qualite-totale>.

¹⁵ AFNOR, La qualité totale, <http://www.bivi.qualite.afnor.org/ofm/audit-et-auto-evaluation/vii/vii-10/vii-10-20>

¹⁶ AFNOR, Etat de la qualité totale, *ibid.*

¹⁷ AFNOR, Dossier ISO 9000 [Http://www.bivi.qualite.afnor.org/ofm/certification-iso-9000/i/i-16/2](http://www.bivi.qualite.afnor.org/ofm/certification-iso-9000/i/i-16/2)

¹⁸ Pillou, J.F., janvier 2014. Article sur « la Qualité », <http://www.commentcamarche.net>

*recherche assurées au niveau postsecondaire par un établissement universitaire ou d'autres établissements d'enseignement agréés comme établissements d'enseignement supérieur par les autorités compétentes de l'Etat*¹⁹. Ceci est l'acceptation du terme au niveau mondial.

Il est cependant nécessaire de l'appréhender dans notre contexte. En Algérie selon la loi d'orientation sur l'enseignement supérieur du 4 avril 1999, dans son article N° 2, il est précisé que « *l'enseignement supérieur désigne tout type de formation ou de formation à la recherche assuré au niveau postsecondaire par des établissements d'enseignement supérieur* »²⁰. Aussi, nous noterons que cette même loi mentionne les critères relatifs à l'enseignement supérieur privé.

Plusieurs facteurs ont contribué à un intérêt croissant pour la qualité et son assurance dans l'enseignement supérieur. Cet intérêt se traduit notamment par la création d'Agences d'Assurance Qualité dans le monde de manière significative durant le milieu des années 90, de même l'apparition de la Charte de la Qualité dans les services publics. Ces facteurs sont la mondialisation, le nouveau management public et la progression de la demande sociale.

- L'augmentation de la demande sociale en ES au niveau mondial (d'un effectif de « 68 millions, en 1991, à 159 millions, en 2008 »), dont les pays en voie de développement, accompagnée de l'insuffisance de moyen financier, a entraîné une diversification de l'ES (enseignement à distance, enseignement post secondaire non universitaire). Cette diversification comprend aussi l'ouverture au privé pour répondre à la demande et qui est aussi de plus en plus reconnue comme étant rentable (plus particulièrement formation supérieure professionnelle privée, ce qui pousse à s'interroger sur « *le rôle et les méthodes des gouvernements dans l'Assurance Qualité* »²¹).
- Le modèle du nouveau management public (NMP) : la réforme des services publics (dont l'enseignement supérieur) est apparue en pratique pour la première fois dans les administrations britanniques lorsque Margaret Thatcher arrive au pouvoir en 1979 dans « *une mouvance de néolibéralisme naissant* »²². Il fût implanté dans différents

¹⁹ Texte complet de cette déclaration sur le Site Web de l'UNESCO
http://www.unesco.org/education/educprog/wche/declaration_fre.htm

²⁰ La loi N° 99-05 du 4 avril 1999 in JORADP N° 24 du 7 avril 1999, p. 4 – Cette loi a été modifiée par La loi N° 08-05 du 23 février 2008, in JORADP N° 10 du 2è février 2008, p33. La définition n'a pas connue de changement.

²¹ Bakouche Sadek, 2012. Cours N° 1 « Introduction à la Qualité » par Sadek Bakouche, accessible sur le site de la CIAQES <http://www.ciaques-mesrs.dz> ; cf. aussi IIEP/UNESCO, 2011. Module N° 1 « Faire des choix fondamentaux pour l'Assurance Qualité Externe » http://www.iiep.unesco.org/fileadmin/user_upload/Cap_Dev_Training/Training_Materials/HigherEd/AQE_ES_1.pdf.

²² Selon Charbonneau Michelle, ENAP (Canada) Nouveau Management Public, 2013.
http://www.dictionnaire.enap.ca/dictionnaire/docs/definitions/defintions_francais/nouveau_mp.pdf

pays et a eu, entre autre, pour effet « *un système de financement fondé sur des indicateurs de résultats ... Dans ce contexte les gouvernements cherchent à renforcer des mécanismes qui leur permettent d'assurer le contrôle de la qualité à distance* »²³.

- La mondialisation a entraîné une plus forte mobilité professionnelle d'où la nécessité de diplômes reconnues sur le marché de l'emploi international et pour la comparabilité des standards éducatifs.
- L'introduction des services éducatifs, dans les négociations qui ont lieu dans le cadre de l'Accord Général sur le Commerce et des Services (GATS) » accélère le phénomène de l'enseignement supérieur transnational. Cet enseignement supérieur sans frontières, selon l'UNESCO, met en évidence le manque de pouvoirs régulateurs au niveau international.
- Les organismes d'Assurance Qualité privés qui exercent au niveau international appliquent leurs propres valeurs et critères dans les pays d'accueil. Cette situation incite les gouvernements à créer leurs propres agences qui prendront en considération les valeurs et intérêts nationaux.
- La volonté de créer un marché commun avec pour objectif la libre circulation des personnes impose la reconnaissance des diplômes. De même « *les processus d'intégration régionale affectent le développement de l'éducation et favorisent l'expansion des systèmes d'assurance qualité au niveau régional et à celui du continent* »²⁴.

A titre d'exemple, « *l'Union africaine s'est engagée, depuis 2006, dans une stratégie d'harmonisation des programmes de l'enseignement supérieur, qui stipule que l'assurance qualité est un des mécanismes qui accompagnera cette réforme* ». Ceci après que plusieurs pays africain aient décidé de s'entendre sur « *la mise en place du LMD, ce qui aurait pour effet la libre circulation des étudiants* »²⁵.

²³ IPE/UNESCO, 2011. Module N° 1, Op Cité, p 7.

²⁴ Idem, p9.

²⁵ « *Suite aux évolutions mondiales, les États d'Afrique francophone ont pris des initiatives importantes dans certains de ces domaines. L'Union économique et monétaire de l'Afrique de l'Ouest (UEMOA) et la communauté économique et monétaire de l'Afrique Centrale (CEMAC) ont adopté des directives qui visent la mise en place du système LMD. Cette décision traduit une volonté des pays de la sous-région de renforcer leur collaboration en matière universitaire et de faciliter la mobilité des étudiants.* » 2006. Article de Pierre Mercklay: les reformes de l'enseignement supérieur dans les pays d'Afrique francophone. <http://calenda.org/197888?lang=pt>

1.1.3. Qu'est ce que la Qualité dans l'enseignement supérieur ?²⁶

Si l'on se réfère à Frédéric Canard, l'enseignement supérieur a des entrées qui sont « *les enseignants, financement, équipement. Il produit des enseignements et programmes et il s'appuie sur des processus formation, recherche, gestion* »²⁷.

La déclaration de l'UNESCO (1998)²⁸ nous permet de comprendre les mécanismes ainsi que les objets de la Qualité dans l'enseignement supérieur. Suivant cette dernière la qualité de l'ES est en fonction de 5 éléments chacun d'entre eux étant explicité par des critères :

- « **la qualité du personnel** » (formation continue ...) ;
- « **la qualité des programmes** » (des objectifs de formation en liaison avec les besoins du monde du travail et de la société, l'internationalisation...) ;
- « **la qualité des étudiants** » (des critères d'accès liés aux capacités et motivation ...) ;
- « **la qualité des infrastructures et de l'environnement interne et externe** » (NTIC) ;
- « **la qualité de la gestion de l'institution** » (l'interaction avec l'environnement).

Enfin la qualité de l'ES est fortement liée aussi à une culture d'évaluation²⁹. Il existe donc différents objets de la qualité mentionnés ci-dessus, auxquels on peut rajouter l'enseignement, les universités,... On note aussi que l'ensemble des composantes de la qualité mentionnées par l'UNESCO touchent aussi bien aux entrées, au processus qu'à la sortie de l'ES.

Cependant, il n'existe pas de représentation unique de la qualité dans l'enseignement supérieur, la raison est que ceux qui la définissent l'adapte à leur contexte. Elle peut être entendue de différentes façons, telles que « *référence minimale* » ou « *adéquation aux objectifs* ». L'idée de l'intégration du contexte, apparaît dans l'explication que donne l'UNESCO à cette notion : « *la qualité dans l'enseignement supérieur est un concept dynamique, à plusieurs dimensions et plusieurs niveaux, qui se rapporte aux paramètres contextuels d'un modèle éducatif, aux missions et objectifs des établissements, ainsi qu'à des*

²⁶ IIEP/UNESCO, 2011. Module N° 2 UNESCO « Evaluer la qualité » accessible sur le site de l'agence http://www.iiep.unesco.org/fileadmin/user_upload/News_And_Events/pdf/2014/02_-EQA_Tempus_MODULE_2_FR_CIS_Europe.pdf

²⁷ Canard F. « Action Publique au risque du Client (2006) - Communication accessible sur le site halshs.archives-ouvertes.fr/docs/00/26/.../FC_Lille_16_Mars_2006.doc

²⁸ UNESCO. Déclaration Mondiale 1998, Op Cit.

²⁹ <http://www.unesco.org/education/educprog/wche/principal/ket-f.html>, UNESCO

Conférence mondiale sur l'enseignement supérieur, *L'enseignement supérieur au XXIe siècle Vision et actions*, Paris, 5-9 octobre 1998, Document de travail

références spécifiques dans un système, un établissement, une formation ou une discipline donnée »³⁰.

Les agences d'AQ ont un rôle important dans la précision de ce qu'on entend par ce terme, en cherchant un point d'équilibre entre les visions des différentes parties en rapport avec l'enseignement supérieur en les consultant, telles que : « *les enseignants, les étudiants, les familles, l'État et ses organismes, les corps professionnels ou les employeurs* ». A titre d'exemple « *les enseignants ont souvent tendance à définir la qualité en mettant plutôt l'accent sur l'originalité et la productivité de la recherche que sur l'innovation et l'efficacité de la pédagogie. Pour les étudiants du 1er cycle, la qualité concernera avant tout l'enseignement, leur expérience d'apprentissage et leur environnement universitaire. Pour les organismes professionnels, la qualité consistera surtout dans l'acquisition par les étudiants de compétences liées aux professions visées* »³¹. De plus, ces agences doivent prendre en compte des principes internationaux tels que l'acceptation que le premier responsable de la qualité dans l'enseignement supérieure est l'établissement.

La précision de la notion telle que reconnue au niveau mondial étant faite, les différentes approches de la qualité sont aussi importantes afin de comprendre la position algérienne et avoir une idée sur l'étendue de ce concept. Une variété de visions existe en matière de définition de la qualité. La typologie choisie permettra de situer des notions ou démarches que nous aborderons par la suite. Il existerait deux grandes approches de la qualité dans l'enseignement supérieur³².

a) ***l'approche centrée sur les ressources et les processus.*** Selon cette approche la qualité du fonctionnement de l'institution permet d'obtenir la qualité de l'enseignement. On y retrouve les normes ISO 9000 (pour le monde) et la norme élaborée par l'ENQA (pour l'Union Européenne) spécifique à l'enseignement supérieur. Ces normes sont liées à l'AQ. Il s'agit de garantir au client que tout sera mis en œuvre pour que le produit « *corresponde bien aux promesses qui lui ont été faites* ». Cependant dans le cas de l'enseignement, les moyens ne sont pas suffisants pour garantir la qualité du service. Un étudiant qui s'est peu investi dans ses cours aura moins de connaissances et de compétences, de même il participe à la production du service en fournissant des

³⁰ IPE/UNESCO - Module N°2, p9. Op Cite.

³¹ Ibid, p10.

³² Dejean Jacques (2007). Les démarches qualité dans l'Enseignement Supérieur, Chapitre, p 21/22 in Heldenbergh Anne. *Les démarches qualités dans l'enseignement supérieur en Europe*, Ed. L'Harmattan, 2007. Accès limité sur Google books en ligne.

informations. A ce stade, nous déduisons que l'approche de l'UNESCO en 1998 est une approche centrée sur les moyens.

b) ***L'approche centrée sur les « résultats »***. Elle vise notamment la satisfaction des clients, comme un critère de la qualité. La norme ISO 8402 qui définit la qualité s'inscrit dans cette conception. Selon Jürgen Kohler, cité par Jacques Dejean « *la qualité des programmes d'études est essentiellement la qualité des résultats* »³³, ce qui l'amène à s'intéresser aux résultats que *l'enseignement supérieur devrait atteindre* (suivant le Communiqué de Prague, et la Communication de Bologne), qui sont :

- La qualité académique : évaluée par les universitaires (dans laquelle il intègre le développement personnel de l'étudiant)
- L'employabilité : évaluée par les employeurs potentiels
- La mobilité : pour étudier ou travailler grâce à la « la reconnaissance des diplômes au-delà des frontières ».

Ces trois éléments constituent les principaux objectifs et résultats de l'ES. Jürgen Kohler rajoute, toujours selon Dejean, l'acquisition de connaissances et de compétences. Aussi la qualité dans l'ES peut être la réduction des écarts selon Gérard, repris par Dejean, entre « *les plus forts et les plus faibles, entre les groupes favorisés et défavorisés* ». De même, elle peut être liée au fait de développer chez l'apprenant toutes les dimensions du savoir et susciter son engagement.

Lee Harvey et Diana Green, selon Frédéric Canard (2006) proposent cinq manières de définir la Qualité dans l'ES. L'une d'entre elles, retient notre attention "*quality as transformation*" car elle met clairement l'accent sur la relation entre le rôle de l'établissement dans l'employabilité et la qualité « *plus l'institution est de qualité, plus elle permet aux étudiants d'acquérir des connaissances, compétences et attitudes leur permettant de travailler et de s'épanouir dans la société* »³⁴. Cette approche de la qualité pose des problèmes d'évaluation car la qualité est une expérience de vie « *life-changing experience* » qui ne se mesure plus par des indicateurs comme des taux de réussite aux examens ou des taux d'insertion professionnelle.

Une autre typologie de la qualité existe. Elle complète celle que nous venons de présenter et servira à comprendre des démarches qualité que nous aborderons par la suite. Elle

³³ Dejean Jacques, p27 Op Cit

³⁴ Canard Frédéric, 2006-, Op Cit.

est proposée par Van Damme en 2004³⁵. Ainsi la qualité dans l'ES peut signifier une des quatre idées ci-après:

- Mettre la barre très haut, la sélection des étudiants (l'approche par l'excellence),
- Prêt à l'emploi (« Fitness for purpose »)
- Les critères minimaux (« basic standards approach »)
- La satisfaction du client.

Comme mentionné précédemment, c'est l'Agence de l'AQ qui est censée définir la qualité dans l'ES en Algérie, celle-ci n'étant pas encore créée, nous proposons celle de la Commission nationale d'Implémentation d'un système Assurance Qualité pour l'Enseignement Supérieur (CIAQES).

En Algérie, selon Herzallah A. (CIAQES) : « *la qualité est l'aptitude que les services offerts par l'établissement universitaire sont conformes à l'attente de la société civile et du secteur de l'emploi. Cela implique que les programmes de formation permettent de répondre à ces attentes en fournissant des diplômés employables. En fait, la qualité permet à l'établissement de s'adapter en permanence à ses objectifs* »³⁶.

L'Algérie s'est lancée dans une démarche d'AQ, démarche qui s'insère dans une approche centrée sur les processus. Ce type d'approche suppose, comme mentionné précédemment, que la qualité du fonctionnement de l'institution permet d'obtenir la qualité de l'enseignement, ce qui n'est pas automatiquement dû à la nécessité de la coproduction de l'étudiant.

En parallèle, la CIAQES met l'accent sur l'employabilité des diplômés, dans sa définition de la qualité. Ainsi, elle se rapproche de la vision de Kohler, Harvey et Green « *quality as transformation* ». Cette représentation de la qualité s'explique par la problématique du chômage des diplômés en Algérie, que nous aborderons dans le chapitre n°3. La question qui se pose est : Quelle est la relation entre employabilité et Assurance Qualité ?

Dans ce support de cours de la CIAQES, on trouve comme exemple d'exercice en atelier : « *L'institution prépare à l'insertion professionnelle de ses étudiants. Explication : Il s'agit de mettre en évidence les dispositifs, les actions développées au sein de l'université pour favoriser, à la suite du diplôme ou de la sortie de l'étudiant, l'accès à un emploi* »³⁷.

³⁵ Dejean Jacques, 2007, Op Cit.

³⁶ Cours N° 4 : « Autoévaluation Enseignement Supérieur », accessible sur le site web du CIAQES

³⁷ Ibid, p35.

1.1.4. Les Démarches Qualité dans l'enseignement supérieur

La **démarche Qualité** signifie « l'approche et l'organisation opérationnelles afin d'atteindre les objectifs fixés par la politique qualité »³⁸. Ou encore, selon Laudoyer (1993), cité par Meziani : « elle décrit ...les moyens à mettre en œuvre et les étapes à suivre pour mettre en place un système Qualité (si aucun n'existe) ou pour améliorer un système qualité existant »³⁹. La démarche entraîne généralement des changements organisationnels, l'implication de niveau hiérarchique le plus élevé devient nécessaire⁴⁰.

Cette deuxième façon d'appréhender la démarche qualité, rejoint ceux qui considèrent que cette dernière comprend la formulation de la politique qualité, autrement dit, la politique qualité constitue un moment de la démarche)⁴¹.

Cette politique qualité est définie par la norme ISO 9000:2005 de la manière suivante « *orientation et intention générales d'un organisme relatives à la qualité telles qu'elles sont officiellement formulées par la direction (elle fournit un cadre pour fixer les objectifs qualité)* »⁴².

Cette politique doit découler de la stratégie qui elle dépend du projet d'entreprise⁴³. A titre d'exemple, sur le plan théorique, il existe trois types de démarches qualité : « *le contrôle de la qualité, l'assurance de la qualité, la qualité totale* »⁴⁴. En outre, le système qualité mentionné lors de la présentation de la démarche qualité désigne la description du processus et des moyens mis en œuvre (organisation).

Suivant la classification théorique d'une démarche qualité de manière générale, et en prenant en compte la spécificité du domaine de l'ES, il est possible d'observer les démarches qualité dans l'enseignement supérieur selon les angles suivants :

- la Qualité du Service
- l'Assurance Qualité
- la Qualité Totale

³⁸ <http://flashq.free.fr/qualite/demarche-qualite.htm> Qualité - Mise en place d'une démarche qualité
Cette source est une encyclopédie informatique.

³⁹ Meziani Mustapha. 2008. La gestion de la qualité par la certification et la compétitivité des entreprises : cas de l'entreprise poruaire de Béjaia, Doctorat en Gestion, FDSE/DSG – Université de Bejaia. Algérie

⁴⁰ <http://flashq.free.fr/qualite/demarche-qualite.htm> Qualité - Mise en place d'une démarche qualité

⁴¹ Gilet-Goinard Florence & Seno Bernard, 2009. *La boîte à outils du Responsable Qualité*, Edition Dunod, France. 191p.

⁴² Point 3.2.4 - Document ISO 9000 :2005, - Système de Management de la Qualité : Principes et Vocabulaires, 38p. Edition électronique ISO, Suisse.

⁴³ Gilet-Goinard Florence & Seno Bernard, 2009. *ibid.*

⁴⁴ Peyaut J.P. Sept règles pour mettre en œuvre la qualité – accessible sur le site de l'AFNOR
<http://www.bivi.qualite.afnor.org/layout/set/print/ofm/management-de-la-qualite/iv/iv-11>

Chaque catégorie fera donc l'objet d'une brève présentation, afin de distinguer entre les différentes approches. On va s'attarder plus amplement sur l'AQ.

La qualité du service dans l'enseignement supérieur

De manière générale, la qualité dans le domaine des services est assimilée à la satisfaction client dû à la difficulté de déterminer les caractéristiques mesurables des services⁴⁵. A titre d'exemple, comme démarche Qualité du Service, on note le référentiel Marianne qui peut être appliqué pour obtenir le « Label Marianne ». Ce dernier « *définit un ensemble de 19 engagements portant sur les modalités d'accueil des usagers dans les services publics* »⁴⁶.

Fabrice Hénard dans un document publié par l'OCDE relève 3 démarches mises en œuvre par l'ES en vue d'améliorer l'enseignement dispensé⁴⁷ (donc du service) :

- « *des actions visant à évaluer la conception, le contenu et la diffusion des programmes d'enseignement* »
- L'Assurance Qualité est le domaine de notre étude. Elle sera décrite plus en détail dans la partie qui suivra.
- Amélioration de l'enseignement et de l'apprentissage, notamment en formant les enseignants et le soutien aux étudiants, tel que le conseil d'orientation professionnel.

La qualité totale dans l'enseignement supérieur

Selon Annie Vinokur⁴⁸ et Khalil Chergui⁴⁹ la Qualité Totale dans l'enseignement supérieur se résume à la satisfaction des parties prenantes.

Le modèle d'excellence est un concept issu de l'évolution de la qualité totale, l'excellence signifiant avoir des caractéristiques rares et de haut niveau. De nombreux modèles s'insèrent dans cette démarche, tels que le prix EFQM et le prix Malcom Baldrige.

⁴⁵ Canard F., 2006, Op Cite.

⁴⁶ Le référentiel Marianne, 2008. Paris, 15p.

http://www.ac-reunion.fr/fileadmin/rep_services/rep_communication/acceuil/2010-2011/referentiel-marianne.pdf

⁴⁷ Hénard F. Retenir la Leçon : Etude sur l'enseignement de qualité dans l'enseignement supérieur, Editon OCDE, Paris.13p. (Année non déterminée)

⁴⁸ Vinokur Annie.2008. Les nouveaux enjeux de la mesure de la qualité dans l'éducation. Revue inDirect, N° 12. http://www.education.gouv.fr/archives/2012/refondonslecole/wp-content/uploads/2012/07/les_nouveaux_enjeux_de_la_qualite_en_education_par_annie_vinokur_2008.pdf

⁴⁹ Chergui Khalil. 2012. « Le management des institutions de l'enseignement supérieur en Algérie : l'orientation vers la Qualité Totale » in revue des sciences humaines, Université de Biskra, N° 27/28, p7-22. Algérie.

1. 2. Assurance qualité dans l'enseignement supérieur

1.2.1. Emergence

Après la seconde guerre mondiale, les industries devenant plus exigeantes en matière de qualité, le contrôle à posteriori pouvant causer des coûts humains et financiers dans le cas d'une défaillance, le terme Assurance Qualité fait son apparition. L'AQ est définie comme « *la mise en œuvre d'un ensemble approprié de dispositions préétablies et systématiques, destinées à donner confiance en l'obtention régulière de la qualité requise* »⁵⁰.

Le concept d'Assurance Qualité est donc issu du monde économique. Elle serait introduite dans l'enseignement supérieur dans les années 1990. Néanmoins les actions, en lien avec l'Assurance Qualité sous d'autres appellations, existaient bien avant⁵¹.

En effet l'Assurance Qualité Externe (AQE) (actions d'un organisme externe, généralement une Agence d'Assurance Qualité) dans le domaine de l'ES a connu différentes phases⁵². Elle prend racine au Royaume Uni, puis aux Etats Unis. Sa forme évoluera et connaîtra une progression durant le vingtième siècle.

Contrairement aux précurseurs en matière d'AQE, les autres pays avant d'entrer dans cette mouvance, connaissaient un contrôle étroit de la part de l'Etat envers les Etablissements de l'Enseignement Supérieur (EES). L'Etat est souvent l'unique employeur des professeurs d'universités. Ainsi il n'y avait nul besoin d'AQE.

« *Le premier système de contrôle externe* » au Royaume Uni a été établi en 1832, après la création de l'Université de Durham. Ce contrôle a contribué notamment à la reconnaissance des diplômes de l'université par les parties prenantes externes. Il est à relever qu'à cette époque les examinateurs provenaient majoritairement de l'Université d'Oxford.

Aux Etats Unis, « *le premier registre des EES accrédités* » fut publié en 1913. L'objectif primordial de ce mécanisme était de permettre à un EES d'apprécier le niveau des étudiants du secondaire ou de l'ES qu'il ne connaît pas.

L'AQE a connue une forte évolution avec la naissance des organismes d'AQ professionnelles ou spécialisées. Ces dernières ont été établies au Royaume Uni, aux Etats Unis⁵³ et en Corée. Elles se chargeaient de donner leurs approbations aux « *programmes*

⁵⁰ État de la qualité totale, accessible sur le site de l'AFNOR

<http://www.bivi.qualite.afnor.org/ofm/audit-et-auto-evaluation/vii/vii-10/vii-10-20>

⁵¹ CSE, 2012. Assurance Qualité à l'enseignement universitaire: une conception à promouvoir et à mettre en œuvre. Edition Conseil Supérieur de l'Education, Québec. Canada.

⁵² OCDE, 2011. La Recherche et l'Innovation dans l'Enseignement : l'enseignement supérieur à l'horizon 2030 – La mondialisation, 430p. Paris. L'historique de la Qualité est puisé de cet ouvrage.

⁵³ Le « Council of Higher Education Accreditation » a homologué un soixantaine d'organismes chargé de l'accréditation avec une affiliation de plus de 3000 établissements de l'éducation - <http://www.chea.org/>

d'enseignement supérieur ou les établissements spécialisés relevant de leurs domaines de compétences » à travers l'accréditation. Le poids de l'accréditation variant selon les pays, celle-ci pouvant être par exemple nécessaire à l'exercice d'une profession ou au contraire ne pas être essentiel.

Le système d'AQE s'est propagé également au Japon et aux Philippines en appliquant le modèle américain⁵⁴. Dans les années 1980, on assiste à la constitution d'organismes d'Assurance Qualité dans bon nombre de pays, tel que la France. Ce n'est qu'en 1991, que va être créé le Réseau International des Agences d'Evaluation de la Qualité dans l'Enseignement Supérieur (INQAAHE, en anglais). Ce réseau regroupait 8 membres au départ et a connu depuis une augmentation importante des adhérents. Ce dernier témoigne de la progression considérable du nombre d'organismes d'AQ externe au milieu des années 1990.

L'intérêt croissant pour l'AQE à cette époque s'explique aussi par la propagation du Nouveau Management Public (NPM) dans plusieurs pays de l'OCDE durant la même période (Christopher Hood, 1995). De même, le NPM a aussi conduit à l'adoption de Chartes. La charte de l'utilisateur apparue au début des années 1980, adoptée pour la première fois en 1992.

Enfin la Déclaration mondiale sur l'enseignement supérieur pour le XXI^e siècle de l'UNESCO le 9 octobre 1998 fait partie des dates clés à retenir dans l'histoire de la qualité dans l'ES, qui définit les missions et fonctions de l'ES, la vision et les actions à réaliser en introduisant l'évaluation interne et externe de la Qualité parmi ses leviers d'actions.

1.2.2. Notion d'Assurance Qualité

L'assurance de la Qualité selon la norme ISO 9000:2005 est : « *la partie du management de la qualité visant à donner confiance en ce que les exigences pour la qualité seront satisfaites* »⁵⁵.

Selon l'UNESCO, divers organismes auraient élaboré des glossaires et donné leurs définitions de l'Assurance Qualité⁵⁶. La définition proposée dans le glossaire élaboré par le Réseau International des Agences d'Assurance Qualité dans l'Enseignement Supérieur peut être traduite comme suite : « *L'Assurance Qualité dans l'enseignement supérieur est un*

⁵⁴ Néanmoins les établissements n'étaient pas obligés de se faire accréditer. En 1964 le Royaume Uni crée le « Council for National Academic Awards » qui délivre des diplômes et contrôle la qualité de l'enseignement dispensé dans les instituts supérieurs de formation professionnelle et dans les Universités.

⁵⁵ Document ISO 9000 :2005, Op ; Cité. Section 3.2.11

⁵⁶ IIPÉ/UNESCO, 2011. Module N° 1, Op. Cite. p16.

processus d'établissement de la certitude des parties prenantes que les intrants, processus, et sorties remplissent les attentes ou sont à la hauteur des exigences minimal seuil»⁵⁷.

Les parties prenantes, dans le cas de l'enseignement supérieur, sont « *ces groupes qui ont, entre autre, un intérêt dans la qualité des provisions et standards des sorties. Ceci inclut le gouvernement, les employeurs, les étudiants, les employés académiques et administratives, les managers institutionnels, les étudiants potentiels et leurs parents, les contribuables* »⁵⁸.

Il existe néanmoins une divergence concernant les tenants de cette notion, telle que relevée par l'UNESCO et qu'on retrouve aussi chez Tremblay et Kis (OCDE, 2008). Ces derniers attribuent trois sens à la notion d'Assurance Qualité.

L'un d'eux est celui du glossaire mentionné précédemment, attribué à Harvey (2004, 2007). Le deuxième est celui de Vroeijenstijn (1995) qui présente la notion d'Assurance Qualité comme étant une attention systémique, structurée et continue accordée à la qualité en terme de maintenance et d'amélioration de celle-ci⁵⁹.

Enfin la troisième acception est celle de Woodhouse (1999). Ce dernier considère que « *L'expression assurance-qualité vise les stratégies, les attitudes, les actions et les procédures nécessaires pour garantir un maintien et une amélioration de la qualité..... Elle est parfois utilisée dans un sens plus restrictif pour désigner soit une norme de niveau minimal, soit la garantie donnée aux parties prenantes qu'un certain niveau de qualité est atteint (il s'agit alors de transparence)* »⁶⁰.

1.2.3. Qui est responsable de l'assurance qualité ?

Différents responsables ont été identifiés par l'UNESCO, autorités (gouvernementales ou non gouvernementales) principalement :

- *« le ministère de l'Éducation (qui a la responsabilité principale de l'assurance qualité) ;*
- *des instances ayant une autorité déléguée, comme les inspections (moins fréquentes dans l'enseignement supérieur que dans les autres niveaux du système éducatif) ;*
- *plus récemment des entités paraétatiques ou privées, comme les agences d'assurance qualité et d'accréditation ;*

⁵⁷ Harvey, L., 2004–14, *Analytic Quality Glossary*, Quality Research International, Quality of Assurance <http://www.qualityresearchinternational.com/glossary/assurance.htm>. Assurance

⁵⁸ Harvey, L., 2004–14, *ibid.* Stakeholder

⁵⁹ CSE, 2012. Assurance Qualité à l'enseignement universitaire: Op Cit.

⁶⁰ Woodhouse David, 1999. p. 34. Qualité et Assurance Qualité, Chapitre 2 - p. 33-40 in « *Qualité et Internationalisation de l'Enseignement Supérieur* » programme pour la gestion des établissements de l'enseignement supérieur, OCDE. Paris, 296p.

- *et enfin, des organismes professionnels, lorsque le système exige une certification professionnelle»⁶¹.*

1.2.4. Objectifs de l'Assurance Qualité

L'Assurance Qualité vise deux objectifs principaux, selon l'IPE de l'UNESCO ⁶² :

- **le contrôle/la redevabilité** : afin de s'assurer du respect des normes minimales «*dans une institution ou un programme d'enseignement supérieur* »
- **l'amélioration** : en identifiant par exemple, les forces et les faiblesses dans «*des institutions et l'offre d'enseignement* »

Deux notions peuvent servir de base pour comprendre l'AQ au sein de l'enseignement supérieur : Assurance Qualité Interne, Assurance Qualité Externe.

1.2.5. L'Assurance Qualité Interne

L'Assurance Qualité Interne (AQI) concerne «*les politiques et les mécanismes que chaque programme ou institution adopte pour s'assurer qu'il/elle remplit ses propres objectifs et respecte les normes de l'enseignement supérieur en général, ou d'une profession ou discipline en particulier*»⁶³. Le système d'AQI est donc un système instauré et géré par l'établissement et c'est lui qui met en place un SMQ (Boubakour, 2012).

La mise en œuvre de l'AQI requiert un ensemble d'éléments résumés comme suit: les structures, des procédures, une politique qualité avec pour objectif la maîtrise de l'ensemble des processus, une culture qui reconnaisse l'importance de la qualité, l'amélioration continue de la qualité, un référentiel, une autoévaluation» réalisée de manière périodique, à côté d'une évaluation permanente.

Le référentiel comporte des lignes directrices, des objectifs (références) et recouvre les domaines d'activité de l'établissement universitaire. L'évaluation réalisée en interne par l'établissement gagne en crédibilité lorsque celle-ci est complétée par une AQE. L'évaluation externe se basera, entre autre, sur le rapport d'auto évaluation (AEC, 2010).

⁶¹ IPE/Unesco, Module 1, Op Cit. p20.

⁶² IIEP/UNESCO. Dossier spécial : Enseignement supérieur
<http://www.iiep.unesco.org/fr/focus-on-higher-education/quality-assurance-in-higher-education>

⁶³ IIEP/UNESCO. Dossier spécial : Enseignement supérieur, Op. Cit.

1.2.6. L'Assurance Qualité Externe

L'Assurance Qualité Externe (AQE) « se réfère aux actions d'un organisme externe, généralement une Agence d'Assurance Qualité, qui évalue le fonctionnement ou les programmes d'une institution, afin de déterminer si elle est en conformité avec les normes reconnues. Les systèmes d'AQE comprennent l'accréditation, l'évaluation ou l'audit»⁶⁴.

Elle peut aussi porter sur l'institution (AQE institutionnelle), les filières (toutes ou en partie), les établissements universitaires ou non, privé et/ou public

L'AQE a plusieurs catégories d'objectifs qui découlent des méthodologies spécifiques, ces finalités sont les suivantes⁶⁵ :

- **contrôle de la qualité** : Celle-ci est généralement la responsabilité de l'Etat pour s'assurer que le secteur public et privé respecte les exigences minimales en termes de qualité d'offre d'enseignement supérieur ;
- **reddition des comptes / transparence** : Il s'agit de tenir le public au courant de la capacité de l'établissement à respecter ses missions, d'assurer les parties prenantes sur le niveau de qualité. De plus, les autorités publiques peuvent décider de mettre en place un standard d'assurance qualité pour garantir l'adéquation aux orientations politiques générales aux réformes. Ce standard constitue un support d'évaluation.
- **amélioration des pratiques** : A travers notamment la mise en place de bonnes pratiques, des objectifs fixés et l'autoévaluation officielle et systématique. Les exigences minimales de qualité peuvent être nécessaires lorsqu'il y a perte de confiance envers les établissements ou une grande hétérogénéité appuyée par des sanctions dans le cas du non respect de celle-ci tel que : la radiation du système, la non reconnaissance du diplôme et autres sanctions. L'assurance qualité qui sera orientée vers l'amélioration passe par la mise en place d'exigences minimales. De même que la mise en place de ce type d'assurance qualité concerne généralement les établissements (matures) ayant maîtrisé les rudiments.

L'AQE passe par trois étapes : « auto-évaluation, évaluation par des experts, prise de décision et rapport public»⁶⁶. Les mécanismes d'évaluation dans le cadre de l'AQE peuvent être un ou plusieurs de ces éléments, à savoir l'audit de la qualité, l'évaluation, l'accréditation.

⁶⁴ IIEP/UNESCO – Qualité dans l'enseignement supérieur

<http://www.iiep.unesco.org/fr/focus-on-higher-education/quality-assurance-in-higher-education.html?type=9>

⁶⁵ IIEP/UNESCO, 2011. Module 1, Chapitre 2 p.22

⁶⁶ IIEP/Unesco, 2011. Module N° 1, Op Cit.p22.

L'Audit Qualité

L'Audit Qualité dans l'enseignement supérieur est « *un processus pour vérifier que les procédures sont en place pour assurer la qualité, l'intégrité ou les standards des inputs et sorties* »⁶⁷. Plus précisément, N. Bouzid et al. (2012) de la CIAQES, le voit comme un processus à trois volets au cours duquel on vérifie :

- ✓ Si les procédures de qualité sont adaptées aux objectifs déclarés (pertinence) ;
- ✓ Si les activités effectivement menées sont conformes au projet (conformité) ;
- ✓ Si ces activités sont efficaces par rapport aux objectifs déclarés (efficacité)⁶⁸.

Il est à noter que les volets peuvent exister de manière séparés. En d'autres termes, l'audit qualité peut contenir ou être spécifique à l'audit des standards. Il peut viser le contrôle de l'existence des procédures ou peut concerner l'audit de leur efficacité.

L'audit peut aussi intervenir pour s'assurer de la conformité avec les réglementations, telle que la réglementation relative à l'examen des étudiants. Enfin l'audit qualité dans l'enseignement supérieur prend différentes formes dans plusieurs pays. Celle ci fut initiée en Angleterre. C'est un terme qui désigne la focalisation sur les procédures.

L'évaluation

« *L'évaluation peut être considérée comme une opération qui débouche sur l'attribution d'une note, exprimée par un chiffre (1 à 4 par exemple), par une lettre (A à F par exemple) ou par une appréciation (excellent, bien, assez bien, par exemple). Elle peut être assurée soit par une agence gouvernementale soit par une association non gouvernementale au sein même des établissements (ex. Comité des présidents/des recteurs). Elle peut être assurée aussi par un organisme indépendant* »⁶⁹. L'objet d'une évaluation de la Qualité peut porter sur les inputs, les processus et parfois sur les outputs⁷⁰. Selon Harvey toujours, elle peut aussi concerner l'ensemble de l'institution ou d'un programme ou les éléments d'un composant spécifique.

⁶⁷ Définition de l'Audit cf. Harvey, L., 2004–14, Analytic Quality Glossary, Op. Cit

⁶⁸ Bouzid N et al.2012.p.36. Cours Assurance Qualité dans l'ES, CIAQES, 84p. Alger CIAQES

⁶⁹ Idem, p 37.

⁷⁰ Définition de l'évaluation (Assessment) cf. Harvey, L., 2004–14, Analytic Quality Glossary, idem

Il existe néanmoins un point commun entre l'évaluation et l'audit qui est un même processus d'enquête « *dans la mesure où on cherche dans les deux cas à vérifier les résultats par rapport aux objectifs.* »⁷¹

L'accréditation

C'est l'établissement du statut, la légitimité ou « *appropriateness* » d'une institution, programme (ensemble de modules) ou le module étudié »⁷². Il s'agit d'une évaluation de la qualité qui aboutit à « *la décision de type oui/non ou admis/refusé* »⁷³ -

L'accréditation est généralement pour une durée limitée, qui sera suivie par la suite par des procédures de ré-accréditation. L'évaluation de la qualité (précédemment vue) et l'accréditation sont proches dans la mesure où les deux se traduisent par une note. La question de l'évaluation, selon les mêmes auteurs, est « *quel est votre niveau ?* » tandis que l'accréditation pose la question « *avez-vous le niveau requis ?* »

Enfin l'évaluation, tout comme l'audit, est réalisée dans un objectif de développement, tandis que l'accréditation est utilisée dans une optique de contrôle de la qualité. Un autre terme dans le sillage de l'assurance qualité est rajouté par l'Unesco, qui est « la reconnaissance ».

1.2.7. Les approches d'assurance qualité.

Pour réaliser les différentes formes d'AQE mentionnées précédemment, l'agence d'AQ doit déterminer son approche de la qualité. L'UNESCO évoque les types d'approches fréquemment appliquées qui sont :

(i) La conformité aux standards externes ou l'approche qualité par rapport aux objectifs fixés par l'établissement. Dans le cas des standards externes ces derniers peuvent être quantitatifs, tels que le ratio nombre d'enseignants/nombre d'étudiant ou qualitatif qui peut être relatif à l'organisation mise en œuvre. Quant aux deuxième cas, il s'agit de la pertinence des procédures par rapport aux objectifs et à la réalisation de ces derniers. Néanmoins « *il y a des impératifs concernant le développement national qui ne sont pas négociables et les établissements d'enseignement supérieur doivent en tenir compte* »⁷⁴

(ii) Les standards minimaux ou d'excellence. Les standards minimaux sont nécessaires pour l'ouverture de l'établissement ou d'une filière et le renouvellement périodique de l'autorisation. Les standards d'excellence sont appliqués lorsque le niveau de qualité des EES

⁷¹ Bouzid N. et al (2012), Op Cit p37..

⁷² Définition Accreditation cf. Harvey, L., 2004–14, Analytic Quality Glossary, idem.

⁷³ Bouzid N et al (2012), idem, p38

⁷⁴ IIP/UNESCO, Module 2, Op. Cit. p 24

est homogène ou qu'il existe d'autres dispositifs pour assurer l'existence d'une qualité minimale. Ces derniers (standards d'excellence) seraient appropriés lorsque l'objectif est d'améliorer la qualité (pour celles qui « *ont dépassé le niveau de base* »), aussi il s'agit d'une « *démarche volontaire qui peut être impulsée par les meilleurs établissements* ».

Enfin ces deux approches relatives aux standards sont complémentaires. Il peut donc y avoir des dispositifs pour chacune d'entre elles dans un même pays. Elles peuvent être également à la charge de la même agence.

1.3. Assurance Qualité en Algérie

Pour cerner le contexte algérien en matière d'AQ dans l'ES privé, nous commencerons par le situer dans le cadre des réformes de l'ES en Algérie. Après, nous tenterons de comprendre les spécificités du secteur privé de l'ES dans cet environnement et les choix adoptés en matière de démarche qualité. Selon Abdelkrim Herzallah (un membre de la CIAQES) « *la qualité dans l'enseignement supérieur est une activité qui s'est imposée depuis la mise en place des réformes universitaires en 2004* »⁷⁵.

1.3.1. Les réformes en Algérie

Cette réforme s'insère dans un long processus de développement qu'a connu l'ES. L'Algérie hérite de la période coloniale, au début de son indépendance⁷⁶, de l'Université d'Alger, organisée en Faculté. Le ministère de l'ES sera créé en 1970. Durant les années 60 une réforme de l'ES a été mise en œuvre afin de supporter le modèle d'industrialisation (1967) qui a mis en évidence le déficit en cadre. Cette réforme de 1971 portait sur :

- une refonte totale des programmes de formation : basée sur la diversification, spécialisation, professionnalisation.
- une nouvelle organisation pédagogique des études : accès sur les semestres et une plus grande importance aux travaux dirigés.
- une intensification de la croissance de l'enseignement supérieur en termes de nombre d'étudiants ayant accès à l'ES.
- une réorganisation totale des structures universitaires : consiste dans le passage du schéma traditionnel des facultés vers les instituts d'université avec pour chacun d'eux une spécialisation dans un domaine scientifique précis.

⁷⁵ Herzallah Abdelkrim, 2012.p2. Support de Cours- Session 4 «Autoévaluation», CIAQES, Alger.11p.

⁷⁶ MESRS, 2012.p24. L'Enseignement Supérieur et la Recherche Scientifique en Algérie : 50 ans d'histoire (1962-2012), Alger.128p. Document électronique téléchargé du site <https://www.mesrs.dz> Accédé le 22 décembre 2013.

Dans les années 80 l'accent est mis sur la planification en termes de nombre des diplômés par filière (la Carte Universitaire de 1982, réactualisée en 1984), d'autres mesures caractérisent cette période, telle que la mise en place de tronc commun. En 1999 est promulguée la loi d'orientation pour l'ES qui synthétise l'ensemble du cadre réglementaire produit depuis l'indépendance. Enfin arrive en 2004, la mise en place du LMD.

Dans le cadre de l'évolution de l'ES, nous notons également la mise en place des Conférences Régionales « Centre, Est et Ouest » (qui remplacent les Académies régionales) en 2001. Ces Conférences sont *« composées des chefs d'établissement des aires géographiques de compétence qui les délimitent. La conférence est chargée d'émettre des avis et recommandations, notamment sur les perspectives de développement du service public de l'enseignement supérieur »*⁷⁷.

1.3.2. Evolution de la démarche qualité dans l'enseignement supérieur en Algérie

Le LMD est censé marquer le début de la démarche Qualité dans l'ES. Il est ainsi important qu'on s'y arrête un instant pour comprendre ses objectifs et ses retombés.

Le LMD est un projet qui a été proposé pour par le ministre français et adopté pour l'Europe en 1999 à Bologne (Italie) par 29 ministres de l'éducation européens⁷⁸. Il s'inspire du modèle anglo-saxon. Les objectifs à travers ce système en Europe sont de rendre les universités attractives vis-à-vis des étudiants du monde entier ainsi concurrencer les universités américaines et favoriser la mobilité des étudiants. Cette mobilité permettrait d'accéder aux meilleurs formations, la circulation et la fécondation des idées, obtenir meilleures qualification et avec des retombés positifs sur l'emploi

Pourquoi a-t-il été introduit en Algérie ?

Le système LMD fut adopté par le Conseil des ministres du 30 Avril 2002 (en application du plan des recommandations de la Commission Nationale de la Réforme du Système Educatif (CNRSE). Il est entré en vigueur à partir de la rentrée universitaire 2004/2005 en Algérie. Il repose sur quatre points : *« l'offre d'une formation de qualité pour une meilleure insertion professionnelle, la formation pour tous, tout au long de la vie,*

⁷⁷ MESRS, 2012, Op Cit.

⁷⁸ Cherbal Farid, 2004. La réforme LMD et les vrais enjeux, 2^e partie.

Article dans El Watan, repris pa Djairess, <http://www.algerie-dz.com/article1073.html>

l'autonomie des établissements universitaires, et l'ouverture de l'université au monde, autrement dit s'intégrer au système international de l'ES »⁷⁹.

Qu'est ce que le LMD ?

Il correspond à trois cycles (Licence, Master, Doctorat). Il s'appuie sur des «*unités d'enseignement regroupées en semestres d'études* ». Ces unités sont capitalisables et transférables permettant ainsi la mobilité des étudiants. La Licence peut être professionnelle ou académique tout comme le Master. Les programmes d'études de la licence professionnelle sont élaborés avec la contribution du secteur utilisateur.

Enfin la réforme incite à « *une évaluation permanente et continue des établissements et des enseignements* ». La Commission Nationale d'Habilitation (CNH) » a été mise en place pour « *statuer sur les nouvelles offres de formation proposées par les instituts du supérieur dans le cadre du dispositif LMD* », formations devant répondre aux « *besoins du marché de l'emploi* »⁸⁰.

CIAQES et CNEVAL

Il y a eu aussi la création de deux organes qui marquent l'histoire de l'AQ dans les EES, il s'agit de la CIAQES et le Conseil National d'Evaluation (CNEVAL).

Le Conseil National d'Evaluation des établissements publics à caractère scientifique, culturel et professionnel et autres établissements d'enseignement supérieur a été créé suite à la loi sur l'ES en 2008 et le décret exécutif a été publié en 2010, et il a été mis en place en 2012⁸¹. Il est chargé « *d'évaluer le fonctionnement administratif, pédagogique et scientifique des établissements suscités par rapport aux objectifs qui leur sont fixés* »⁸².

La Commission nationale d'Implémentation d'un système Assurance Qualité pour l'Enseignement Supérieur (CIAQES) a été créée en 2010. Elle est constituée «*d'experts, d'enseignants et de cadres supérieurs du MESRS* ». Ses objectifs sont :

- Favoriser le développement des pratiques de l'AQ dans les EES ;
- Suivre et dynamiser les pratiques d'AQ en travaillant prioritairement sur l'évaluation interne afin d'améliorer la gouvernance des établissements universitaires ;

⁷⁹ MESRS, Communication Pourquoi les réformes, Journées d'Etudes Souk Ahras, <http://univ-soukahras.dz/LE-POURQUOI-DES-REFORMES.pdf>

⁸⁰ Ben Malika, 2005. La Commission nationale d'habilitation installée Réforme de l'enseignement supérieur, article publié Publié dans *Liberté* le 14 - 03 - 2005 <http://www.djazairss.com/fr/liberte/35998>

⁸¹ Harzallah A. 2014. Les chemins de la Qualité en Algérie ? *CIAQES Info* Janvier/février, Alger

⁸² Loi 2008 - enseignement supérieur, p. 34 JO N° 10 du 27 février 2010, "Art. 43 bis

- Mettre en place les outils et les mécanismes pour la création d'une agence d'évaluation.

En outre la CIAQES est chargée d'un ensemble d'actions qui sont : « *concevoir ou faire concevoir un référentiel⁸³ sur l'AQ, favoriser la mise en place au sein des établissements universitaires de cellules qualités, favoriser la formation des responsables AQ (RAQ) sous son pilotage avec la participation d'experts nationaux et internationaux* ».

Enfin la CIAQES est arrivée à la fin de ses missions cette année (2014) et se déclare prête à assurer une transition pour la mise en place de l'Agence Nationale d'Evaluation⁸⁴.

Le projet Aqi-UMED

En même temps l'Algérie a été partie prenante dans « le projet européen Aqi-Umed » qui a débuté en 2010 et s'est terminé par un bilan du projet en janvier 2013⁸⁵. Ce dernier a été financé par la Commission européenne dans le cadre du programme « Tempus » dont la mission est le soutien à la modernisation de l'enseignement supérieur et la création d'un espace de coopération dans les pays entourant l'Union Européenne.

L'objectif du projet Aqi-Umed était le « *développement des pratiques d'Assurance Qualité dans les universités des pays partenaires, en travaillant prioritairement sur l'évaluation interne des différentes missions de l'Université (formation, recherche, gouvernance, service à la collectivité et développement socio-économique)* ».

Le projet, destiné aux trois pays maghrébins (Algérie, Tunisie, Maroc), s'appuie sur le partage d'expériences entre institutions du Nord et du Sud de la Méditerranée. Le résultat fut l'élaboration d'un Référentiel Qualité commun entre les pays du Maghreb et une auto évaluation des institutions basées sur ce dernier. Les établissements algériens qui ont pris part sont : « Ecole Normale Supérieure d'Enseignement Technologique d'Oran - ENSET, Université M'Hamed Bougara de Boumerdès - UMBB, Université Mentouri de Constantine - UMC.

L'AAAQ du Monde Islamique

Dans le cadre des coopérations l'Algérie est également membre de l'Association des Agences d'Assurance Qualité du Monde Islamique. Les missions de cette association visent,

⁸³ Benstaali Baghdad, 2014. « Finalisation du référentiel » article in CIAQES *info*, janvier, février, Alger
Le référentiel national pour l'ES a été finalisé le 26 janvier 2014 et comprend les axes suivants : « Gouvernance, Formation, Recherche, vie universitaire, infrastructures, coopération internationale, relation socioéconomique. »

⁸⁴ Pr Bakouche Sadek, Emergence, éditorial de CIAQES *Info*, janvier-février 2014- Alger.

⁸⁵ Projet Européen Aqi-Umed : renforcement de la Qualité Interne dans des universités de la méditerranée – Algérie, Maroc, Tunisie (2010-2013) <http://www.aqiumed.org/> accédé le 12 avril 2014.

entre autres, à faciliter l'échange des bonnes pratiques entre les Agences d' Assurance Qualité. Les méthodes utilisées incluent « *la promotion d'un socle commun de principes et de critères qui guideront les prestations d'éducation* »⁸⁶.

1.3.3. L'enseignement supérieur dans le secteur privé en Algérie

La loi d'orientation sur l'ES a autorisé le 23 février 2008 les EES privées sous certaines conditions à l'exception du « *domaine des sciences médicales* » (article 43bis.2). Une fois que l'établissement obtient l'agrément, il fera l'objet d'un suivi et d'une évaluation suivant les critères mentionnés dans la loi⁸⁷.

L'ouverture de l'ES au secteur privé offre de nombreux avantages, selon N. Bouzid, et al. (CIAQES). Pour ces auteurs, cette ouverture « *contribue à résorber la demande en offrant un accès à des étudiants qui ne remplissent pas forcément les conditions requises pour être admis dans des établissements publics ou qui ne peuvent pas être accueillis dans d'autres universités pour cause de surpeuplement* ». Cela constituerait donc une solution à l'augmentation de la demande en ES en Algérie qui relève d'une tendance mondiale⁸⁸.

Cependant en 2013, d'après les déclarations du ministre de l'ES⁸⁹, « *toutes les demandes déposées au ministère (de l'Enseignement supérieur et de la Recherche scientifique) ne répondent pas au cahier des charges qui ne portent pas uniquement sur l'aspect matériel* » du projet. Ce dernier affirme que l'accent a été mis sur « *le niveau des enseignants de ces futurs établissements privés soit au moins comparable à celui de leurs collègues du secteur public* ».

Par ailleurs, suivant les déclarations de la presse nationale, les conditions seraient draconiennes ; ce qui limite le nombre de postulant. Dans le même sillage, le syndicat Conseil National des Enseignant du Supérieur (CNES) serait opposé à la création des universités privées. Celui-ci milite pour un statut public de l'Université Algérienne⁹⁰.

Le nombre d'EES du secteur privé s'élèverait à 22 établissements, qui disposent d'agrément de prestations (mais non admis au Statut d'Université), contre 99 EES sous la

⁸⁶ Miliani Mohamed, 2014. Assurance Qualité dans le monde islamique – QA Islamic. In CIAQES Info, janvier - février.2014, Alger.

⁸⁷ Loi 08-06 du 23 février 2008, Op. Cit.

⁸⁸ Bouzid N et al.2012. Op Cit.

⁸⁹ Déclarations rapportées par le quotidien « Les Débats » en date du 13/08/2013 :Aucun agrément n'a été délivré, cf <http://www.presse-dz.com/revue-de-presse/aucun-agrement-na-ete-encore-delivre-selon-haraoubia>, accédé le 12/03/2014

⁹⁰ *ibid.*

tutelle du ministère de L'ES⁹¹. Il est à noter qu'aucune liste de ces établissements n'est accessible, néanmoins bon nombre d'entre elles sont classées dans la catégorie « Formation chef d'entreprise » de l'annuaire du CACI⁹², en qualité de prestataire de service.

Le Pr Lamiri déclarait en 2013 lors du Forum des Chefs d'Entreprise (FCE) « *Nous restons l'un des tous derniers pays de la planète à refuser l'accès au privé à ce secteur, ... La Corée du Nord vient d'ouvrir sa première université privée (l'université libre de Pyongyang). Le Mali, le Niger, la Tunisie, Le Maroc et presque tous les pays de la planète ont des instituts supérieurs privés agréés par l'Etat* ». ⁹³

Cette situation pose un problème en termes d'employabilité des sortants issue des Ecoles non agréées qui proposent un diplôme de master. Ces diplômés ne pouvant « *ni postuler à des études supérieures dans les universités algériennes pour un doctorat par exemple ni même pour un emploi dans la Fonction publique* » ⁹⁴. Parallèlement bon nombre de ces établissements semblent avoir recours à des partenaires (français, canadiens, européens) afin de fournir des diplômes d'université ou instituts étrangers. Parmi les Ecoles recourant à ces méthodes, on peut citer : MDI, INSIM⁹⁵, MBI⁹⁶.

Quelle est la place de la qualité dans les EES privées algériens ?

Certains établissements se démarquent par leurs classements au niveau international par une certification ISO 9001 ou par l'accréditation de leurs programmes. Les classements relevés où figurent certaines de ces écoles sont ceux de : «Jeune Afrique» et le classement des MBA.

Le classement de «Jeune Afrique» concerne les meilleures écoles de commerce africaines francophones selon des critères liés à la notoriété, l'ouverture à l'international, la recherche, la pédagogie et liens avec les entreprises. . A titre d'exemple, le site web de Jeune Afrique met en relief l'importance d'une accréditation par des organisations reconnues au niveau mondial, telles que l'AMBA (Association of MBAs) et le double diplôme avec des partenaires étrangers. Dans la catégorie pédagogie et recherche, on retrouve les recherches

⁹¹ Selon les données recueillies par les services de l'Ambassade de France à Alger, http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/IMG/pdf/ALGERIE_fiche_Curie_25_fevrier_2014__cle4d2ef1.pdf

⁹² Annuaire des entreprises en Algérie Site <http://elmouchir.caci.dz/>

⁹³ Lamiri A, 2013. Formation, Innovation, Emploi Journée de l'Entreprise portant sur Formation, Emploi et Employabilité, organisée par le FCE le 29 Octobre 2013, Alger

⁹⁴ Instituts et Ecoles Privées :Des diplômés non reconnus par les recruteurs, article de presse paru 4/4/2013 <http://www.algerie-presse.net/detail.php?id=319>

⁹⁵ Site Web de Institut International de Management (INSIM/HIMI)

<http://www.formation-dz.com/ecole-organisme/1432-institut-international-de-management-insim-himi>

⁹⁶ Site Web de MBI <http://www.fede.org/ecoles/management-business-international-institute-setif.s775.php>
<http://mbisetif.dz/edito/>

élaborées par les professeurs (qui sont censées enrichir le savoir transmis aux étudiants). Enfin le lien avec les entreprises peut se réaliser par différents mécanismes, tels que le réseau d'anciens étudiants et les conférences données par les Chefs d'entreprises dans les Ecoles.

Selon ce concours, auquel se prêtent les Ecoles en répondant à un questionnaire, on retrouve en 2011, parmi les 10 meilleures retenues : deux Grandes Ecoles algériennes figurent, dont une école privée **MDI** (en 3^{ème} position) et un établissement public **ESAA** (en 2^{ème} position)⁹⁷. En 2012, deux écoles algériennes figurent sur la liste le top 10, avec MDI Business School en 2^{ème} position et ESAA en 3^{ème} position.

En 2013, les écoles algériennes qui apparaissent dans la liste des 16 meilleures sont : quatre Ecoles algériennes privées : MDI (5^{ème}), INSIM (12^{ème}) et deux autres publiques : ESAA (toujours 2^{ème}) et ISGP (dernière position).⁹⁸ Un autre classement cette fois-ci au niveau mondial suscite l'intérêt du privé : « Eduniversal Ranking of the best 4000 Masters & MBA in 30 Majors Worldwide »⁹⁹. Les critères sont la réputation du programme, les perspectives de carrières, le niveau du salaire pour le premier emploi après la graduation et la satisfaction des étudiants. Le concours porte sur 30 domaines d'études dans 154 pays MDI se voit attribuer 3 palmes parmi ceux décernés aux excellents Business School.

La certification ISO 9001 est aussi présente dans le secteur privé, comme le montre les deux Ecoles privées : « EDUCAFORM - Ecole Supérieure de Gestion » et MDI-Alger Business School. Enfin MBI- Sétif (International Business School), qui est une Ecole privée proposant des masters européens¹⁰⁰, fait partie de la Fédération Européenne des Ecoles¹⁰¹. En 2014, cette Ecole obtient l'accréditation de « ACBSP - Accreditation Council for Business Schools and Programs (...) une association américaine accréditant des programmes spécialisés en management ».

⁹⁷ Clemencot J., 2011. Le palmarès 2011 des meilleures écoles de commerce africaines. 07/11/2011 à 17:55 <http://www.jeuneafrique.com/Articles/Dossier/ARTJAJA2651p114-118.xml0/algerie-enquete-senegal-tunisie-le-palmares-2011-des-meilleures-ecoles-de-commerce-africaines.html>

⁹⁸ Classement des Ecoles en Afrique en 2013 <http://www.jeuneafrique.com/classement/business-schools-africaines/>

⁹⁹ Classement du MDI en 2012-2013, http://www.mdi-alger.com/index.php?option=com_content&task=view&id=363&Itemid=1 Eduniversal - dnaMasters & MBA Ranking 2012-2013

¹⁰⁰ <http://mbisetif.dz/edito/edito>

¹⁰¹ <http://www.fede.org/ecoles/management-business-international-institute-setif,s775.php> Management Business International Institute - MBI

1.4. Le MDI Alger - Business School

Le Management Development international (MDI) Business School, se déclare comme étant le « *premier établissement privé d'enseignement supérieur de gestion en Algérie* »¹⁰². Le MDI-Alger Business School, ex Institut Supérieur de Gestion (ISG) », a été fondé en 1996¹⁰³.

Ses domaines d'activités sont la formation et le conseil dans le champ du management avec pour ambition de « *se positionner comme un pôle d'excellence de formation en management en Algérie et au Maghreb proposant une large gamme de formations de haut niveau* »¹⁰⁴. L'établissement distingue entre deux « Centres de Compétences » :

- **MDI Académique** offre des formations diplômantes aux jeunes diplômés ayant un niveau de premier cycle universitaire en vue d'occuper des postes de managers. De même, elle propose des formations aux cadres en exercice pour améliorer leurs compétences en management avec des formations de types « Exécutive Education » de niveau MBA et Master spécialisé.
- **MDI Entreprise** propose des formations de courtes et moyennes durées en inter, intra et cycle qualifiant ainsi que les missions de conseil aux entreprises.

Les Formations et Conseils proposés par MDI couvrent les domaines de Stratégie et Organisation, Contrôle de Gestion, Marketing, Droit, Système Management de la Qualité, Gestion des Ressources Humaines.

En 2010, le MDI Business School a créé une *Académie Algérienne de l'Entrepreneuriat*¹⁰⁵. Son bureau est constitué de membres professionnels et académiques et a comme président d'honneur le PDG d'une Grande Entreprise Nationale du secteur privé.

Ses activités sont :

- La sensibilisation (Colloques, Prix Annuel « jeune entrepreneur » ...) ;
- La formation (formations de courte durée à destination des entrepreneurs n'ayant pas d'acquis conséquents dans le domaine du management des PME, TPE ...) ;
- L'accompagnement (établir un projet partenarial d'incubateur à moyen terme ...) ;

¹⁰² Site Web de MDI - http://www.mdi-alger.com/index.php?option=com_frontpage&Itemid=1 MDI Alger

¹⁰³ Manuel Qualité MDI, 2011. Chapitre 1^{er} présentation de MDI-Alger Business School, p6/7

¹⁰⁴ MDI, Missions et Valeurs

http://www.mdialger.com/index.php?option=com_content&task=view&id=399&Itemid=178

¹⁰⁵ L'Académie Algérienne de l'entrepreneuriat cf. <http://www.aae.mdi-alger.com/>

- La réalisation des actions en lien avec la recherche (création d'un prix de la recherche en entrepreneuriat décerné annuellement après un événement scientifique ...) dans le domaine de l'entrepreneuriat.

Les destinataires sont les jeunes entrepreneurs ou pré- entrepreneurs, les professionnels, les institutionnels, les enseignants, formateurs et chercheurs.

Le prix annuel du « Jeune Entrepreneur » mérite une mention. Celui-ci est décerné suite à un concours national organisé, en partenariat avec MDI-Alger Business School, pour les étudiants, jeunes diplômés et chercheurs ayant des projets entrepreneuriaux. La participation au concours offre la possibilité de bénéficier d'un accompagnement par des professionnels pour consolider son projet et donner une visibilité à ce dernier afin de construire et développer son réseau. Enfin les trois meilleurs obtiennent une dotation allant de 200 000 DA à 500 000 DA¹⁰⁶ pour 2014.

En plus, l'Ecole abrite un Bureau des Etudiants (BdE), qui représente les étudiants auprès de l'administration¹⁰⁷ et qui organise entre autres:

- ✓ l'événement « Job Day » à MDI afin d'aider les étudiants à entrer en contact avec les entreprises pour réaliser leurs stages¹⁰⁸
- ✓ « les rencontres-débats avec des personnalités du monde politique, économique et culturel »¹⁰⁹

Le MDI dispose également d'une revue trimestrielle « Business Management Review » (BMR), abordant des thématiques sur le Management. Le but est de mettre en contact la recherche avec la pratique et les entrepreneurs¹¹⁰. La revue est une source d'information sur les développements récents de la recherche et des meilleures pratiques. Elle est également ouverte à des points de vue d'entrepreneurs ou des consultants de haut niveau qui développent des réflexions et des actions originales ». La Business Management Review a été classée parmi les revues émergentes par la FNEGE¹¹¹ dans le classement de 2013 des revues scientifiques en science de gestion.

¹⁰⁶ Concours <http://www.aae.mdi-alger.com/Concours.htm>

¹⁰⁷ Bureau des Etudiants http://www.mdi-alger.com/index.php?option=com_content&task=view&id=216&Itemid=153

¹⁰⁸ Job Day , http://www.mdi-alger.com/index.php?option=com_content&task=view&id=414&Itemid=1

¹⁰⁹ Bureau des Etudiants, *ibid.*

¹¹⁰ Objectif de la BMR http://www.bmr.mdi-alger.com/objectifs_bmr.php Objectifs de la BMR

¹¹¹ Le collège scientifique de la FNEGE qui réalise le classement regroupe des associations scientifiques de gestion , http://www.mdi-alger.com/index.php?option=com_content&task=view&id=383&Itemid=2

Les valeurs avancées par l'Ecole sont¹¹²

- La professionnalisation : les étudiants mettent en pratique leurs connaissances acquises lors de leurs formations à travers « *l'immersion dans le quotidien de l'entreprise* » ;
- L'ouverture d'esprit : « *développer chez l'étudiant l'autonomie, la curiosité, l'écoute et le partage des idées est nécessaire pour comprendre un monde de plus en plus complexe* » ;
- L'engagement responsable « *Les entreprises ont besoin de s'appuyer sur de jeunes talents socialement responsables et déterminés à agir pour faire avancer leurs idées tout en étant rigoureux, intègre et respectant l'éthique des affaires.* »
- *Servir le client avec efficacité et intégrité.*

La Direction affirme soutenir la qualité de ses programmes à l'aide de :

- Partenariats avec des Business School internationales et des Universités telles que : l'Université de Lille1, Grenoble Ecole de Management¹¹³ ;
- Une proximité avec les entreprises à travers les rencontres du Club Excellence Management et le Symposium International Annuel »¹¹⁴ .

Parmi les démarches Qualité au sein de l'établissement d'enseignement, on peut noter les deux classements où figure MDI, répondant ainsi aux critères établis par les deux concours mentionnés précédemment :

(i) celui de Jeune Afrique qui classe les établissements en s'appuyant sur : la notoriété, l'ouverture à l'international, la recherche, la pédagogie et les liens avec les entreprises¹¹⁵ ;

(ii) celui de « Edunivesal Ranking of the Best 4000 Masters & MBA » qui accorde de l'importance à la réputation du programme, aux perspectives de carrières et au niveau du salaire pour le premier emploi après la graduation, à la satisfaction des étudiants.

Enfin dans le sillage des démarches Qualité, MDI est certifiée ISO 9001 (relative aux exigences d'un système de management de la qualité) en 2004 et l'a renouvelé avec ISO 9001:2008 en 2011.

¹¹² MDI, 2011. Manuel Qualité- les Valeurs

¹¹³ Nos partenaires

http://www.mdi-alger.com/index.php?option=com_content&task=view&id=18&Itemid=69

¹¹⁴ Le mot du Directeur

http://www.mdi-alger.com/index.php?option=com_content&task=view&id=13&Itemid=67

¹¹⁵ Clemencot Jean, 2011. Op. Cit

Dans une interview avec le Directeur de l'Ecole¹¹⁶, on peut comprendre les raisons de ce choix :

- *« la norme ISO 9001 est une philosophie de gestion qui cherche l'efficacité des moyens ;*
- *Etre plus proche des préoccupations du marché ;*
- *Le SMQ est orienté vers l'amélioration continue ;*
- *améliorer la prestation pour le client. »*

La notion de qualité varie selon le contexte. Il est pertinent dans le cas de l'Algérie, de la relier à la notion de l'employabilité. Parmi les démarches qualité existantes, l'Algérie a opté pour l'Assurance Qualité, mais le secteur privé se caractérise par une diversité de démarches. Dans ce contexte, MDI opté pour une certification 9001, plus largement appliquée dans la production de biens, nous la présenterons dans le chapitre suivant.

¹¹⁶ Entretien que j'ai réalisé le 13 avril 2014

CHAPITRE II

MISE EN PLACE DE LA NORME ISO 9001:2008 À MDI ALGER

Ce chapitre présente la mise en place de l'ISO à l'Ecole MDI Alger – Business School, mais d'abord nous verrons quelques aspects importants de la norme ISO.

2. 1. L'application de la norme ISO 9001:2008 dans l'enseignement supérieur

ISO 9001/2008 fait partie des normes appliquée dans l'ES dans le cadre de l'AQ ayant une renommée internationale, à côté de normes telles que « *le guide de qualité et de certification des Universités du Monde islamiques* »¹¹⁷, « *les références et lignes directrices pour le management de la qualité dans l'espace européen de l'enseignement supérieur* » (« Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area »)¹¹⁸. Le continent africain est doté d'un « *Mécanisme africain d'évaluation de la qualité* » (« *African Quality Rating Mechanism - AQRM* ») dont le développement a été mené par la commission de l'Union Africaine¹¹⁹. La norme que nous proposons d'étudier se distingue, quant à elle, par son caractère standard en étant applicable à tout type d'organisation et adapté pour les organisations éducationnelles.

2.1.1. ISO - Organisme international de normalisation

L'ISO veut dire International Standard Organisation. Cet acronyme se rapproche du mot grecque « *isos* » qui signifie « égale ». C'est une organisation non gouvernementale (ONG). En tant qu'organisme international de normalisation, c'est le plus grand producteur de normes internationales. Il répond aux besoins économiques et généraux de la société. Il est constitué des instituts de normalisation de 162 pays. Ces instituts peuvent être gouvernementaux ou reconnus par leur gouvernement. Il est aussi composé d'organismes privés, issus des partenariats d'associations industrielles. La coordination de l'ensemble est attribuée à son secrétariat général qui se trouve à Genève en suisse. (ISO, 2014)

¹¹⁷ FUMI, 2007, Guide de qualité et de certification des Universités du Monde islamique, Fédération des universités du monde islamique, http://www.fuiw.org/upload/fr/pub/dalil_jawda_fr.pdf

¹¹⁸ ENQA, 2006, Références et lignes directrices pour le management de la qualité dans l'espace européen de l'enseignement supérieur, European association for quality assurance in higher education, <http://www.enqa.eu/indirme/esg/ESG%20version%20FRA.pdf>

¹¹⁹ Union Africaine, 2014, Mécanisme africain d'évaluation de la qualité (AQRM) Questionnaire, <http://au.int/fr/content/me%CC%81canisme-africain-d%E2%80%99e%CC%81valuation-de-la-qualite%CC%81-aqrm-questionnaire>

2.1.2. Sur le sens de ISO, norme et norme ISO, la famille ISO 9000

Avant d'entrer dans le vif du sujet, nous donnerons un bref aperçu de ce qu'est une norme de manière générale.

Une norme est selon l'Institut Sénégalais de Normalisation (ISN): «*un document de référence sur un sujet donné. Il indique l'état de la science, de la technologie et des savoir-faire au moment de la rédaction* »¹²⁰. Elle doit répondre aux conditions suivantes :

- «*les moyens et méthodes décrits doivent être reproductibles en utilisant et respectant les conditions qui sont indiqués,*
- *elle doit avoir reçu la reconnaissance de tous*».

Une norme produite par l'ISO a une acception technique. C'est «*un accord documenté contenant des spécifications techniques et d'autres critères précis à utiliser systématiquement comme règles, lignes directrices ou définitions de caractéristiques de manière à garantir l'aptitude à l'emploi de matériaux, produits, procédés et services. Cet accord, évolutif, peut influencer durablement des aspects aussi importants que la sécurité, la fiabilité et l'efficacité des machines et des outils, des transports, des jouets, des dispositifs médicaux...* »¹²¹

Les normes qu'élabore ISO sont soit spécifiques à un secteur soit trans-sectorielles, comme les normes relatives au système générique de management ou à la métrologie¹²². Cependant ISO ne produit pas des normes liées à «l'électrotechnique, couverte par la CEI » et les « télécommunications, couvertes par l'UIT ». Actuellement sur l'ensemble des organisations certifiées ISO 9001 en 2012¹²³ qui s'élève à près d'un million, l'éducation représente 2,13%. Le schéma ci-dessous montre l'évolution du secteur de l'éducation pour la certification ISO 9001, qui passe de moins de 2000 en 1998 à près de 20000 organisations certifiées en 2012.

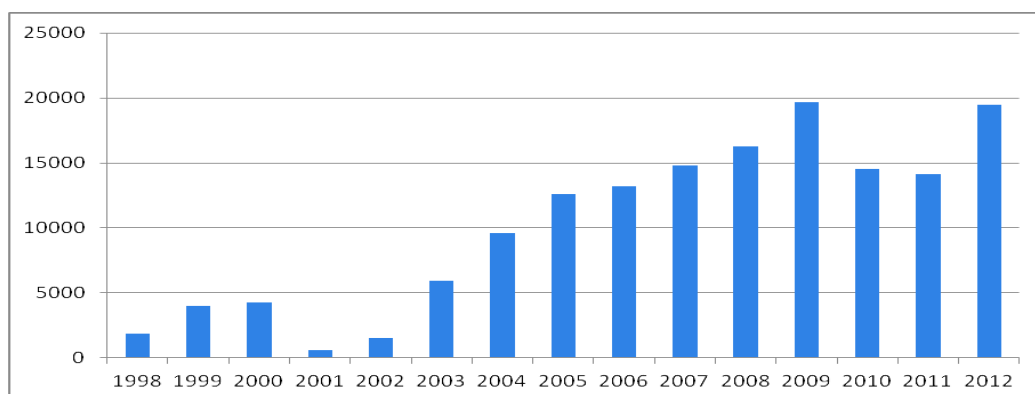
¹²⁰ Normes et Standards, Normes Sénégalaises cf. http://si.univ-thies.sn/index.php?option=com_content&view=article&id=62:normes-et-standards&catid=15:le-blog

¹²¹ ISO, 2014, Foire Aux Questions (FAQs), <http://www.iso.org/iso/fr/home/faqs.htm>

¹²² http://www.iso.org/iso/fr/iso_catalogue/the_iso_portfolio.htm

¹²³ Etude ISO 2012, Base de données accessible sur le site <http://www.iso.org/iso/fr/home/standards/certification/iso-survey.htm>

Graphique n°1 : Evolution de certification ISO 9001 du secteur de l'Education dans le monde (1998-2012)



Source : construit sur la base de données ISO 9001 selon les secteurs, ISO Survey 2013- site Web ISO

L'élaboration de ces normes repose sur trois principes et des étapes précises¹²⁴. Les principes sont :

- Le consensus : l'élaboration des normes ISO se fait en prenant en compte toute les parties intéressées ;
- L'industrie : elle vise à apporter des solutions à tous les industriels et clients dans le monde ;
- Volontaire : les personnes qui participent à l'élaboration des normes le font de manière volontaire, car les normes internationales sont poussées par le marché.

Les étapes sont les suivantes

Les étapes présentées par ISO en 2014 sont comme suit :

- Tout débute par un besoin de norme internationale qui se fait ressentir dans une industrie. Celle-ci fait part de son besoin à un comité national membre, qui lui va proposer le projet à l'ISO. Si ce projet est accepté, les experts des pays intéressés par la norme auront à définir les aspects techniques que doivent couvrir cette norme.
- Vient la deuxième étape, les pays doivent maintenant arriver à un consensus pour les détails des spécifications qui seront dans la norme.
- Enfin, une dernière étape est nécessaire pour arriver à la publication en temps que norme internationale d'ISO. Il faut obtenir l'approbation formelle de la norme. Pour cela il faut obtenir l'accord des 2/3 des personnes qui ont participé à son élaboration et des 70% de votants.

¹²⁴ http://www.iso.org/iso/fr/home/standards_development.htm

Toutes les normes ISO sont révisées de manière régulière. L'intervalle entre 2 versions d'une norme ne dépassant pas 5 ans, les raisons des révisions sont multiples comme l'apparition de nouvelles méthodes ou matières.

Autres classifications des normes.

Elles peuvent être classées de différentes manières :

- On peut les classer selon le soutien qu'elles ont de la Loi en :
 - **Normes facultatives** : c'est le type de normes les plus dominants dans l'ensemble. L'entreprise est libre d'appliquer ou non la norme, mais il reste essentiel de la connaître à titre d'information.¹²⁵ « *Elles peuvent cependant être imposées par un donneur d'ordre pour la réalisation d'un contrat.* »¹²⁶
 - **Normes obligatoires** : elles sont intégrées dans la réglementation du pays. C'est tout ce qui a trait à l'agroalimentaire, produits pharmaceutiques et qui peut être nuisible à la santé du consommateur ou l'environnement.¹²⁷
- Les normes sont aussi classées en 4 types selon l'Institut Sénégalais de Normalisation (ISN) et l'Association Sénégalaise de Normalisation comme suit :
 - **Les normes fondamentales** : elles donnent les règles en matière de terminologie, sigles, symboles, métrologie (ISO 31: grandeurs et unités).
 - **Les normes de spécifications** : elles indiquent les caractéristiques, les seuils de performance d'un produit ou d'un service.
 - **Les normes d'analyse et d'essais** : elles indiquent les méthodes et moyens pour la réalisation d'un essai sur un produit.
 - **Les normes d'organisation** : elles décrivent les fonctions et les relations organisationnelles à l'intérieur d'une entité (exemple : ISO 9001 : systèmes de management de la qualité – Exigences) ».

Enfin, les normes existent dans différents domaines. Elles peuvent concerner le produit, le système d'information, la comptabilité,... Elles ont des rôles internes qui sont, entre autres, la facilitation de la gestion des flux d'informations et des matières dans l'entreprise, en assurant le respect des normes obligatoires.

Parmi les normes internes, on trouve par exemple les coûts étudiés des produits finis ou semi-finis, les normes concernant les règles d'écriture... Elles jouent aussi un rôle externe

¹²⁵ Siddiki Abdallah (2008). *Management de la Qualité – de l'inspection à l'esprit KaiZen*, édition OPU, Alger. p165

¹²⁶ Normes et Standards, Normes Sénégalaises, **op cité**

¹²⁷ Siddiki Abdallah 2008. *idem*

dont l'assurance d'un niveau de qualité lors des commandes. Elles constituent une arme commerciale. Elle facilite le montage d'un produit comme le préfabriqué, ainsi que le contrôle... (Siddiki Abdallah, 2008)

La normalisation reste néanmoins l'un des outils de la gestion de la qualité. Certaines normes peuvent être utilisées à des fins de certification telles que la norme ISO 9001:2008. Voyons maintenant la famille ISO 9000.

2.1.4. Historique de la famille ISO

Avant l'apparition des normes ISO 9000 relatifs au management de la qualité, la majorité des Normes internationales de l'ISO concernait «*des produits, matériaux ou processus particuliers*»¹²⁸. Dans les années 1970, beaucoup de grandes organisations (privées et publiques) «*publièrent leurs propres normes de management de la qualité, qui amenaient une nouvelle idée selon laquelle la confiance dans un produit pouvait être obtenue par un système de management de la qualité approuvé et des manuels Qualité*»¹²⁹. Poussées par l'accroissement du commerce international de nombreuses normes de management de la qualité reconnues internationalement ont vu le jour. Mais la peur qui subsistait est que ces normes nationales, étant multiples et différentes, ne finissent par nuire au commerce international.

Pour faire face à ce problème «*le Comité technique de l'ISO (ISO/TC) 176, Management et Assurance de la Qualité*» fut créé en 1979¹³⁰. La première norme publiée par ce comité fut l'ISO 8402 (en 1986). Cette norme unifie la terminologie du management de la qualité. En 1987 paraissaient les normes ISO 9001, ISO 9002 et ISO 9003, qui déterminaient «*les exigences relatives aux systèmes de management de la qualité*» et seront révisés en 1994. Ces normes furent complétées par la norme ISO 9004:1994 qui détermine les lignes directrices ou recommandations pour le management de la qualité. Ces publications marquent le début des normes de la famille ISO 9000 qui sont devenues les normes les plus connues dans l'histoire de l'ISO et du management.

Durant le début des années 90, les établissements dans le secteur de l'éducation en Europe, puis aux Etats Unis et en Asie se mettent à appliquer les normes de la famille ISO 9000. Les normes à cette époque, n'étant pas adaptées au secteur des services ou de

¹²⁸ Jaccard Michel, 2010. *Objectif qualité – introduction aux systèmes de management de performance et de durabilité*. Edition Presses polytechniques et universitaires romandes, Lausanne

¹²⁹ Jaccard Michel, 2010, idem

¹³⁰ http://www.iso.org/iso/fr/about/the_iso_story/iso_story_quality_management_standards.htm

l'éducation, seront source de problèmes pour ces établissements. Ainsi durant cette période de nombreuses études s'intéresseront à l'interprétation des normes aux services éducationnels. (El Abbadi et al., 2013).

Les différentes normes (ISO 9001 : 1994 , ISO 9002 : 1994 et ISO 9003: 1994) sont remplacées en 2000, par une seule norme ISO 9001 version 2000, (SAYCE, 2014) qui adoptera l'approche processus et la logique PDCA (Plan, Do, Check, Act) au lieu d'être centrée sur les procédures et la documentation comme ce fût le cas avec la version antérieure.

Néanmoins la norme est encore plus standard et les difficultés subsistent pour l'appliquer le secteur de l'éducation. Stanislav Karapetrovic (2001) interprète les termes de la norme ISO 9001 : 2000 dans le domaine de la recherche et de l'éducation et propose une approche pour la mise en place de cette dernière. En 2003, les lignes directrices (IWA2 : 2003) pour l'application d'ISO 9001/2000 dans le secteur éducatif sont publiées et sont révisées en 2007. Cette dernière étant issue de l'organisation internationale de normalisation sera abordée plus en détail par la suite. (El Abbadi et al., 2013)

La famille ISO 9000

La série de normes ISO 9000¹³¹ est aussi appelée norme générique de système de management. Son nom est issu du code de l'une des normes de la série. Cette dernière comporte les principes de base sur lesquelles sont fondées les autres normes de cette même série. Elles sont génériques car elles sont applicables à tout type d'organismes, peu importe leur taille, leurs produits (y compris les services), leurs secteurs d'activité, public ou privé.

Elles sont le résultat d'un consensus international des meilleurs pratiques dans le domaine du management de la qualité. Elles se composent de normes et de lignes directrices qui portent sur le système de management de la qualité et des normes de soutien.

Elles offrent un modèle qui porte sur la mise en œuvre d'un système de management et son fonctionnement. Elles offrent des moyens pour connaître les besoins des clients, définir les buts et les objectifs. Elles permettent d'évaluer dans quelle mesure l'organisation a atteint ce qui a été établi auparavant. Enfin, elles assurent l'amélioration régulière de ses performances dans le cadre de la réalisation de ses objectifs. Mais elles ne décrivent pas les objectifs Qualité précis ou la façon de les atteindre.

La clarification de la famille ISO 9000 était nécessaire pour comprendre ce qui la caractérise, et s'applique par conséquent à la norme ISO 9001:2008 qui est l'une des normes

¹³¹ http://www.iso.org/iso/fr/about/the_iso_story/iso_story_quality_management_standards.htm

de la famille. Pour mieux comprendre cette dernière, il faudrait s'intéresser à son contenu, ses objectifs, puis s'informer sur ses avantages et aussi les critiques qui lui sont faites.

2.1.5. La norme ISO 9000:2008

La norme ISO 9000:2008 a un caractère facultatif. Elle a des retombés considérables sur l'organisation, qu'on retrouvera dans les avantages. Mais elle doit faire l'objet d'une certification. C'est ce qui nous amènera à la fin à insister sur les étapes de la certification.

2.1.6. Définition et objectifs

Il convient à présent de préciser la définition de la norme ISO 9001, les objectifs fixés par la révision et le contenu de la version 2008¹³².

Définition.

La norme ISO 9001:2008, décrit les exigences d'un système de management de la qualité. C'est la seule norme de la famille ISO 9000 qui offre la possibilité aux entreprises de se faire certifier selon cette norme. Bien que la certification soit une exigence qui n'est pas obligatoire, plus d'un million d'organismes ont déjà mis en pratique cette norme dans 176 pays.

Ses exigences sont génériques, elles sont donc applicables à tout type d'entreprises, du secteur privé ou public, de toute taille, quelles que soient leurs branches d'activité et leurs produits, finis ou semi-finis.

Cependant certaines entreprises de par leur nature ou à cause de leurs produits ne peuvent pas appliquer certaines exigences. Dans ces cas, elles ne peuvent pas prétendre à une certification, sauf si ces exigences ne concernent que l'article 7 (réalisation du produit) et qu'elles n'affectent pas leurs capacités à proposer des produits qui répondent aux exigences des clients ou aux exigences légales et réglementaires.

De la même manière, la norme ISO 9001:2008 ne cite que les exigences auxquelles un SMQ devrait répondre sans préciser les moyens à mettre en œuvre pour y arriver. Ce qui donne une certaine souplesse aux organisations pour s'y conformer.

Les raisons pour lesquelles les entreprises veulent obtenir cette certification sont diverses : il s'agit soit de se lancer dans une démarche qualité, ou d'améliorer la démarche qualité qu'elles ont déjà entreprise. L'une des causes qui peut les inciter à se faire certifier

¹³² ISO, 2008. Norme Internationale ISO 9001 : Système de management de la qualité –Exigences, 4^e édition 2008- NR ISO 9001:2008 F. Genève. 38p.

selon cette norme est la pression des clients qui les poussent dans ce sens. En effet suivant l'organisation internationale de normalisation¹³³, les exigences de la norme servent aux organismes à :

- a) démontrer leurs aptitudes à « *fournir régulièrement un produit conforme aux exigences des clients et aux exigences légales et réglementaires applicable* »
- b) améliorer la satisfaction client

Elle permet d'améliorer la crédibilité de l'entreprise surtout quand le client et le fournisseur ne se connaissent pas ou sont loin géographiquement. C'est le cas quand il s'agit d'exportation. Elle exige de l'organisme, conformément à cette norme, de réaliser un audit afin de s'assurer qu'elle maîtrise ses activités et processus, ou de proposer aux clients de l'auditer ou encore d'avoir recours à une tierce partie pour effectuer l'audit. Cette dernière voie est la plus utilisée actuellement.

Objectifs

La norme ISO 9001:2008 est le résultat de la révision de la norme ISO 9001:2000. Les objectifs de cette révision, selon AFNOR, sont les suivants:

- « *préciser, clarifier, améliorer la compréhension d'ISO 9001:2000* »
- « *Améliorer la compatibilité avec ISO 14001:2004* »
- « *faciliter l'intégration de la norme avec d'autres normes de management* »

On notera aussi que l'ISO 9001:2008 vise à aider l'organisme à améliorer son efficacité mais pas obligatoirement son efficience. Pour améliorer cette dernière, il est recommandé d'utiliser la norme ISO 9004 en complétant la norme ISO 9001:2008. De plus, celle-ci n'aborde pas l'aspect financier pour la mise en œuvre et l'amélioration du SMQ contrairement à l'ISO 9004. En outre ISO souligne sa complémentarité avec les exigences relatives au produit et sa compatibilité avec la norme ISO 14001:2004. Pour l'application de la norme ISO 9001 aux établissements de l'éducation, un document technique a été élaboré.

2.1.7. IWA2 : Définition, Contenu, Objectif et Pourquoi ?

Parmi les documents de référence auquel un Etablissement de l'enseignement supérieur peut s'appuyer pour appliquer la norme ISO 9001 est celui de IWA2 « *Quality Management Systems —Guidelines for the application of ISO 9001:2000 in Education* »¹³⁴.

¹³³ http://www.iso.org/iso/fr/publicizing_iso9001_iso14001_certification_2010.pdf

¹³⁴ IWA2, 2007. Quality management systems- Guidelines for the application of ISO 9001:2000 in education. Edition ISO, Geneva, 2007. 38p.

Cette sous-section aura donc pour objectif de présenter cette dernière, allant de sa particularité, sa vision et une brève présentation de son contenu. Ce document nous aide à comprendre la spécificité de la norme ISO 9001 dans le cadre de l'enseignement.

IWA veut dire « Accord international d'atelier ». C'est un document produit lors d'un atelier de travail. De ce fait, il ne suit pas la procédure normale d'élaboration des normes ISO afin de répondre aux exigences urgentes du marché. Celui-ci « *ne devrait pas être en contradiction avec les normes ISO ou IEC* ». En outre, plusieurs IWA peuvent aborder le même sujet. Autrement dit ils « *peuvent être en compétition* ». Les documents IWA font l'objet d'une révision tous les 3 ans.

IWA2 (révision 2007) est le deuxième « Accord international d'atelier ». L'accord en question porte sur les lignes directrices « *approuvées lors d'un atelier de travail au Mexique* » en octobre 2002. Elles visent à faciliter la mise en œuvre du SMQ de type ISO 9001/2000 dans tout type d'organisations offrant un service d'éducation (quelque soit le niveau d'éducation).

Sa conception vient suite à « *un programme d'amélioration de la qualité* » pour les établissements d'enseignement au Mexique soutenu par le Ministère mexicain de l'éducation publique (SEP) »¹³⁵. C'est dans ce cadre que le Comité national de normalisation des systèmes de management de la qualité (COTENNSISCAL) a créé un groupe de travail afin d'élaborer ces lignes directrices. Cette dernière pouvant être bénéfique au niveau mondiale, le COTENNSISCAL a gagné le soutien de la Direction Générale des Normes (DGN) qui a soumis, de façon concluante, au Bureau de Gestion Technique de l'ISO, la proposition visant l'élaboration du « *Guide pour l'application de la norme ISO 9000:2000 relative aux SMQ aux organismes de services éducatifs* », dite IWA2.

Une nouvelle version (IWA2 :2007) est issue de la révision de la première version IWA2/2003 et fût approuvée lors d'un atelier de travail en Corée en Novembre 2006. Son objectif est d'assurer l'efficacité du SMQ de l'organisation éducationnel, que cette dernière délivre et améliore en permanence le service éducatif pour l'apprenant, l'amélioration en continue de la performance de l'organisation, efficacité et efficience. IL est aussi à noter que ces lignes directrices représentent un guide pour l'organisation qui ne peut faire l'objet de certification, ou d'un contrat pour l'évaluation de la conformité.

http://www.ips.pt/ips_si/web_gessi_docs.download_file?p_name=F799130955/IWA_2_2007.pdf

¹³⁵ http://basica.sep.gob.mx/dgdgie/cva/sitio/DocumentosIWA2/05_Quality_Management_System/Quality_Management_Systems_1

Il y a donc une année de différence entre cette version et ISO 9001:2008. De ce fait les clarifications apparues dans la version récente d'ISO 9001 n'ont pas été apportées aux lignes directrices IWA2:2007 (Abbadì et al., 2013). Néanmoins la version 2008 ne rajoutant aucune exigence à celle qui la précède (2000). IWA 2:2007 serait applicable pour la norme que nous traitons, à savoir ISO 9001:2008, si un rappel des exigences de cette dernière est réalisé, avant de donner son application dans le domaine de l'ES, à l'intérieur des lignes directrices.

Le contenu IWA2 :2007

Les lignes directrices IWA2:2007 contiennent trois parties :

- Une introduction qui présente l'objet des lignes directrices, leurs objectifs, les principes de management de la qualité et la relation avec ISO 9001 ;
- Le contenu des lignes directrices ;
- Deux annexes : L'annexe A fournissant « un questionnaire d'autoévaluation pour les organisations éducationnelles », tandis que l'annexe B donne « une liste d'exemple des processus éducationnel, mesures, enregistrement et outil ».

Certains de ces éléments méritent d'être décrits, à savoir les principes de management de la qualité et le contenu des lignes directrices.

○ ***Les principes de management de la qualité***

Les huit principes du management de la qualité sont repris et expliqués dans le contexte d'un service éducatif, plus quatre autres principes qui sont (i) la création de valeur pour l'apprenant (ii) la concentration sur les valeurs de la société (iii) l'agilité et (iv) l'autonomie.

○ ***Le contenu des lignes directrices englobe***

- l'étendu de l'application ;
- les normes nécessaires afin d'appliquer ce guide qui sont : « ISO 9000:2005, *Quality management systems — Fundamentals and vocabulary* ISO 9001:2000, *Quality management systems — Requirements* » ;
- les définitions de service éducatif et le fournisseur d'éducation (la personne). Ainsi on observe que le service comporte aussi bien la formation académique que la formation professionnelle.

- les quatre volets qui sont les chapitres 4, 5, 6, 7, 8 de la norme ISO 9001, adaptés à l'éducation avec les mêmes sous-composants des chapitres toujours explicités dans le monde de l'éducation. Les parties liées à l'organisation sont donc
 - Le système de management de qualité ;
 - La responsabilité de la direction ;
 - Le management des ressources ;
 - La réalisation des services ;
 - La mesure, l'analyse et l'amélioration.

A titre d'exemple, la réalisation des services abordera les mêmes thématiques qu'ISO 9001 en les explicitant dans le cadre d'un service d'éducation. Ainsi elle abordera la planification de la réalisation qui porte, entre autres, sur les méthodes d'apprentissage et le curriculum.

2.2. Application d'ISO 9001 à MDI

Dans cette partie nous tenterons de mettre en exergue l'application de la norme ISO 9001 au sein de l'EES MDI Alger Business School. L'objectif de cet exercice est de relever si ces mécanismes ont un lien à priori avec l'amélioration qualité des cours dispensés, l'adéquation formation emploi et l'employabilité. Cette étape a nécessité l'exploitation des documents du système de management de la qualité de l'Ecole et leur comparaison au contenu de la Norme, complétée par des entretiens auprès de trois cadres de l'établissement¹³⁶.

Présentation du contenu de la norme

La norme ISO 9001/2008¹³⁷ est structurée de la manière suivante : elle est constituée de 8 chapitres dont 5 abordent les exigences du SMQ. Il existe deux annexes, l'un présente la correspondance entre l'ISO 9001:2008 et l'ISO 14001:2004 et l'autre indique les différences entre l'ISO 9001:2008 et l'ISO 9001:2000.

L'introduction : Elle passe en revue :

- les généralités (exposées lors de la présentation de la norme) ;

¹³⁶ Remarque : ces trois cadres sont le directeur de l'Ecole, le directeur académique et la responsable de la formation continue.

¹³⁷ ISO, 2008. Norme Internationale ISO 9001 :2008. Système de management de la qualité –Exigences, 4^e édition 2008- NR ISO 9001:2008 F. Suisse. 38p.

- l'approche processus encouragée par la norme (explicitée dans le chapitre 4, que nous aborderons par la suite)
- la relation avec l'ISO 9004 et la compatibilité avec d'autres systèmes de management (qui n'est pas l'objet de notre étude)

Chapitre 1 : Domaine d'application. comporte : L'objectif de la norme et « le périmètre d'application » (que nous avons précédemment mentionnés).

Chapitre 2 : Références normatives

La référence (dans ce cas) est l'ISO 9000:2005 relative aux « *Système de management de la qualité - Principes essentiels et vocabulaire* ».

Chapitre 3 : Termes et définitions. Les définitions des termes utilisés dans cette norme sont issues de la norme ISO 9000. De même, il est à noter que le terme « produit » peut aussi signifier « service ».

Les chapitres 4, 5, 6, 7 et 8 sont relatifs aux exigences et seront abordés plus en détail dans la suite de notre analyse, en observant l'application à MDI.

2.2.1. Système de Management de la Qualité

Cette partie concerne le chapitre 4 de la norme. Elle est subdivisée en deux : exigences générales et exigences relatives à la documentation.

A. « Exigences générales » sont des exigences relatives à la maîtrise des processus¹³⁸, l'efficacité du fonctionnement et l'amélioration continue.

L'application de ses exigences a nécessité : l'identification des processus, leur organisation en processus et leur description dans les fiches processus¹³⁹. La certification ISO 9001/2008 concerne les trois domaines d'activités : formation académique, formation continue et conseil aux PME-PMI¹⁴⁰

Les processus composant le SMQ sont :¹⁴¹

- **Processus de management piloté par le directeur général** : « *il définit la politique qualité et fixe les objectifs Qualité en cohérence avec la stratégie de MDI ; il alloue des ressources ; il coordonne et oriente les activités ; il organise la revue de direction ; il suit et contrôle les résultats* »

¹³⁸ Définition processus : « *Toute activité ou ensemble d'activités qui utilise des ressources pour convertir des éléments d'entrée en éléments de sortie peut être considérée comme un processus* » ISO 9000 : 2005, Systèmes de management de la qualité —Principes essentiels et vocabulaire, Suisse,p.2.

¹³⁹ MDI, 2011, page 10, Manuel qualité MDI, Révision :02, Alger

¹⁴⁰ MDI certifié ISO 9001/ Version 2008,

http://www.mdi-alger.com/index.php?option=com_content&task=view&id=292&Itemid=90

¹⁴¹ MDI, 2011, p11. Ibid.

- Processus de réalisation : « chaque processus prend en charge l'ensemble des activités depuis la détection du besoin client jusqu'à sa satisfaction »
 - ✓ « Processus Exécutive Education (R1) chargé de la formation de type MBA et master spécialisé »
 - ✓ « Processus master (R2) chargé de la formation de type master »
 - ✓ « processus inter (R3) chargé de la formation inter entreprises »
 - ✓ « processus intra (R4) chargé de la formation intra entreprise »
 - ✓ « processus conseil (R5) chargé des dossiers conseil en management aux entreprises »
- Processus logistique : il « assure la logistique nécessaire à la réalisation des prestations. Les processus de réalisation sont considérés comme clients internes au processus de soutien ». Le processus logistique ayant une fonction de soutien a pour finalité « la satisfaction des exigences des clients internes et contribution à l'amélioration de l'efficacité des activités de MDI, dans le respect des exigences légales et réglementaires »

Ces derniers sont représentés dans la cartographie des processus. Il est également relevé l'existence d'acteurs externes dans le processus Exécutive Education. Ces derniers sont des « universités françaises » qui se chargent de la réalisation des formations. La maîtrise est assurée par le biais « d'un contrat et des évaluations continues et annuelles sur le degré de conformité des engagements des parties »¹⁴²

Les interactions entre les processus sont déterminées dans les fiches processus à travers les éléments d'entrée et de sortie. Après lecture de ces fiches, il semble que les interactions décrites soient entre les processus de réalisation et le processus de management, les processus de réalisation et le processus logistique, le processus logistique et le processus de management. Néanmoins il n'existe pas de description des interactions entre les processus de réalisation. Quant à la succession des processus, celle-ci n'est pas représentée.

La norme exige aussi que l'organisation détermine « les critères et les méthodes nécessaires pour assurer l'efficacité du fonctionnement et la maîtrise des processus »¹⁴³ Cette exigence fût traduite par la mise en place d'indicateurs financiers (part EBE », % croissance

¹⁴² MDI, 2011, page 11, Manuel qualité MDI

¹⁴² MDI, 2012, Objectifs opérationnels, ibid.

¹⁴³ ISO, 2008. La Norme ISO 9001:2008, Op Cit.

du CA », % croissance EBE) et non financiers (taux d'abandon, taux de satisfaction, taux de concrétisation d'affaire)¹⁴⁴. Ces indicateurs sont appliqués à :

- *MDI formation académique*¹⁴⁵ : les processus reliés à ce domaine d'activité sont *Processus Exécutive Education et Processus Master*¹⁴⁶.
- *MDI Entreprise*¹⁴⁷ : à ce domaine d'activité sont rattachés les « *Processus intra (R4) » processus inter (R3) » et « processus conseil (R5) »*.¹⁴⁸

Ces indicateurs sont accompagnés d'objectifs chaque année, pour chacune des activités.¹⁴⁹

A titre d'exemple : Les objectifs pour les indicateurs financiers de l'année N sont : X, Y, Z, D

	% croissance du CA	% croissance EBE
« <i>MDI formation académique</i> »	X %	Z%
« <i>MDI Entreprise</i> »	Y%	D%

Les objectifs ne sont pas détaillés pour chaque processus, selon le Directeur de l'Ecole, le personnel étant peu nombreux, le mode de fonctionnement repose sur la solidarité entre les personnes.

Afin d'atteindre ses objectifs, MDI détermine « *les moyens à mettre en œuvre* » tel que : « *le lancement de nouveaux programmes : DBA* » et « *dotation de moyens pédagogiques complémentaires* », «organisation de « *job day* »¹⁵⁰». En outre des actions sont mises en place lorsqu'une non-conformité apparaît suivant les procédures existantes.

B. Exigences relatives à la documentation : ces dernières, selon ISO 9001 sont composées de 4 volets : (i) Généralités (ii) Le contenu du manuel qualité (iii) Exigences relatives à la maîtrise des documents et (iv) Maîtrise des enregistrements.

(i) Généralités : ce volet détermine les documents du SMQ que l'organisation doit tenir :

Exigences de la norme ISO 9001	Documents du SMQ tenue par MDI
-----------------------------------	--------------------------------

¹⁴⁴ MDI, 2012, Objectifs opérationnels 2012 2013, Alger ; cf. aussi Objectifs opérationnels 2011 2012, Alger et Objectifs opérationnels 2010 2011, Alger

¹⁴⁵ Ibid.

¹⁴⁶ MDI, 2011, p9, Manuel qualité, op ; Cité.

¹⁴⁷ MDI, 2012, Objectifs opérationnels, ibid.

¹⁴⁸ MDI, 2011, p9 Manuel Qualité, ibid.

¹⁴⁹ MDI, 2012, Objectifs opérationnels, ibid.

¹⁵⁰ MDI, 2012, Objectifs opérationnels, Op Cit.L'événement job day, mis en place par l'école, est ouvert aux étudiants actuels et anciens, afin de les mettre en contact avec les entreprise et de les aider à trouver des stages et obtenir un emploi. Cet événement est donc introduit dans notre questionnaire afin de savoir le niveau d'impact sur l'employabilité des diplômés.

<i>l'expression documentée de la politique qualité et des objectifs Qualité</i>	<p>La politique qualité est présentée dans le manuel qualité et exposée dans l'entreprise.</p> <p>Les objectifs Qualité ont été précédemment présentés (ils font partie des documents du SMQ). Ils sont liés au « taux d'abandon », « taux de satisfaction », « taux de concrétisation d'affaire ».</p>
<i>Un manuel Qualité</i>	Le manuel Qualité est tenue
<i>Les procédures documentées et les enregistrements exigés par la présente norme</i>	<p>La procédure¹⁵¹ de maîtrise documentaire (PS 01)</p> <p>La procédure de maîtrise des enregistrements (PS 02)</p> <p>La procédure de maîtrise du produit non conforme (PS 03)</p> <p>La procédure des actions correctives (PS 04)</p> <p>La procédure des actions préventive (PS 05)</p> <p>La procédure d'audit interne (PS 06)</p> <p>Les enregistrements¹⁵² listés dans les procédures »¹⁵³</p>
<i>Les documents, y compris les enregistrements, jugés nécessaire par l'organisme pour assurer la planification, le fonctionnement et la maîtrise efficaces de ses processus.</i>	<p>« Une fiche descriptive pour chaque processus »¹⁵⁴</p> <p>« Les fiches de poste¹⁵⁵ » .</p>

(ii) Le contenu du «manuel qualité » : Le manuel qualité aborde les 3 éléments exigés par la norme ISO¹⁵⁶ à savoir :

¹⁵¹ Procédure est une « manière spécifiée d'effectuer une activité ou un processus » in ISO 9000 : 2005, Op. Cit.

¹⁵² « Enregistrement : document (3.7.2) faisant état de résultats obtenus ou apportant la preuve de la réalisation d'une activité » ISO 9000 : 2005, Op. Cit.

¹⁵³ MDI, 2011, p12, Manuel qualité MDI, Révision 02, Alger

¹⁵⁴ La fiche descriptive contient : la finalité du processus, le pilote du processus, les interfaces en amont et en aval, l'enchaînement des activités, les indicateurs de performance du processus, les procédures et documents associés au processus, les enregistrements

¹⁵⁵ « La fiche de poste est un document d'une ou plusieurs pages décrivant certaines caractéristiques de la fonction exercée par le salarié dans une structure donnée. Le poste y est décrit tel qu'il est tenu par le salarié en prenant en compte son environnement de travail et la mission qui lui est confiée. » Définition Fiche de poste, <http://www.editions-tissot.fr/droit-travail/dictionnaire-droit-travail-st-definition.aspx?idDef=1463&definition=Fiche+de+poste>

- « *le domaine d'application du système de management de la qualité, y compris le détail et la justification des exclusions.* »
- « *Les procédures documentées établies pour le système de management de la qualité* » (la description de la procédure n'est pas dans le manuel Qualité, celle-ci est réalisée dans un autre document).
- la « *description des interactions* »: le manuel renvoie à la lecture des données d'entrée et de sortie des processus dans les fiches processus.

(iii) Maîtrise des documents : la maîtrise doit être réalisée avec des procédures documentées ; ce qui a été appliqué par MDI en mettant en place « *La procédure de maîtrise documentaire (PS 01)* »¹⁵⁷. Cette dernière respecte l'ensemble des exigences relatives aux procédures documentées pour maîtriser les documents tels que : définir le contrôle nécessaire pour « *revoir, mettre à jour si nécessaire et approuver de nouveaux documents* »¹⁵⁸.

(iv) Maîtrise des enregistrements à travers des procédures documentées. A cet effet, MDI a mis en place « *La procédure de maîtrise des enregistrements (PS 02)* »¹⁵⁹. Cette procédure définie conformément à la norme « *les contrôles nécessaire associés à l'identification, au stockage, à la protection, à l'accessibilité, à la conservation et à l'élimination des enregistrements* »¹⁶⁰. A titre d'exemple, un tableau des enregistrements est mis en place conformément à la procédure où les informations telles que le lieu de classement, la durée de conservation de chaque document y sont indiqués (il est complété par « *les pilotes de processus* »)¹⁶¹. Les enregistrements servent à prouver « *la conformité aux exigences iso 9001 version 2008 et de l'efficacité du fonctionnement du SMQ* »¹⁶².

2.2.2. La Responsabilité de la Direction

La responsabilité de la Direction est abordée dans le chapitre 5 de la Norme ISO. Elle est composée des paramètres suivants: (i) Engagement de la direction (ii) Ecoute client (iii) politique qualité (iv) planification (v) Responsabilité, autorité et communication et (vi) revue de direction. Qu'en est-il de son application à MDI ?

(i) Engagement de la direction : la Direction doit « *fournir la preuve de son engagement au développement et à la mise en œuvre du système de management de la qualité ainsi qu'à*

¹⁵⁶ ISO, 2008. La Norme ISO 9001:2008, Op. Cit.

¹⁵⁷ MDI, 2011, Procédure de maîtrise des documents, Révision 00, Alger.

¹⁵⁸ ISO, 2008. La norme 9001 /2008, Op Cité.

¹⁵⁹ MDI, 2011, Procédure de maîtrise des enregistrements, ibid.

¹⁶⁰ ISO, 2008. La norme 9001 /2008, Op Cité

¹⁶¹ MDI, 2011, Procédure de maîtrise des enregistrements, ibid..

¹⁶² MDI, 2011, Procédure de maîtrise des enregistrements, ibid.

l'amélioration continue de son efficacité » en réalisant un certain nombre d'actions dictées par la norme. Ces actions sont de : « *Communiquer au sein de l'organisme l'importance à satisfaire les exigences-clients ainsi que les exigences réglementaires et légales* ». Cette initiative s'est traduite par une lettre du Directeur Général, qui s'engage sur le renforcement de « *l'orientation client* »¹⁶³ avec la mise en place du SMQ selon ISO 9001 et incite les collaborateurs à contribuer (Manuel Qualité MDI, 2011).

- ❖ « *Etablir la politique qualité* » : celle de MDI est disponible en annexe.
- ❖ « *Assurer que les objectifs qualité sont établis* » : les objectifs seront explicités dans la description de l'application de l'exigence relative aux « *objectifs qualité* ».
- ❖ « *Mener des revues de direction* » : cette action apparaît dans la responsabilité de la direction dans le Manuel Qualité de MDI.
- ❖ « *Assurer la disponibilité des ressources* » : Elle est aussi mentionnée parmi les responsabilités du directeur général de MDI décrites dans le manuel Qualité.

(ii) Ecoute client : « *la direction doit assurer que les exigences des clients sont déterminées et respectées afin d'accroître la satisfaction des clients* » ceci à travers l'application des exigences (7.2.1 et 8.2.1 - ISO 9001/2008). Nous y reviendrons lorsque nous aborderons les chapitres 7 et 8.

(iii) Politique qualité: l'Ecole a mis en place et diffusé sa politique qualité dans l'entreprise, le contenu de la politique respecte les exigences de la norme ISO 9001.

(iv) Planification : cette partie est composée des exigences liées aux « *objectifs Qualité* » et « *planification du SMQ* »

objectifs qualité : Selon ISO 9001 : « *la direction doit assurer que les objectifs qualité, y compris ceux pour satisfaire les exigences relatives au produit (voir 7.1) sont établis aux fonctions et aux niveaux appropriés au sein de l'organisme. Les objectifs qualité doivent être mesurables et cohérents avec la politique qualité* ».

Parmi les objectifs liés aux indicateurs de processus précédemment cités, on remarque trois types d'objectifs qualité chiffrés, liés aux : taux d'abandon, taux de satisfaction, taux de concrétisation d'affaire¹⁶⁴. Ces objectifs traduisent les deux axes qualité mentionnés dans la politique qualité en lien avec : la satisfaction des exigences des clients et l'écoute client. (Manuel Qualité MDI, 2011)

Planification du SMQ : Suivant la norme ISO, elle « *est réalisée dans le but de satisfaire les exigences du paragraphe 4.1 ainsi que les objectifs qualité* ». Cette dernière a été réalisée

¹⁶³ MDI, 2011, page 4, **Manuel qualité** MDI,op.cit.

¹⁶⁴ MDI, 2012, Objectifs opérationnels 2012 2013, Alger

avec la mise en place relative aux exigences 4.1. De même la direction doit assurer que « *la cohérence du SMQ n'est pas affectée lorsque des modifications du SMQ sont planifiées et mises en œuvre* ».

(v) Responsabilité, Autorité et Communication : Elle recouvre (a) Responsabilité et autorité, (b) Représentant de la direction et (c) Communication interne.

(a) Responsabilité et autorité : « *la direction doit assurer que les responsabilités et autorités sont définies et communiquées au sein de l'organisme* ». A cet effet, MDI a mis en place des fiches de postes et a déterminé les responsabilités pour le SMQ dans une matrice (Manuel Qualité MDI, 2011). Les personnes concernées sont : le directeur général, le secrétariat général, le RMQ, les pilotes des processus, le soutien, consultant et/ou formateurs. La responsabilité des chapitres de la norme est affectée à ces acteurs dans la matrice. (Manuel Qualité MDI, 2011)

(b) Représentant de la direction : la direction doit nommer un membre chargé « d'assurer que les processus nécessaires au SMQ sont établis, mis en œuvre et entretenus. Rendre compte à la direction du fonctionnement du SMQ et de tout besoin d'amélioration. Assurer que la sensibilisation aux exigences du client dans tout l'organisme est encouragée ». Le directeur général de MDI a nommé un « représentant dans le maintien et l'amélioration du SMQ »¹⁶⁵.

(c) Communication interne : Selon la norme ISO « la direction doit assurer que des processus appropriés de communication sont établis au sein de l'organisme et que la communication concernant l'efficacité du SMQ a bien eu lieu ».

Cette communication se déroule lors « *des réunions du conseil de gestion d'une part et des réunions de briefing entre les directeurs des activités et leurs consultants/formateurs respectifs, d'autre part* »¹⁶⁶. Les aspects abordés plus loin sont, entre autres, « *l'efficacité du SMQ* ».

(vi) Revue de direction : Toutes les observations sont tirées du manuel de Qualité du MDI. La revue de direction est réalisée annuellement « à la fin de l'année universitaire ». Elle est « présidée par le directeur général » en vue d' « examiner la pertinence et l'efficacité » du SMQ. Les données d'entrées (préparées par « le représentant de la direction pour le SMQ ») et de sorties sont ceux déterminées par la norme ISO 9001. Les intrants sont entre autre : « les retours d'information des clients, les propositions d'amélioration ». Les sorties sont les décisions et actions qui sont « enregistrées et portent sur les améliorations du SMQ, du

¹⁶⁵ MDI, 2011, p4, Manuel qualité MDI, Op Cit

¹⁶⁶ MDI, 2011, page 14, Manuel qualité MDI, ibid.

produit et sur l'allocation de ressources nécessaires ». Les enregistrements sont : « la liste des actions à engager, les responsables, les dates de début et de fin de chaque action ».

2.2.3. Management des Ressources

Le chapitre 6 de la norme ISO 9001 est relatif au management des ressources. Il est divisé en quatre parties (i) Mise à disposition des ressources (ii) Ressources humaines (iii) Infrastructures et (iv) Environnement de travail.

(i) « la mise à disposition des ressources » :

Selon ISO 9001/2008 : « *l'organisme doit déterminer et fournir les ressources nécessaires pour :*

- *mettre en œuvre et entretenir le SMQ et améliorer en permanence son efficacité ; et*
- *accroître la satisfaction des clients en respectant leurs exigences ».*

Pour répondre à cette exigence, l'Ecole a déterminé trois types de ressources nécessaires : « ressources humaines ; ressources matériels ; les services supports »¹⁶⁷.

(ii) Ressources humaines : Cet aspect est traité à partir de deux points (a) Généralités et (b) Compétence, formation et sensibilisation.

a) Généralités :

ISO 9001/ 2008 : « *Le personnel effectuant un travail ayant une incidence sur la conformité aux exigences relatives au produit doit être compétent sur la base de la formation initiale et professionnelle, du savoir-faire et de l'expérience* »

b) Compétence, formation et sensibilisation

- Un programme de formation annuel du personnel est mis en œuvre¹⁶⁸.
- Le besoin quantitatif et qualitatif en « *consultants et ou formateurs* » est déterminé lors de la conception du produit. L'établissement a d'abord recours à son personnel permanent qui peut bénéficier d'une « *formation complémentaire* » si nécessaire. Si le besoin en recrutement externe se fait ressentir, celui-ci se réalise selon « les exigences établies lors de la conception » précisé dans le manuel¹⁶⁹. Plus loin, les critères génériques suivants sont mentionnés pour les formateurs et consultants : « *expérience en entreprise, expérience pédagogique/communication, diplôme* », selon le manuel Qualité.

¹⁶⁷ MDI, 2011, p19, Manuel qualité MDI, Op Cit.

¹⁶⁸ Entretien avec le Directeur général MDI le 15 avril 2014.

¹⁶⁹ MDI, 2011, p19/20, Manuel qualité MDI, idem

- « Les résultats des formations du personnel de MDI sont analysés. Si les objectifs ne sont pas atteints des actions correctives sont engagées ».
- Les enregistrements exigés par la norme sont aussi tenus. L'école conserve et met à jour de façon périodique « le curriculum vitae des consultants et/ou formateurs ». Cette mise à jour concerne les formations dont ils ont bénéficié et « des activités de conseils et de perfectionnement auxquelles ils ont participé », toujours selon le Directeur.
- Enfin un système de veille a été mis en place. Les responsables de cette veille sont : « le directeur général et ses directeurs de structures ». Elle est réalisée « auprès des universités, grandes écoles, entreprises...afin de trouver de nouvelles compétences et d'essayer de les attirer vers le MDI ». L'objectif est de disposer de « ressources humaines de plus en plus qualifiées et compétentes ».

Selon le directeur de MDI, la sensibilisation à la qualité se fait de manière continue. A titre d'exemple : « celui qui est responsable de la reprographie, on lui explique comment un mauvais tirage peut nuire à l'image de l'Ecole ». Le SMQ est aussi expliqué aux nouvelles recrues.

(iii) Infrastructures

Les infrastructures identifiées afin d'aboutir à *la conformité des prestations* sont : « *le matériels informatique (micro ordinateurs fixes, réseaux), les applications informatiques : (Word, Excel, Power-point, SPSS), le matériel pédagogique (rétroprojecteur, Data Show, micro ordinateurs portables), la documentation (ouvrages) et l'information (internet)* »¹⁷⁰.

(iv) Environnement de travail

Selon ISO 9001/2008 « *L'organisme doit déterminer et gérer l'environnement de travail nécessaire pour obtenir la conformité du produit.*

NOTE L'expression «environnement de travail» se rapporte aux conditions dans lesquelles le travail est effectué, y compris les conditions physiques, environnementales et d'autres facteurs (comme le bruit, la température, l'humidité, l'éclairage ou les conditions climatiques). »

L'environnement de travail dans le cas de MDI selon cet extrait et les documents du SMQ de l'école est constitué des infrastructures.

¹⁷⁰ MDI, 2011, p20, Système de Management de la qualité ISO 9001/2008 **Manuel qualité** MDI, Révision :02, Alger

2.2.4. Réalisation du produit

Le chapitre 7 de la norme est relatif à la réalisation du produit. Ces exigences sont divisées selon les thèmes suivants : (i) planification de la réalisation du produit (ii) Processus relatif aux clients (iii) Conception et développement (iv) Achat (v) Production et préparation du service (vi) Maitrise des équipements de surveillance et de mesure.

(i) Planification de la réalisation du produit : 5 processus de réalisation existent au sein de MDI en lien avec 5 types de services. Le service qui nous intéresse étant celui de la formation de type Master dédié aux jeunes diplômés, nous nous concentrerons sur ce dernier. L'enchaînement des activités de ce processus est décrit dans la fiche de description du processus Master comme suit :

1. *« Contrat et convention avec partenaires pédagogiques*
2. *Préparation des programmes de formation et catalogue*
3. *Réception de demande clients*
4. *Etude de recevabilité de candidatures, Jury de sélection*
5. *Décision du jury*
6. *Rédaction du contrat/service comptabilité*
7. *Identification et affectation de professeurs*
8. *Programmation pédagogique (modules, professeurs)*
9. *Réalisation de la formation/évaluation modulaires*
10. *Validation finale/délibérations*
11. *Traitement des évaluations des enseignants par les étudiants*
12. *Réunion d'évaluation annuelle des ressources pédagogiques*
13. *Traitement des non conformités suite aux audits internes et externes »*¹⁷¹.

(ii) Processus relatif aux clients : cette section contient les exigences selon la Norme ISO, en lien avec la détermination des exigences relatives au produit, la revue des exigences relatives au produit et la communication avec les clients.

a) **Détermination des exigences relatives au produit** : les exigences en lien avec le service de formation Master pour les jeunes diplômés, apparaissent dans la finalité de ce processus. La finalité exprimée est : *« la satisfaction des exigences pédagogiques et contractuelles des étudiants et des partenaires pédagogiques et contribution à l'amélioration des résultats de MDI »*¹⁷². D'autres éléments pouvant être considérés comme exigences du client ont été

¹⁷¹ MDI, 2011, p4, Fiche de description du processus Master, Révision 00, Alger

¹⁷² MDI, 2011, Fiche de description du processus Master, idem.

mentionnés lors d'un entretien avec le directeur de MDI. Il s'agit d'éléments qui poussent à l'achat du service : « la qualité de la formation, le taux d'insertion, la qualité du partenaire et du diplôme »¹⁷³.

b) Revue des exigences relatives au produit

La norme ISO 9001 explique ce point comme suit : « *L'organisme doit revoir les exigences relatives au produit. Cette revue doit être menée avant que l'organisme s'engage à livrer un produit au client (par exemple soumission d'offres, acceptation de contrats ou de commandes, acceptation d'avenants aux contrats ou aux commandes) et doit assurer que :*

- a) *les exigences relatives au produit sont définies;*
- b) *les écarts entre les exigences d'un contrat ou d'une commande et celles précédemment exprimées ont été résolus;*
- c) *l'organisme est apte à satisfaire aux exigences définies.*

Des enregistrements des résultats de la revue et des actions qui en résultent doivent être conservés (voir 4.2.4)

On retrouve l'application de cette exigence dans l'une des activités du processus de réalisation précédemment citée, à savoir : la « *réunion d'évaluation annuelle des ressources pédagogiques* »¹⁷⁴

c) Communication avec les clients : les moyens relevés, utilisés pour communiquer avec le client sont :

- Le site internet de MDI qui explique entre autre chaque formation proposée ;
- L'évaluation des enseignants enseignements ;
- Des réunions avec les représentants des étudiants (BDE- Bureau des étudiants) ;¹⁷⁵
- Une page Facebook de l'école où sont communiqués les événements, ...

(iii) Conception et développement : Cette section de la norme contient les parties suivantes:

(a) Planification de la conception et du développement (b) Éléments d'entrée de la conception et du développement (c) Éléments de sortie de la conception et du développement (d) Revue de la conception et du développement (e) Vérification de la conception et du développement (f) Validation de la conception et du développement , (g) Maîtrise des modifications de la conception et du développement .

Toute cette section conception et développement est de la responsabilité du directeur général, du pilote processus, du consultant et/ou du formateur.

¹⁷³ Entretien avec le Directeur en date du 15 avril 2014.

¹⁷⁴ MDI, 2011, Fiche de description du processus Master, Révision 00, Alger

¹⁷⁵ Entretien

En se référant à IWA2: 2007, on comprend que la « conception et développement » porte sur le curriculum. Suite à l'étude des documents du SMQ de MDI, une activité se rapproche de cette exigence, il s'agit de la préparation des programmes de formation.

a) Planification de la conception et du développement	L'application de cette exigence n'apparaît pas dans les documents du SMQ de l'Ecole.
b) Éléments d'entrée de la conception et du développement	Selon l'entretien effectué auprès du directeur de MDI concernant la formation Master (jeunes diplômés), « <i>le programme de formation est celui du partenaire (suite à une convention) avec une adaptation au contexte Algérien, à titre d'exemple : les normes IAS IFRS étant nouvelles en Algérie celles-ci ont été introduites dans l'enseignement</i> ».
c) Éléments de sortie de la conception et du développement	Les programmes de formation
d) Revue de la conception et du développement e) Vérification de la conception et du développement	Un entretien avec le responsable des études explique comment le programme de Lille est adapté au contexte algérien : « <i>Au Programme de Lille, on rajoute des modules, module comptabilité ou statistique parce qu'on sait qu'il y a des déficits ...l'enseignant donne le programme du module qui sera revu : approuvé ou non approuvé</i> »
f) Validation de la conception et du développement	La validation des programmes de formation est réalisée par le directeur général de MDI ¹⁷⁶
g) Maîtrise des modifications de la conception et du développement.	Aucune information n'est donnée dans les documents du SMQ concernant sa mise en œuvre.

(iv) Achat : cette section porte sur (a) Processus d'achat (b) Informations relatives aux achats (c) Vérification du produit acheté

Selon le manuel Qualité de l'Ecole : « *seuls les achats de ressources (formateurs et consultants) ont une incidence sur la conformité des prestations* ». ¹⁷⁷ De ce fait c'est la

¹⁷⁶ MDI, 2011, p3, Fiche de description du processus management, Révision 00, Alger

¹⁷⁷ MDI, 2011, p26, **Manuel qualité** MDI, Op Cit.

démarche de recrutement qui est mentionnée dans le manuel Qualité en application des exigences relatives aux achats :

1. « *Demande de recrutement (CV détaillé)*
2. *Etude C.V (Dir MDI Entreprise)*
3. *Entretien candidat (Dir MDI Entreprise)*
4. *Décision de recrutement : classification Senior Junior (comité de recrutement, D.G et directeurs)*
5. *Engagement Contractuel »*¹⁷⁸

La décision du recrutement est en fonction des critères suivants : Expérience en entreprise, Expérience pédagogique/Communication, Diplômes¹⁷⁹.

(v) Production et préparation du service : ces exigences selon la norme ISO se répartissent comme suit : (a) Maîtrise de la production et de la préparation du service (b) Validation des processus de production et de préparation de service (c) Identification et traçabilité (d) Propriété du client, (e) Préservation du produit.

Seules deux exigences sont explicitées dans le manuel Qualité.

<u>c) Identification et traçabilité</u>	Dans le cas de MDI « la traçabilité des activités de conseil et de formation est assurée par les enregistrements réalisés depuis l'expression du besoin jusqu'à sa satisfaction » ¹⁸⁰
<u>d) Propriété du client</u> ¹⁸¹	Ces exigences sont liées aux actions que l'organisme doit réaliser pour « prendre soin de la propriété du client lorsqu'elle se trouve sous son contrôle ou qu'il l'utilise » ¹⁸² . Cette dernière pouvant être « la propriété intellectuelle et les données personnelles » ¹⁸³ . Le manuel Qualité de l'établissement fait référence à l'application de ces exigences dans le cas des activités de conseil (uniquement) ¹⁸⁴

¹⁷⁸ MDI, 2011, p26 idem

¹⁷⁹ MDI, 2011, p26 idem

¹⁸⁰ MDI, 2011, p26 Manuel Qualité, Op Cit.

¹⁸¹ ISO (2008). ISO 9001/2008, Op Cit.

¹⁸² ISO 9001/2008, idem

¹⁸³ ISO 9001/2008, Op Cité

¹⁸⁴ MDI, 2011, p27, Manuel qualité ? Op Cité

(vi) Maîtrise des équipements de surveillance et de mesure¹⁸⁵: Ces exigences ont été considérées par MDI comme étant non applicables en raison de la nature de l'activité¹⁸⁶.

Néanmoins ces exigences ont été adaptées par les lignes directrices IWA2 : 2007 pour une organisation fournissant un service d'éducation.

2.2.5. Mesure, Analyse et Amélioration

Le chapitre 8 de la norme iso 9001 concerne la « Mesure, analyse et amélioration ». Elle se subdivise en 5 parties : (i) Généralités (ii) Surveillance et mesurage (iii) Maîtrise du produit non conforme (iv) Analyse des données et (v) Amélioration.

(i) Surveillance et mesurage : porte sur (a) Satisfaction du client (b) Audit interne (c) Surveillance et mesure des processus et (d) Surveillance et mesure du produit.

a) Satisfaction du client. Selon cette exigence l'organisation se doit de surveiller la satisfaction du client et de déterminer « *les méthodes permettant d'obtenir et d'utiliser ces informations* »¹⁸⁷. Etant donné que notre étude porte sur les jeunes diplômés, nous nous focaliserons sur les actions engagées (en lien avec le « *Processus master (R2)* »). Ainsi, les éléments relevés sont les suivants :

- L'écoute client est réalisée par le directeur générale par le biais du « contact direct » et lors des événements organisés.¹⁸⁸
- De plus une réunion mensuelle est effectuée avec les représentants des étudiants (bureau des étudiants)¹⁸⁹.
- Un formulaire annuel d'évaluation des formateurs est remis aux étudiants qui suivent une formation Master, à la fin de chaque module. Selon les résultats de l'évaluation, le contrat avec l'enseignant sera reconduit ou rompu.¹⁹⁰
- Enfin l'écoute client permet à MDI d'améliorer les prestations et de mieux comprendre les besoins de ses clients¹⁹¹
- Un questionnaire d'évaluation du module est remis à chaque étudiant afin d'introduire les changements nécessaires pour adapter le module aux besoins et attentes des étudiants. Les questions se rapportent, entre autres, au programme, les

¹⁸⁵ ISO 9001/2008, idem

¹⁸⁶ MDI, 2011, p9, Manuel **qualité**, idem

¹⁸⁷ ISO 9001/2008, idem

¹⁸⁸ MDI, 2011, p28, Manuel **qualité**, idem

¹⁸⁹ Entretien avec le directeur général

¹⁹⁰ MDI, 2011. Formulaire annuel d'évaluation des formateurs

¹⁹¹ MDI, 2011, p.23, Manuel qualité, Op Cité.

exemples utilisés durant le cours, les supports de cours, le cours en général et les changements suggérés.

b) Audit interne¹⁹²: le responsable du management de la qualité est chargé de la programmation et la planification de l'audit interne. Le champ concerné à la fin de chaque année est « *l'ensemble des éléments du système de management de la qualité et des processus liés aux activités de MDI* ». La procédure d'audit interne (PS 06) détermine « *les exigences en matière de planification et d'exécution des audits internes* ». Quant aux compétences que doit avoir l'auditeur, elles sont définies dans le manuel Qualité. La norme exige aussi de conserver des enregistrements liés aux audits et aux résultats. Ceux gardés par l'école sont le programme d'audit, les plans d'audit et le rapport d'audit¹⁹³.

Pour terminer, l'utilité d'un audit interne est qu'il permet d'appréhender l'efficacité du SMQ et de réaliser des améliorations de fonctionnement suite à « *la détection des non-conformités et la mise en place d'actions correctives et/ou préventives* »¹⁹⁴.

c) Surveillance et mesure des processus¹⁹⁵

Chaque processus du SMQ a des indicateurs de performance. Le processus est efficace lorsqu'il atteint les résultats planifiés, assurant ainsi la conformité du produit. Les résultats sont examinés durant les revues de direction par le comité de direction, si les prévisions ne sont pas réalisées alors des actions correctives seront mises en œuvre.¹⁹⁶

d) Surveillance et mesure du produit

L'application de cette exigence s'est traduite par des mesures pour les activités formation et conseil. Nous nous contenterons de décrire celles qui ont été engagées dans le domaine de la formation, qui sont :

- La validation de la prestation à fournir au client, par « *le directeur, le pilote et le client* », (lors de l'établissement de l'offre).
- L'analyse des résultats après une action de formation par un comité de pilotage, constitué du chef de projet et le représentant du client. Dans le cas de non-conformité des actions curatives seront entreprises et selon le cas, la mise en œuvre d'actions correctives et préventives.

(iii) Maîtrise du produit non conforme. Cette exigence a été traduite par la mise en application de la « *procédure de maîtrise du produit non conforme* ».

¹⁹² ISO 9001/2008, Op Cit

¹⁹³ MDI, 2011. Procédure d'audit interne

¹⁹⁴ MDI, 2011, p.24, Manuel qualité, idem.

¹⁹⁵ ISO 9001/2008, idem

¹⁹⁶ MDI, 2011, p.25, Manuel qualité, idem

La non-conformité est définie par cette procédure comme un « *écart par rapport à une exigence spécifiée, tel que le non respect d'une disposition contractuelle (volume horaire, formateur, consultant, programme de formation déroulé différent de celui prévu dans le catalogue ou le contrat, document pédagogique illisible ou différent de ceux prévus ...)* ». Ces non conformités sont liées aux processus de réalisation.

La procédure spécifie aussi la manière dont les produits non conformes sont identifiés, on note ainsi les moyens suivants : « *réclamations clients, audits internes et/ou externes, constat fait par l'encadrement soit lors du déroulement, soit lors de l'évaluation de la prestation* ».

Il est important de relever que l'application de cette procédure conduit à la mise en place d'action curative afin d'éliminer ou de réduire les conséquences de la non-conformité et de déterminer si oui ou non l'action a été efficace (évaluer son résultat). Lorsque la non-conformité se répète ou a un impact considérable sur le client, celle-ci est analysée suivant la procédure des actions correctives.

Les étapes en vue de traiter les produits non conformes, ainsi que les personnes responsables de chaque étape, et la manière dont elles doivent se réaliser, sont décrites de manière synthétique dans la procédure. Les enregistrements sont tenus conformément à la norme (« fiche de non-conformité » et « registre de suivi des non-conformités »)

(iv) Analyse des données

Les données analysées qui ont été citées dans le manuel Qualité de MDI sont :

- ❖ Données recueillies auprès des clients: sont analysées par la direction et pilotes des processus, après « intervention des consultants/formateurs ».
- ❖ « La synthèse des fiches d'évaluation renseignées et les données de la réalisation des prestations permettent de mesurer le degré de maîtrise des processus »
- ❖ Les « résultats des audits internes » sont suivis de même que « l'efficacité des actions correctives et préventives »
- ❖ « Indicateurs de performance » des processus du SMQ : sont examinés durant les revues de direction

(v) Amélioration. Cet aspect se rapporte à l'« amélioration continue », les « actions correctives » et « préventives ».

a) Amélioration continue

Cette amélioration continue est réalisée grâce à :

- « La concrétisation de la politique qualité » ;
- L'ouverture des formateurs et consultants aux propositions d'amélioration ;

- Les actions préventives afin de garantir « la qualité attendue par le client et l'amélioration continue de l'efficacité du SMQ » ;
- « La maîtrise des processus » en vue d'obtenir « les résultats planifiés ».

b) Actions correctives ces actions sont menées suivant la «procédure des actions correctives». L'objectif est «d'éviter la réapparition de non conformités déjà survenues»¹⁹⁷en éliminant les causes. (ISO 9001/2008). Cette dernière passe donc par l'analyse des causes et la mise en œuvre d'action. Le registre de non-conformité ou des audits, permettra par la suite d'observer si celle-ci se répète (en d'autres termes, évaluer l'efficacité de l'action). Dans le cas où la non-conformité (NC) persiste la recherche de la cause sera nécessaire.

Les étapes de mise en œuvre de l'action corrective (à partir de la revue des non-conformités¹⁹⁸ jusqu'à la clôture de l'action si celle-ci a été efficace), le responsable de chaque étape, et la façon de la réaliser est décrite dans la procédure. Les enregistrements sont « la fiche action corrective » et le «registre de suivi des actions correctives ».

Ces actions peuvent être déclenchées suite à «*la revue des non-conformités, audit interne/externe, réclamation client, initiative du pilote de processus*»¹⁹⁹. Enfin nous rappelons que ces NC sont celles qui sont redondantes ou qui ont une conséquence importante sur le client.

c) Actions préventives : Elles sont mises en œuvre suivant la procédure des actions préventives. Ces actions sont réalisées pour « éliminer les causes de NC potentielles ou « situations indésirables pouvant porter préjudice au client ou à l'institution »²⁰⁰.

Ces risques peuvent être repérés au niveau du comité de direction à l'occasion de : «*l'examen d'informations de l'environnement national ou international (juridique, marché, sécurité, nouveaux produits, nouveaux investisseurs) ; la préparation (ou revue) d'une offre importante soit par son engagement financier soit par sa portée stratégique ; à l'occasion de l'examen du bilan annuel de l'année n ...)*»²⁰¹. Il s'agit donc brièvement d'identifier les risques, de chercher les causes, de réaliser les actions, de les évaluer (si celles-ci ne sont pas efficaces, analyser les causes des risques).

Les étapes (plus détaillées) avec le « Qui ? » et le « Comment ? » sont explicitées, dans la procédure, de même que les enregistrements qui y sont relatifs. L'établissement réalise

¹⁹⁷ MDI, 2011. Procédure des actions correctives, Op Cit.

¹⁹⁸ MDI, 2011. Procédure de maîtrise du produit non-conforme, PS 03, Révision 01. Alger

¹⁹⁹ MDI, 2011. Procédure de mise en place d'Actions Préventives, PS 05, Révision 00, Alger.

²⁰⁰ MDI, 2011. Idem.

²⁰¹ MDI, 2011. Idem.

un audit interne et un audit externe du SMQ une fois par an. Suivant le rapport d'audit de surveillance (externe) de février 2014, portant sur le système de management de la qualité, il a été noté 5 non-conformités mineures²⁰². Ces constats ont conduit l'auditeur à recommander le maintien du certificat ISO 9001 :2008 pour MDI.

En outre, un des indicateurs mentionnés par IWA2: 2007 (document censé aider à la mise en place d'ISO 9001 dans les établissements éducatifs) est les taux d'insertion et de poursuite d'étude des apprenants²⁰³. Depuis le lancement des Masters en 2009, dédiés aux jeunes diplômés, MDI réalise une enquête lui permettant de mesurer le taux d'insertion²⁰⁴, de connaître le premier salaire de ses sortants et le temps d'attente pour obtenir le premier emploi. Néanmoins, le taux d'insertion n'est pas inclus parmi les indicateurs de qualité du SMQ de l'école (suivant les documents de ce dernier).

La mise en place décrite à ce stade, servira de base pour comprendre son effet d'abord sur l'adéquation formation emploi et ensuite sur les autres éléments constituant l'employabilité des diplômés, objet du chapitre suivant.

²⁰² Non-conformité mineure renvoie à une « *non satisfaction d'une exigence d'un standard qui ne constitue pas un risque important pour le système de management* » Rapport d'Audit, Vinçotte International Algérie SPA, ISO 9001:2008, Certification de Système Management, Audit de surveillance n°2, MDI, p7

²⁰³ ISO/IWA2, 2007. B2. Measures N° 6, p. 32, Op. Cit

²⁰⁴ Le taux d'insertion sert d'outil marketing et à évaluer la qualité du programme (selon le directeur de l'école)

CHAPITRE III

ETUDE DE L'EMPLOYABILITÉ

DES DIPLÔMÉS : CAS DE MDI ALGER

Ce chapitre présente les principaux résultats de notre enquête, avec au une note méthodologique. Au préalable, les rapports entre ISO 9001 et l'employabilité sont précisés ainsi que des éléments de la conjoncture de l'emploi des jeunes diplômés en Algérie.

3.1. Employabilité et ISO 9001

Il est maintenant admis que ISO 9001 améliore la perception des étudiants quant à la qualité de service dans le cas d'établissements d'enseignement secondaire (Sik Sumaedi , I Gede Mahatma & Yuda Bakti, 2011). Lorsque la norme ISO est appliquée dans un établissement d'enseignement supérieur (EES), la question peut être posée autrement. On peut s'intéresser à ses résultats, non pas sur la perception mais sur l'employabilité des sortants. Nous proposons dans cette section de présenter l'état de l'art en la matière.

3.1.1. Le sens de l'Insertion et l'employabilité

L'insertion, en tant que passage à la vie active, n'est plus « instantanée » mais devient un « processus » selon Lucie Tanguy (1986), cité par Djamel Feroukhi (2009) : « *l'insertion professionnelle comme le processus par lequel des individus n'ayant jamais appartenus à la population active, accèdent à une position stabilisée dans le système d'emploi* »²⁰⁵.

En fait, l'insertion se réalise dans le temps et résulte d'un ensemble de mécanismes tel que la réglementation. La « position stabilisée » renvoie à la nécessité d'avoir accumulé de l'expérience professionnelle et éventuellement des formations complémentaires dans l'emploi (Vernières et al., 1994).

Quant à la définition de l'employabilité, celle retenue par l'OIT mérite d'être soulignée « *La définition retenue pour l'employabilité est large. L'employabilité est l'un des principaux résultats de l'éducation et d'une formation de grande qualité, ainsi que d'une vaste gamme d'autres politiques. Elle englobe les compétences, connaissances et qualifications qui renforcent l'aptitude des travailleurs à trouver et conserver un emploi, progresser au niveau professionnel et s'adapter au changement, trouver un autre emploi s'ils le souhaitent ou s'ils ont été licenciés et s'intégrer plus facilement au marché du travail à différentes périodes de leur vie...* »²⁰⁶.

²⁰⁵ Feroukhi D. (2005). p.25 « *La problématique de l'adéquation Formation-Emploi : Mode d'insertion et trajectoires professionnelles des diplômés des sciences exactes et de la technologie* ». Edition CREAD, Alger.

²⁰⁶ OIT. Résolutions CIT 88^e Session, 2000. Résolution relative à la formation et à la mise en valeur des ressources humaines -Paragraphe 9 sur l'Employabilité.

<http://www.ilo.org/public/french/standards/relm/ilc/ilc88/resolutions.htm> Accès le 20/03/2014.

Toutefois le CEDEFOP donne une définition, reprise par qui ne se résume plus aux connaissances de l'individu, l'employabilité devient ainsi «*la combinaison de facteurs permettant à des individus d'obtenir un emploi, de le conserver et de progresser dans leur carrière*»²⁰⁷.

Dans le cadre de cet exercice, l'employabilité sera abordée suivant les éléments mentionnés par le CEDEFOP. Nous admettons, de ce fait, exclure dans notre enquête d'autres composants cités par l'OIT, à savoir la capacité à s'adapter au changement et à trouver un autre emploi.

Par ailleurs, nous n'avons pas non plus l'ambition de mesurer l'insertion. L'objectif de se restreindre à certains aspects de l'employabilité s'explique par la nécessité de comparer deux populations l'une ayant achevée sa formation en 2013 et l'autre depuis 2011. La comparaison ne peut se porter que durant la première année après l'obtention du diplôme. Il n'est donc pas pertinent de tenter de mesurer l'insertion qui impose une approche spécifique.

3.1.2. Relation ISO et employabilité en Algérie

A notre connaissance aucune étude en Algérie ne s'est interrogée sur l'effet de l'ISO 9001 en termes d'employabilité des diplômés. Néanmoins, Khelif, Bouras et Loucif (2012) exposent théoriquement une démarche qualité pouvant être mise en place pour chacun des domaines d'activité, enseignement, recherche scientifique et l'administration dans une université. La norme ISO 9001: 2008 est citée comme étant l'une des démarches d'Assurance Qualité pouvant servir à l'optimisation de l'organisation mais la certification à cette norme n'est proposée que pour l'administration. L'aspect employabilité figure dans la démarche Qualité exposée pour l'enseignement supérieur en proposant la mise en place d'un tutorat pour aider les étudiants de 1^{ère} année à construire leurs projets professionnels.

3.1.3. Image et évaluation des acquis

A l'issue du colloque organisé par le Comité National d'Evaluation (France) en 2004 sur les nouveaux enjeux de l'évaluation, la nécessité d'une évaluation institutionnelle est souhaitée²⁰⁸. Cette dernière aurait un effet bénéfique en termes de réputation des universités, dans un contexte où une concurrence existe entre établissements pour attirer les étudiants régionaux et étrangers.

²⁰⁷ Martin & Bardak, 2011- Citant la définition de CEDEFOP(2008), p3. Web ETF - [http://www.etf.europa.eu/webatt.nsf/0/BC89D592D481EA3BC1257BD9005E62D1/\\$file/UfM%20regional%20employability%20review_FR.pdf](http://www.etf.europa.eu/webatt.nsf/0/BC89D592D481EA3BC1257BD9005E62D1/$file/UfM%20regional%20employability%20review_FR.pdf)

²⁰⁸ Cf. le site du Colloque de la CNE. <https://www.cne-evaluation.fr/fr/actualite/ColloqueCNE.pdf>.

Par ailleurs, Jacques Dejean souligne qu'« *en France plusieurs départements d'université (par exemple des IUT ou des services de formation continue) se sont fait certifiés ISO 9001. Le principal bénéfice est en termes d'image, de marketing.* »²⁰⁹. Le rapport réalisé par Marc Romainville au Haut Conseil de l'Évaluation de l'École (Français) sur "*l'évaluation des acquis des étudiants dans l'enseignement universitaire*"²¹⁰, nous permet de déduire qu'il existe une relation directe entre la norme ISO 9001 et l'insertion des diplômés par le biais de l'effet d'image produite par la norme pour l'établissement certifié. Le rapport explique que "*la qualité de l'établissement (en termes de réputation, de taille et de sélectivité) a peu d'impact sur la qualité des acquis cognitifs des étudiants, alors que les effets socio-économiques sur les carrières sont fortement tributaires du type d'établissement fréquenté*"²¹¹. Cette idée est clairement explicitée pour les établissements d'enseignement supérieur. On peut noter dans les entretiens effectués auprès de ces derniers que la norme ISO 9001 est largement utilisée dans le milieu des entreprises et que celles-ci la considèrent comme étant un signe de qualité. Elle faciliterait l'insertion des diplômés dans le monde du travail et l'obtention de stage par l'établissement pour les étudiants²¹².

Concernant la relation entre acquis des étudiants et l'assurance qualité, Frédéric Canard (2008) affirme que « *ce n'est donc pas la démarche d'assurance qualité en elle-même qui est intéressante mais la possibilité qu'elle offre d'une réflexion sur les pratiques d'évaluation* »²¹³ des acquis.

Les acquis sont de trois types suivant Marc Romainville :

- « *les acquis de connaissances et de compétences ;*
- *les acquis de savoir-faire cognitifs généraux et de développement intellectuel (capacité à traiter des problèmes complexes et ouverts, pensée critique, compétences communicationnelles) ;*et
- *les acquis non cognitifs (changements d'attitudes et de valeurs, changements psychosociaux, effets sur les carrières) »*²¹⁴.

²⁰⁹ Dejean Jacques (2004). Évaluation de la qualité de l'enseignement supérieur: De quoi parle-t-on ?, lors d'un colloque organisé par le Comité national d'évaluation, p24, De Berlin à Bergennouveaux enjeux de l'évaluation, 71p https://www.cne-evaluation.fr/WCNE_pdf/Colloquecne.pdf, 2/5/2014

²¹⁰ Dejean Jacques, ibidem.

²¹¹ Dejean Jacques (2004). Op Cit.

²¹² Manceau Céline (2010). Les labels et accréditations accordés par des organismes internationaux, La certification ISO 9001. <http://www.letudiant.fr/educpros/enquetes/les-labels-et-accréditations-accordes-par-des-organismes-internationaux/la-certification-iso-9001.html>, Enquête , Céline Manceau | Publié le 11.05.2010 à 13H48, mis à jour le 11.05.2010 à 13H48 ; Cf aussi « L'ISAE décroche la Certification ISO 9001-2008 » <http://mcevtv.fr/mon-mag-campus/2305-lisae-decroche-la-certification-iso-9001-2008>. , Le 23 mai 2013 à 21:05

²¹³ Canard F. (2008). Op.Cit. L'ISAE décroche la Certification ISO 9001-2008 Chapitre 1.

²¹⁴ Canard F., idem.

3.1.4. Un système qualité efficace

Dans une étude, publiée en 1997 intitulée “The University ‘Manufacturing’ System: ISO 9000 and Accreditation Issues” par S. Karapetrovic, D. Rajamani et W. Willborn, ayant pour objectif que la qualité peut être et doit être assurée plus clairement et de façon convaincante pour le grand public en se référant à la norme ISO 9001, retient notre attention. Dans son argumentaire, les auteurs représentent l’université comme un système de production pour la mise en place de la norme ISO 9001.

Cette conception nous aide à comprendre des mécanismes internes à l’université conduisant à l’employabilité des diplômés. Ces derniers sont présentés comme suit :

- ✓ Tout d’abord, notons que trois produits sont identifiés : le savoir de l’étudiant, les cours, la production de la recherche. Le savoir de l’étudiant étant lié à l’employabilité, il retiendra notre attention.

- ✓ Le savoir des étudiants acquis du lycée et des universités est la matière première de l’EES. L’établissement réalise une inspection en se basant sur ses exigences, pour n’accepter que les étudiants répondant à ces dernières (exemple : niveau lycée, examen d’entrée).

- ✓ Deux types d’exigences, relatives à la connaissance que doit avoir l’étudiant, sont déterminés pour concevoir les programmes et les cours. Une partie est relative aux fondamentaux et principes théoriques qui doivent être maîtrisés (dans le cas des universités canadiennes d’ingénierie, ces dernières sont définies par l’association professionnelle d’ingénieur et la Canadian Engineering Accreditation Board (CEAB) qui accrédite les programmes). L’autre partie des exigences en matière de connaissance est définie par les clients de l’université à qui sera fourni le produit, *student knowledge*. Ces clients sont les organisations qui recrutent les diplômés : l’industrie, le gouvernement, le secteur privé, les indépendants (*self employment*) ou la société en général. Ces exigences peuvent être liées, à titre d’exemple, à des connaissances en matière de gestion du temps dans le cas des entreprises ou être familier avec les normes de qualité comme exigence du gouvernement. Les exigences de qualité sont obtenues et documentées à travers des enquêtes auprès des clients (diplômés, industries,)

- ✓ Parmi les caractéristiques de qualité définies par les organisations (pour lesquels travaillent les étudiants), sont mentionnées : l’employabilité, la capacité des étudiants à résoudre des problèmes d’ingénierie et la capacité à améliorer (développer) leurs connaissances.

✓ Notons aussi que l'étudiant peut être considéré comme client (étant donné qu'à travers son feedback, il permet à l'enseignant d'ajuster l'opportunité d'enseignement). Néanmoins, il est considéré comme *passif* durant l'enseignement puisqu'il ne peut changer les spécifications du client jusqu'à ce qu'il soit diplômés.

✓ Le savoir de l'étudiant est obtenu à travers l'apprentissage, les cours enseignés et le nouveau savoir produit par la recherche. L'interrelation entre les processus enseignement, apprentissage et recherche a un impact sur la qualité du produit. Selon Stanislav Karapetrovic en 1998, l'apprentissage dépend de l'enseignement, plus l'enseignant pique la curiosité de l'étudiant et a une bonne organisation des cours, plus les chances d'apprentissage seront grandes. Cependant l'apprentissage dépend aussi de l'étudiant qui peut, ne pas acquérir les connaissances nécessaires même si l'enseignant a respecté les exigences ou au contraire il peut combler les lacunes de l'enseignant en s'auto formant. La création de nouvelles connaissances permet l'apprentissage de l'enseignant et de l'étudiant. L'étudiant apprendra si ces nouvelles connaissances sont intégrées dans le cours en créant une interdépendance entre la recherche et l'enseignement.

✓ La qualité de chacun de ces processus est inspectée à travers des spécifications. L'enseignant se doit de respecter les spécifications contenues dans le plan du cours²¹⁵ et sera évalué par l'étudiant et ses pairs. Chaque étudiant doit rencontrer les spécifications mentionnées par l'enseignant dans le plan du cours. La production des professeurs en matière de recherche est évaluée par leurs pairs (S. Karapetrovic, D. Rajamani et W. Willborn, 1997).

✓ Enfin chaque produit de l'ES précédemment cité est lié à des caractéristiques de qualité mesurables. L'employabilité, étant l'un des critères de qualité relatifs au savoir de l'étudiant, est liée à des indicateurs qui le rendent mesurables : le pourcentage de nouveaux diplômés ayant trouvé un emploi et la moyenne du premier salaire. La possibilité de résoudre des problèmes d'ingénierie fait aussi partie des caractéristiques de qualité du savoir de l'étudiant qui peut être mesurée par exemple par le nombre de prix reçus par les étudiants (S. Karapetrovic, D. Rajamani et W. Willborn, 1997).

Après une analyse documentaire effectuée en présentant le système industriel de l'université, la pertinence et le besoin de ISO 9001 pour les facultés canadiennes et le chemin vers ISO 9000 à travers l'accréditation CEAB, les auteurs anticipent qu'après la certification

²¹⁵ Karapetrovic S. (1998). « The Teaching Process plan is provided in the course outline, handed out to the students at the beginning of the course. The document describes the order of lectures, the topics covered in each lecture, and how he/she plans to perform the lectures. It also prescribes when the exams, tests, assignments and/or quizzes are to be performed, what characteristics of the student knowledge are to be inspected and how ». *Quality Insurance in University System*. p.92 Thèse Doctorat, Canada.312p.

(registered) iso 9001, l'université aura un système qualité efficace qui va assister à la création de la qualité totale de l'organisation (S. Karapetrovic, D. Rajamani et W. Willborn, 1997). L'efficacité est définie comme le « *niveau de réalisation des activités planifiées et d'obtention des résultats escomptés* »²¹⁶. Notons que les avantages d'ISO9001 :1994 relevés par ces derniers touchent aussi bien l'organisation et le marketing.

En 1998, Stanislav Karapetrovic interprète la norme ISO 9001:1994 pour une université qui a permis sa mise en place. Cette recherche semble pertinente sachant que parmi les critiques adressées aux Directives IWA2 :2007, censées adapter la norme ISO 9001:2000 à l'ES, il y a la concentration sur l'apprenant comme client et la non prise en compte des autres parties prenantes. De plus, IWA2 ne prend pas en considération toutes les activités de l'ES comme la recherche (El Abbadi et al. 2013).

En outre, l'étude collective de 1997 (Karapetrovic et al.) néglige le rôle de l'administration et des services support dans l'amélioration de l'employabilité dont le rôle sera mis en évidence dans la sous-section suivante.

3.1.5 .Amélioration continue et employabilité

Erna Volante – Yabut en 2009 publia une étude²¹⁷ qui explique la manière dont une institution d'enseignement supérieur du secteur privé, The Centro Escolar University au Philippines, prend en charge la question de l'employabilité à travers le système d'assurance qualité. En 1999, l'établissement se certifie ISO9001/1994 et la renouvelle pour passer à la version 2000. Après presque une décennie, plusieurs projets ont été mis en place en quête de qualité. Les efforts pour améliorer l'employabilité des diplômés sont :

- Dans le système d'AQ, la validation annuelle du curriculum (cursus) du nouveau programme, et l'évaluation de ce dernier avant la fin de son achèvement (améliorer l'employabilité revient à améliorer le curriculum). Les étudiants doivent connaître les savoir faire (relevant de l'employabilité) qui sont intégrés dans leurs études pour pouvoir se vendre sur le marché du travail.
- La mise en place d'un test pre-emploi « *Mock Employment Test* » dans le cadre des outils d'amélioration continue dans le système d'AQ. Les tests développés permettent de prédire avec précision la performance dans le futur emploi. Les résultats des tests

²¹⁶ AFNOR, Module Filipe- Qualité et gestion de production » Partie A « Vocabulaire et concepts de base de la qualité » in Michel Invernizzi (CEA), Lexique, définitions normalisées ISO 9000). Extraits du document AFNOR (Association Française de Normalisation) NF EN ISO 9000 octobre 2005, France.

<http://www.e-filipe.org/modules/qualite/glossaire.pdf>

²¹⁷ Volante – Yabut Erna, 2009, p1-8, « *Enhancing Employability Through Quality Assurance: The Centro Escolar University Experience* »²¹⁷, 8p

sont utilisés comme « input » pour déterminer les domaines à renforcer pour que les diplômés aient les savoirs faire et les connaissances dont les industries ont besoin.

- « *Alumni Tracer Study* » vise les anciens étudiants et permet de connaître quels sont les cours les plus demandés sur le marché du travail, les expériences académiques et les apprentissages à l'université qui sont considérées comme étant les plus utiles sur le lieu de travail. Les résultats permettent, entre autres, de développer le curriculum et de décider du programme.
- **Un cycle des services de placement** : Test, séminaire, inviter les entreprises, liste des postes vacants, réunir les informations individuelles.
- **Le stage** peut lancer la carrière ou développer une expertise dans un domaine précis.

L'Institut Supérieur de l'Aéronautique et de l'Espace (ISAE-France) est aussi un exemple qui allie Assurance Qualité et employabilité. En effet, cette dernière a décroché la Certification ISO 9001-2008 et explique en 2013 son application du volet écoute-client comme suit « *création d'un conseil industrie, sorte de forum qui réunit deux fois par an les principaux recruteurs de nos diplômés, qui permet de recueillir avis et recommandations* »²¹⁸.

3.1.7. IWA2 et insertion des diplômés

Les lignes directrices IWA2 : 2007 pour l'application de la norme ISO 9001 dans une organisation fournissant des services éducationnels, n'ignorent pas la question de l'employabilité. Les exigences liées au service éducationnel sont considérées comme étant « *behaviour needed to meet academic, professional and society's expectations* »²¹⁹. Elles considèrent aussi que le processus d'amélioration continue devrait inclure les actions prises en réponse aux plaintes, suggestions et commentaires des apprenants et des parties prenantes. Enfin elles citent dans les exemples de mesures à effectuer pour rehausser le « *low job and education placement rates of learners* »²²⁰.

²¹⁸ Article « *L'ISAE décroche la Certification ISO 9001-2008* ».Op. Cit.

²¹⁹ IWA 2:2007. Op. Cit. p7.

²²⁰ IWA 2:2007, idem. p20.

3.1.8. Synthèse de la relation entre ISO 9001 et employabilité

ISO 9001 améliore l'employabilité à travers :

- ✓ L'adéquation formation-emploi en adaptant le programme de formation aux besoins des recruteurs, à travers l'écoute client (les entreprises) et les anciens étudiants ;
- ✓ L'amélioration continue est appliquée à chaque processus apprentissage, recherche et enseignement. Aussi plusieurs outils peuvent être utilisés, par exemple le « Mock Employment Test » ;
- ✓ L'image de l'établissement auprès des recruteurs.

3.2. Chômage des diplômés en Algérie

Avant d'aborder la problématique du chômage des diplômés de l'ES, nous proposons tout d'abord de présenter les grandes lignes de la situation de l'emploi en Algérie pour ces dernières années.

3.2.1. Vue globale de l'emploi en Algérie

Dans son analyse Ahmed Bouyacoub (2002) présente l'évolution de l'emploi, sa structure selon le statut dans l'emploi et sa répartition suivant les branches d'activité. Depuis les années 70 jusqu'à 2010, on constate une évolution croissante de l'emploi. On est passé de près de 2 millions d'emploi en 1970 à près de 10 millions en 2010. L'emploi a été multiplié par 5 en l'espace de 40 ans. Malgré cette amélioration le taux d'occupation n'a pas suivi le même rythme due à la croissance démographique, dans la mesure où ce dernier a, lui, presque doubler durant la même période.

Tableau N° 1. Evolution de l'emploi de 1970 à 2010

Année	1970	1980	1990	2000	2010
Nombre d'emploi (en milliers)	1980	2877	4516	6180	9736
Indice d'évolution	100	145	228	312	492
Taux d'occupation ²²¹	14,9	15,4	18,1	20,6	27,2

Source : Bouyacoub A. (2002), actualisé avec les données de l'ONS, année 2010.

L'auteur dégage quatre tendances entre 1990 et 2000, à savoir (i) une augmentation des employeurs et indépendants (ii) la désalarisation et dépermanisation (iii) le développement de l'économie informelle et (iv) un changement dans la structure de l'emploi. Les données

²²¹ Le taux d'occupation est le rapport entre le nombre d'occupé et la population totale

suivantes illustrent les premières tendances. Entre 2010 et 2013 d'autres changements sont intervenus. Depuis la fin des années 80 jusqu'à 2013, on observe :

- une baisse du nombre global des salariés (avec une reprise en 2013) ;
- une diminution des salariés permanents et une augmentation des salariés non-permanents (entre 1987 à 2010) ;
- entre 2010 et 2013 la tendance s'inverse avec une augmentation des permanents et une légère baisse des non permanents ;
- une augmentation des employeurs/ indépendants entre 1987 et 2010 et une baisse légère entre 2010 à 2013 ; et enfin
- la catégorie des « aides familiaux » diminue depuis 1992 à 2013 (à l'exception de la période entre 1987 et 1992).

Tableau N° 2. Structure de l'emploi selon la situation professionnelle

Année	1987	1992	2000	2010	2013
Employeurs et indépendants	16,8	20	26,7	29,5	28,9
Salariés	81,5	74,7	68,4	66,3	69,0
<i>salariés permanents</i>	70	58	48,8	32,9	35,9
<i>salariés non-permanents</i>	11,5	16,7	19,6	33,4	33,0
Aides familiaux	1,7	5,3	4,9	4,1	2,1
Total	100	100	100	100,0	100,0

Source : Bouyacoub A. (2002), actualisé avec les données de l'ONS, années 2010 et 2013.

Cette forte évolution de l'emploi et des modifications dans les statuts des travailleurs a été accompagnée par une mutation dans les branches d'activités.

Tableau N° 3. Evolution de l'emploi selon les secteurs de 1990 à 2013

BAE/ANNEE	1990	2000	2010	2011	2012	2013
Agriculture	20,1	14,1	11,7	10,8	9	9,6
Industrie	15,5	13,3	13,7	13,7	13,1	13,2
BTP	14,4	10	19,4	16,6	16,4	16,8
Commerces & Services	49,9	62,4	55,3	58,9	61,6	60,3
	100	100	100	100	100	100

Source : Bouyacoub A. (2002), actualisé avec les données de l'ONS, années 2010 à 2013.

Le principal employeur depuis 1990 à 2010 est la Fonction Publique. Cet indicateur a été introduite dans celui des « Commerces et Services » de 2011 à 2013. Cette branche est passée de près de 50% en 1990 à 60,3% en 2013. Le secteur tertiaire occupe près de deux tiers des travailleurs en Algérie. Les branches Agriculture et Industrie ont connu un déclin de 1990 à 2013. Reste celle du BTP qui a connu une évolution en dents de scie.

3.2.2. Le chômage des jeunes

Le taux de chômage national constaté en 2000 était estimé à près de 30% contre 19,1 % en 1990. La décennie 90 à 2000 a connu un « chômage massif » malgré la forte création d'emploi observée précédemment. La période de 2000 à 2013 a, quant à elle, connu une très forte diminution du taux de chômage, soit près du tiers.

Toutefois, cette baisse du chômage est inégale entre les classes d'âges. La population qui enregistre le taux le plus élevé du chômage fait partie de la classe d'âge de 16 à 19 ans. De même, les populations les plus âgées (30 ans et plus) ont un taux plus faible que les jeunes (16-29 ans).

Tableau N° 4. Taux du chômage entre 2000 et 2013

Groupe Age/Année	2000	2010	2011	2012	2013
16-19 ans	62,9	23,2	23,8	31,5	30
20-24 ans	49,1	21	22,1	26,5	23,4
25-29 ans	37,6	16,5	16	16	13,4
30-34 ans	23,3	8,9	8,5	8,6	8,4
35-39 ans	15	4,6	5,7	6,5	6
40 ans et plus	9,3	2,2	2,3	3,6	2,7
Moyenne	29,8	10	10	11	9,8

Source : Bouyacoub (2002), actualisé avec les données de l'ONS, années 2010 à 2013.

3.2.3. Problématique du chômage des diplômés

En 2002, Ahmed Bouyacoub dans son analyse du chômage des jeunes, se pose la question quant à la nature du problème du chômage des diplômés : « *Le chômage des jeunes en générale et des diplômés en particulier est-il lié à une formation inadaptée et insuffisante (...) ou à un manque de poste de travail correspondant aux formations dispensées* »²²².

Tableau N° 5. Taux de chômage selon les niveaux d'instruction 2011 à 2013

Année	Sans niveau	primaire	moyen	Secondaire	supérieur	Taux moyen
2011	2,5	6,3	12,6	8,6	15,2	10
2012	3	8,3	13,3	9,7	14,6	11
2013	2,7	6,7	11,1	9,7	14	9,8

Source : données Enquêtes Emploi 2011, 2012 et 2013, ONS, Alger.

Si l'on se base sur les données récentes du taux de chômage selon le niveau d'instruction, celui du supérieur enregistre le taux de chômage le plus élevé contrairement à ceux n'ayant aucun niveau. Néanmoins, depuis 2011 ce taux est en légère baisse, en passant de 15,2% à

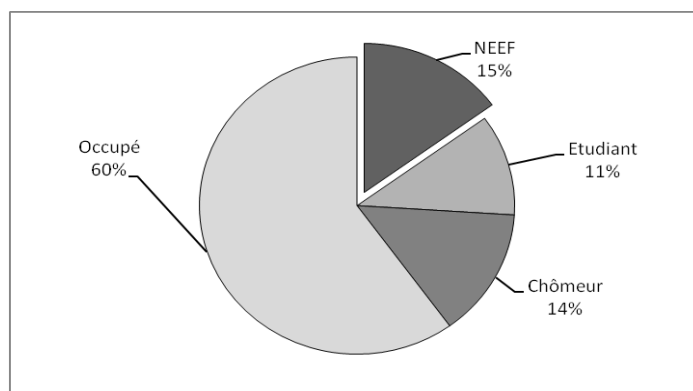
²²² Bouyacoub A. (2002). Emploi, formation et employabilité en Algérie : quelle problématique ? p. 62 – 80. Actes de Conférence Euromaghrébine du 27-29 avril à Alger, édition BIT, Alger. 2003.

14% de chômeurs pour l'ensemble de la population active des personnes pour le niveau supérieur.

3.2.4. La situation globale des diplômés en Algérie

En 2011, l'ONS publie un volet spécifique concernant les diplômés sortant des universités entre 2006 et 2010. Une première lecture nous donne le comportement des diplômés vis-à-vis du travail.

Graphique N° 2. Situation individuelle des diplômés (2006-2010)



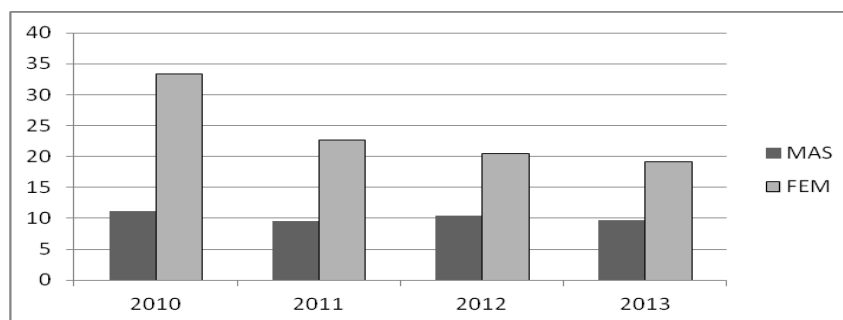
Source : Elaboré sur la base des données de l'enquête Emploi 2011, ONS, Alger.
Note : NEEF = ni dans l'emploi ni à l'école ni en formation.

Les diplômés peuvent être regroupés en 4 catégories suivant leur situation individuelle : une majorité d'entre eux travaille, puis viennent 3 minorités : la part la plus importante est celle des diplômés qui sont ni dans l'emploi, ni à l'école ou en formation, suivie de près, des chômeurs puis des étudiants.

Evolution de 2010-2013

Pour cette conjoncture, le taux de chômage des femmes, bien qu'en baisse ces trois dernières années, reste encore supérieur à la moyenne nationale. Tandis que les hommes connaissent une évolution en dents de scie, pour se situer en fin de période à un peu moins que la moyenne nationale.

Graphique N° 3. Evolution du taux de chômage des diplômés selon le sexe (2010-2013)



Source : données Enquêtes Emploi 2010, 2011, 2012 et 2013, ONS, Alger.

Le taux de chômage des diplômés ventilé selon le sexe fait ressortir des fortes disparités : les femmes ont un taux de chômage supérieur à celui des hommes pour chacune des 4 années consécutives. De plus, la moitié des chômeurs diplômés est confrontée en 2013 à un chômage de longue durée (plus d'une année).

Tableau N° 6. Chômage des diplômés de l'ES selon la durée d'attente (2011-2013)

Durée / Année	2011	2012	2013
Moins d'une année	43,3	44,5	50,5
Entre 12-23 mois	17,8	21,1	17,4
24 mois et plus	38,3	33,8	31,1
NC	0	0,6	1

Source : Données Enquêtes Emploi 2011, 2012 et 2013, ONS, Alger.

Les diplômés au chômage ont recours à plusieurs moyens pour accéder à un emploi. Le moyen le plus sollicité, pour ces trois dernières années, est le « Bureau de main d'œuvre », suivi « des démarches auprès des entreprises » et par le biais des « relations personnelles ».

Tableau N° 7. Mode de recherche d'emploi des chômeurs diplômés (2011-2013)

Moyen de recherche d'emploi	2011	2012	2013
Bureau de Main d'œuvre	91	89,6	79,4
Démarche entreprise	84	79,6	78,3
relations personnelles	77,1	79,8	70,3
recherche moyens financiers (auto-emploi)	21,5	22,4	21,5
Autres	19	24,8	14,8

Source : données Enquêtes Emploi 2011, 2012 et 2013, ONS, Alger

3.2.5. Analyse du problème

En 2011, une analyse de la Banque Africaine de développement révèle une situation identique pour les trois pays du Maghreb (Algérie, Maroc et Tunisie) : « Le problème qui se pose au Maghreb est que des emplois n'ont pas été créés assez rapidement pour absorber la

population jeune en forte augmentation et le niveau de capital humain qui est produit ne correspond pas tout à fait aux besoins du marché de l'emploi”²²³.

Le problème posé est donc celui de l'inadéquation quantitative et qualitative. En Algérie, selon M. Belmihoub dans une déclaration reprise par la presse²²⁴, le problème vient du tissu économique, la majorité des PME du secteur productif sont des TPE, elles ne peuvent donc pas absorber le nombre important de diplômés. De même « 37 % (des entreprises) selon une enquête de l'Office national des statistiques (ONS), déclarent ne pas trouver une main d'œuvre qualifiée. Leurs besoins sont essentiellement des agents de maîtrise issus de la formation professionnelle ». La formation des universités pose aussi problème, le professeur ajoute plus loin dans sa déclaration que : « l'université algérienne n'est pas celle du 21e siècle » ; en ce sens qu'elle n'est pas adaptée pour la formation à la carte. De l'autre côté, les entreprises algériennes disposent de systèmes productifs « artisanaux », ce qui engendre une insertion « difficile » des diplômés du supérieur, notamment ceux des filières techniques». Il est à noter que ce problème de l'offre de diplômés est supérieure à la demande ne s'est pas toujours posée.

Durant les années 70 et début des années 80, selon Djamel Ferroukhi « le système éducatif et le monde de la production évoluait en parfaite harmonie »²²⁵. A cette époque, l'Etat régulait le marché du travail par le biais des dispositifs, tel que l'harmonisation des salaires pour l'ES. Cette époque était caractérisée par une pénurie relative de main d'œuvre qualifiée. La carte universitaire de 1984 montrait un déficit important en cadre universitaire. Il y a eu une démocratisation de l'enseignement, de large possibilités financières et un nombre important de postes offerts suite aux plans successifs de développement.

La deuxième moitié des années 80 connaît un renversement de la situation pour plusieurs raisons, telles que la diminution des moyens financiers de l'Etat due à la crise de la dette et la baisse des termes de l'échange. Ainsi Djamel Ferroukhi affirme que « le modèle économique organisé autour des grandes entreprises publiques est abandonné au profit de la petite et moyenne entreprise, et un rôle progressivement plus important est dévolu au secteur

²²³ Subrahmanyam Gita., 2011. Comment lutter contre le chômage des jeunes au Maghreb, BAfD, Notes Economiques

http://www.afdb.org/fileadmin/uploads/afdb/Documents/Publications/North%20Africa%20ch%C3%B4mage%20Fran%C3%A7ais%20ok_North%20Africa%20Quarterly%20Analytical.pdf - Téléchargé le 14 mai 2014.

²²⁴ Déclaration de Belmihoub Chérif (2013). La taille de PME – l'autre facteur de l'employabilité des diplômés universitaires. Article de Aymane Zitouna sur le site web Maghreb Emergent. 30 octobre 2013.

²²⁵ Ferroukhi Jamel (2009). *Algérie*, p.47-82 in Boutros Labaki. Enseignement supérieur et marché du travail dans le monde arabe » collection Contemporain Collection, Edition Presses de l'Ifpo, Beyrouth. 248p. Téléchargé le 10 mai 2014 - <http://books.openedition.org/ifpo/786>

privé. Cette nouvelle orientation va profondément remettre en cause les mécanismes de régulation du marché du travail, selon le schéma économique dans lequel l'Etat jouait un rôle de premier plan ».

3.3. Méthodologie de l'enquête auprès des diplômés de MDI

Dans cette section, nous aborderons successivement la détermination de la population cible, la conception du questionnaire, la réalisation de l'enquête et enfin l'exploitation des résultats

3.3.1. Détermination de la population cible

MDI-Alger Business School délivre plusieurs types de diplômes, dont la majorité nécessite d'avoir une expérience professionnelle, à l'exception des programmes Masters en partenariat avec l'IAE de Lille (Université de Lille 1- Sciences et Technologies) : (i) Marketing et Vente (ii) Audit Comptable et Financier.

Ces deux formations sont à finalité professionnelle mais permettent aussi de poursuivre des études en France. Ces deux Masters ont donc été retenus pour notre enquête, vu que les autres formations sont fortement liées à l'expérience professionnelle, qui est l'un des facteurs d'employabilité. Il sera donc difficile de le dissocier dans ce cas de l'impact de l'Ecole. De plus, ces masters (marketing et finances) sont pertinents, étant donné qu'ils ont été mis en place en 2009 juste avant la Certification ISO 9001:2008 de l'Ecole, obtenue en 2011.

Notre cible est ainsi la dernière promotion 2011-2013. Pour toute étude d'impact, une population témoin est importante. Les deux promotions antérieures serviront ainsi de témoins. La réalisation de l'enquête a été conduite auprès de l'ensemble de ces diplômés sur la base de données, remise par MDI. Etant donné la petite taille de l'effectif, il n'y a pas lieu de prendre un échantillon.

Deux questionnaires ont été conçus, un pour notre cible et un autre pour les témoins. Les questions sont semblables. Il y a seulement une adaptation dans « le temps » pour la population témoin à des fins de comparaison.

3.3.2. Conception du questionnaire.

La conception du questionnaire est celle suggérée par Nacéra Zellal (2009). Selon l'auteure ²²⁶ les rubriques sont les variables à explorer. De ce fait, le questionnaire est

²²⁶ Nacéra Zellal, 2009, p.36. Guide de méthodologie de la recherche post-graduée, édition OPU, Alger.

construit en trois parties. La première comprend les facteurs d'employabilité sur lesquels la certification n'a aucune influence. La deuxième englobe les facteurs dont la norme ISO est supposée avoir un impact (image, adéquation formation emploi). Une troisième est conçue pour mesurer l'employabilité avec des indicateurs de résultats.

Cette conception vise à déterminer si les facteurs d'employabilité influencés par la norme sont ceux qui ont un impact fort sur l'employabilité ou bien ce sont d'autres éléments qui n'ont pas de relation avec ISO qui jouent un rôle prépondérant.

Les axes du questionnaire découlant de ces parties sont les suivants :

- (i) Mode d'accès à l'emploi
- (ii) Image
- (iii) Adéquation formation-emploi
- (iv) Employabilité (indicateurs de résultats)
- (v) Autre facteurs d'employabilité

Le mode d'accès à l'emploi

Un des objectifs de cette rubrique est de savoir si le nombre de recrutement suite à un stage a augmenté après la certification de l'Ecole. D'autres informations nous aideront à évaluer si les événements, mis en place au sein de MDI, auxquels ont participé les étudiants, ont servi d'opportunités pour prendre contact avec les employeurs.

Ces questions sont fondées sur des résultats d'une enquête par entretien réalisée par Céline Manceau (2010) auprès des établissements de l'enseignement supérieur, certifiés ISO 9001. Ces derniers mettent en avant le fait que la norme en question est connue par le monde des entreprises qui recrute les diplômés. De même que Caroline Porthois-Bourel²²⁷, affirme que la norme ISO 9001 constitue un avantage pour obtenir des stages pour les étudiants. Dans cet axe, nous avons aussi inclus un facteur qui ne constitue pas une des conséquences de la certification - à savoir, le réseau relationnel de la personne, construit en dehors du cadre des activités de l'établissement.

L'axe image de l'ISO

Selon Wouter Van Den Berghe²²⁸ (1998), les normes ISO 9000 amélioreraient l'image de la qualité des établissements de l'enseignement supérieur.

²²⁷ Enseignante et responsable des stages de la FLST (Faculté Libre des Sciences et Technologies) de Lille, Cité par Celine Manceau.

²²⁸ Van Den Berghe W. (1998). « L'application des normes ISO 9000 dans l'enseignement et la formation, interprétation et lignes directrices dans une perspective européenne »

Afin de prendre connaissance de l'image perçue par les entreprises, une question ouverte a été prévue. Il s'agit du contenu de l'image à distinguer de la notoriété. Après réflexion, cet axe a été retiré dans la mesure où l'établissement disposait déjà d'une certification ISO 9001 version 2000 à partir de 2004 selon le Directeur de MDI. Il est donc supposé que l'image dégagée de la certification ISO 9001 est la même pour les deux versions. Pour évaluer l'impact de l'image sur l'employabilité, il aurait donc fallu interroger des diplômés d'avant 2004. Le risque est trop élevé pour une investigation auprès d'une population aussi lointaine.

L'axe adéquation formation-emploi

Il existe deux types d'adéquation (i) l'adéquation qualitative, qui est « *la corrélation entre les compétences requises pour exercer la fonction de travail et les objectifs du programme d'études* » et (ii) l'adéquation quantitative qui « *concerne l'équilibre à maintenir entre les besoins de main-d'œuvre par métier ou profession, pour chaque région ou pour l'ensemble du pays, et l'offre de formation* »²²⁹.

Pour mesurer l'adéquation qualitative, la méthode dite subjective a été adoptée pour mesurer -

- d'une part « *l'adéquation en terme de niveau et domaine d'étude désigné par inadéquation verticale et horizontale (vertical and horizontal mismatch)* »²³⁰.
- d'autre part, l'adéquation entre qualifications acquises à MDI et les exigences du poste, qui se rapproche de « *skill mismatch* ».

Cette méthode a ses limites, qui sont « *la méconnaissance des normes d'embauche* »²³¹ de la part des répondants, « *une tendance à surestimer le niveau d'étude requis* » pour l'emploi et la possibilité que « *des travailleurs dans une même situation peuvent fournir des réponses différentes* ». Les méthodes objectives n'auraient pas pu être utilisées en raison du manque d'informations sur les professions en Algérie en termes de niveau et de type d'études requis.

²²⁹ Blanchet André, 2011. Choix d'indicateurs pertinents, significatifs et réalistes, *Quelques éléments de réflexion* Pour Les classes bilingues dans les Pays d'Europe centrale et Orientale En Hôtellerie et Tourisme, Rencontre du Groupe de liaison PECO, Paris.

²³⁰ Boudarbat B. & Montmarquette C. 2013.p16.Origine et source de la surqualification dans la région métropolitaine de Montréal, Rapport de projet. Edition CIRANO, Canada.

²³¹ Idem.p14-15..

L'axe employabilité (indicateurs de résultats)

L'étude de l'employabilité prend en considération des indicateurs de résultat tels que « *la qualité de l'emploi trouvé* » et « *des indicateurs de processus* », tel que « *l'expérience professionnelle* »²³². L'axe employabilité retenu englobe uniquement les indicateurs de résultats, en revanche les indicateurs de processus représentent les facteurs d'employabilité compris dans les autres axes.

Les indicateurs de résultats, selon la littérature, peuvent être regroupés selon les ensembles suivants :

- Des indicateurs relatifs à la capacité de conserver un emploi et de progresser dans la carrière (Martin & Bardak, 2011).
- Des indicateurs relatifs à la capacité d'obtenir un emploi et que ce dernier soit de qualité. Cette mesure a nécessité l'utilisation du « *temps passé à chercher un emploi* »²³³ et de l'indicateur, qualité de l'emploi trouvé, en termes « *de rémunération* » et de « *conditions de travail* »²³⁴.

Les indicateurs de la qualité des conditions de travail sont fondés sur la loi algérienne relative aux relations de travail²³⁵. Le reste des indicateurs pour chaque groupe (hormis la conservation et la progression dans la carrière) est issu de l'enquête portant sur l'adéquation formation-emploi (Catherine Béduwé, 2009).

Autre facteurs d'employabilité

Les facteurs déterminant de l'employabilité, selon Jamel Othmane (2011), sont répartis en trois dimensions « *les variables personnelles, variables sociodémographiques, variables organisationnelles* »²³⁶. Ces dernières sont relatives à l'effort de l'organisation qui vise à améliorer l'employabilité des employés via des actions, telle que la formation.

Notre recherche s'intéresse aux efforts actuels (ISO 9001) ou ceux qui pourraient être engagés dans l'avenir par l'établissement d'enseignement afin d'améliorer l'employabilité des diplômés. De ce fait, les variables organisationnelles ne sont pas pertinentes. Les variables

²³² Ivan Martin & Ummuhan Bardak, 2011. Union pour la Méditerranée. Etude régional de l'employabilité. Le défi de l'emploi des jeunes dans la méditerranée, Edition ETF, Italie.108p.

²³³ Ivan Martin & Ummuhan Bardak (2011). *Idem*.

²³⁴ Ivan Martin & Ummuhan Bardak, *ibid*

²³⁵ Loi 90-11 du 21 avril 1990, modifiée et complétée, portant sur les relations de travail de 1990. JO N° 17 du 24 avril 1990.p.488.

²³⁶ Othmane Jamel (2011). L'employabilité : définition, création d'une échelle de mesure et contribution à l'étude des déterminants. Thèse de Doctorat en Science de Gestion. Université Jean Moulin, Lyon 3, France. p.87

personnelles sont multiples. Pour sélectionner les plus pertinentes, nous nous sommes basés sur une étude réalisée dans les pays émergents (Hofaidhlaoui, 2010) qui abouti aux éléments déterminants pour l'obtention d'un emploi. De même, nous nous sommes inspirés des composantes des variables personnelles telles que décrites par Mel Fugate (2004).

Suite aux listings proposés par ces deux sources nous avons du prendre une décision pour éviter une démultiplication de questions. A cet effet, les éléments retenus sont les plus synthétiques. Les variables sociodémographiques ont fait aussi l'objet d'une sélection. Selon Hofaidhlaoui (2010), ainsi que le sondage Gallup (2009) cité par Moreno (2012), le réseau social apparaît prédominant. Parmi les variables sociodémographiques, mentionnées par Jamel Othmane, nous avons retenu celles qui sont les pertinentes pour notre étude de cas.

3.3.3. Réalisation de l'enquête

L'enquête a été réalisée sur la base des mails de l'ensemble des diplômés (2011, 2012 et 2013) délivrés par l'Ecole. Le questionnaire a d'abord été confectionné sous MSO Word et testé auprès de quelques personnes. Le temps mis pour la réponse était d'environ 10 minutes. Le lancement de l'enquête pour la population cible (la promotion de 2013) a été fait le 5 avril 2014 avec une échéance fixée au 20 avril 2014, plus tard une extension a été accordée jusqu'au 30 avril 2014. Concernant la population témoin l'enquête a été lancée le 13 avril, à la collecte des adresses mail, avec échéance fixée au 30 avril. Une relance (pour rappel) a été effectuée le 25 avril 2014 pour l'ensemble des deux populations. L'enquête a été clôturée le 30 avril 2014.

Les premiers répondants ont eu quelques difficultés pour le renseignement du questionnaire. De ce fait, une nouvelle présentation a été élaborée sous Google Drive qui, malgré les facilités offertes, présente des imperfections. En effet, le risque étant que le répondant peut accéder aux réponses et peut modifier le questionnaire. De plus, une personne peut répondre une ou plusieurs fois, étant donné que Google Drive remet les réponses dans un seul support, sans possibilité de distinguer entre les répondants. Afin de palier à ce risque un code a été attribué à chaque diplômé par mail au moment de l'envoi du questionnaire. Ce code est rendu « obligatoire » pour la validation et l'envoi des réponses. Devant le faible retour de mail, certains diplômés ont été contactés individuellement à travers les réseaux sociaux (réseau MDI Facebook, réseau MDI sur LinkedIn et réseau personnel), sans oublier la technique effet boule de neige, à savoir la sollicitation des répondants pour contacter leurs camarades et les invitant à répondre.

Difficultés rencontrées. Le nombre de répondants pour la promotion 2010- 2012 a été très faible. De ce fait, les réponses ne pouvaient pas être exploitées.

Présentation de la population objet de l'enquête

Les questionnaires ont été adressés à une liste de 115 diplômés. La seule population ayant obtenu un taux de réponses faible (20%) est celle de 2012. De ce fait, pour la population témoin, nous n'avons retenu que les diplômés de 2011, dont le taux de réponses est satisfaisant. Le tableau montre la part des répondants sur l'ensemble des populations et l'extrapolation effectuée.

Tableau N° 8. Effectifs des étudiants et des répondants

EFFECTIF	2011	2012	2013	ENS
FINANCE	18	21	20	59
MARKETING	14	24	18	56
ENSEMBLE	32	45	38	115
REONDANTS				
FINANCE	10	5	10	25
MARKETING	6	4	12	22
TOTAL	16	9	22	47
ENSEMBLE	50%	20%	58%	40%

Le taux moyen de sondage pour l'ensemble est plus de la moitié après l'exclusion des répondants de 2012, ce qui est suffisant pour procéder à l'extrapolation à l'ensemble de la population. Cette opération est faite par l'estimation d'un coefficient de redressement.

3.3.4. Exploitation des résultats

L'exploitation des résultats est faite en deux phases. Il a fallu d'abord préparer la base de données avant de procéder au traitement des résultats.

Préparation de la base de données

La préparation de la base de données consiste en plusieurs étapes. Il a fallu d'abord opter pour un logiciel de traitement, soit SPSS. Pour cela nous avons conçu un masque de saisie sous SPSS. Le transfert des données de Google Drive (qui se présentent sous format Excel) est ainsi possible. Une fois les réponses transférées, les modalités sont transformées pour le traitement statistique. Puis, un tri à plat de l'ensemble des réponses a été réalisé pour une première visualisation des résultats.

Le tri à plat nous a permis de contrôler la cohérence des réponses, telle que la question « filtre » portant sur l'adéquation entre les qualifications et exigences du poste. Pour certaines variables, une recodification a été nécessaire.

- i) Les variables quantitatives (telles que l'âge et la durée d'attente) ont été recodifiées en créant des classes, à travers la médiane pour avoir une base exploitable.
- ii) Les variables qualitatives ont été dichotomisées afin de regrouper les fréquences faibles de manière cohérente afin d'avoir une base exploitable pour les croisements.
- iii) Des variables synthétiques ont été créées, telles que « l'efficacité personnelle » et « la qualité de l'emploi » selon la technique de scoring. Cette technique permet de regrouper les personnes en deux groupes. A titre d'exemple, pour l'efficacité personnelle, ceux ayant les scores élevés ont une « faible efficacité ». A l'inverse ceux qui ont des scores faibles (proche de 0) ont une « forte efficacité personnelle ». Cette variable synthétique repose sur trois composantes : le niveau d'insistance pour surmonter les obstacles, le sentiment de pouvoir réaliser des tâches complexes, le sentiment de pouvoir réaliser des activités diverses sans formation complémentaire.

Pour la qualité de l'emploi, quatre variables sont prévues. Il s'agit d'abord de l'affiliation à la sécurité sociale, d'avoir une rémunération régulière, d'être rémunéré pour les heures supplémentaires, de la mesure de la satisfaction vis-à-vis de la rémunération. La même technique de scoring a été appliquée.

Après le contrôle et la construction des nouvelles variables, la base de données pour les deux années étant suffisamment importante (plus de 50 %), un redressement a été effectué sous SPSS pour l'extrapolation des répondants à la population-mère soumise à l'enquête.

Traitement et test des résultats

Pour le traitement statistique des réponses, des croisements ont été effectués entre l'ensemble des variables et l'année pour déterminer les écarts entre les résultats pour chacune des variables. Aussi d'autres croisements ont été exécutés entre les variables, à savoir les facteurs et indicateurs de résultat de l'employabilité pour chaque année.

La validation des écarts et des corrélations ont fait l'objet systématiquement du test du Khi^2 . Pour l'analyse, uniquement les tableaux ayant obtenu une marge d'erreur de moins de 10% ont été retenus. Pour la lecture des données, nous avons opté pour la construction des tableaux synoptiques et la transformation de certains résultats sous forme graphique sous Excel.

3.4. Analyse des résultats de l'enquête auprès des diplômés de MDI

Dans cette section, nous présentons les résultats de notre enquête conduite auprès des diplômés portant du MDI. Mais nous ferons d'abord une présentation de la population enquêtée, puis l'évaluation de l'employabilité des diplômés.

Présentation de la population enquêtée

Le tableau ci-dessous présente une répartition de la population enquêtée selon la filière, l'âge et le sexe et l'expérience professionnelle avant l'inscription à l'école.

Tableau N° 9. Caractéristiques de base des diplômés (en %)

Indicateur	Modalité/ Année	Témoin 2011	Cible 2013
Filière	<i>Marketing</i>	43,8	47,4
	<i>Finance</i>	56,3	52,6
Age	<i>24 ans et moins</i>	50	58
	<i>25 ans et plus</i>	50	42
Sexe	<i>Féminin</i>	43,8	42,1
	<i>Masculin</i>	56,3	57,9
Antécédent professionnel	<i>Oui</i>	43,8%	42,1%
	<i>Non</i>	56,3%	57,1%
Ensemble (%)	<i>Ensemble</i>	100	100
Effectif (N)		32	38

Les caractéristiques des populations suivant ces variables ne présentent pas de différence statistiquement significative. Les deux populations sont constituées d'un nombre de diplômés en Finance légèrement supérieur par rapport à la filière Marketing, situation qui se répète aussi pour les hommes par rapport aux femmes. La moyenne d'âge pour l'ensemble de la population est de 24 ans. Enfin, un peu plus de la moitié des enquêtés n'avait pas d'expérience professionnelle avant leur inscription à MDI.

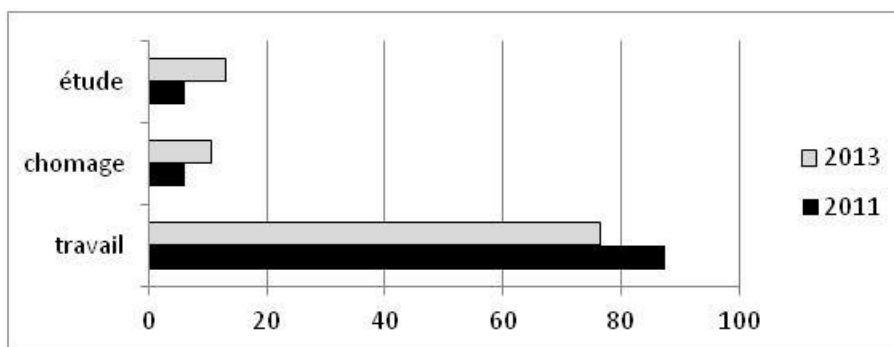
3.4.1. L'évolution de l'employabilité des diplômés

L'enquête a permis de déterminer l'évolution du processus de l'employabilité des diplômés suivant quatre étapes.

- A. **La capacité à obtenir un emploi.** Cette capacité peut être mesurée par l'indicateur « temps d'attente » pour l'obtention du premier emploi. Les résultats obtenus par cet indicateur montrent qu'il n'existe pas de différence significative entre les deux promos

sur ce plan. Par rapport à la totalité de la population enquêtée (diplômés de 2011 et 2013), on constate qu'un peu plus de la moitié (50,8%), ont attendu « 3 mois ou moins » pour obtenir leur premier emploi. La majorité des diplômés a commencé à travailler dès la première année avec une minorité de chômeurs et d'étudiants. Ce graphique est purement descriptif, l'écart entre les deux années n'est pas significatif.

Graphique N° 4. Situation individuelle des diplômés en 2013 et 2011



B. La qualité de l'emploi. La différence dans la « qualité de l'emploi » obtenue par les deux promotions n'est pas significative. Ainsi plus de la moitié des diplômés (67,2%) (tous confondus) ont une « forte qualité » de l'emploi (rémunération régulière, enregistré à la sécurité sociale et affirment qu'ils sont satisfaits de leurs rémunérations. Ils sont 80% qui font des heures supplémentaires. Néanmoins, la majorité des travailleurs (71,9%) ne sont pas rémunérés pour ces heures qu'ils effectuent.

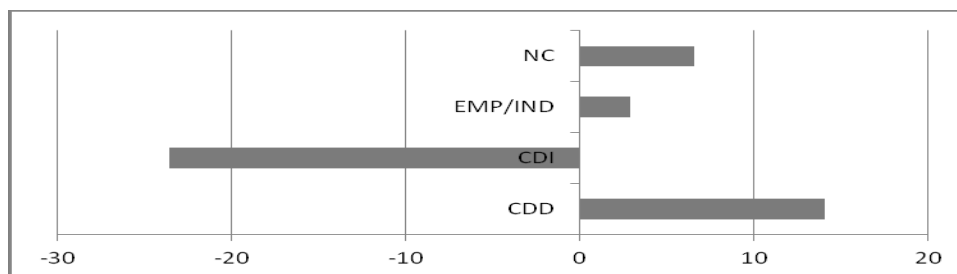
C. La capacité à conserver un emploi. Cette capacité peut être approchée par le changement d'employeur. On observe qu'aussi bien en 2011 et 2013 un faible nombre de diplômés a changé d'employeur jusqu'à nos jours. En 2011, cette minorité a changé pour un meilleur emploi en passant de CDD à CDI ou employeur/indépendant. Ce qui démontre une grande capacité à garder son emploi. Tandis qu'en 2013 : (i) une minorité est passée d'un emploi en CDD à un autre emploi en CDD. (ii) une fraction infime est passée d'un employeur en étant en situation de CDD pour aller vers un autre employeur en obtenant un CDI. A ce jour, on peut conclure qu'il existe un léger fléchissement dans la capacité des diplômés à rester dans le même emploi. En effet, les étudiants ayant obtenu leur diplôme en 2013 sont interrogés (pour cette question) pour une période nettement plus courte que ceux de 2011.

Des caractéristiques communes peuvent être relevées pour les diplômés en 2013 ayant changé de premier employeur. Ces derniers auraient une « faible efficacité personnelle », seraient surqualifiés, proviendraient de la filière marketing tout en ayant une expérience professionnelle. La surqualification peut expliquer cette volonté de changer d'emploi.

Il est également relevé une augmentation des personnes en CDD, moins en CDI en 2013 ainsi qu'une fraction d'employeur/indépendant, une catégorie qui n'existait pas en 2011. Le graphique ci-dessous illustre cette évolution à partir de l'écart entre les deux années.

Graphique N° 5

Ecarts observés entre 2013 et 2011 selon le statut dans l'emploi



D. La capacité à progresser dans l'emploi. La comparaison des deux populations, sur le plan de la progression, révèle une certaine régression. Ce point sera abordé en détail par la suite.

Outre, ces quatre étapes de l'employabilité, nous avons pu aussi constater l'évolution des éléments que nous avons déterminés à priori comme facteurs d'employabilité et retenus pour notre enquête, Ces derniers sont de deux catégories :

(i) Premièrement, les facteurs d'employabilité que la norme est censée améliorer. (facteurs n°1), à savoir l'adéquation formation-emploi. Cette adéquation peut être mesurée par :

- ✓ Le taux de diplômés occupant un poste dans leur domaine de formation ;
- ✓ Le taux de diplômés occupant un poste qui correspond à leur niveau d'instruction ;
- ✓ Le taux de diplômés qui ont des qualifications équivalentes aux exigences du poste.

Pour les deux premiers indicateurs, ils sont positifs pour les deux années et aucune différence significative n'a été observée. Une grande majorité de la population enquêtée (76,4%) occupe un poste qui est en adéquation avec le niveau d'instruction. Egalement, 84,2% travaillent dans leur domaine de spécialité. Aucune des deux promotions 2011 et 2013 ne montre une sous-qualification par rapport aux exigences du poste.

Une nette amélioration en termes d'adéquation est notée entre les deux périodes. On observe d'une part, une baisse des diplômés qui sont sous-surqualifiés (qualifications supérieures aux exigences du poste) de 25% et d'autre part, une augmentation de 25 % des employés ayant une adéquation entre leurs qualifications et les exigences du poste.

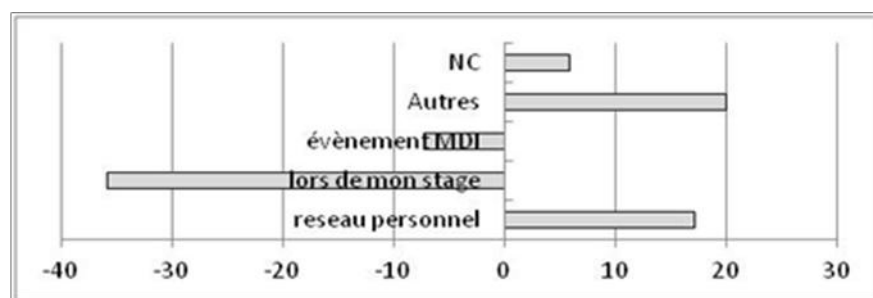
Tableau N° 10. Comparaison des deux populations selon la correspondance des qualifications aux exigences du poste de travail.

Correspondance entre les qualifications et les exigences du poste(*)	2011	2013	Ecart
<i>Qualification équivalente aux exigences</i>	25,0	50,0	25
<i>Qualification supérieure aux exigences</i>	75,0	50,0	-25

b) Deuxièmement, certains facteurs n'ont pas de relation avec la norme (facteur n°2) et avaient pour but de déterminer l'impact des facteurs qui sont censés être en lien avec ISO 9001:2008. Ce poids est déduit de la comparaison avec le degré de significativité entre d'une part les 4 indicateurs de résultats de l'employabilité et les facteurs n°1, d'autre part entre les 4 indicateurs de résultats de l'employabilité et les facteurs n°2. Ces facteurs se répartissent de la manière suivante.

- **Le mode d'accès à l'emploi** : Sur ce plan, une augmentation de 17,1% ont eu recours au « réseau personnel et autres moyens » pour obtenir un emploi. Les stages et événements organisés par MDI débouchent à présent moins sur des emplois qu'en 2011. Les événements qui ont servi de tremplin pour accéder à un emploi sont la « remise des diplômes » en 2011 et « Job Day » en 2013.

Graphique N° 6. Ecart observés entre 2013 et 2011 selon l'accès à l'emploi



- **Les variables personnels** : L'enquête a permis de relever des caractéristiques communes pour les deux populations (la différence n'étant pas significatives): un profil dominant peut être configuré en regroupant des caractéristiques individuelles qui ont été retenues comme facteur d'employabilité. Ce profil est constitué de 97,1% d'ambitieux, de 62,9% qui ont une « faible mobilité »²³⁷, de 58,6% qui sont « toujours curieux », 52,9% d'optimistes, enfin de 50% dont l'efficacité personnelle est élevée. La seule caractéristique qui est différente de manière significative en 2013 comparativement à notre population témoin est la « prise de risque » : les diplômés de 2013 sont moins preneurs de risques.
- **Variables sociodémographiques (contextuelles)** : Les variables sont l'âge, le sexe, l'expérience professionnelle et la filière. On n'observe aucune différence significative pour ces variables entre les deux périodes.
- **Variable « mobilité »** : On observe que 62,9% ont une faible mobilité les deux années confondues. Aucune différence n'apparaît entre les deux populations.

L'analyse d'impact de la norme ISO 9001 sur l'employabilité des diplômés repose sur la comparaison des facteurs d'employabilité et des indicateurs de résultats pour les deux populations. A ce stade, on peut déjà relever des changements aussi bien pour les facteurs que pour les indicateurs de résultats.

- En termes d'employabilité (résultats), un léger fléchissement, dans la capacité à maintenir l'emploi et à progresser, a été constatée.
- En termes de facteurs, d'un point de vue théorique, il existe une amélioration de l'adéquation formation-emploi (qualifications et exigences du poste), une régression du rôle de MDI dans l'accès à l'emploi et une baisse de prise de risque de la part des diplômés en 2013.

La suite de notre analyse est une tentative d'expliquer ces changements afin d'apporter des éléments de réponses concernant la relation entre la norme relative au Système de Management de la Qualité ISO 9001 et l'employabilité.

²³⁷ La distance entre le lieu de travail et lieu de résidence est estimée « très ou extrêmement importante » par les diplômés.

3.4.2. Tentative d'explication des changements intervenus entre 2011 et 2013

Pour cette explication des changements, nous ferons état des causes, puis des effets de l'adéquation formation-emploi.

Causes de l'amélioration de l'adéquation formation-emploi

Les diplômés travaillant dans des postes, pour lesquels leurs qualifications acquises à MDI sont supérieures aux exigences du poste peuvent être considérés comme « surqualifiés ». Cette question est réservée aux personnes ayant obtenu un emploi durant la première année à des fins de comparaison entre les deux promotions, sachant que les diplômés de 2013 ne sont qu'à leur première année contrairement à ceux de 2011.

Plusieurs raisons peuvent être à la source de la baisse de la surqualification des diplômés de MDI entre 2011 et 2013, passant de 75% à 50%. Elles peuvent être liées aussi bien au contexte interne (l'établissement) qu'externe.

- *Les causes internes*

Une formation mieux connue par les entreprises. A travers les réponses à une question ouverte, on apprend que certains diplômés de 2011 ont connu des problèmes pour leurs recrutements. Ces derniers sont dus à la méconnaissance des entreprises de l'existence de cette formation « Master » pour les jeunes diplômés par MDI en convention avec l'Université de Lille. Selon l'expression libre d'un ancien étudiant de cette promo : « *une fois diplômés, les entreprises sont réticentes à engager des diplômés d'MDI vu qu'elles ne sont pas au courant du cursus de formation suivi comme c'est un nouveau diplôme. MDI aurait dû fournir un effort sur ce point, afin de nous faire connaître aux entreprises* ».

Cependant en 2013, ce problème n'est plus mentionné. Bien au contraire, un autre diplômé affirme que : « *par rapport au marché du travail, MDI est très reconnu et le diplôme de ce dernier est recherché dans les plus grandes sociétés et multinationales.* ». La théorie du « signal » conforte ce raisonnement. Selon Boudarbat, cette approche, stipule que le diplôme ou le niveau d'étude font partie des signaux permettant « *d'identifier les travailleurs aux aptitudes les plus importantes* »²³⁸.

Une meilleure formation ou de meilleures aptitudes. D'après Boudarbat, la théorie de « la concurrence pour l'emploi » ou le modèle de « job competition »²³⁹ stipule que les employeurs classent les demandeurs d'emploi selon le coût de formation qui devra être

²³⁸ Boudarbat B. & Montmarquette C. 2013. Origine et source de la surqualification dans la région métropolitaine de Montréal, Rapport de projet. Edition CIRANO, Canada. 116p. Téléchargé le 12 mars 2014.

²³⁹ Ibid.p23.

supporté par ces derniers s'ils les recrutaient. Il est affirmé que « *les caractéristiques individuels (formation académique, aptitudes innées, âge, sexe, ...) sont indirectement utilisés comme des indicateurs* ». Le marché du travail suivant cette théorie est conçue comme un cadre non pas où « *se vendent des compétences* » mais comme « *un marché qui alloue des opportunités de formation en emploi à des individus* ».

Donc si le coût de formation est considéré comme élevé pour les employeurs, vis-à-vis des étudiants de MDI, pour les postes qui devraient théoriquement leur convenir, ces derniers obtiendraient des postes dont les exigences sont inférieures à leurs qualifications.

Une diminution de la surqualification serait dans ce cas, un indicateur d'une amélioration de la formation dispensée par MDI ou une amélioration des aptitudes. Les aptitudes des étudiants peuvent s'améliorer soit avec meilleure sélection des candidats au concours d'entrée à MDI, soit ces derniers présentèrent déjà des meilleures dispositions avant le concours.

Les causes externes

Selon une étude de l'OCDE (2011) « *certaines travailleurs peuvent décider d'accepter un emploi pour lequel ils sont surqualifiés. Cela peut se produire dans un contexte de récession, lorsque des travailleurs licenciés ou de nouveaux entrants préfèrent accepter un poste en deçà de leurs compétences plutôt que de connaître une période prolongée de chômage* ».

En 2011, le taux de chômage des diplômés de l'ES était plus élevé qu'en 2013. Ce taux est passé de 16,1% à 14,3% (ONS 2013)²⁴⁰. Ce pic peut expliquer la surqualification de la majorité des diplômés de MDI en 2011 et la baisse relevée deux ans plus tard.

Certaines approches de la surqualification ne s'appliquent pas à notre cas mais méritent cependant d'être soulignées. La surqualification pourrait correspondre à « *un choix délibéré* » lorsque les qualifications acquises « *sont utilisées comme un substitut au manque d'expérience* »²⁴¹. Les résultats de notre enquête montrent que l'expérience n'a pas de relation avec l'adéquation (exigences/qualification) ou avec la surqualification ou la bonne adéquation pour les deux années, ce qui permet d'écarter cette approche.

Toujours selon Boudarbat, la théorie de l'appariement affirme que l'information relative à l'emplacement d'un appariement efficace est imparfaite en soi. La surqualification

²⁴⁰ ONS, 2012. Données Statistiques N° 592 : Activité, Emploi et Chômage au 4^e trimestre 2011. Alger. Données Statistiques N° 653 : Activité, Emploi et Chômage au 4^e trimestre 2013, Alger. Télécharge le 15/3/14.

²⁴¹ Boudarbat B et Monrmarquette C.2013, p21. Op. Cit.

est, du point de vue du travailleur, un appariement de qualité inférieure, puisque son niveau d'étude lui permettrait en théorie d'obtenir un emploi qui lui correspond mieux. A terme, on s'attend à ce qu'il « *abandonne son emploi pour obtenir un meilleur appariement* »²⁴². Néanmoins, cette théorie n'explique pas pourquoi la surqualification a baissé entre les deux promotions.

Effets d'une meilleure adéquation formation-emploi

L'adéquation des qualifications aux exigences apparaît comme un élément qui a contribué à l'obtention d'un emploi de « bonne qualité » (rémunération régulière, affiliation sécurité sociale, satisfaction rémunération) mais uniquement en 2011. Après avoir croisé la variable (adéquation/ exigences) avec les indicateurs de résultats de l'employabilité, il s'avère qu'elle ne joue aucun rôle dans l'amélioration des autres étapes de l'employabilité des diplômés de 2013, à savoir la progression dans l'emploi, le maintien, la durée d'attente pour obtenir le premier emploi ou encore pour les autres indicateurs de la qualité de l'emploi.

L'amélioration de l'adéquation formation-emploi n'a donc pas eu d'effet sur les autres étapes de l'employabilité, ni les autres indicateurs de la qualité de l'emploi.

Néanmoins le considérant comme un indicateur de la qualité de l'emploi²⁴³, on peut en déduire que son amélioration constitue une meilleure qualité de l'emploi et donc de l'employabilité. La seule étape de l'employabilité que nous proposons d'analyser plus en détail est donc « la qualité de l'emploi » qui avait une relation avec l'adéquation formation emploi en 2011.

Tableau N° 11. Comparaison des facteurs impactant sur la qualité de l'emploi (2013/2011)

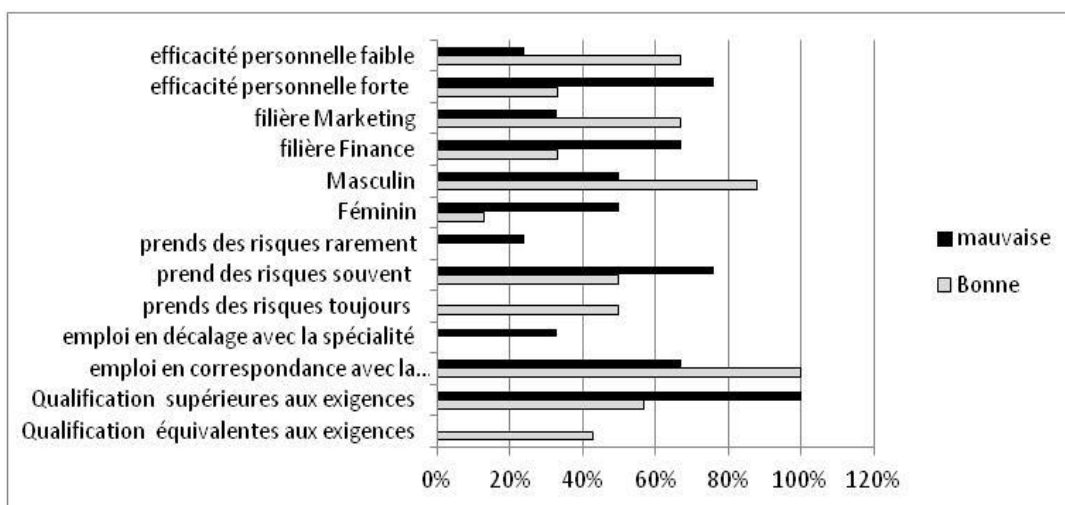
Facteurs pour la qualité de l'emploi 2013	Sig.	facteurs pour la qualité de l'emploi 2011	Sig.
<i>Mode d'accès premier emploi</i>	0,011	<i>Efficacité personnelle</i>	0,031
<i>Distance travail résidence</i>	0,088	<i>Correspondance emploi spécialité MDI</i>	0,05
		<i>Correspondance qualification exigences du poste</i>	0,051
		<i>Sexe</i>	0,07
		<i>Filière</i>	0,1

²⁴² Boudarbat B. & Montmarquette C. 2013, p22 . Op Cit.

²⁴³ La qualité de l'emploi, au sens large, inclut aussi l'adéquation formation-emploi. Cf. La définition canadienne de la qualité de l'emploi. <http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/travail-remuneration/qualite-emploi/qualite-emploi-typologie.pdf>

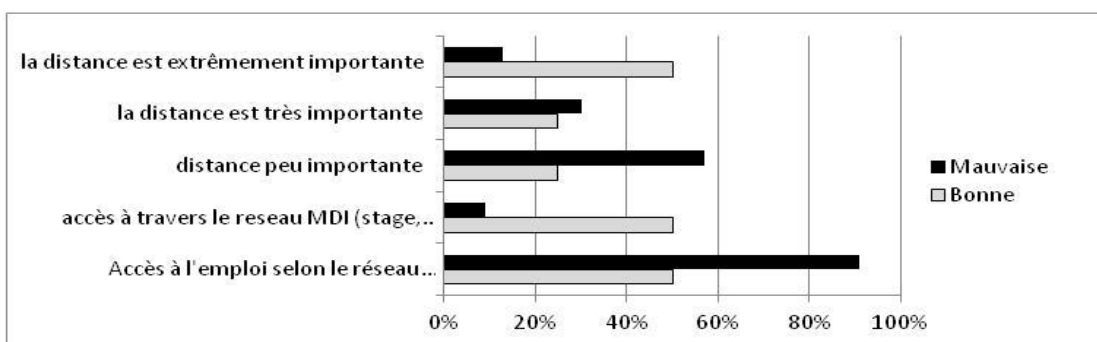
Si en 2011 les qualifications et l'emploi dans son domaine de spécialité ou travailler dans une spécialité précise contribuaient à obtenir un emploi de qualité (rémunération régulière, affiliation sécurité sociale, satisfaction rémunération), ces derniers ne sont plus déterminants en 2013. De même, si le facteur psychologique « efficacité personnelle » était plus important pour obtenir un emploi de qualité, il laisse place au « mode d'accès au premier emploi » en 2013. Il n'existe donc aucun facteur *commun* pour cette étape de l'employabilité entre les deux années.

Graphique N° 7. La qualité de l'emploi selon les variables significatives en 2011.



On peut aisément observer qu'aucun diplômé disposant « des qualifications équivalentes aux exigences du poste » n'avait un emploi de « mauvaise qualité ». Aussi d'autres critères regroupent les diplômés ayant obtenu un emploi de qualité en 2011. Ces derniers ont pour la majorité une « faible efficacité personnelle », travaillent tous dans leurs domaines de spécialité, sont en majorité des hommes et sont issus aussi, pour une part importante, de la filière Marketing. Enfin « la prise de risque » est importante en 2011, étant donné qu'aucune personne qui « prend rarement des risques » ne figure parmi les travailleurs qui ont un emploi de qualité.

Graphique N° 8. La qualité de l'emploi selon les variables significatives en 2013.



La majorité des diplômés qui ont eu un emploi de « mauvaise qualité » en 2013 y ont eu accès à travers le « réseau personnel et autre ». On peut en déduire que l'Ecole a intérêt à inverser la tendance qui s'est dessinée entre 2011 et 2013 concernant l'augmentation de l'utilisation du « réseau personnel et autre », si ce facteur reste déterminant pour la qualité de l'emploi.

Aussi, les anciens étudiants de 2013 ayant obtenu un emploi de qualité considèrent, pour la majorité, que la distance entre le lieu de résidence et du lieu de travail est « extrêmement importante ». Dans ce cas, la mobilité, n'apparaissant pas comme facteur d'employabilité, pourrait être expliquée par le lieu de résidence des diplômés, soit des localités à fort potentiel d'emploi de qualité (le diplôme délocalisé à MDI est reconnue en France).

Régression de la mobilité professionnelle verticale

L'une des explications que nous pouvons donner selon nos résultats sur la capacité à progresser dans l'emploi est la suivante : les diplômés de MDI en 2013 seraient moins aptes à « prendre des risques ». Cependant les facteurs, ayant permis la progression des diplômés dans la carrière professionnelle durant la première année après l'obtention de leur diplôme, diffèrent d'une période à une autre. Le graphe ci-dessous montre l'impact du facteur contextuel (temporel) sur la mobilité professionnelle verticale.

Le dernier indicateur de résultat retenu pour l'employabilité est celui de la « progression dans l'emploi ».

Tableau N° 12. Comparaison des facteurs impactant sur la progression (2013/2011)

Facteurs impactant sur la progression en 2013	Sig	Facteurs impactant sur la progression en 2011	Sig.
<i>Prise de risque</i>	<i>0,091</i>	<i>Sexe</i>	<i>0,000</i>
<i>Curiosité</i>	<i>0,108</i>	<i>Mode d'accès à l'emploi</i>	<i>0,001</i>
		<i>Prise de risque</i>	<i>0,006</i>
		<i>Filière</i>	<i>0,01</i>
		<i>Efficacité personnelle</i>	<i>0,017</i>
		<i>Travail avant MDI</i>	<i>0,039</i>
		<i>Correspondance emploi et spécialité</i>	<i>0,054</i>

A la lecture de ce tableau, la « prise de risque » est le facteur commun déterminant la progression dans l'emploi entre les deux années 2011 et 2013. Les autres facteurs sont

spécifiques à chaque année. Les analyses qui suivent ne porteront pas sur les éléments dont MDI n'a aucun pouvoir d'influence : sexe et expérience professionnelle.

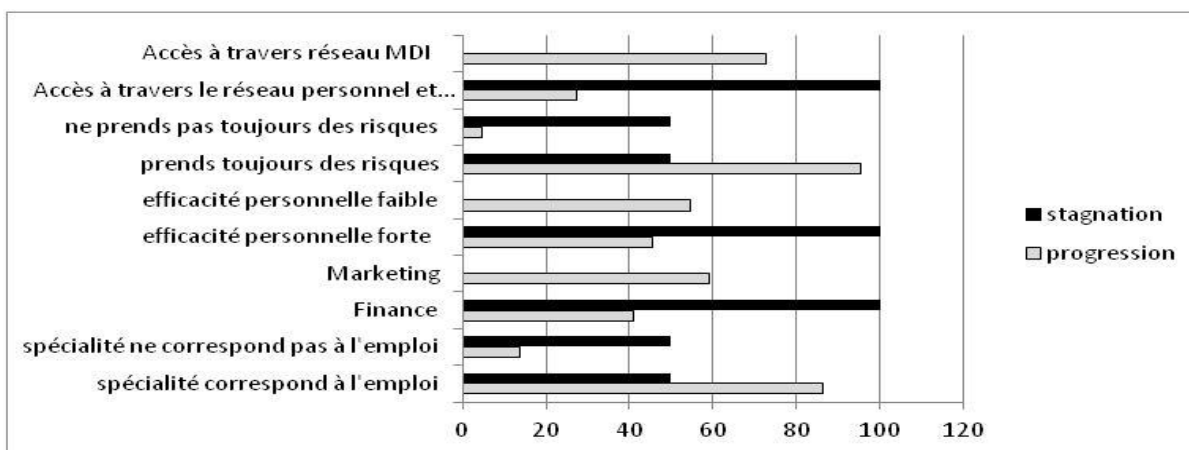
La progression en 2011 est fonction de facteurs multiples

En 2011, la majorité des personnes, ayant connu une progression dans leurs emplois, dès la première année après l'obtention de leurs diplômes :

- travaillent dans leur domaine de spécialité ;
- sont de la spécialité Marketing. De plus, tous les diplômés de cette filière sans exception ont progressé. Ce qui peut être un indicateur de la qualité de la formation marketing en 2011 ;
- ont pour la majorité une faible efficacité personnelle. Toutes les personnes ayant cette caractéristique ont connu une progression ;
- prennent majoritairement, souvent ou toujours des risques ;
- ont eu pour la majorité leur emploi à travers les stages. Ces derniers ont tous progressé sans exception.

Le graphique suivant illustre les facteurs impactant sur la progression.

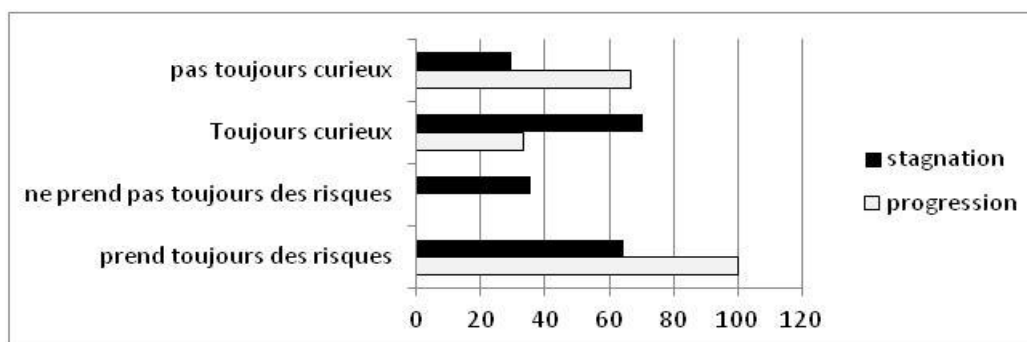
Graphique N° 9. La progression selon les variables significatives en 2011



Au moins deux facteurs psychologiques repérables ont impacté sur la progression en 2013

En 2013, les diplômés, qui prennent « rarement » des risques, n'ont pas connu de progression dans leur emploi durant la première année après l'obtention du diplôme. De même, la majorité des personnes qui n'ont pas progressé se disent « toujours curieux ».

Graphique N° 10. Progression selon la curiosité et la prise de risques en 2013



Stabilisation de la durée d'obtention d'un emploi

L'indicateur de l'employabilité « durée d'obtention du premier emploi » n'a pas connu un grand changement tout comme la « qualité de l'emploi », précédemment analysé, entre les deux périodes. Les résultats sont positifs comparés avec la situation au niveau national²⁴⁴. Toutefois, il est important de savoir ce qui a maintenu cette durée, afin de continuer à agir sur ces éléments si possible. Les facteurs ayant influencé la durée d'attente seront présentés pour les deux périodes de 2011 et 2013 afin d'en tirer des conclusions pouvant être utiles.

Tableau N° 13. Comparaison des facteurs impactant sur la durée d'attente (2013/2011)

Facteurs impactant sur la durée en 2013	sig.	Facteurs impactant sur la durée en 2011	sig.
<i>Travail avant MDI</i>	0,002	<i>Curiosité</i>	0,000
<i>Correspondance emploi et spécialité</i>	0,003	<i>Correspondance qualifications et exigences du poste</i>	0,029
<i>Correspondance emploi et niveau</i>	0,003		
<i>Efficacité personnelle</i>	0,020		
<i>Filière de la formation</i>	0,024		
<i>Mode d'accès à l'emploi</i>	0,032		
<i>Distance</i>	0,065		
<i>Age</i>	0,094		

En 2011, les variables, fortement corrélées à la durée d'attente, sont d'abord « la curiosité » puis l'adéquation entre les qualifications et les exigences du poste, en deuxième position. En 2013, le premier facteur est celui de l'expérience professionnelle. Pour le reste, certains peuvent être du ressort de MDI et d'autres non.

²⁴⁴ Cf. section 2, le chômage de longue durée de diplômés (plus de 12 mois) est important.

Avoir le niveau d'instruction et la spécialité demandée pour le poste font parties des éléments clés pour obtenir un poste dans des délais brefs après l'expérience. L'Ecole MDI a contribué de manière significative en 2013 à la réduction du temps d'attente pour accéder à l'emploi en offrant une formation en termes de niveau d'instruction et de spécialité qui est demandée sur le marché du travail. Il existe cependant une différence entre la demande en termes de type de spécialité (Finance et Marketing). Le facteur « modalités d'accès à l'emploi » arrive en 6^{ème} position sur les 10 éléments les plus déterminants. Enfin « l'efficacité personnelle » est un des facteurs psychologiques que l'Ecole peut influencer pour accélérer l'accès à l'emploi.

La curiosité est un des facteurs clefs agissant sur la durée d'attente en 2011

Tous les diplômés, ayant trouvé « un emploi en correspondance à leur qualification », ont pu le faire en « moins de 3 mois ». Néanmoins l'autre moitié est sous employée, comme le montre le graphique suivant. Sachant que la grande majorité des diplômés de 2011 était surqualifiée par rapport à leurs poste, la question qui se pose est la suivante: comment une minorité a pu obtenir un emploi en bonne adéquation avec leur formation et rapidement ? Trois éléments de réponse sont possibles :

(i) peu d'emplois sont disponibles (le taux de chômage des diplômés de l'ES était élevé à cette époque²⁴⁵) ;

(ii) l'unique déterminant de cette adéquation/ exigence est celui de l'efficacité personnelle. « *Selon la théorie sociocognitive, les comportements humains sont des caractéristiques dynamiques (et non fixées) et le succès dans des tâches ou de compétition requièrent généralement des habiletés avérées et un fort sentiment d'efficacité pour que les ressources personnelles soient effectivement et efficacement déployés (Bandura, 1991)²⁴⁶ »*, extraits repris de la thèse d'Othmane (2011) sur l'employabilité ;

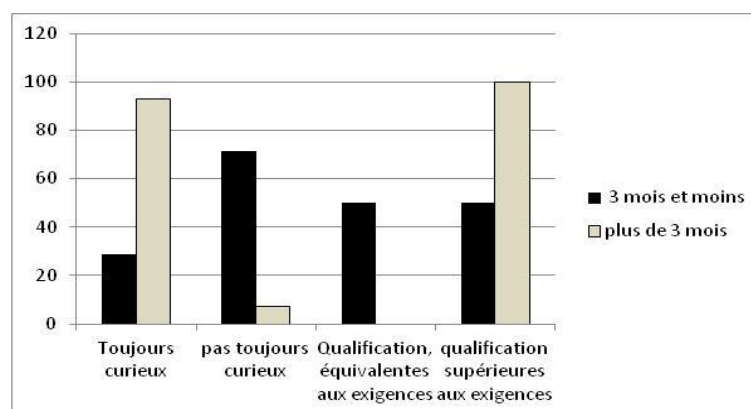
(iii) Les aptitudes, selon une étude de l'OCDE (2011), peuvent être une explication pertinente: « *à niveau de qualification identique, l'aptitude des travailleurs peut varier. Ainsi, les travailleurs ayant de faibles aptitudes par rapport à leur niveau de qualification sont employés à des postes qui, normalement, nécessitent un moindre niveau de qualification, et*

²⁴⁵ ONS, 2012. Données Statistiques N°653, Op. Cit.

²⁴⁶ Othmane Jamel. 2011. Employabilité : définition, création d'une échelle de mesure et contribution à l'étude des déterminants, thèse de Doctorat Science de gestion, Université Lyon 3, France. 322p. Téléchargé le 25 mai 2014.

inversement pour les travailleurs ayant des aptitudes élevées par rapport à leur niveau de qualification »²⁴⁷.

Graphique N° 11. Temps d'attente selon la correspondance et la curiosité en 2011



Concernant la curiosité, les diplômés ayant attendu « plus trois mois » sont majoritairement ceux qui se considèrent comme « toujours curieux » contrairement à ceux qui ont obtenu un emploi rapidement. La curiosité est donc à modérer.

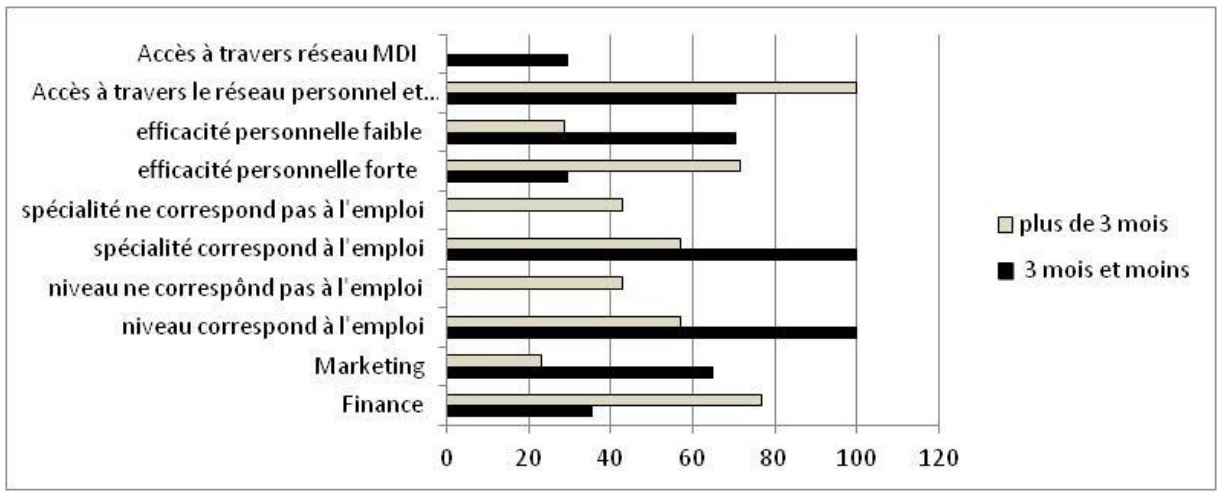
Le temps d'attente est déterminé par plusieurs facteurs en 2013

Les diplômés, ayant trouvé un emploi rapidement (moins de 3 mois) en 2013

- ont obtenu tous un emploi dans leurs spécialités et qui correspond à leur niveau d'instruction ;
- sont pour la majorité de la filière marketing ;
- présentent une grande efficacité personnelle pour la plupart ;
- ont trouvé, pour une forte proportion, leur emploi en utilisant « le réseau personnel et autres moyens ».

²⁴⁷ OCDE, 2011. Chapitre 4. « Bon pour le poste : surqualifié ou insuffisamment compétent » in Perspectives de l'Emploi 2011. téléchargé le 4 avril 2014.

Graphique N° 12. Temps d'attente selon les variables significatives en 2013



On peut dès lors conclure que la durée d'attente pour obtenir un emploi mérite plus d'études afin de déterminer les variables implicites. En effet, très peu de variables que nous avons sélectionnées expliquent ce phénomène pour la promotion en 2011. Egalement des problèmes apparaissent pour la promotion 2013 : en termes d'employabilité (plus précisément la durée d'attente), les diplômés de la filière Finance ont mis plus de temps à trouver un emploi que ceux du Marketing. De même, les stages ou événements ne débouchent pas souvent sur l'obtention d'un emploi.

CONCLUSIONS GENERALES

L'intérêt pour la qualité en Algérie n'est pas nouveau. Néanmoins son entrée dans l'enseignement supérieur à travers l'Assurance Qualité est encore timide. Sur l'ensemble des démarches d'AQ applicables à l'ES, MDI a opté pour une certification à la norme ISO 9001. A la lumière de cet exercice, plusieurs enseignements peuvent être tirés. Les réponses aux questions énoncées au départ seront présentées brièvement suivies des apports et des limites de notre approche.

Notre première hypothèse stipulait que la mise en place d'ISO 9001:2008 au sein de MDI permet une meilleure adéquation formation-emploi. A la suite de notre étude documentaire et notre enquête par questionnaire, deux résultats apparaissent :

1. Après avoir fait état de la mise en place de la norme à MDI, nous constatons qu'elle ne semble pas avoir de lien apparent avec l'adéquation mais s'est accompagnée d'efforts relatifs à l'insertion des diplômés.

Suivant la mise en place d'ISO 9001 à MDI, on peut en déduire que la qualité est synonyme de satisfaction du client et du respect des exigences de la norme relative au SMQ. La satisfaction du client (l'apprenant) est aussi accompagnée d'indicateurs financiers. Ainsi, l'Ecole cherche à obtenir la qualité au moindre coût et un maximum de profit. L'un des moyens entrepris pour atteindre ses objectifs qualité et financiers est en rapport avec l'employabilité de ses diplômés. Il s'agit de l'organisation de l'événement « Job Day » pour accompagner les étudiants dans leur recherche de stages et d'emplois.

L'établissement réalise aussi des efforts en termes d'adéquation formation-emploi, en recrutant des enseignants qui ont une expérience en entreprise. Les exemples, puisés dans la réalité algérienne, donnés durant le cours varient selon l'enseignant

2. Notre deuxième résultat révèle que l'adéquation formation-emploi (qualification versus exigences du poste) est meilleure après la certification de l'Ecole à la norme ISO 9001:2008

Cette dernière a pu contribuer à l'amélioration de l'adéquation formation-emploi en termes de qualifications acquises à MDI et des exigences du poste. Les rapports entre ISO 9001 et l'adéquation auraient pu être plus clairement établis dans un contexte de stabilité du chômage et en introduisant d'autres variables durant l'enquête, à savoir les aptitudes et l'image du

diplôme auprès des entreprises. Cependant d'autres efforts sont à réaliser en matière d'adéquation formation-emploi selon notre investigation auprès des diplômés :

- (i) en rapprochant encore plus le contenu de la formation à la pratique professionnelle et
- (ii) en mettant plus souvent en contact les étudiants et les entreprises.

Deux observations méritent alors d'être soulignées.

- a) Si l'on se base sur ces deux constats, un SMQ orienté vers la satisfaction du client, appliqué suivant la norme ISO 9001/2008 peut être un des facteurs de l'adéquation formation emploi dans le cas de MDI. Ce qui confirme partiellement notre hypothèse de départ étant donné qu'elle met aussi en relief d'autres éléments explicatifs.
- b) En outre, nous avons constaté que la mise en place fondée exclusivement sur ISO 9001:2008 a exclu la possibilité d'appliquer l'exigence relative à la maîtrise des équipements de surveillance et de mesure. A la lumière des lignes directrices IWA2:2007 (destiné à la version antérieure), on s'aperçoit que l'exigence est en fait appliquée sans être mentionnée dans le Manuel Qualité. Cette exigence se traduit dans un EES par la mise en place de tests fiables ou des outils d'évaluation de l'apprentissage, tels que des observations qui permettent de savoir si les instructeurs sont en train de suivre le plan d'étude. Néanmoins les lignes directrices ne semblent pas claires sur le moment où cette surveillance devrait être effectuée - à la fin ou avant la fin du module.

Notre deuxième hypothèse affirme que l'adéquation formation-emploi améliore l'employabilité des diplômés.

A l'issue de l'analyse des résultats de l'enquête par questionnaire, nous aboutissons à l'observation suivante : l'effet de l'adéquation sur les autres composants de l'employabilité varie dans le temps mais reste faible, ce au profit d'autres facteurs. Ce résultat confirme donc partiellement notre hypothèse, en prenant en considération la variable temps.

L'adéquation peut être considérée comme un indicateur de la qualité de l'emploi. De ce fait, sa progression au niveau de la population cible de 2013 par rapport à la population témoin de 2011, constitue une amélioration de la qualité de l'emploi, une des composantes de l'employabilité.

Néanmoins, cette adéquation ne joue aucun rôle en 2013 dans la capacité à obtenir un emploi (temps d'attente pour l'obtention du premier emploi), occuper un emploi de qualité, la capacité à le maintenir et à progresser.

En outre, les facteurs d'employabilité ne sont pas toujours les mêmes pour les deux populations. Par exemple, si le rôle de l'adéquation apparaît en 2011 dans l'accès à un emploi

de qualité, il n'est plus déterminant en 2013. C'est l'accès par le biais du stage ou le « Job Day » qui devient le facteur le plus favorable.

Quatre leviers, pouvant améliorer l'employabilité des diplômés de MDI, ont été identifiés :

(i) La durée d'attente pour obtenir le premier emploi s'explique en 2013 par la filière, l'efficacité personnelle et le réseau personnel. La majorité des étudiants ayant trouvé rapidement un emploi sont de la filière marketing, donc une durée plus longue pour la filière finance. Néanmoins on n'ignore les causes jusqu'à présent. Ce sont donc les facteurs sentiment d'efficacité personnelle et le réseau de l'étudiant qui doivent être développés dans le but de préserver ou de réduire la durée d'attente, si toutefois ces facteurs restent déterminants pour les années à venir. Des suggestions d'anciens étudiants viennent dans ce sens, en proposant de « *mettre en contact toutes les promotions MDI pour faciliter l'intégration dans le monde du travail* ».

(ii) La qualité de l'emploi (en termes de rémunération régulière, satisfaction vis-à-vis de la rémunération et l'enregistrement à la sécurité sociale) pour les diplômés de 2013 était déterminée par le mode d'accès au premier emploi. Les stages et les événements (job day) étaient les moyens qui débouchaient le plus souvent sur un emploi de qualité.

Cependant le nombre d'emplois obtenu par ce biais a diminué entre les deux promotions. Des paramètres aussi bien internes qu'externes à l'établissement peuvent être à la source de cette tendance. La cause externe peut être due à la volonté des entreprises de recourir à d'autres canaux de recrutement. La cause interne avancée est liée à l'encadrement des étudiants. Ainsi renforcer l'encadrement pour les stages et les événements peut être une piste d'amélioration du nombre de recrutement par ce biais et de ce fait une meilleure qualité de l'emploi. Il y a lieu de noter qu'aucun élément ayant contribué à la qualité de l'emploi n'est commun aux deux populations.

(iii) La capacité à se maintenir dans un emploi peut être soutenue par deux moyens relevés par notre enquête :

a) développer l'efficacité personnelle, qui aurait été déterminante en 2013.

b) renforcer la formation en marketing, sachant que la majorité des travailleurs en CDD proviennent de cette filière. Leur non-permanisation contrairement aux financiers peut être aussi expliquée, par une probable augmentation de CDD en Algérie en 2013 pour les marketeurs, par rapport à 2011. Ces deux explications (la formation et la situation macroéconomique), restent à confirmer.

(iv) La capacité à progresser dans la hiérarchie (durant la première année) semble s'accompagner, pour les deux promotions, par leur capacité à prendre des risques. Néanmoins la promotion dans le monde du travail est aussi tributaire de la gestion des ressources humaines des entreprises et du type d'entreprise. Ces éléments n'ont pas été introduits dans notre enquête afin de ne pas alourdir le questionnaire transmis par mail.

Pour terminer, certaines questions restent sans réponses. En effet comment expliquer que des facteurs soient pertinents à une période et ne le sont plus pour une autre ? Pourquoi l'adéquation joue un faible rôle dans l'employabilité des diplômés ? Ces derniers sont des voies de recherche en vue de mieux cerner les relations entre l'enseignement supérieur et le monde du travail, améliorant ainsi la qualité des EES.

Sur le plan de la méthodologie également, notre enquête a ses limites du à la sélection des variables, excluant ainsi d'autres éléments pouvant être explicatifs de l'employabilité bien qu'ils soient sans lien avec la norme ISO, tel que le type de réseaux sociaux des étudiants.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Documents de base

ISO, 2008. Norme Internationale ISO 9001 : Système de management de la qualité – Exigences, 4^e édition 2008- NR ISO 9001:2008 F. Genève. 38p.

ISO, 2009. Normes Internationale ISO 9001:2008 – Rectificatif Technique 1, Edition ISO, Genève. 7p.

ISO, 2008. Guide de lecture de la norme ISO 9001 – Management de la Qualité. Guide d'application de la norme 9001, Edition QUALIBAT, 2008.79p.

AFNOR, 2008. ISO 9001 version 2008, AFNOR Certification, 2008 – France. 16p.

ISO, 20008. La norme ISO 9000:2005 version italienne/anglaise. Edition UNI, Italie.76p.

IWA2, 2007. Quality management systems- Guidelines for the application of ISO 9001:2000 in education. Edition ISO, Geneva, 2007. 38p.
http://www.ips.pt/ips_si/web_gessi_docs.download_file?p_name=F799130955/IWA_2_2007.pdf

Ouvrages

Dejean Jacques (2007). Les démarches qualité dans l'Enseignement Supérieur, Chapitre, p 21/22 in Heldenbergh Anne. *Les démarches qualités dans l'enseignement supérieur en Europe*, Ed. L'Harmattan, 2007. Accès limité sur Google books en ligne.

Ernoul Roger, 2010. *Le grand livre de la qualité*, Edition Afnor, Paris.

Feroukhi D., 2005. « *La problématique de l'adéquation Formation-Emploi : Mode d'insertion et trajectoires professionnelles des diplômés des sciences exactes et de la technologie* ». Edition CREAD, Alger.

Gavard-Perret Marie-Laure, Gotteland David, Haon Christophe et Jolibert Alain (2008). *Méthodologie de recherche – réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion*. Edition Pearson Education, France. 380p.

Gilet-Goinard Florence & Seno Bernard, 2009. *La boîte à outils du Responsable Qualité*, Edition Dunod, France. 191p.

Jaccard Michel, 2010. *Objectif qualité – introduction aux systèmes de management de performance et de durabilité*. Edition Presses polytechniques et universitaires romandes, Lausanne.

Siddiki Abdallah (2008). *Management de la Qualité – de l'inspection à l'esprit KaiZen*, édition OPU, Alger. 498p

Van Den Berghe W., 1998. « L'application des normes ISO 9000 dans l'enseignement et la formation, interprétation et lignes directrices dans une perspective européenne » ed. CEDEFOP. 144p.
www.bookshop.europa.eu. Accès le 14/5/2014.

Zellal N., 2009. Guide de méthodologie de la recherche post-graduée, édition OPU, Alger.

Thèses de Doctorat

Meziani Mustapha. 2009. La gestion de la qualité par la certification et la compétitivité des entreprises : cas de l'entreprise portuaire de Béjaia, Thèse Doctorat. FDSE/DSG – Université de Bejaia. Algérie.

Othmane Jamel. 2011. Employabilité : définition, création d'une échelle de mesure et contribution à l'étude des déterminants, thèse de Doctorat Science de gestion, Université Lyon 3, France. 322p.
www.univ-lyon3.fr Téléchargé le 25 mai 2014.

Rapports et articles

AEC, 2010. Assurance qualité et accréditation dans l'enseignement musical supérieur, rapport du groupe de travail Poliphonia, Association Européenne des Conservatoires et Académie de Musique. 16p.
<http://www.aec-music.eu/userfiles/File/fr4b-aec-handbook-assurance-qualit-et-accrditation-dans-l-enseignement-musical-suprieur.pdf>

AFNOR, Comment peut-on définir la qualité totale ?
<http://www.bivi.qualite.afnor.org/actualites/question-de-la-semaine/comment-peut-on-definir-la-qualite-totale>. Accès 12/4/2014

AFNOR, Etat de la qualité totale, <http://www.bivi.qualite.afnor.org/ofm/audit-et-auto-evaluation/vii/vii-10/vii-10-20>. Accès 12/4/2014

AFNOR, Dossier ISO 9000 [Http://www.bivi.qualite.afnor.org/ofm/certification-iso-9000/i/i-16/2](http://www.bivi.qualite.afnor.org/ofm/certification-iso-9000/i/i-16/2)

AFNOR, Module Filipe- Qualité et gestion de production » Partie A « Vocabulaire et concepts de base de la qualité » in Michel Invernizzi (CEA), Lexique, définitions normalisées ISO 9000). Extraits du document.
<http://www.e-filipe.org/modules/qualite/glossaire.pdf> Accès 12/4/2014

AFNOR (Association Française de Normalisation) NF EN ISO 9000 octobre 2005, France.
<http://www.e-filipe.org/modules/qualite/glossaire.pdf> . Accès 12/4/2014

Bakouche Sadek, Emergence, éditorial de CIAQES *Info*, janvier-février 2014- Alger.

Bakouche Sadek, 2012. Cours N° 1 « Introduction à la Qualité ». Site Web CIAQES
<http://www.ciaques-mesrs.dz/courses.html>. CIAQES Accès le 21/3/2014.

Bedewe C., 2009. L'influence du parcours de formation sur l'insertion des diplômés scientifiques article publié in revue Formation Emploi, N° 106, avril-juin 2009.pp. 5-22. <http://formationemploi.revues.org/1886>

Belmihoub M.C., 2013. Algérie : un quart des diplômés universitaires au chômage Par La rédaction F | octobre 31, 2013 8:13 - Revue de presse. at: <http://www.algerie-focus.com/blog/2013/10/revue-de-presse-algerie-un-quart-des-diplomes-universitaires-au-chomage/#sthash.MLmYFzK2.dpuf>

Ben Malika, 2005. La Commission nationale d'habilitation installée - Réforme de l'enseignement supérieur, article publié dans *Liberté* le 14 - 03 - 2005 <http://www.djazairss.com/fr/liberte/35998>. Accès le 20.04.2014.

Benstaali Baghdad, 2014. «Finalisation du référentiel » article in *CIAQES info*, janvier, février, Alger

Blanchet André, 2011. Choix d'indicateurs pertinents, significatifs et réalistes, *Quelques éléments de réflexion* Pour Les classes bilingues dans les Pays d'Europe centrale et Orientale En Hôtellerie et Tourisme, Rencontre du Groupe de liaison PECO, Paris. www.fpt-francophonie.org/zoi/home_v3/index.php? Accès le 3/5/2014.

Boubakour F., 2012. Assurance Qualité Interne: Des principes à la mise en œuvre. Cours CIAQES. Présentation Power Point.

Bouharbat B. & Montmarquette C. 2013. Origine et source de la surqualification dans la région métropolitaine de Montréal, Rapport de projet. Edition CIRANO, Canada. 116p. <http://www.cirano.qc.ca/pdf/publication/2013RP-08.pdf> Téléchargé le 12 mars 2014.

Bouyacoub A. (2002). Emploi, formation et employabilité en Algérie : quelle problématique ? p. 62/80. Actes de Conférence Euromaghrébine du 27-29 avril à Alger, édition BIT, Alger. 2003.

Bouزيد N et al. 2012. Cours Assurance Qualité dans l'Enseignement Supérieur, CIAQES, 84p. Alger. CIAQES. <http://www.ciaques-mesrs.dz/courses.html>. Accès le 21/3/2014

Canard F. 2006. « Action Publique au risque du Client (2006) - Communication accessible sur le site halshs.archives-ouvertes.fr/docs/00/26/.../FC_Lille_16_Mars_2006.doc. Accès le 12/04/2014.

Charbonneau Michelle, 2013. Nouveau Management Public, ENAP (Canada) http://www.dictionnaire.enap.ca/dictionnaire/docs/definitions/defintions_francais/nouveau_m_p.pdf. Accès 15/4/2014.

Cherbal Farid, 2004. La réforme LMD et les vrais enjeux, 2^e partie. Article dans *El Watan*, repris par *Djazairss*, <http://www.algerie-dz.com/article1073.html> Accès 21/05/2014.

Chergui Khalil. 2012. « Le management des institutions de l'enseignement supérieur en Algérie : l'orientation vers la Qualité Totale » in *revue des sciences humaines, Université de Biskra, N° 27/28, p7-22. Algérie.*

http://www.univ-biskra.dz/revue-sh/images/revue-sh/28_27/30.pdf Accès le 21/04/2014.

Clemencot J., 2011. Le palmarès 2011 des meilleures écoles de commerce africaines. 07/11/2011 à 17:55

<http://www.jeuneafrique.com/Articles/Dossier/ARTJAJA2651p114-118.xml0/algerie-enquete-senegal-tunisiele-palmares-2011-des-meilleures-ecoles-de-commerce-africaines.html>. Accès le 16/5/2014.

CSE, 2012. Assurance Qualité à l'enseignement universitaire: une conception à promouvoir et à mettre en œuvre. Edition Conseil Supérieur de l'Education, Québec. Canada.

<https://www.cse.gouv.qc.ca/fichiers/documents/publications/Avis/50-0476.pdf>. Accès 14/4/2014.

El Abbadi L. et al. 2013. "ISO 9001 and the field of Higher Education: proposal for an update of the IWA2 Guidelines" in *The Global Voice of Quality, Vol 4. N° 2. p14-19.*

<http://asq.org/edu/2014/02/quality-assurance/iso-9001-and-the-field-of-higher-education-proposal-for-an-update-of-the-iwa-2-guidelines.pdf>

ENQA, 2006, Références et lignes directrices pour le management de la qualité dans l'espace européen de l'enseignement supérieur, European association for quality assurance in higher education, <http://www.enqa.eu/indirme/esg/ESG%20version%20FRA.pdf>

Feroukhi D., 2009. *Algérie*, p.47-82 in Boutros Labaki. Enseignement supérieur et marché du travail dans le monde arabe » collection Contemporain Collection, Edition Presses de l'Ifpo, Beyrouth. 248p. <http://books.openedition.org/ifpo/786>. Accès 10/05/2014

FUMI, 2007, Guide de qualité et de certification des Universités du Monde islamique, Fédération des universités du monde islamique,

http://www.fuiw.org/upload/fr/pub/dalil_jawda_fr.pdf

Harvey, L., 2004–14, *Analytic Quality Glossary*, Quality Research International, Quality of Assurance <http://www.qualityresearchinternational.com/glossary/assurance.htm>. Accès 13/04/2014.

Hénard F. Retenir la Leçon : Etude sur l'enseignement de qualité dans l'enseignement supérieur, Editon OCDE, Paris.13p. (Année non déterminée)

<http://www.oecd.org/fr/sites/eduimhe/47465929.pdf> . Accès 12/3/2014

Herzallah A. 2014. Les chemins de la Qualité en Algérie ? CIAQES *Info* Janvier/février, Alger

Herzallah Abdelkrim, 2012. Session 4 «Autoévaluation» , CIAQES, Alger.11p.

<http://www.ciaques-mesrs.dz/courses.html>. Accès le 21/3/2014

Hodaidhlaoui, M. 2010. « Le développement de l'employabilité : les stratégies des acteurs dans un pays émergent » in revue internationale sur le travail et la société. Vol 8 N° 2. pp.87-115. Edition Université de Québec, Canada.

http://www.uqtr.ca/revue_travail/Articles/2010Vol8Num2pp87-115HOF AIDHLLAOUI.pdf

Hood Christopher, 1995. The «New Public Management» in the 1980s. Variation of a Theme. Accounting & Organizations and Society, Vol. 20, No. 2/3, pp. 93-109, 1995, Great Britain. [http://www.drmanage.com/images/1202965572/Hood_NPM\(1995\).pdf](http://www.drmanage.com/images/1202965572/Hood_NPM(1995).pdf)

IIEP/UNESCO, 2011. Module N° 1 « Faire des choix fondamentaux pour l'Assurance Qualité Externe» . http://www.iiep.unesco.org/fileadmin/user_upload/Cap_Dev_Training/Training_Materials/HigherEd/AQE_ES_1.pdf. Accès 20/3/2014.

IIEP/UNESCO, 2011. Module N° 2 UNESCO « Evaluer la qualité » 52p. [Http://www.iiep.unesco.org/fileadmin/user_upload/News_And_Events/pdf/2014/02_-_EQA_Tempus_MODULE_2_FR_CIS_Europe.pdf](http://www.iiep.unesco.org/fileadmin/user_upload/News_And_Events/pdf/2014/02_-_EQA_Tempus_MODULE_2_FR_CIS_Europe.pdf). Accès 20/3/2014.

IIEP/UNESCO – Qualité dans l'enseignement supérieur. Cf. <http://www.iiep.unesco.org/fr/focus-on-higher-education/quality-assurance-in-higher-education.html?type=9> Accès 20/3/2014.

ISO, 2012. Sondage sur les normes ISO dans le monde <http://www.iso.org/iso/fr/home/standards/certification/iso-survey.htm>

JORADP, 1999. Loi N° 99-05 du 4 avril 1999 in JORADP N° 24 du 7 avril 1999. Modifiée par La loi N° 08-05 du 23 février 2008, in JORADP N° 10 du 2 février 2008, p33. <http://www.joradp.dz/HFR/Index.htm>

Khelif, Bouras et Loucif, 2012. Mise en place d'une démarche qualité dans l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique. Pdf. 14p. www.umc.edu.dz/Bilan%20Final%20RAQ%20CRUEst%20septembre%202013 Accédé le 16-4-2014

Lamiri A, 2013. « Formation, Innovation », communication lors de la Journée de l'Entreprise portant sur Formation, Emploi et Employabilité, organisé par le FCE le 29 Octobre 2013, Alger.

Manceau Céline, 2010. Les labels et accréditations accordés par des organismes internationaux, La certification ISO 9001. <http://www.letudiant.fr/educpros/enquetes/les-labels-et-accreditations-accordes-par-des-organismes-internationaux/la-certification-iso-9001.html> ,Enquête , | Publié le 11.05.2010 à 13H48, mis à jour le 11.05.2010 à 13H48 . Accès le 23/04/2014.

Martin Ivan & Bardak Ummuhan, 2011. Union pour la Méditerranée. Etude régional de l'employabilité. Le défi de l'emploi des jeunes dans la méditerranée, Edition ETF, 2011. Italie.108p. [http://www.etf.europa.eu/webatt.nsf/0/BC89D592D481EA3BC1257BD9005E62D1/\\$file/UfM%20regional%20employability%20review_FR.pdf](http://www.etf.europa.eu/webatt.nsf/0/BC89D592D481EA3BC1257BD9005E62D1/$file/UfM%20regional%20employability%20review_FR.pdf) Accès le 2/05/2014.

MDI, 2011. Manuel de la Qualité, Alger.

MDI, 2011. Système de Management de la Qualité, Recueil de documentation. Alger.

Mel Fugate, 2004. Psychosocial construct dimensions of employability.
<http://mfugate.cox.smu.edu/Fugate%20et%20al--Employability--A%20psychosocial%20construct%20dimensions%20and%20applications--JVB%202004.pdf>

MESRS, Communication Pourquoi les réformes, Journées d'Etudes Souk Ahras,
<http://univ-soukahras.dz/LE-POURQUOI-DES-REFORMES.pdf>. Accès le 23/04/2014.

MESRS, 2012. L'Enseignement Supérieur et la Recherche Scientifique en Algérie : 50 ans d'histoire (1962-2012), Alger.128p. <https://www.mesrs.dz>. Accédé le 22 décembre 2013.

Miliani Mohamed, 2014. Assurance Qualité dans le monde islamique – QA Islamic. In CIAQES Info, janvier -février.2014, Alger.

Moreno, 2012. Répondre aux critères d'employabilité suffit-il à décrocher un emploi dans le monde arabe ?
<http://blogs.worldbank.org/arabvoices/fr/decrocher-un-emploi-dans-le-monde-arabe>

OCDE, 2011. La Recherche et l'Innovation dans l'Enseignement : l'enseignement supérieur à l'horizon 2030 – La mondialisation, 430p. Paris.
<http://www.oecd.org/fr/sites/educeri/lenseignementsuperieuralthorizon2030volume2mondialisation.htm>. Accès le 16/4/2014.

OCDE, 2011. Chapitre 4. « *Bon pour le poste : surqualifié ou insuffisamment compétent* » in Perspectives de l'Emploi 2011.
<http://www.oecd.org/fr/els/emp/EMO%202011%20Chap%204%20FR.pdf>
Accès le 4/4/ 2014.

OIT. Résolutions CIT 88^e Session, 2000. Résolution relative à la formation et à la mise en valeur des ressources humaines -Paragraphe 9 sur l'Employabilité.
<http://www.ilo.org/public/french/standards/relm/ilc/ilc88/resolutions.htm>
Accès le 20/03/2014.

ONS, 2012. Données Statistiques N° 592 : Activité, Emploi et Chômage au 4^e trimestre 2011. Alger. Données Statistiques N° 653 : Activité, Emploi et Chômage au 4^e trimestre 2013, Alger. <http://www.ons.dz/-Emploi-et-chomage-.html>. Téléchargé le 15/3/14

Peyaut J.P. (non daté). Sept règles pour mettre en œuvre la qualité – accessible sur le site de l'AFNOR <http://www.bivi.qualite.afnor.org/layout/set/print/ofm/management-de-la-qualite/iv/iv-11>. Accès 20/4/2014.

Pillou, J.F., 2014. Article sur « la Qualité », <http://www.commentcamarche.net>. Accès 12/4/2014

Siddiki Abdallah (2008). *Management de la Qualité – de l'inspection à l'esprit KaiZen*, édition OPU, Alger. 498p.

Sik Sumaidai et al. 2011. “The effect of Student's Perceived Service Quality and Perceived Price on Student Satisfaction » in *Rvue Management Science and Engineering* Vol 5, N° 1, pp 88-97 at www.cscanada.org

Soutenain Jean-François & Farcet Philippe (2007). *Organisation et gestion de l'entreprise-Manuel de Cours et Question corrigées*, édition Berti – Alger. 494p.

Subrahmanyam Gita., 2011. Comment lutter contre le chômage des jeunes au Maghreb, BAfD, Notes Economiques

http://www.afdb.org/fileadmin/uploads/afdb/Documents/Publications/North%20Africa%20ch%C3%B4mage%20Fran%C3%A7ais%20ok_North%20Africa%20Quarterly%20Analytical.pdf - Téléchargé le 14 mai 2014.

Trembay et Kis. 2008. "Tertiary Education for the Knowledge Society OECD Thematic Review of Tertiary Education : Synthesis Report" Chapitre 5, Edition OCDE.

<http://www.oecd.org/edu/skills-beyond-school/41266759.pdf>

UNESCO, 1998. Conférence mondiale sur l'enseignement supérieur, *L'enseignement supérieur au XXIe siècle Vision et actions*, Paris, 5-9 octobre 1998, Document de travail

http://www.unesco.org/education/educprog/wche/declaration_fre.htm. Accès 20/4/2014.

Union Africaine, 2014, Mécanisme africain d'évaluation de la qualité (AQRM) Questionnaire,

<http://au.int/fr/content/me%CC%81canisme-africain-d%E2%80%99e%CC%81valuation-de-la-qualite%CC%81-aqrm-questionnaire>

Vinokur Annie, 2008. Les nouveaux enjeux de la mesure de la qualité dans l'éducation. Revue in Direct, N° 12. http://www.education.gouv.fr/archives/2012/refondonslecole/wp-content/uploads/2012/07/les_nouveaux_enjeux_de_la_mesure_de_la_qualite_en_education_par_annie_vinokur_2008.pdf. Accès le 23/5/2014

Van Den Berghe W., 1998. « L'application des normes ISO 9000 dans l'enseignement et la formation, interprétation et lignes directrices dans une perspective européenne » ed. CEDEFOP. 144p. www.bookshop.europa.eu. Accès le 14/5/2014.

Vernières M., Fourcade B., Paul J.J. 1994. « *L'insertion professionnelle dans les pays en voie de développement – Concepts, résultats et problèmes méthodologiques* ». Article in Revue Tiers Monde, Vol 25 N° 140, pp. 725-750. Accès le 10/4/2014.

http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/tiers_0040-7356_1994_num_35_140_4918

Volante–Yabut Erna, 2009. *Enhancing Employability Through Quality Assurance: The Centro Escolar University Experience*¹, 8p.

<http://www.kln.ac.lk/uokr/ASAIHL/SubThemeA10.pdf>. Accès 28/4/2014.

Woodhouse David, 1999. Qualité et Assurance Qualité, Chapitre 2 - p. 33-40 in « *Qualité et Internationalisation de l'Enseignement Supérieur* » programme pour la gestion des établissements de l'enseignement supérieur, OCDE. Paris, 296p.

<http://browse.oecdbookshop.org/oecd/pdfs/free/8999102E.PDF>. Accès 10/4/2014.

Webographie

AFNOR.

www.afnor.fr

CIAQES.

<http://www.ciaques-mesrs.dz/courses.html>.

ISO.

<http://www.iso.org/iso/fr>

MDI-Alger Business School.

<http://www.mdi-alger.com>

Annexes

- 1. Tableaux Synoptiques**
- 2. Questionnaires**
- 3. Glossaire**
- 4. Acronyme**
- 5. Fiche Technique MDI**
- 6. Politique Qualité**
- 7. Cartographie des processus**

Annexe 1.

TABLEAUX SYNOPTIQUES

A. Tableau Synoptique des facteurs sociodémographiques

Indicateurs/ facteurs	Année	2013		2011	
		3 mois et moins	plus de 3 mois	3 mois et moins	plus de 3 mois
Attente	Modalités				
Filière (**,NS)	<i>Finance</i>	35,3	76,9	60	42,9
	<i>Marketing</i>	64,7	23,1	40	57,1
Age (*,NS)	<i>26 ans et moins</i>	100	84,6	7,1	28,6
	<i>plus de 26 ans</i>	0	15,4	92,9	71,4
Travail (***,NS)	<i>Oui</i>	52,9	0	28,6	40
	<i>Non</i>	47,1	100	71,4	60
Qualité de l'emploi		Score 5 et moins	Score plus de 5	Score 5 et moins	Score plus de 5
Age (NS,**))	<i>26 ans et moins</i>	90,5	100	33,3	0
	<i>plus de 26 ans</i>	9,5	0	66,7	100
Sexe (**,**)	<i>Féminin</i>	38,1	80	23,5	60
	<i>Masculin</i>	61,9	20	76,5	40
Statut dans l'emploi		CDD	CDI	CDD	CDI
Filière (**,NS)	<i>Finance</i>	35,3	76,9	50	52,2
	<i>Marketing</i>	64,7	23,1	50	47,8
Sexe (NS,***)	<i>Féminin</i>	41,2	61,5	100	26,1
	<i>Masculin</i>	58,8	38,5	0	73,9
Travail (**,NS)	<i>oui</i>	47,1	14,3	50	30,4
	<i>non</i>	52,9	85,7	50	69,6
Progression		Oui	Non	Oui	Non
Filière (NS,**)	<i>Finance</i>	66,7	47,1	40,9	100
	<i>Marketing</i>	33,3	52,9	59,1	0
Sexe (NS, ***)	<i>féminin</i>	66,7	52,9	19	100
	<i>Masculin</i>	33,3	47,1	81	0
Travail (NS,**)	<i>oui</i>	33,3	35,3	45,5	0
	<i>non</i>	66,7	64,7	54,5	100
Ensemble		100	100	100	100

Note : Khi2 (Test de Spearman)

NS = non significatif

(*) = significatif avec une marge d'erreur de 0,10%

(**) = significatif avec une marge d'erreur de 0,05%

(***) = significatif avec une marge d'erreur de 0,001%

B. Tableau Synoptique des Caractéristiques Personnelles

C.

Indicateurs/Année		Population Cible 2013		Population Témoin 2011	
		3 mois et moins	plus de 3 mois	3 mois et moins	plus de 3 mois
Temps d'attente	Modalités				
Curiosité (NS, ***)	<i>Toujours</i>	47,1	71,4	28,6	92,9
	<i>Souvent rarement</i>	52,9	28,6	71,4	7,1
Efficacité personnelle (**, NS)	<i>Score 5 et moins</i>	29,4	71,4	50	60
	<i>plus de 5 Score</i>	70,6	28,6	50	40
Qualité de l'emploi		5 et moins	plus de 5	5 et moins	plus de 5
prise de risque (NS, *)	<i>Toujours et souvent</i>	71,4	60	76,5	100
	<i>Rarement</i>	28,6	40	23,5	0
Curiosité (***, NS)					
	<i>Toujours</i>	76,2	20	58,8	70
	<i>Souvent rarement</i>	23,8	80	41,2	30
Optimisme (*, ***)	<i>Toujours</i>	52,4	20	58,8	0
	<i>Souvent et rarement</i>	47,6	80	41,2	100
Statut dans l'emploi		CDD	CDI	CDD	CDI
Efficacité personnelle (NS, **)	<i>Score 5 et moins</i>	47,1	53,8	100	43,5
	<i>Plus de 5 Score</i>	52,9	46,2	0	56,5
Curiosité (NS, **)	<i>Toujours</i>	70,6	42,9	100	47,8
	<i>Souvent rarement</i>	29,4	57,1	0	52,2
Optimisme (NS, **)	<i>Toujours</i>	52,9	28,6	0	43,5
	<i>Souvent et rarement</i>	47,1	71,4	100	56,5
Progression		Oui	Non	Oui	Non
Efficacité personnelle (NS, **)	<i>Score 5 et moins</i>	33,3	44,4	45,5	100
	<i>Plus de 5 Score</i>	66,7	55,6	54,5	0
Prise de risque ((*, ***)	<i>Toujours et souvent</i>	100	64,7	95,2	50
	<i>Rarement</i>	0	35,3	4,8	50
Curiosité (*, NS)	<i>Toujours</i>	33,3	70,6	66,7	50
	<i>Souvent rarement</i>	66,7	29,4	33,3	50
Ensemble		100	100	100	100

Note : Khi2 (Test de Spearman)

NS = non significatif

(*) = significatif avec une marge d'erreur de 0,10%

(**) = significatif avec une marge d'erreur de 0,05%

(***) = significatif avec une marge d'erreur de 0,001%

C. Tableau Synoptique des facteurs de l'adéquation

Indicateur/Facteurs	Modalités/Année	2013		2011	
		3 mois et moins	plus de 3 mois	3 mois et moins	plus de 3 mois
Attente					
correspondance qualification exigences du poste (NS, **)	<i>Qualification, équivalentes aux exigences</i>	52,9	50	50	0
	<i>qualification supérieures aux exigences</i>	47,1	50	50	100
Correspondance emploi niveau d'instruction (***, NS)	<i>Oui</i>	100	57,1	80	63,6
	<i>Non</i>	0	42,9	20	36,4
Correspondance emploi avec spécialité (***, NS)	<i>Oui</i>	100	57,1	80	76,9
	<i>Non</i>	0	42,9	20	23,1
Qualité de l'emploi		Score 5 et moins	score plus de 5	Score 5 et moins	score plus de 5
correspondance qualification exigences du poste (NS, **)	<i>Qualification, équivalentes aux exigences</i>	47,1	50	20	100
	<i>qualification supérieures aux exigences</i>	52,9	50	80	0
Correspondance emploi niveau d'instruction (NS, ***)	<i>Oui</i>	81	80	93,8	40
	<i>Non</i>	19	20	6,3	60
correspondance emploi avec spécialité MDI (NS, ***)	<i>Oui</i>	81	80	100	40
	<i>Non</i>	19	20	0	60
Statut dans l'emploi		CDD	CDI	CDD	CDI
Correspondance emploi niveau d'instruction (NS, ***)	<i>Oui</i>	88,2	71,4	0	95
	<i>Non</i>	11,8	28,6	100	5
Progression		Oui	Non	Oui	Non
correspondance emploi avec spécialité MDI (NS, **)	<i>Oui</i>	100	77,8	86,4	50
	<i>Non</i>	0	22,2	13,6	50
ENSEMBLE		100	100	100	100

Note : Khi2 - (Test de Spearman)

NS = non significatif

(*) = significatif avec une marge d'erreur de 0,10%

(**) = significatif avec une marge d'erreur de 0,05%

(***) = significatif avec une marge d'erreur de 0,001%

D. Tableau Synoptique des facteurs d'accès et de mobilité

Indicateurs /facteurs	Année/modalités	2013		2011	
		3 mois et moins	plus de 3 mois	3 mois et moins	plus de 3 mois
Mode d'accès 1er emploi (**,NS)	<i>Réseau personnel et autres</i>	70,6	100	50	30,8
	<i>MDI (stage événement)</i>	29,4	0	50	69,2
Distance (**, NS)	<i>Peu important</i>	64,7	30,8	50	28,6
	<i>Très et extrêmement important</i>	35,3	69,2	50	71,4
Qualité de l'emploi		Score 5 et moins	Score plus de 5	Score 5 et moins	Score plus de 5
Distance (NS, ***)	<i>Peu important</i>	42,9	60	66,7	0
	<i>Très et extrêmement important</i>	57,1	40	33,3	100
Statut dans l'emploi		CDD	CDI	CDD	CDI
Distance (NS, **)	<i>Peu important</i>	52,9	46,2	0	52,2
	<i>Très et extrêmement important</i>	47,1	53,8	100	47,8
Progression		Oui	Non	Oui	Non
Mode d'accès (NS, ***)	<i>Réseau personnel et autre</i>	66,7	88,9	27,3	100
	<i>MDI (stage événement)</i>	33,3	11,1	72,7	0
Ensemble		100	100	100	100

Note : Khi2 - (Test de Spearman)

NS = non significatif

(*) = significatif avec une marge d'erreur de 0,10%

(**) = significatif avec une marge d'erreur de 0,05%

(***) = significatif avec une marge d'erreur de 0,001%

Annexe 2.

QUESTIONNAIRE

« Employabilité des Diplômés de MDI-Alger »

Dans le cadre de la réalisation d'un projet de Master, une étude est lancée sur la relation entre la Qualité de l'Enseignement Supérieur et l'Employabilité des Diplômés de MDI (2011/2012/2013). des spécialités finance et marketing (convention avec Lille) , sous la supervision de Messieurs les Professeurs Brahim BENABDESLEM, Directeur MDI et Sadek BAKOUCHE, ENSM – Alger.

Vous êtes retenus dans notre échantillon, en qualité de diplômé de MDI. Votre contribution sera hautement appréciée et permettra d'apporter les améliorations nécessaires à l'établissement en vue d'une meilleure adéquation formation-emploi.

Ce questionnaire est anonyme. Le renseignement des questions prévues est estimé à 10 minutes au maximum. La date de clôture de l'enquête est fixée au 25 avril 2014.

Je reste à votre disposition pour toute information complémentaire.

Mlle MUNETTE Yasmine
Etudiante en Master Recherche - Management des Organisations
Ecole Nationale Supérieure de Management, Alger
Stagiaire - MDI Business School, Alger.

Tel : 0664352463 Mail : yasmuse@gmail.com

A1. Avez-vous travaillé avant de vous inscrire à MDI ? *

- Oui
- Non

A2. Aviez-vous trouvé un emploi durant la première année après votre passage à MDI ? *

- Oui
- Non

A2.1. Si Oui, quel était votre statut ?

- Salarié
- Employeur ou indépendant
- Je suis non concerné par cette question

A3. Si vous n'aviez pas trouvé d'emploi durant la première année, que faisiez vous ?

- J'étais à la recherche d'un emploi
- Je préparais mon projet de création d'entreprise
- Je poursuivais mes études
- Je ne cherchais pas à travailler
- Je suis non concerné par cette question

A4. Comment aviez-vous eu accès à votre premier employeur, après votre formation à MDI ?

- Non concerné par cette question
- Réseau personnel
- Lors de mon stage de fin d'étude
- Lors d'un évènement organisé par MDI
- Autre

A4.1 Si c'est lors d'un évènement : préciser lequel

A5. Combien de temps aviez-vous attendu avant d'obtenir votre premier emploi ?

Nombre de mois

A 6.1 Combien de temps avez-vous travaillé chez votre premier employeur (en mois)?

Après votre passage à MDI

A 6.2 Combien de temps avez-vous travaillé chez votre deuxième employeur (en mois)?

Après votre passage à MDI

A 6.3 Combien de temps avez-vous travaillé chez votre troisième employeur (en mois) ?

Après votre passage à MDI

A 6.4 Quel a été votre statut pour chaque emploi ?

	CDD	CDI	Employeur/Indépendant
chez votre premier employeur	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
chez votre deuxième employeur	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
chez votre troisième employeur	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

A 7. Avez-vous progressé dans la hiérarchie, durant la première année qui a suivie votre passage à MDI?

- Oui**
- Non**
- Non concerné**

Questions (A8 à A14) destinées à tous ceux qui ont travaillé durant la première année après
MDI

Ceux qui ne travaillaient pas, passez à la question 15

A8. Votre emploi correspondait-il à votre spécialité de formation à MDI?

- Oui
- Non

A 9. Votre emploi correspondait-il à votre niveau d'instruction (master)?

- Oui
- Non

A10. Si votre emploi était en rapport avec votre spécialité et niveau d'instruction, est-ce que vos qualifications acquises lors de votre formation à MDI correspondaient aux exigences de votre poste de travail ?

- Les qualifications sont inférieures aux exigences
- Les qualifications sont équivalentes aux exigences
- Les qualifications sont supérieures aux exigences

A11. Votre rémunération était-elle régulière ?

- Oui
- Non

A12. Etiez-vous affilié à la sécurité sociale (CNAS/CASNOS) ?

- Oui
- Non

A13. Faisiez-vous des heures supplémentaires ?

- Oui
- Non

A13.1 Si oui, étaient-elles rémunérées ?

- Oui
- Non
- Non concerné par cette question

A14. Quelle était votre satisfaction vis-à-vis de la rémunération (par rapport au poste et aux compétences, au diplôme)

- Pas du tout
- Peu
- Très satisfait
- Extrêmement satisfait
- Je ne suis pas concerné par cette question

Questions destinées à l'ensemble des diplômés (quelque soit le statut)

Note : les facteurs d'employabilité sont aussi dus à des caractéristiques individuelles

A15. Pensez-vous pouvoir réaliser des activités diverses sans formation complémentaire ? *

- Oui
- Non

A16. Etes-vous ambitieux ? *

- Oui
- Non

A17. Etes-vous généralement curieux ? *

- Jamais
- Rarement
- Souvent
- Toujours

A 18. Prenez-vous généralement des risques ? *

- Jamais
- Rarement
- Souvent
- Toujours

A19. Etes-vous généralement optimiste ? *

- Jamais
- Rarement
- Souvent
- Toujours

A20. Devant les obstacles, quel est votre niveau d'insistance à vouloir les surmonter ? *

- Très Faible
- Faible
- Elevé
- Très élevé

A21. Quel est le degré de complexité des tâches que vous estimez pouvoir assurer ? *

- Très faible
- Faible
- Elevé
- Très élevé

A22. Est-ce que la distance entre le lieu de travail et votre résidence est un élément important à considérer ? *

- Aucune importance
- Peu important
- Très important
- Extrêmement important

Informations destinées à décrire de manière générale l'échantillon

A23. Age ? *

A24. Sexe *

- Féminin
- Masculin

A25. Année d'obtention du diplôme (MDI) ? *

- 2011
- 2012

A26. Quelle était votre filière à MDI ? *

- Marketing**
- Finance**

A.27. Avez-vous autre chose à ajouter concernant la qualité de l'enseignement à MDI et le marché du travail



Inscrivez le code qu'on vous a envoyé par mail ou votre nom et prénom SVP.

Le code ou le nom est important car une seule réponse est retenue par diplômé

Merci de votre contribution

Annexe 3

GLOSSAIRE

Termes	Définition
Exigence	« <i>expression dans le contenu d'un document formulant les critères à respecter afin de prétendre à la conformité avec le document, et avec lesquels aucun écart n'est permis</i> » ISO 9000 : 2005
Approche processus	« <i>L'identification et le management méthodiques des processus utilisés dans un organisme, et plus particulièrement les interactions de ces processus, sont appelés «l'approche processus».</i> ISO 9000 :2005
Objectif Qualité	« <i>objectif qualité : ce qui est recherché ou visé, relatif à la qualité</i> <i>NOTE1 Les objectifs qualité sont généralement fondés sur la politique qualité de l'organisme.</i> <i>NOTE2 Les objectifs qualité sont généralement spécifiés pour des fonctions et niveaux pertinents dans l'organisme ».</i> ISO 9000 :200
Manuel Qualité	« <i>document spécifiant le système de management de la qualité d'un organisme</i> <i>NOTE. Le degré de détail et la forme d'un manuel Qualité peuvent varier pour s'adapter à la taille et la complexité d'un organisme particulier.</i> » ISO 9000 :2005
Procédure documenté	« <i>manière spécifiée d'effectuer une activité ou un processus</i> » <i>NOTE1 « Les procédures peuvent ou non faire l'objet de documents ».</i> <i>NOTE2 « Lorsqu'une procédure fait l'objet de documents, les termes procédure écrite ou procédure documentée sont fréquemment utilisés. Le document contenant une procédure peut être appelé un document de procédure.</i> » ISO 9000 : 2005
Efficacité	« <i>niveau de réalisation des activités planifiées et d'obtention des résultats escomptés</i> » ISO 9000 : 2005
Satisfaction client	« <i>perception du client sur le niveau de satisfaction de ses exigences</i> »

	ISO 9000 : 2005
Audit	<p>« processus méthodique, indépendant et documenté, permettant d'obtenir des preuves d'audit et de les évaluer de manière objective pour déterminer dans quelle mesure les critères d'audit sont satisfaits</p> <p>NOTE1 Les audits internes, parfois appelés audits de première partie, sont réalisés par, ou pour le compte de l'organisme lui-même pour la revue de direction et d'autres besoins internes. Ils peuvent servir de base à la déclaration de conformité de l'organisme. Dans de nombreux cas et en particulier pour les petits organismes, l'indépendance peut être démontrée par l'absence de responsabilité vis-à-vis de l'activité à auditer.</p> <p>NOTE2 Les audits externes comprennent les audits appelés généralement audits de seconde et de tierce partie. Les audits de seconde partie sont réalisés par des parties ayant un intérêt à l'égard de l'organisme, comme les clients ou d'autres personnes agissant en leur nom. Les audits de tierce partie sont réalisés par des organismes d'audit externes et indépendants tels que ceux qui octroient l'enregistrement ou la certification de conformité à l'ISO9001 et à l'ISO14001. » ISO 9000 : 2005</p>
Revue	<p>« examen entrepris pour déterminer la pertinence, l'adéquation et l'efficacité de ce qui est examiné à atteindre des objectifs définis</p> <p>NOTE La revue peut également inclure la détermination de l'efficacité</p> <p>EXEMPLE Revue de direction, revue de conception et développement, revue des exigences du client et revue de non-conformité »</p> <p>ISO 9000 : 2005</p>
Vérification	<p>« confirmation par des preuves tangibles que les exigences spécifiées ont été satisfaites</p> <p>NOTE 1 Le terme « vérifié » désigne l'état correspondant.</p> <p>NOTE 2 La confirmation peut couvrir des activités telles que</p> <ul style="list-style-type: none"> —réalisation d'autres calculs, —comparaison d'une spécification de conception nouvelle avec une spécification de conception similaire éprouvée, —réalisation d'essais et de démonstrations, et

	—revue des documents avant diffusion. » ISO 9000 : 2005
Validation	« <i>confirmation par des preuves tangibles que les exigences pour une utilisation spécifique ou une application prévues ont été satisfaites</i> <i>NOTE 1 Le terme «validé» désigne l'état correspondant.</i> <i>NOTE 2 Les conditions d'utilisation peuvent être réelles ou simulées.</i> » ISO 9000 : 2005
Programme d'audit	« <i>ensemble d'un ou plusieurs audits planifié pour une durée spécifique et dirigé dans un but spécifique</i> » ISO 9000 : 2005
Plan d'audit	« <i>description des activités et des dispositions nécessaires pour réaliser un audit</i> » ISO 9000 : 2005

Annexe 4

ACRONYMES

AAAQMI	Association des Agences d'Assurance Qualité du Monde Islamique
ACBSP	Accreditation Council for Business Schools and Programs
AFNOR	Association Française pour la Normalisation
AMBA	Association des MBA
AQ	Assurance Qualité
AQE	Assurance Qualité Externe
AQI	Assurance Qualité Interne
Aqi-UMED	Assurance Qualité Interne dans le Universités de la Méditerranée
BAE	Branche d'activités économiques
BTP	Bâtiment et Travaux Publics
CACI	Chambre Algérienne des Commerces et d'Industrie
CEAB	Canadian Engineering Accreditation Board
CEDEFOP	Centre européen de développement de la formation professionnelle
CIAQES	Commission nationale d'Implémentation d'un système Assurance Qualité pour l'Enseignement
CNES	Conseil National des Enseignant du Supérieur
CNEVAL	Conseil National d'Evaluation
CNH	Commission Nationale d'Habilitation
CNRSE	Commission Nationale de la Réforme du Système Educatif
EES	Etablissement de l'Enseignement Supérieur
EFQM	European Foundation for Quality Management
ENQA	European Association for Quality Assurance in Higher Education
ENSET	Ecole Normale Supérieure d'Enseignement Technologique
ES	Enseignement Supérieur
ESAA	Ecole Supérieure Algérienne des Affaires
FCE	Forum des Chefs d'Entreprise
FEDE	Fédération Européenne des Ecoles
FNEGE	Fédération Nationale pour l'enseignement et la gestion des entreprises
GATS	Accord Général sur le Commerce et des Services
IAS/IFRS	International Accounting Standard/ International Financial Reporting Standard
IEC	International Electronic Commission
IIEP	International Institute for Educational Planning
INSIM	Institut International de Management
ISO	International Standard Organisation
ISO/TC	International Standard Organisation/ Technical Committee
IUT	International Union of Telecommunication
LMD	Licence, Master, Doctorat
MBA	Master in Business Administration
MBI	Management Business International Institute
MDI	Management Development Institute

MESRS	Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la recherche Scientifique
NMP	Nouveau Management Public
OCDE	L'Organisation de Coopération et de Développement Économiques
OIT	Organisation Internationale du Travail
ONS	Office National des Statistiques
PME	Petite et Moyenne Entreprise
RAQ	Responsable Assurance Qualité
RMQ	Responsable Management de la Qualité
SMQ	Système Management de la Qualité
TPE	Très Petite Entreprise
UNESCO	United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization

Annexe 5

Fiche Technique

MDI / Management Development International Institute - Business School

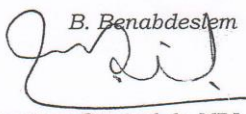
Adresse: 19, rue Mohammed Boudiaf. Chéraga
Alger 16002
Algérie

Informations générales sur l'entreprise

Nature de l'entreprise: Prestataire
Capital Social (en DA): 5 100 000,00
Effectif: 15
Date de début d'activité: 1996
Forme juridique: SARL
Régime: Privé
Date de mise à jour: 15-04-2014

Annexe 6

POLITIQUE QUALITÉ

MDI-Business School	SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE	Version : 00 Date : 02 Janvier 2011
<p style="text-align: center;">Politique Qualité de MDI Business School</p> <p>MDI Management Development International Institute est aujourd'hui un partenaire reconnu des entreprises dans les domaines des Formations Académiques, Exécutives, Formations aux entreprises et Conseil.</p> <p>A MDI-Académique le Département Master accueille de jeunes diplômés d'un premier cycle universitaire pour les accompagner à intégrer le marché du travail. Nous répondons ainsi aux besoins exprimés par les partenaires de disposer de compétences opérationnelles prêtes à intervenir dans un contexte national en mutation et à travers son département MDI-Executive Education, MDI-Académique contribue à la consolidation et à l'amélioration continue des compétences managériales. Au niveau MDI-Entreprise nous accompagnons les entreprises dans la réussite de leurs projets de changement et ceci grâce à nos capacité de formation-action et de conseil.</p> <p>Nous avons pleine conscience que nos activités se déploient dans un environnement de plus en plus compétitif.</p> <p>Notre conviction est que cette situation constitue une opportunité pour renforcer notre professionnalisme et améliorer notre compétitivité.</p> <p>Aussi avons-nous décidé de qualifier nos compétences par une démarche qualité et de la faire reconnaître grâce à la certification selon la norme ISO 9001 version 2008.</p> <p>Cette démarche nous engage à améliorer en permanence la satisfaction des exigences de nos clients.</p> <p>Dans ce contexte, le développement et la pérennité de MDI s'appuient sur une politique qualité articulée autour de trois objectifs fondamentaux :</p> <ol style="list-style-type: none">1. Satisfaire les exigences de nos clients par la livraison de prestations conformes à leurs attentes.2. Proposer à nos clients un personnel compétent et s'associer avec des partenaires de haut niveau.3. Etre à l'écoute de nos clients par le développement d'une communication efficace. <p>Cette politique qualité, qui sera revue annuellement en Comité de Direction pour vérifier son adéquation et sa cohérence avec nos objectifs, sera mise en œuvre à travers :</p> <ul style="list-style-type: none">▪ La mise en place d'un système de management de la qualité ;▪ La planification d'objectifs qualité précis définis, déployés, et revus périodiquement ;▪ Le développement d'une culture exemplaire centrée sur nos clients et sur le refus de tout compromis en matière de qualité. <p>Le partage de valeurs de la qualité nous permettra, tout à la fois, d'assurer la satisfaction des exigences de nos clients, de favoriser la rentabilité de nos activités et de contribuer au développement de projets personnels de nos collaborateurs.</p> <p style="text-align: right;"> B. Benabdestem Directeur Général de MDI Fait à Alger le 02 Janvier 2011</p>		

MDI Cartographie des processus
V01 02/11/2011

