

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur  
et de la Recherche Scientifique  
Ecole Nationale Supérieure de Management  
Koléa



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
المدرسة الوطنية العليا للمناجمنت  
القلعة

## MEMOIRE DE FIN D'ÉTUDE

En vue de l'obtention d'un Master en  
« Management par la qualité »

**Contribution à la mise en place d'un système de  
management selon la norme ISO 21001 :2018 dans le  
cadre d'un projet de développement durable**  
Cas ESHRA

**Élaboré par :**

CHAIB SETTI Lina

BENLATRECHE Romaysa

**Encadré par :**

Dr. BELIMANE Wissam

Dr. BEDAIDA Imad Eddine

Dr. AMGHAR Meryem

**Année Universitaire : 2024/2025**

## RESUME

Le secteur de l'enseignement supérieur est soumis à une évolution rapide et compétitivité croissante, garantissant une éducation de qualité. Cette dernière est intrinsèquement liée aux exigences du développement durable, amenant les établissements d'enseignement supérieur (EES) à élargir leur mission au-delà de l'enseignement et de la recherche pour participer activement à l'amélioration sociétale et à la transition écologique. Notre travail s'inscrit dans cette perspective et vise l'implémentation d'un système éducatif centré sur les apprenants et aligné sur les Objectifs de Développement Durable (ODD), en particulier l'ODD 4 relatif à une éducation de qualité, conformément à la norme ISO 21001 :2018. Cette démarche qualitative a été menée au sein de l'École Supérieure d'Hôtellerie et de Restauration d'Alger (ESHRA), dans le cadre de son projet Green Smart ESHRA. L'étude met en évidence les étapes cruciales de la mise en œuvre d'un tel système, et les résultats obtenus soulignent l'importance d'une gouvernance inclusive, d'une planification méthodique et de l'intégration des dimensions sociales, environnementales et pédagogiques au cœur de la gestion éducative.

**Mots clés :** la qualité dans l'enseignement supérieur, système de management, iso21001, développement durable, odd4,

## ABSTRACT

In the context of a rapidly evolving and increasingly competitive higher education sector, ensuring quality education is essential. This quality is intrinsically linked to the demands of sustainable development, leading higher education institutions (HEIs) to expand their mission beyond teaching and research to actively participate in societal improvement and ecological transition. Our work is situated within this perspective and aims at the implementation of a learner-centered educational system aligned with the Sustainable Development Goals (SDGs), particularly SDG 4 concerning quality education, in accordance with the ISO 21001:2018 standard. This qualitative approach was conducted within the Higher National School of Hospitality and Catering of Algiers (ESHRA), as part of its Green Smart ESHRA project. The study highlights the crucial steps in the implementation of such a system, and the results obtained underscore the importance of inclusive governance, methodical planning, and the integration of social, environmental, and pedagogical dimensions at the heart of educational management.

**Keywords:** quality in higher education, management system, ISO 21001, sustainable development, SDG 4.

## ملخص

في سياق قطاع التعليم العالي الذي يشهد تطورًا سريعًا وتنافسية متزايدة، يمثل ضمان جودة التعليم ضرورة أساسية. ترتبط هذه الجودة ارتباطًا جوهريًا بمتطلبات التنمية المستدامة، مما يدفع مؤسسات التعليم العالي إلى توسيع مهمتها إلى ما وراء التدريس والبحث للمشاركة بنشاط في التحسين المجتمعي والانتقال البيئي. يندرج عملنا ضمن هذا المنظور ويهدف إلى تطبيق نظام تعليمي يركز على المتعلم ويتماشى مع أهداف التنمية المستدامة (SDGs)، ولا سيما الهدف الرابع المتعلق بالتعليم الجيد، وفقًا لمعيار ISO 21001:2018. تم إجراء هذا النهج النوعي داخل المدرسة الوطنية العليا للفندقة والإطعام بالجزائر (ESHRA)، كجزء من مشروعها Green Smart ESHRA. تسلط الدراسة الضوء على الخطوات الحاسمة في تطبيق مثل هذا النظام، وتؤكد النتائج التي تم الحصول عليها على أهمية الحوكمة الشاملة والتخطيط المنهجي ودمج الأبعاد الاجتماعية والبيئية والتربوية في تصميم الإدارة التعليمية.

**الكلمات المفتاحية:** جودة التعليم العالي، نظام الإدارة، ISO 21001، تنمية مستدامة، هدف رابع من أهداف التنمية المستدامة

## REMERCIEMENTS

*C'est avec une émotion profonde et sincère que j'exprime mes remerciements les plus profonds à toutes les personnes qui ont marqué mon parcours et ont été des piliers de ce projet*

*En premier lieu, mon âme et mon esprit s'élèvent vers Allah le Tout-Puissant et Bienveillant. C'est par Sa Grâce infinie, Sa force et le courage qu'Il m'a accordés, que j'ai pu accomplir ce modeste travail. Sa Lumière a guidé mes pas.*

*Un immense et profond merci à mes encadrants dont l'accompagnement a été déterminant : À Madame Belimane, pour son soutien indéfectible, son engagement exemplaire et sa vision éclairée qui ont structuré ma réflexion et m'ont guidée. À Madame Amghar, pour sa bienveillance rayonnante, son soutien continu et son expertise précieuse qui ont enrichi ma recherche. Et à Monsieur Bedaida, dont l'expertise remarquable, les encouragements inébranlables ont permis à ce projet de s'ancrer sur le terrain. Votre confiance a été une motivation immense pour ma réussite.*

*À ma chère Mama, ma première étoile et mon refuge. Chaque sacrifice, chaque prière murmurée, chaque geste d'amour inconditionnel ont été le roc sur lequel j'ai construit mes rêves.*

*À mon cher Papa, mon guide et mon exemple. Ta sagesse, ton soutien constant et ta persévérance sans faille ont été des phares éclairant mon chemin. Ton amour : ma protection et ma force inépuisable. Ce succès est aussi le vôtre.*

*Je remercie mes frères, Mohamed, Mouhieddine et Abdelhadi, pour leur soutien fraternel et réconfortant. Une pensée émue à ma Grand-Tante Hanifa pour son soutien inconditionnel et ses précieuses douaa qui m'ont accompagnée et protégée.*

*Ce chemin n'aurait pas été le même sans une épaule solide : merci à mon binôme Romi, bien plus qu'une sœur. Ta présence, ton écoute bienveillante et ta persévérance partagée ont été un cadeau précieux et une force immense. Mes proches aussi surtout ma cher cheraz, dont l'amitié sincère et les encouragements ont illuminé mes journées, dissipant mes doutes.*

*Ma gratitude s'étend à la famille ENSM pour avoir cru en mon potentiel, pour la formation d'excellence et le soutien précieux offert. Un merci particulier à mes camarades de l'ENSM ayant travaillé avec nous à l'ESHRA pour leur précieuse entraide et collaboration. Je suis également reconnaissante envers chaque personne à ESHRA pour son accueil chaleureux et son aide professionnelle qui ont permis d'achever ce travail.*

*Et pour finir, un remerciement tout spécial à moi-même, à la petite Lina, pour cette force intérieure inébranlable, ce courage lumineux qui a su dissiper les ombres, pour la patience qui a attendu le moment juste, et cette foi inaltérable en nos rêves.*

*Que ces quelques mots, empreints de la plus sincère des émotions, puissent témoigner de ma profonde et éternelle gratitude.*

*Lina chaib setti*

## REMERCIEMENTS

*Avant tout, je remercie Dieu qui m'a aidée, soutenue et donné la force pour réaliser ce travail. Sans Lui, rien n'aurait été possible.*

*Je tiens tout d'abord à remercier Madame Belimane Wissam pour son accompagnement tout au long de ce travail, ainsi que pour sa disponibilité et ses conseils, qui m'ont aidée à avancer.*

*Je tiens également à remercier Madame Amghar Meryem, que j'ai eu l'honneur de connaître, pour sa gentillesse, son suivi bienveillant et ses conseils précieux. Son soutien a été très important pour la réalisation de ce travail.*

*Je remercie également Monsieur Bedaida Imad Eddine pour son aide, sa patience, ses conseils professionnels, ainsi que pour ses encouragements et la motivation qu'il m'a apportée tout au long de cette expérience.*

*À mes chers parents, du fond du cœur je vous remercie. Vous êtes ma plus grande source de force et d'amour. Merci pour vos sacrifices, vos prières, votre soutien inconditionnel et votre confiance en moi. C'est grâce à vous que je suis arrivée là aujourd'hui. Vous êtes mon repère et ma fierté.*

*Je souhaite adresser mes remerciements à mes frères Mohamed et Sidali, qui ont toujours été là pour moi. Votre présence m'a beaucoup apporté, surtout dans les moments difficiles, et je ne l'oublierai jamais. Merci aussi à ma sœur Rachida et à son mari Slimane pour leur soutien et leurs encouragements. Une pensée sincère à mes belles-sœurs, Namira et Khaoula, pour leur gentillesse et le soutien qu'elles m'ont toujours apporté. Je n'oublie pas ma tante Fatma Zohra pour tout ce qu'elle a fait pour moi.*

*Ma gratitude va à ma binôme Lina, qui est bien plus qu'une partenaire de travail, une véritable sœur pour moi. Merci pour ton soutien, ta patience, ton sourire et tout ce que tu as partagé avec moi durant ce parcours. Un grand merci aussi à ta famille pour leur gentillesse.*

*Je remercie aussi tous mes amis pour leur présence et leurs encouragements. En particulier cheraz.*

*Mes remerciements vont à la communauté de l'ENSM. Un grand merci également à toute l'équipe du projet Green Smart ESHRA pour son implication et sa collaboration tout au long de cette expérience.*

*J'exprime aussi toute ma reconnaissance à l'ensemble du personnel de l'ESHRA pour son accueil, et en particulier à celles qui m'ont aidée et soutenue dans ce travail.*

*Et pour finir, je me remercie pour les efforts, la patience et la persévérance dont j'ai fait preuve tout au long de ce travail.*

*Benlatreche Romaysa*

**TABLE DE MATIERES**

RESUME

I

|   |    |
|---|----|
| ABSTRACT  | II |
| ملخص  | 3  |
| REMERCIEMENTS   | IV |
| TABLE DE MATIERES   | V  |
| LISTE DES TABLEAUX  | IX |
| LISTE DES FIGURES   | X  |
| LISTE DES ABREVIATIONS ET ACRONYMES                                 | XI |
| INTRODUCTION  | 1  |
| CHAPITRE 01:  | 4  |
| CONTEXTE ET PROBLÉMATIQUE   | 4  |
| Section 1 : Présentation de l'étude                                 | 5  |
| 1. Contexte de l'étude :  | 5  |
| 2. Objectifs de l'étude :   | 6  |
| 3. Question de la recherche :                                       | 6  |
| 4. Raisons du choix du thème :                                      | 7  |
| 5. Posture Épistémologique de l'étude :                             | 8  |
| 6. Pertinence de l'étude :  | 9  |
| 6.1. Pertinence théorique :   | 9  |
| 6.2. Pertinence opérationnelle :                                    | 9  |
| Section 2 : l'Organisme d'Accueil                                   | 10 |
| 1. Présentation de l'ESHRA :  | 10 |
| 2. Mission, Visions et Valeurs de l'ESHRA :                         | 10 |
| 2.1. Mission :  | 10 |
| 2.2. Vision :   | 10 |
| 2.3. Valeurs fondamentales :  | 11 |
| - 11  |    |
| 3. Infrastructures Dédiées de l'ESHRA :                             | 11 |
| 4. Offre de Formation et Orientations Pédagogiques de l'ESHRA :     | 12 |
| 5. Smart Green ESHRA : Transformation vers une Hôtellerie Durable : | 14 |
| CHAPITRE 02 :   | 16 |
| CADRE THÉORIQUE   | 16 |
| Section 01 : Revue de littérature                                   | 17 |
| 1. La qualité dans l'enseignement supérieur :                       | 18 |
| 1.1. À l'échelle mondiale :   | 18 |
| 1.2. À l'échelle nationale :  | 22 |

|   |    |
|---|----|
| 2. Développement durable (DD) et responsabilité sociétale des entreprises (RSE) dans l'enseignement supérieur :                 | 26 |
| 2.1. À l'échelle mondiale :   | 26 |
| 2.2. À l'échelle nationale :  | 28 |
| 3. Implémentation de la Norme ISO 21001 dans l'Enseignement Supérieur : Un Levier pour la Qualité et le Développement Durable : | 30 |
| 3.1. À l'échelle mondiale :   | 30 |
| 3.2. À l'échelle nationale :  | 35 |
| Section 2 état de l'art : Le cadre conceptuel   | 38 |
| 1. Généralité sur la qualité et le management de la qualité :   | 38 |
| 1.1 La qualité :  | 38 |
| 1.2 Évolution et conceptualisation de la qualité :  | 38 |
| 1.3 La normalisation :  | 39 |
| 1.4. La certification :   | 41 |
| 1.5. Le management de la qualité normalisé selon l'ISO 9001 :   | 41 |
| 2. Concepts Clés de la Qualité dans l'Enseignement Supérieur :  | 43 |
| 2.1. La qualité dans l'enseignement supérieur :   | 43 |
| 2.2. Différentes perspectives sur la qualité de service :   | 43 |
| 3. Les caractéristiques du service :  | 44 |
| 3.1. L'intangibilité :  | 44 |
| 3.2. La co-production :   | 45 |
| 3.3. Le contact direct avec l'étudiant :  | 45 |
| 3.4. La servuction :  | 45 |
| 4. L'assurance qualité dans l'enseignement supérieur :  | 45 |
| 4.1. Définition de AQ dans l'enseignement supérieur :   | 45 |
| 4.2. Mise en œuvre de l'AQ en Algérie :   | 45 |
| 5. Le système de management des organismes d'éducation (SMOE) :   | 46 |
| 5.1. Définition de SMOE :   | 46 |
| 5.2. La démarche de mise en place d'un SMOE :   | 46 |
| 5.3. La Norme ISO 21001 Un Système de Management de la Qualité pour l'Éducation :   | 48 |
| 6. Structure de la norme ISO 21001 :  | 50 |
| 6.1. Chapitres 1 à 3 :  | 51 |
| 6.2. Chapitre 4 :   | 51 |
| 6.3. Chapitre 05 :  | 54 |
| 6.4. Chapitre 06 : planification  | 55 |
| 6.5. Chapitre 07 : Support  | 55 |
| 6.6. Chapitre 08 : Réalisation  | 55 |

|  |     |
|--|-----|
| 6.7. Chapitre 09 : Evaluation de la performance                                      | 55  |
| 6.8. Chapitre 10 : Amélioration  | 55  |
| 7. Développement Durable et Responsabilité Sociétale dans l'Enseignement Supérieur : | 56  |
| 7.1. Définition du développement durable et de la responsabilité sociétale :         | 56  |
| 7.1.2. Responsabilité sociétale :  | 57  |
| 7.2. Intégration du développement durable dans l'enseignement supérieur :            | 59  |
| CHAPITRE 03 : CADRE METHODOLOGIQUE   | 61  |
| Section 01 : Démarche Méthodologique   | 62  |
| 1.Méthodologie de recherche  | 62  |
| 2. Dispositif de Collecte des Données : Techniques et outils                         | 63  |
| 2.1. Techniques de collecte des données  | 63  |
| Section 2 : procédure de traitement des donnes                                       | 71  |
| CHAPITRE 04 : RÉSULTATS ET DISCUSSIONS   | 73  |
| Section 01 Présentation des résultats  | 76  |
| 1. 75  |     |
| 2. Diagnostic de conformité de SMOE selon les exigences de la norme ISO21001 :2018 : | 77  |
| 2.1. Résultats de diagnostic de conformité :   | 78  |
| 3. 90  |     |
| 4. Déploiement du plan d'action :  | 92  |
| 4.1. Élaboration de la politique d'engagement RSE :                                  | 92  |
| 4.2. Diagnostic stratégique (analyse du contexte) :                                  | 93  |
| 4.3. L'identification des parties prenantes de SMOE :                                | 96  |
| SECTION 02 : DISCCUSION DES RESULTATS  | 99  |
| CONCLUSION   | 105 |
| REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES  | 109 |
| ANNEXE A : GRILLE D'EVALUATION SELON LES EXIGENCES DE LA NORME ISO 21001:2018        | 114 |
| ANNEXE B : GRILLE D'ÉVALUATION ;ENGAGEMENT ET PRATIQUES DD/RSE                       | 136 |
| ANNEXE C : GUIDE D'ENTRETIEN   | 138 |
| ANNEXE D :GRILLE D'OBSERVATION   | 141 |
| ANNEXE E : LE PLAN DE TRAVAIL  | 144 |
| ANNEXE F :PLAN D'ACTION ISO 21001 – MISE EN ŒUVRE DU SMOE, DD A L'ESHRA              | 147 |
| ANNEXE G : POLITIQUE D'ENGAGEMENT RSE  | 151 |
| ANNEXE H :ANALYSE SWOT   | 153 |



## LISTE DES TABLEAUX

|   |    |
|---|----|
| <b>Tableau 1 :</b> Synthèse des recherches sur la qualité de l'enseignement supérieure en Algérie                                 | 22 |
| <b>Tableau 2 :</b> Intégration du développement durable dans l'enseignement supérieure en Algérie                                 | 29 |
| <b>Tableau 3 :</b> Niveaux de conformité aux normes ISO à l'Université Santo Tomás  | 32 |
| <b>Tableau 4 :</b> Synthèse des recherches sur l'application de la norme ISO 21001 :2018 dans l'enseignement supérieur en Algérie | 35 |
| <b>Tableau 5:</b> Matrice Pouvoir/Intérêt des parties prenantes   | 54 |
| <b>Tableau 6 :</b> Objectifs de développement durable (ODD)   | 58 |
| <b>Tableau 7 :</b> Typologie des entretiens en fonction du degré de directivité   | 64 |
| <b>Tableau 8 :</b> Programme détaillé des entretiens  | 65 |
| <b>Tableau 9 :</b> l' échelle d'évaluation des exigences ISO 21001  | 71 |
| <b>Tableau 10 :</b> triangulation des données   | 76 |
| <b>Tableau 11 :</b> résultats du diagnostic SMOE  | 78 |
| <b>Tableau 12 :</b> les principales orientations stratégiques   | 93 |
| <b>Tableau 13:</b> les enjeux pertinents de SMOE  | 95 |
| <b>Tableau 14 :</b> échelle dévaluation de niveau d'influence et d'intérêt  | 96 |
| <b>Tableau 15 :</b> les parties prenantes de SMOE   | 96 |

## LISTE DES FIGURES

|   |    |
|---|----|
| <b>Figure 1</b> : Représentation de la structure du présent document dans le cycle PDCA.                                      | 51 |
| <b>Figure 2</b> : les deux perspectives de l'analyse stratégique  | 52 |
| <b>Figure 3</b> : Les piliers du développement durable  | 57 |
| <b>Figure 4</b> : Grille d'Autoévaluation selon la Norme ISO 21001 :2018  | 68 |
| <b>Figure 5</b> : Grille d'évaluation – Engagement et Pratiques en Développement Durable et Responsabilité Sociétale (DD/RSE) | 69 |
| <b>Figure 6</b> : grille d'observation  | 70 |
| <b>Figure 7</b> : la démarche de mise en place de SMOE  | 75 |
| <b>Figure 8</b> : Représentation graphique du taux de conformité au chapitre 4.   | 79 |
| <b>Figure 9</b> : Représentation graphique du taux de conformité au chapitre 5.   | 80 |
| <b>Figure 10</b> : Représentation graphique du taux de conformité au chapitre 6.  | 81 |
| <b>Figure 11</b> : Représentation graphique du taux de conformité au chapitre 7.  | 82 |
| <b>Figure 12</b> : Représentation graphique du taux de conformité au chapitre 8.  | 83 |
| <b>Figure 13</b> : Représentation graphique du taux de conformité au chapitre 9.  | 84 |
| <b>Figure 14</b> : Représentation graphique du taux de conformité au chapitre 10.   | 85 |
| <b>Figure 15</b> : représentation de conformité de SMOE   | 86 |
| <b>Figure 16</b> : Matrice de pertinence des parties prenantes de l'ESHRA   | 99 |

## LISTE DES ABREVIATIONS ET ACRONYMES

| Abréviation  | Signification   |
|--------------|---|
| <b>AQ</b>    | Assurance Qualité   |
| <b>EES</b>   | Établissement d'Enseignement Supérieur                                |
| <b>ESHRA</b> | École Supérieure d'Hôtellerie et de Restauration d'Alger              |
| <b>ISO</b>   | International Organization for Standardization                        |
| <b>MESRS</b> | Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique |
| <b>ODD</b>   | Objectif de Développement Durable                                     |
| <b>PDCA</b>  | Plan – Do – Check – Act   |
| <b>PP</b>    | Parties Prenantes   |
| <b>QHSE</b>  | Qualité, Hygiène, Sécurité, Environnement                             |
| <b>RSE</b>   | Responsabilité Sociétale des Entreprises                              |
| <b>RSO</b>   | Responsabilité Sociétale des Organisations                            |
| <b>SMOE</b>  | Système de Management des Organismes d'Éducation                      |
| <b>SMQ</b>   | Système de Management de la Qualité                                   |
| <b>SWOT</b>  | Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats                         |

# **INTRODUCTION**

La question de la qualité dans l'enseignement supérieur est devenue un enjeu stratégique majeur dans un contexte mondial en constante évolution. Face à la complexité croissante des attentes sociétales, économiques et environnementales, la notion de qualité éducative ne cesse de se redéfinir, tant dans sa perception que dans ses modalités d'application. Aujourd'hui, l'éducation de qualité est reconnue comme une condition indispensable à la réalisation des Objectifs de Développement Durable (ODD), en particulier l'ODD 4 qui vise à garantir une éducation inclusive, équitable et de qualité pour tous.

Dans cette dynamique, les établissements d'enseignement supérieur (EES) sont appelés à démontrer leur efficacité et leur capacité à atteindre l'excellence académique et organisationnelle. Cela implique d'identifier et d'intégrer les meilleures pratiques en matière de gouvernance, de pédagogie et de gestion des ressources, tout en assurant un équilibre entre l'adaptabilité des programmes, l'autonomie de la recherche et le respect des standards de qualité. Comme le soulignent (Gueye et al., 2018), chaque EES doit construire son propre référentiel d'excellence en intégrant ces dimensions dans une approche cohérente et systémique.

La qualité et la pertinence des formations ont été placées au cœur des débats internationaux. L'accent a été mis sur la nécessité d'aligner les programmes éducatifs sur les ODD et l'Agenda Éducation 2030, tout en promouvant une culture organisationnelle durable (Karakhanyan, 2022). Des stratégies nationales, à l'image de la Stratégie gouvernementale de développement durable 2023-2028, encouragent cette transition dans plusieurs pays, en transformant durablement les pratiques des universités et des écoles supérieures en matière de gouvernance, d'achats responsables, de gestion des ressources, de recherche et d'innovation.

Pour accompagner cette transformation, de nombreux établissements se tournent vers les standards internationaux de management afin d'améliorer la qualité et de renforcer la gouvernance et l'autonomie institutionnelle. (Rouet, 2024) souligne que ces standards permettent d'instaurer une rigueur managériale adaptée aux enjeux contemporains de l'enseignement supérieur. En Algérie, cette volonté se traduit par une série de réformes menées par le ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique, qui placent la qualité de l'enseignement au cœur des priorités nationales (Saidani et al., 2022).

L'avant-projet de loi de 2020, visant à moderniser le système universitaire algérien, propose ainsi une nouvelle gouvernance fondée sur l'autonomie, la transparence et l'évaluation

continue de la qualité. Il met en avant le lien entre universités et monde socio-économique afin d'améliorer l'employabilité des diplômés. Parallèlement, le secteur privé de l'enseignement supérieur connaît une montée en puissance, se distinguant par la qualité de ses programmes, la modernisation de ses infrastructures et l'excellence pédagogique. (Bedaida, 2022)

Dans ce cadre, la norme ISO 21001 :2018 s'impose comme un outil structurant pour le management des organismes d'éducation. Elle vise à améliorer l'organisation interne des établissements, à renforcer la cohérence de leurs programmes et à aligner leurs actions sur les attentes des apprenants et des parties intéressées (Marina et al., 2024). En Algérie, plusieurs travaux ont mis en évidence son potentiel pour améliorer la qualité éducative et la gouvernance dans le secteur universitaire. (Ghomari, 2022) note que cette norme représente un levier pertinent pour atteindre l'ODD 4 et pour accompagner la transition vers un système éducatif plus performant et plus responsable.

Notre étude s'aligne à la fois sur les engagements en matière de développement durable et sur l'exigence de qualité éducative. Notre recherche se propose ainsi d'apporter une contribution concrète à la transformation des établissements d'enseignement supérieur en Algérie, en intégrant la norme ISO 21001 comme vecteur de gouvernance, de qualité et de durabilité.

**CHAPITRE 01:**  
**CONTEXTE ET PROBLÉMATIQUE**

Dans un contexte où la qualité de l'enseignement supérieur et le développement durable deviennent des enjeux majeurs à l'échelle mondiale, il est essentiel de comprendre les dynamiques qui façonnent les établissements éducatifs. Ce chapitre a permis d'établir un cadre clair et structuré pour notre étude. La première section a présenté le contexte général, la problématique ainsi que les objectifs et la méthodologie adoptée. La deuxième section, quant à elle, a offert une description détaillée de l'organisme d'accueil, l'ESHRA, mettant en lumière son rôle clé et son engagement dans la formation hôtelière durable en Algérie. Ces éléments constituent les bases solides nécessaires à la compréhension et à la conduite de notre recherche.

## **Section 1 : Présentation de l'étude**

### **1. Contexte de l'étude :**

Dans un contexte mondial marqué par l'urgence de promouvoir une éducation de qualité, inclusive et durable, l'Algérie s'aligne progressivement sur les Objectifs de Développement Durable, notamment l'ODD 4 qui vise à « assurer l'accès de tous à une éducation de qualité, sur un pied d'égalité, et promouvoir les possibilités d'apprentissage tout au long de la vie » (Saidani et al., 2022). Au niveau national, le ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique a désigné « la qualité de l'enseignement supérieur » comme priorité stratégique de l'année universitaire 2024-2025, réaffirmant ainsi l'importance d'un pilotage axé sur l'assurance qualité et l'amélioration continue des formations (Mesrs, 2024). Cette ambition s'appuie notamment sur les travaux du CIAQES, à travers le Référentiel National d'Assurance Qualité de l'Enseignement Supérieur (RNAQES), qui vise à structurer et à harmoniser les pratiques de gouvernance académique. (Kouraiche, 2019)

Dans cette dynamique, la norme internationale ISO 21001 :2018 constitue un cadre pertinent pour le pilotage des systèmes de management des organismes d'éducation, en mettant l'accent sur la satisfaction des besoins des apprenants et des parties prenantes, l'amélioration des processus éducatifs, et la responsabilisation institutionnelle.

À l'ESHRA, cette exigence de qualité s'inscrit dans une vision plus large portée par le projet stratégique « Smart Green ESHRA 2030 », qui vise à positionner l'école comme un modèle d'innovation et de durabilité dans le domaine de l'hôtellerie, en intégrant des piliers tels que la formation éco-responsable, l'innovation numérique, l'entrepreneuriat vert et le développement d'un campus durable. C'est dans cette perspective que notre étude se situe,

en articulant la mise en œuvre de la norme ISO 21001 avec les principes du développement durable et les objectifs de transformation institutionnelle définis par l'ESHRA.

## **2. Objectifs de l'étude :**

Bien que l'intégration des systèmes de management de la qualité dans l'enseignement supérieur ait suscité l'intérêt de nombreux chercheurs, notamment face aux mutations socio-économiques et à l'impératif d'améliorer l'apprentissage et l'employabilité des étudiants (Alami), des études récentes (Marina et al., 2024; Ramese et al., 2024) ont souligné un certain retard dans l'adoption de la norme ISO 21001:2018. Pourtant, cette norme offre des avantages significatifs en matière de performance académique, de satisfaction des parties intéressées, et d'optimisation des processus éducatifs.

Dans cette perspective, la présente recherche a pour objectif principal de contribuer à la mise en place d'un système de management des organismes d'éducation/formation (SMOE) conforme aux exigences de la norme ISO 21001 :2018, dans le cadre d'un projet de développement durable au sein de l' Ecole Supérieur d'Hôtellerie et de Restauration d'Alger, qui sera présentée dans la deuxième section de ce chapitre,

Pour atteindre cet objectif général, l'étude vise à :

- Réaliser un diagnostic exhaustif de système éducatif de l'ESHRA, afin d'évaluer le niveau de conformité et identifier les écarts existants par rapport aux exigences de la norme ISO21001 :2018.
- Elaborer un plan d'action visant à combler les écarts identifiés en tenant compte les dimensions de DD et RSE.
- Initier l'analyse du contexte de l'ESHRA, conformément aux exigences du chapitre 04 de la norme ISO21001.

## **3. Question de la recherche :**

Partant de ce contexte, marqué par un manque d'études approfondies sur les systèmes de management dans l'enseignement supérieur en Algérie, cette recherche vise à apporter une contribution pertinente en explorant la mise en place d'un Système de Management des Organismes Éducatifs (SMOE). Afin de répondre aux objectifs définis, cette étude examine la question de recherche suivante :

**« Comment mettre en place un système de management pour un organisme d'éducation conformément aux exigences de la norme ISO 21001 :2018, issue d'un projet du développement durable au sein de l'ESHRA ? »**

Cette question principale est soutenue par les questions secondaires suivantes :

- Dans quelle mesure le système de management éducatif actuel de l'ESHRA est-il conforme aux exigences de la norme ISO 21001 :2018 ?
- Quels changements organisationnels et managériaux l'ESHRA doit-elle entreprendre afin de combler les écarts identifiés par rapport aux exigences de la norme ISO 21001 :2018 ?
- Quels sont les enjeux internes et externes auxquels l'ESHRA est confrontée ?

#### **4. Raisons du choix du thème :**

Notre intérêt pour le management de la qualité dans le secteur éducatif constitue une motivation majeure. Nous reconnaissons le potentiel de l'application de ses principes pour optimiser l'expérience étudiante et la performance institutionnelle, un intérêt nourri par notre spécialisation en management par la qualité et inspiré par les travaux de nos encadrants sur la qualité de l'enseignement supérieur.

Ainsi que, la pertinence de ce thème pour notre parcours professionnel futur est indéniable, car il nous permettra d'acquérir une expertise dans un secteur en pleine expansion. De plus, la norme ISO 21001 : 2018 présente une pertinence significative pour le secteur de l'enseignement supérieur en répondant aux impératifs actuels d'amélioration continue et de reconnaissance internationale.

Par ailleurs, l'orientation stratégique prise par l'ESHRA en faveur de l'adoption d'un système de management conforme à cette la norme et aux principes du développement durable, notamment à travers son initiative "Green Smart ESHRA", constitue un terrain propice à une recherche appliquée susceptible d'apporter une valeur ajoutée directe à l'établissement.

Enfin, bien que l'ISO 21001 soit une norme récente, son application et son impact dans le contexte spécifique de l'enseignement supérieur privé en Algérie demeurent un domaine nécessitant davantage d'investigation, permettant à notre recherche d'enrichir la littérature académique existante.

## **5. Posture Épistémologique de l'étude :**

L'épistémologie, définie comme l'étude de la constitution des connaissances valables, est la discipline fondamentale qui guide la production du savoir scientifique. En sciences économiques et de gestion, trois paradigmes épistémologiques majeurs encadrent généralement les recherches : le positivisme, l'interprétativiste et le constructivisme.

Le paradigme de l'interprétativiste postule que la réalité n'est pas objectivement accessible mais construite à travers nos interprétations et représentations. Ainsi, l'information produite est une interprétation et une description d'une situation spécifique, filtrée par les expériences du chercheur et les perceptions des acteurs étudiés. (Marina et al., 2024 ; Ramese et al., 2024 ; Boukaira & Daamouch, 2021 ; Rohayati & Delvika, 2020)

Dans cette optique, notre posture épistémologique, ancrée dans ce paradigme et nous conduit à nous intéresser particulièrement aux attitudes et aux comportements des acteurs impliqués dans la mise en place d'un système de management des organismes d'enseignement (SMOE) au sein de l'ESHRA. Il s'agit de comprendre comment les différentes parties prenantes (direction, personnel enseignant et administratif, étudiants etc.) perçoivent et interprètent l'introduction de ce système. En nous concentrant sur leurs expériences et leurs interactions face à ce changement organisationnel, nous cherchons à explorer les enjeux, les défis et les opportunités qui émergent de cette démarche.

Pour cela, cette étude s'inscrit dans une démarche de recherche-action fondée sur une approche qualitative, visant à comprendre en profondeur les dynamiques internes de l'ESHRA dans le cadre de la mise en œuvre du projet Green Smart ESHRA. Elle repose sur la collecte de données diversifiées, issues des points de vue des différents acteurs impliqués dans le projet, afin de garantir une représentation fidèle de la réalité du terrain. À cet effet, plusieurs outils et techniques de collecte de données ont été mobilisés, notamment : l'observation directe, les entretiens semi-directifs, les grilles d'évaluation, les sessions de brainstorming, les groupes de discussion ainsi que l'analyse documentaire. L'objectif est de favoriser une compréhension contextualisée du fonctionnement de l'ESHRA et de son engagement vers un modèle d'éducation durable.

## **6. Pertinence de l'étude :**

Le thème de cette recherche s'inscrit dans une dynamique de réflexion stratégique et académique, nourrie par un travail d'analyse du contexte éducatif algérien et des enjeux contemporains liés à la qualité, à la durabilité et à la gouvernance des établissements d'enseignement supérieur. Il s'agit d'un sujet porteur, à la fois originale et en lien direct avec les mutations attendues dans le secteur d'enseignement en Algérie.

### **6.1. Pertinence théorique :**

Sur le plan académique, cette étude répond à un besoin important : la mise en place d'un Système de Management des organismes d'enseignement conforme à la norme ISO 21001 :2018 reste encore peu étudiée en Algérie et plus largement dans les pays du Sud. Si la littérature sur le management de la qualité dans l'enseignement supérieur est relativement développée, l'articulation entre qualité, DD et RSE dans le secteur éducatif demeure largement sous-explorée. Ces thématiques sont le plus souvent abordées dans les contextes industriels ou commerciaux. En s'intéressant à cette convergence dans un établissement de formation en Algérie, cette recherche vise à enrichir la littérature existante et à apporter un éclairage nouveau sur les enjeux propres au contexte éducatif algérien.

### **6.2. Pertinence opérationnelle :**

D'un point de vue pratique, les résultats attendus de cette étude sont susceptibles de guider concrètement les établissements d'enseignement supérieur privés dans la structuration et l'optimisation de leur système de management éducatif. En s'appuyant sur un diagnostic approfondi et une analyse des parties prenantes, la recherche propose un plan d'action adapté aux spécificités de l'ESHRA, avec une portée potentiellement élargie à d'autres institutions similaires. L'intégration des dimensions du développement durable et de la responsabilité sociétale permet de dépasser une simple approche qualité pour envisager un modèle de gouvernance global, durable et orienté vers la performance éducative. Les outils et recommandations issus de cette recherche peuvent ainsi servir d'appui stratégique pour renforcer la compétitivité, la transparence et la satisfaction des bénéficiaires dans les établissements privés d'enseignement supérieur.

## **Section 2 : l'Organisme d'Accueil**

### **1. Présentation de l'ESHRA :**

L'École Supérieure d'Hôtellerie et de Restauration d'Alger (ESHRA) est un établissement d'enseignement supérieur fondé en 2014 par la Société d'Investissement Hôtelier (SIH). De plus, l'ESHRA est agréée par le ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique algérien, comme en témoigne l'arrêté N° 842 du 10 juin 2024 portant l'octroi de l'autorisation de création d'un établissement privé de formation supérieure.

ESHRA a été créée en partenariat avec l'École Hôtelière de Lausanne (EHL). L'objectif de l'ESHRA est de pallier le manque de personnel qualifié dans les secteurs de l'hôtellerie, de la restauration et du tourisme en Algérie, en formant des professionnels capables de gérer des établissements à tous les niveaux. L'ESHRA, qui fait partie d'un groupe hôtelier de huit unités internationales, fonctionne selon les valeurs et les standards de l'EHL tout en respectant la réglementation algérienne.

### **2. Mission, Visions et Valeurs de l'ESHRA :**

#### **2.1. Mission :**

Former des talents pour une carrière dans l'industrie de l'hôtellerie et de la restauration en Algérie et en Afrique et transmettre du savoir, du savoir-faire et du savoir-être continuellement mis à jour aux parties prenantes – étudiants, enseignants, industrie, et au marché en général.

L'ESHRA a pour mission de contribuer activement au développement touristique et économique de l'Algérie et de l'Afrique en formant des talents pour l'industrie de l'hôtellerie et de la restauration.

#### **2.2. Vision :**

L'ESHRA ambitionne de devenir un pôle d'excellence reconnu dans le secteur de l'hospitalité, façonnant une culture de l'excellence et cultivant la passion pour ses métiers.

### **2.3. Valeurs fondamentales :**

- Excellence : Se manifeste par une appréciation de l'esthétique, des arts pratiques et un engagement envers la qualité du travail.
- Professionnalisme : Repose sur le travail d'équipe, la confiance mutuelle, l'orientation vers les résultats et la satisfaction client, ainsi que le respect des engagements et des exigences de qualité.
- Responsabilité : Encourage les étudiants à s'engager dans des actions positives, à développer l'empathie et à considérer les conséquences de leurs actions.
- Éthique : Valorise la diversité, le mérite et le potentiel de chacun, et englobe les principes de bonne gouvernance, le respect des droits, des obligations et du secret professionnel.

### **3. Infrastructures Dédiées de l'ESHRA :**

L'École Supérieure d'Hôtellerie et de Restauration d'Alger (ESHRA) bénéficie d'infrastructures modernes et étendues, occupant un terrain de 15 hectares et offrant une capacité d'accueil de 800 étudiants dans un environnement propice et confortable. Le bâtiment, conçu selon une architecture contemporaine et conforme aux normes internationales, abrite des installations pédagogiques spécialisées pour chaque domaine de formation. On y trouve notamment une salle de pratique dédiée à la réception hôtelière et événementielle. Les salles de classe, dont la capacité varie de 15 à 35 étudiants, sont équipées de tables biplaces, de chaises individuelles, de data-shows et de tableaux blancs.

L'ESHRA se distingue par son approche pratique de l'enseignement, illustrée par la présence d'un hôtel d'application, de laboratoires spécialisés et de restaurants pédagogiques. Ces installations permettent aux étudiants de mettre en œuvre concrètement les connaissances acquises en classe et en laboratoire, transformant l'école en un véritable écosystème d'apprentissage immersif. La bibliothèque de l'ESHRA, organisée selon les normes européennes (Lausanne), reflète le partenariat de l'établissement avec l'École Hôtelière de Lausanne et témoigne de son engagement envers des standards académiques élevés.

L'établissement accorde également une importance particulière au bien-être de ses étudiants. Une cantine de qualité hôtelière leur est exclusivement réservée, où les étudiants en restauration participent activement à toutes les étapes du service, de la cuisine au nettoyage, dans le respect des normes d'hygiène. De plus, l'ESHRA propose un hébergement sur place obligatoire pour les étudiants tout au long de l'année dans des chambres conçues selon les

standards hôteliers, visant à les familiariser avec la vie et les services d'un hôtel. Un bloc de logements est également prévu pour le personnel enseignant expatrié ou venant de loin. Pour répondre aux besoins de santé, l'école dispose d'une pharmacie et d'une petite clinique médicale.

Enfin, l'ESHRA favorise l'épanouissement de ses étudiants à travers une offre variée de loisirs et d'activités extrascolaires, comprenant un terrain de football aux normes officielles, un terrain de basket-ball, une salle de gym équipée et une piscine couverte semi-olympique. L'ESHRA offre à ses étudiants un environnement d'apprentissage complet et moderne, le tout soutenu par des standards internationaux grâce à son partenariat avec l'École Hôtelière de Lausanne.

#### **4. Offre de Formation et Orientations Pédagogiques de l'ESHRA :**

L'École Supérieure d'Hôtellerie et de Restauration d'Alger (ESHRA) propose un programme de licence pour former les futurs professionnels de l'hospitalité :

- Une Licence en sciences de gestion, spécialité Gestion Hôtelière et Restauration, agréée par le MESRS.

Ces formations s'adressent aux bacheliers motivés à acquérir des compétences pointues en Hospitality Management et à construire une carrière enrichissante dans les secteurs dynamiques de l'hôtellerie et de la restauration, bénéficiant d'une expérience d'apprentissage inédite et unique en Algérie.

Le programme d'études, élaboré en collaboration avec la prestigieuse école d'Angers ESTHUA et reconnu par le MESRS, privilégie une pédagogie interactive qui valorise l'engagement étudiant pour une expérience d'apprentissage optimale. L'accessibilité et la disponibilité du corps professoral, ainsi que l'actualisation constante des cours grâce à l'implication académique et aux liens avec l'industrie, sont des atouts majeurs. Le cursus de licence se distingue par un équilibre entre la théorie et la pratique, fondé sur une approche par compétences. Grâce à l'infrastructure que nous avons précédemment décrite, l'ESHRA met en œuvre une orientation pédagogique axée sur le "Learning by doing", permettant aux étudiants de concrétiser leurs apprentissages de manière immersive et pratique.

Le cursus de licence est structuré de la manière suivante :

- **Première année (L1) :** Orientation pratique et initiation aux fondamentaux des métiers de l'hôtellerie et de la restauration, ainsi qu'aux principes essentiels du management.
- **Deuxième année (L2) :** Mise en application concrète des connaissances acquises, avec un stage programmé en début de semestre, suivie d'une introduction approfondie à la gestion hôtelière au second semestre.
- **Troisième année (L3) :** Renforcement des compétences analytiques, managériales et comportementales spécifiques au domaine de la gestion hôtelière et de la restauration.

L'ESHRA propose également un programme de Master en Management Hôtelier de l'ESHRA a pour objectif principal de doter les étudiants de compétences de pointe essentielles à la gestion performante d'établissements hôteliers. Le cursus permet de maîtriser des domaines clés tels que la gestion financière, le management stratégique, le marketing hôtelier, le management des équipes, la qualité et l'innovation dans l'hospitalité. Il comprend également des modules spécialisés portant sur le management international (franchise et contrats de management) et le management de la qualité et la maintenance hôtelière.

Un atout majeur de ce programme réside dans l'opportunité d'interagir avec des pionniers de l'industrie, tant au niveau national qu'international. Les étudiants bénéficient ainsi de l'expertise de professionnels de renom qui influencent activement le secteur de l'hôtellerie à l'échelle mondiale.

L'obtention du diplôme de Master ouvre également la possibilité de poursuivre un doctorat dans le domaine de la gestion hôtelière, ouvrant ainsi les portes d'une carrière académique prometteuse. Ce Master en Management Hôtelier prépare les diplômés à une carrière internationale enrichissante et pleine de perspectives dans l'industrie hôtelière mondiale.

L'ESHRA, en partenariat avec l'INSAG et le Collège de Paris (KEYCE Tourisme), a lancé en mai 2024 un Exécutif MBA en HOSPITALITY MANAGEMENT. Ce programme vise à former des leaders visionnaires, agiles et dotés d'une solide expertise en gestion pour répondre aux défis en constante évolution de l'industrie hôtelière.

Ce programme d'Exécutif MBA, dont la première promotion a débuté en mai 2024, se déroule sur 16 mois, totalisant 350 heures de formation réparties sur trois jours mensuels

(samedi, dimanche et lundi). Il vise à transformer les participants en leaders visionnaires, capables de relever les défis complexes de l'industrie hôtelière.

Cet Exécutive MBA offre une formation complète qui dépasse les compétences techniques, en mettant un accent significatif sur le développement personnel, le leadership et l'intelligence émotionnelle. Les participants bénéficieront également d'un réseau professionnel de qualité, d'opportunités de visites d'entreprises et des connaissances d'experts reconnus du secteur. Le corps professoral est constitué d'universitaires et de professionnels de haut niveau, tant locaux qu'internationaux, et la pédagogie est axée sur l'acquisition de compétences, avec un processus continu d'évaluation et d'amélioration de l'enseignement.

Outre ses programmes académiques diplômants, l'ESHRA propose, à travers sa direction Exécutive and Vocational Education Development (EVED), une offre de formation continue de courte durée axée sur l'excellence. L'EVED se positionne comme un centre d'apprentissage et de développement professionnel de premier plan dans le secteur de l'hôtellerie et de la restauration, s'appuyant sur des formateurs qualifiés et engagés à dispenser un enseignement pertinent et performant.

## **5. Smart Green ESHRA : Transformation vers une Hôtellerie Durable :**

Dans le cadre de sa dynamique de transformation, l'ESHRA a adopté une stratégie de développement durable ambitieuse, matérialisée par le projet Green Smart ESHRA, une initiative structurante inscrite dans une vision à l'horizon 2030. L'objectif principal est d'opérer une transformation majeure de l'établissement afin de le positionner comme un acteur de référence en matière d'éducation et d'innovation dans l'hôtellerie durable, à l'échelle nationale et régionale.

L'initiative "Green Smart ESHRA" constitue la feuille de route stratégique de cette vision, en alignement avec les engagements nationaux de l'Algérie en matière de jeunesse, d'éducation, de tourisme durable, de transition énergétique et de digitalisation, tout en s'appuyant sur les normes internationales de durabilité. Pour concrétiser cette vision, l'ESHRA articule son action autour de plusieurs piliers :

- Formation : Préparer les futurs leaders éco-responsables.
- Innovation : Encourager la recherche appliquée sur la durabilité et l'intelligence artificielle.

- Compétitivité : Renforcer l'attractivité touristique de l'Algérie.
- Campus vert : Développer une infrastructure zéro carbone.
- Entrepreneuriat : Soutenir les projets d'innovation verte portés par la jeunesse.
- Objectifs de Développement Durable : Intégrer les ODD dans l'ensemble des pratiques pédagogiques et organisationnelles.
- Numérique : Accélérer la transformation numérique via l'IA.
- Conseil : Se positionner comme centre d'expertise en hôtellerie durable.
- Marchés verts : Tirer parti des nouvelles opportunités économiques liées à la transition écologique.

Ce projet s'articule autour de six axes stratégiques majeurs :

1. Éducation intelligente et durable
2. Autonomisation des jeunes, des femmes et des entrepreneurs
3. Promotion du tourisme et de la finance verte
4. Développement d'un campus durable
5. Partenariats stratégiques et positionnement sur le marché
6. Numérisation et intelligence artificielle

C'est dans ce cadre que s'inscrit notre étude, adossée au premier axe stratégique du projet, à savoir l'éducation durable et de qualité. Notre travail porte ainsi sur l'évaluation du système de management éducatif de l'ESHRA à travers la norme ISO 21001 :2018, en lien direct avec l'ODD 4, qui promeut une éducation inclusive, équitable et de qualité pour tous.

Dans ce chapitre, nous avons posé les bases essentielles de notre étude en exposant le contexte, les objectifs, la problématique ainsi que la posture épistémologique adoptée. Nous avons également souligné la pertinence théorique et pratique de notre recherche. Par ailleurs, la présentation détaillée de l'École Supérieure d'Hôtellerie et de Restauration d'Alger (ESHRA) a permis de mieux comprendre le cadre institutionnel et les spécificités du terrain d'étude. Il est important de souligner que cette étude s'inscrit pleinement dans le cadre du projet « Smart Green ESHRA 2030 », qui vise à faire de l'ESHRA un modèle d'innovation, de durabilité et d'excellence dans l'enseignement hôtelier. Cette analyse approfondie constitue un socle solide pour le développement des prochaines étapes de notre travail.

# **CHAPITRE 02 :**

# **CADRE THÉORIQUE**

Pour mieux comprendre notre thématique de recherche, de positionner adéquatement notre étude dans le champ académique, et d'examiner les approches, cadres théoriques et résultats antérieurs relatifs à la mise en œuvre des systèmes de management dans le domaine éducatif, en particulier selon la norme ISO 21001 :2018, ce chapitre est structuré en deux parties complémentaires. La première partie est consacrée à une revue de la littérature présentant les principaux travaux et recherches portant sur les démarches qualité et les systèmes de management dans l'enseignement supérieur, notamment en lien avec les enjeux de durabilité. La seconde partie développe le cadre conceptuel de notre étude, en abordant les notions essentielles telles que la qualité de l'enseignement supérieur, le développement durable, les systèmes de management dans les organismes d'enseignement et de formation, ainsi que les fondements et objectifs de la norme ISO 21001, en lien avec l'Objectif de Développement Durable n°4 (ODD 4).

### **Section 01 : Revue de littérature**

L'enseignement supérieur contemporain est confronté à deux impératifs majeurs : l'assurance qualité (AQ) et le développement durable (DD). Ou L'AQ garantit l'excellence et l'adéquation des formations aux exigences académiques et professionnelles, tandis que le DD impose une transformation des pratiques éducatives pour répondre aux défis environnementaux, sociaux et économiques. Le lien entre ces deux dimensions est essentiel pour former des citoyens et des professionnels compétents et responsables.

Dans cette perspective, nous avons réalisé une revue de littérature approfondie, en sélectionnant des articles scientifiques issus de bases de données reconnues [Google scholar, Hal, Researchgate, Éric, Cairn ...]. Notre analyse s'est portée sur des études traitant de trois thématiques centrales : l'assurance qualité dans l'enseignement supérieur, l'intégration du développement durable et de la responsabilité sociétale dans les universités, ainsi que l'implémentation de la norme ISO 21001. Ces recherches, adoptant des méthodologies différents, évaluées de manière critique et mises en perspective avec notre propre travail. Cette démarche nous permet d'approfondir la compréhension des défis et des opportunités liées à l'intégration de l'AQ et du DD dans le système universitaire.

## **1. La qualité dans l'enseignement supérieur :**

### **1.1. À l'échelle mondiale :**

La qualité dans l'enseignement supérieur constitue un concept à la fois complexe et multidimensionnel, pouvant être analysé à travers cinq catégories interconnectées : L'exceptionnalité où la qualité est envisagée comme un symbole d'excellence et de distinction académique, La conformité aux normes qui se fonde sur l'absence de défauts et le respect des standards préétablis, L'aptitude à l'emploi évaluée par la capacité des formations à satisfaire les exigences du marché du travail, L'optimisation des ressources qui relie la qualité à une gestion efficace et efficiente des ressources disponibles et La transformation, qui souligne l'importance de l'amélioration continue des compétences et des connaissances des étudiants (Harvey et Green,1993). Sur la base de cette définition, de nombreuses recherches ont examiné la question de la qualité dans l'enseignement supérieur.

Tout d'abord, une étude avait examiné l'état des pratiques d'évaluation et d'assurance qualité dans l'enseignement supérieur au Maroc, en identifiant les défis rencontrés et en proposant des axes d'amélioration. Elle s'était appuyée sur une approche descriptive et comparative, permettant d'analyser les pratiques en vigueur et de les confronter aux standards internationaux. Les résultats avaient mis en lumière des faiblesses structurelles dans l'application des principes d'assurance qualité, notamment un manque de culture d'évaluation et une faible implication des acteurs universitaires dans les réformes nécessaires. L'étude avait souligné que l'intégration effective des évaluations dans la gouvernance universitaire était freinée par une absence de sensibilisation et de formation des responsables académiques. Pour pallier ces lacunes, elle avait recommandé de renforcer les compétences des acteurs éducatifs et de promouvoir une approche plus participative et transparente dans l'évaluation de la qualité de l'enseignement. (Hamdani, 2022)

Ensuite, une autre étude a analysé le rôle de l'espace éducatif européen dans l'assurance qualité de l'enseignement supérieur et son impact sur l'amélioration des standards académiques. Elle s'est reposée sur une approche systématique, combinant comparaison, systématisation, induction et déduction, ainsi qu'une analyse qualitative et quantitative des politiques éducatives et des normes de qualité appliquées en Europe. Les résultats ont mis en évidence deux piliers essentiels : le respect des normes internationales et l'adéquation aux attentes des étudiants et des employeurs. L'étude a révélé également que la perception de la qualité variait selon les parties prenantes : la société valorisait l'impact social des diplômés, les entreprises privilégiaient les compétences pratiques et l'innovation, tandis que les étudiants étaient particulièrement sensibles à l'environnement académique. L'adoption

des normes ISO et du management de la qualité totale (TQM) a été recommandée pour instaurer une dynamique d'amélioration continue au sein des établissements d'enseignement supérieur. (Hritchenko et al., 2023)

D'autre part, une étude avait mis en avant l'importance du suivi de la qualité éducative pour garantir l'efficacité de l'apprentissage et son alignement avec les attentes des parties prenantes. S'appuyant sur une approche systémique et analytique, l'étude avait analysé différents systèmes d'assurance qualité, en utilisant des comparaisons internationales et des indicateurs de performance. Elle avait identifié trois piliers fondamentaux : l'intégrité académique, le respect des normes éducatives et un environnement d'apprentissage inclusif. L'étude avait insisté sur la nécessité d'une gestion universitaire fondée sur la transparence, l'autonomie et la responsabilité sociale, et avait souligné que des pays comme le Danemark, la Finlande et l'Estonie étaient en avance dans ce domaine. Elle avait mis en évidence un système européen d'assurance qualité structuré en trois niveaux : interne (par les établissements), externe (par des organismes indépendants) et international (agences spécialisées). Enfin, l'étude avait recommandé l'adoption des normes ISO pour améliorer la gestion et l'assurance qualité des établissements. (Balalaieva et al., 2023)

Donc l'assurance qualité a été relevées dans trois études (Balalaieva et al., 2023; Hritchenko et al., 2023; Hamdani, 2022) en abordant cette question sous des angles et des contextes différents : La première étude a mis en lumière des lacunes dans l'assurance qualité de l'enseignement supérieur au Maroc et recommande de renforcer les compétences éducatives et d'adopter une approche participative, par la suite la deuxième étude a exploré le rôle de l'espace éducatif européen dans l'assurance qualité de l'enseignement supérieur, et la troisième étude a souligné l'importance du suivi de la qualité éducative pour assurer l'efficacité de l'apprentissage et l'alignement avec les attentes des parties prenantes. Toutes insistent sur la nécessité d'adopter des normes internationales, comme ISO, et d'améliorer la gouvernance universitaire pour garantir une éducation de qualité. Elles soulignent également l'importance de l'engagement des parties prenantes, qu'il s'agisse des étudiants, des enseignants, des entreprises ou de la société, afin de répondre aux attentes socio-économiques. Ces études s'accordent sur l'importance de renforcer les systèmes d'assurance qualité par un suivi continu et une meilleure coopération entre les universités et le marché du travail. Cependant, elles diffèrent dans leurs méthodologies : la première combine une approche descriptive et comparative, la deuxième adopte une approche qualitative et quantitative, et la troisième utilise une approche systémique et analytique.

De même, L'étude (Tukiran, 2022) a souligné l'importance de la gestion de la qualité dans l'enseignement supérieur comme levier du développement national. En analysant les principes de gestion de la qualité et leur impact sur la satisfaction des parties prenantes, la recherche a mis en avant la nécessité d'une amélioration continue. Elle a défini la qualité comme un état dynamique visant à surpasser les attentes des parties prenantes et a présenté les établissements d'enseignement comme des entités de services où l'assurance qualité optimise l'apprentissage des étudiants. Les résultats ont montré que la satisfaction des étudiants, la confiance des employeurs et l'engagement du personnel académique étaient essentiels pour une gestion de qualité efficace. Toutefois, des défis persistants comme le manque de ressources, l'absence de mécanismes d'évaluation efficaces et des politiques de gestion insuffisantes à long terme ont été relevés. Enfin, l'étude a conclu sur la nécessité d'adopter un système structuré de gestion de la qualité, basé sur des processus normalisés, une collaboration étroite entre les parties prenantes et une amélioration continue de la gouvernance académique.

Par ailleurs, l'analyse réalisée (Mekkaoui et al., 2022) a examiné la continuité du management autoritaire au sein des établissements d'enseignement supérieur (EES) au Maroc, en dépit des réformes entreprises dans ce secteur. En s'appuyant sur une revue de la littérature existante, les chercheurs ont tenté d'identifier les raisons de cette prévalence. Les résultats ont révélé que ce style de gestion, marqué par une communication unidirectionnelle et un manque de reconnaissance des ressources humaines, entraînait des dérives éthiques comme les sanctions et le harcèlement. La centralisation du pouvoir dans les universités marocaines a freiné l'adoption d'une gouvernance participative. L'étude a également identifié des facteurs culturels. De plus, le leadership centralisé, courant dans plusieurs pays africains, a influencé cette approche. Les auteurs ont suggéré de réévaluer la gouvernance des EES marocains en promouvant une gestion plus participative, dans le but de favoriser un environnement académique éthique, inclusif et stimulant.

À cet égard une étude (Rouet, 2024) a analysé les transformations récentes dans le management de l'enseignement supérieur, mettant en lumière l'intégration de méthodes managériales entrepreneuriales face aux contraintes institutionnelles et financières. Basée sur une analyse documentaire, une étude de cas sur la formation continue dans les universités françaises et l'évaluation des outils de gestion comme les contrats internes d'objectifs et de moyens (CIOM) et les procédures d'accréditation, l'étude a révélé une adoption partielle des nouvelles stratégies, freinée par des résistances internes et des limitations budgétaires, tout en notant que la contractualisation avec l'État et l'accréditation

avait amélioré la qualité des formations. Enfin, elle a souligné la nécessité de renforcer la gouvernance stratégique, d'adopter un management participatif et de développer des modèles de financement hybrides pour assurer l'autonomie et la durabilité des établissements de l'enseignement supérieur.

Alors, les travaux de (Rouet, 2024 ; Mekkaoui et al., 2022 ; Tukiran, 2022) se rejoignent sur la question du management dans l'enseignement supérieur, bien qu'ils adoptent des perspectives et des focalisations différentes. Ces travaux partagent des similitudes notables. Tous insistent sur la nécessité d'améliorer la gouvernance universitaire pour assurer la qualité de l'enseignement et le développement institutionnel. Ils soulignent également l'importance de l'implication des parties prenantes pour une gestion efficace et éthique. Et s'accordent sur la nécessité de repenser les modèles de gouvernance en favorisant des approches participatives et collaboratives pour améliorer la qualité et la durabilité des institutions académiques. Ces études adoptent une méthodologie qualitative, mais se distinguent par leurs objectifs et contextes spécifiques. (Rouet, 2024) se concentre sur les stratégies managériales en utilisant une approche combinant analyse documentaire et étude de cas sur la formation continue dans les universités françaises, tandis que (Tukiran, 2022) réalise une revue documentaire des politiques éducatives. (Mekkaoui et al., 2022) examinent les enjeux culturels du management autoritaire dans les organisations publiques marocaines.

Enfin, une étude a démontré que les certifications et accréditations dans les universités publiques ne se limitent pas à garantir la qualité de l'éducation s'étant appuyée sur une approche qualitative et une analyse documentaire. Les résultats ont montré que les certifications jouent un rôle crucial dans la promotion de la transparence et de la responsabilité financière, tout en renforçant la gouvernance universitaire. Ainsi, l'adoption de normes telles que l'ISO 21001 :2018 a permis d'établir des indicateurs de performance institutionnelle et de responsabilité financière, contribuant ainsi à l'optimisation de l'utilisation des ressources publiques. De plus, l'étude a souligné l'importance des organismes d'accréditation et des cadres législatifs dans l'imposition d'obligations strictes aux établissements publics. En somme, les certifications et accréditations se révèlent être des leviers essentiels pour instaurer une culture institutionnelle axée sur la transparence, l'amélioration continue et la compétitivité. (Alfredo Hidalgo-González et al., 2024)

### 1.2. À l'échelle nationale :

Afin d'analyser la qualité de l'enseignement supérieur algérien, de nombreuses études ont été menées pour identifier les défis et proposer des pistes de réforme. Ces recherches ont exploré divers aspects, allant de la gouvernance universitaire à l'assurance qualité, en passant par l'adéquation des formations et l'insertion professionnelle. Pour synthétiser ces contributions de manière efficace, nous avons choisi de les présenter sous forme de tableau, facilitant ainsi la comparaison et la compréhension des enjeux et des recommandations.

**Tableau 1** : Synthèse des recherches sur la qualité de l'enseignement supérieure en Algérie

| Auteur(s)<br>Et Année   | L'étude   |
|-------------------------|---|
| <b>(Bakouche, 2006)</b> | Cette étude avait examiné l'efficacité du système d'enseignement supérieur algérien, révélant des défis tels qu'un faible encadrement, des taux d'abandon élevés et une inadéquation entre les formations universitaires et les exigences du marché du travail. Malgré un investissement public important, les ressources financières restaient insuffisantes pour garantir un enseignement de qualité. L'auteur a ainsi souligné la nécessité d'une réforme profonde, visant à améliorer la gouvernance universitaire, à adapter les formations aux besoins du marché et à optimiser l'allocation des ressources pour renforcer l'insertion professionnelle des diplômés.                |
| <b>(Chergui, 2012)</b>  | L'étude avait examiné le système universitaire algérien, en particulier les réformes du management. Elle avait identifié des problèmes majeurs tels que la massification des effectifs, le manque de professeurs qualifiés et l'inadéquation entre les formations et le marché du travail. Pour y remédier, le MESRS avait engagé des réformes axées sur la restructuration, la professionnalisation et l'excellence, mais celles-ci avaient été entravées par des lacunes en matière de formation et de gestion. L'auteur avait proposé deux stratégies de gestion de la qualité : l'adoption de normes internationales (ISO 9000, EFQM) et des approches adaptées au contexte algérien. |
| <b>(Aouali, 2012)</b>   | L'étude a évalué l'impact de l'assurance qualité sur la réforme de l'enseignement supérieur en Algérie, révélant des défis majeurs tels que la massification des effectifs, le manque d'infrastructures et l'inadéquation des formations avec le marché du travail. Malgré les réformes, l'assurance qualité en était à un stade préliminaire et la centralisation limitait l'autonomie des universités. L'auteure a recommandé des réformes supplémentaires, notamment la formation Continue des enseignants, l'implication des  |

|                                      |  |
|--------------------------------------|--|
|                                      | entreprises et la décentralisation de la gouvernance, ainsi que la création d'une instance nationale indépendante pour évaluer les universités.  |
| <b>(Kouraiche, 2019)</b>             | L'étude avait évalué l'Assurance Qualité (AQ) dans l'enseignement supérieur en Algérie. Elle avait mis en avant des avancées comme la création des Cellules d'Assurance Qualité (CAQ) et l'adoption du Référentiel National (RNAQES). Toutefois, des défis subsistaient, notamment le manque de sensibilisation et d'outils d'évaluation. Pour y remédier, l'étude avait recommandé un engagement accru des acteurs universitaires, une adaptation des méthodologies aux réalités locales et d'assurer des évaluations régulières afin de renforcer la culture de la qualité et d'améliorer durablement le système universitaire algérien.   |
| <b>(Marouf, 2020)</b>                | L'article avait analysé la perception des étudiants sur la qualité de l'enseignement supérieur en Algérie. L'étude, menée auprès de 36 étudiants de l'Université d'Oran 2, avait révélé une satisfaction moyenne. Les points positifs incluaient l'organisation des cours et la clarté des explications des enseignants, tandis que les principales lacunes concernaient la disponibilité des enseignants, l'inefficacité administrative et le manque d'infrastructures. La qualité des relations entre étudiants, enseignants et personnel administratif était apparue comme un facteur déterminant. L'étude avait recommandé des améliorations dans ces domaines pour renforcer la qualité de l'enseignement supérieur.  |
| <b>(Musette &amp; Musette, 2021)</b> | L'étude de Mohamed Saib et Yasmine (2021) avait analysé les défis des étudiants algériens autour de l'Assurance Qualité (AQ), de l'insertion professionnelle et de la mobilité internationale. Elle avait révélé un faible engagement étudiant envers l'AQ, un taux de chômage élevé, surtout chez les femmes diplômées, et un manque de soutien pour l'insertion professionnelle. Concernant la mobilité, la majorité des étudiants à l'étranger étaient en France, avec une forte volonté d'y rester. L'étude avait recommandé de renforcer la sensibilisation à l'importance de l'AQ, d'améliorer l'accompagnement vers l'insertion professionnelle et de mettre en place une politique incitative pour encourager le retour des diplômés formés à l'étranger afin de contribuer au développement national. |
|                                      | Le rapport de la WHEC2022 avait évalué la qualité de l'enseignement supérieur en Algérie en lien avec les Objectifs de Développement Durable   |

|                               |  |
|-------------------------------|--|
| <b>(Saidani et al., 2022)</b> | (ODD) et l'Agenda Éducation 2030. Il avait mis en avant les réformes visant à améliorer la gouvernance, moderniser les formations et renforcer les liens avec le secteur socio-économique. Cependant, des défis majeurs persistaient : massification des effectifs, pression sur les infrastructures, faible employabilité des diplômés et manque de financement, avec 90 % du budget consacré aux salaires. Pour y remédier, la stratégie adoptée reposait sur la modernisation des formations, l'autonomie universitaire, une meilleure gestion des ressources et une coopération internationale accrue. |
|-------------------------------|--|

**Source :** Élaboré par les auteurs à partir de diverses études nationales.

L'analyse des différentes études sur la qualité de l'enseignement supérieur en Algérie met en évidence des problématiques récurrentes et des recommandations convergentes. En examinant ces travaux sous un angle comparatif.

D'abord Les études de (Aouali, 2012 ; Chergui, 2012 ; Bakouche, 2006) s'accordent sur les défis du système d'enseignement supérieur en Algérie notamment :

Massification des effectifs, faible encadrement, inadéquation formation-marché du travail, surcharge des infrastructures et manque de ressources financières. Par ailleurs, la nécessité d'une réforme globale axée sur le renforcement de la gouvernance, la professionnalisation des cursus et l'instauration de mécanismes d'assurance qualité est soulignée. Ces constats sont renforcés par le rapport de l'UNESCO en 2022, qui analyse l'état de l'enseignement supérieur en Algérie. Toutefois, Les approches méthodologiques varient, allant de l'analyse de données quantitatives à l'étude des textes réglementaires et des indicateurs de performance.

Par la suite, les trois dernières études (Musette & Musette, 2021 ; Marouf, 2020 ; Kouraiche, 2019) convergent vers la nécessité d'améliorer la qualité de l'enseignement supérieur en Algérie, en soulignant les besoins de sensibilisation, d'engagement et d'implication des parties prenantes, de modernisation des infrastructures et de renforcement des dispositifs d'insertion professionnelle. Toutefois, elles se distinguent par leurs méthodologies et leurs angles d'approche : analyse institutionnelle pour l'une, approche centrée sur la perception des étudiants pour une autre, et vision globale intégrant assurance qualité, insertion et mobilité pour la dernière. Cette complémentarité offre une vision plus complète des enjeux et des pistes d'amélioration du système universitaire algérien.

À ce stade, nous procédons à une évaluation critique des recherches en adoptant une perspective scientifique. Les différentes études analysées convergent sur les mêmes thématiques : l'amélioration de la qualité de l'enseignement supérieur à travers une gouvernance efficace, une meilleure implication des parties prenantes et la modernisation des infrastructures et des méthodes pédagogiques. Bien qu'elles abordent ces questions sous des objectifs, contextes et méthodologies distincts, elles offrent une vision globale et complémentaire des enjeux et des pistes d'amélioration du système universitaire.

Toutes mettent en avant l'importance de l'assurance qualité (AQ) pour garantir un enseignement supérieur efficace et compétitif, insistant sur l'adoption de normes internationales et le renforcement des mécanismes d'évaluation et que les certifications et accréditations se sont révélées être des leviers essentiels pour renforcer la gouvernance universitaire, optimiser l'utilisation des ressources publiques et promouvoir une culture institutionnelle axée sur la transparence et l'amélioration continue. Toutefois, elles soulignent des défis persistants comme le faible engagement des acteurs académiques, le manque d'outils adaptés pour un suivi rigoureux et l'inadéquation entre les formations et les besoins du marché du travail. De plus le manque d'investissements dans les infrastructures universitaires, considéré comme un frein majeur à la qualité de l'enseignement. Malgré des conclusions similaires, ces études se distinguent par leurs méthodologies et leurs angles d'approche : certaines adoptent une approche analytique en examinant les politiques et référentiels existants, tandis que d'autres privilégient des enquêtes de terrain auprès des étudiants et enseignants pour recueillir des données empiriques.

Ces recherches apportent un éclairage complémentaire sur les opportunités du système universitaire et soulignent la nécessité d'une réforme globale intégrant une gouvernance plus efficace préconisent de professionnaliser les cursus et de multiplier les partenariats avec le secteur socio-économique par un rapprochement avec le marché du travail, un renforcement des infrastructures et une internationalisation accrue. Leur efficacité dépend cependant d'une meilleure coordination entre les parties prenantes et d'un engagement réel dans la mise en œuvre des recommandations proposées. Cette vision rejoint pleinement les axes stratégiques de l'UNESCO et des Objectifs de Développement Durable (ODD), notamment l'ODD 4 qui vise une éducation inclusive, équitable et de qualité. En renforçant l'AQ, l'enseignement supérieur peut contribuer à une gouvernance plus efficace, à une meilleure employabilité des diplômés et à une internationalisation accrue, favorisant ainsi le développement durable à long terme. Les objectifs du développement durable, notamment l'ODD 4, visant à garantir une éducation inclusive, équitable et de qualité.

## **2. Développement durable (DD) et responsabilité sociétale des entreprises (RSE) dans l'enseignement supérieur :**

Le développement durable est devenu un impératif pour l'enseignement supérieur, nécessitant une transformation des pratiques éducatives afin de répondre aux défis contemporains. L'intégration de ses principes dans les cursus vise à former des citoyens et professionnels responsables. Les établissements d'enseignement supérieur jouent un rôle crucial en adaptant leurs programmes, en adoptant des pédagogies durables et en renforçant la recherche, contribuant ainsi aux Objectifs de Développement Durable (ODD) de l'ONU, notamment l'ODD 4. Pour cela, nous allons synthétiser les études clés sur l'intégration du DD et RSE dans l'enseignement supérieur, puis procéder à une analyse critique de ces travaux.

### **2.1. À l'échelle mondiale :**

Le ministère d'enseignement supérieur du Québec a proposé Le Plan d'Action pour le Développement Durable 2023-2028 afin d'intégrer le développement durable dans la gouvernance, la gestion des ressources et la formation des établissements d'enseignement supérieur. Il a reposé sur trois axes : encadrement stratégique, politiques d'achats responsables et intégration du développement durable dans l'enseignement et la recherche. Malgré des défis tels que la résistance au changement et les contraintes budgétaires, il a ambitionné d'intégrer des critères écologiques dans 80 % des décisions ministérielles et 70 % des établissements d'ici 2028. L'objectif ultime a été de positionner le Québec comme un modèle en matière d'enseignement supérieur durable. (Ministère de l'Enseignement supérieur, 2023)

Par ailleurs, L'article de (Bakhella, 2022), basé sur le rapport de l'UNESCO, avait évalué l'intégration de la responsabilité sociétale des universités (RSU) au Maroc, avait identifié les obstacles et avait proposé des améliorations. L'étude avait mis en évidence l'absence de stratégie nationale, un manque de coordination entre universités et acteurs socioéconomiques, ainsi qu'une sensibilisation insuffisante des enseignants. Malgré certaines avancées, comme la création de formations et laboratoires dédiés au développement durable, l'étude avait souligné une baisse significative des formations environnementales. L'auteure avait recommandé une stratégie nationale structurée, la formation des enseignants et un renforcement des collaborations pour ancrer la RSU dans le système universitaire marocain.

De ce fait, L'article de (El Yaagoubi, 2023) avait analysé l'intégration de la responsabilité sociétale des universités (RSU) au Maroc et son impact sur le développement durable. L'étude, basée sur une approche qualitative, avait révélé que la RSU était encore émergente, bien que certaines universités aient entrepris des initiatives notables, telles que l'installation de panneaux solaires, des projets d'entrepreneuriat et des incubateurs pour startups. Toutefois, des obstacles majeurs, comme l'absence de stratégie nationale, le manque de financement et une communication insuffisante, avaient freiné son déploiement. L'auteur avait recommandé l'élaboration d'une politique nationale claire, la formation des acteurs universitaires, l'amélioration de la communication et la diversification des financements. Enfin, il avait souligné l'importance d'un cadre d'évaluation pour mesurer l'efficacité des initiatives et ajuster les stratégies en conséquence.

Cependant, L'étude a analysé l'impact de l'enseignement supérieur sur le développement durable au Mali. Basée sur une analyse documentaire, des études statistiques et des entretiens, elle avait révélé des défis majeurs tels qu'un faible taux de scolarisation, un manque de formations spécialisées et d'infrastructures, ainsi qu'une inadéquation des formations avec le marché du travail et un cadre réglementaire inadapté, entraînant un chômage élevé des diplômés. Les chercheurs avaient recommandé d'intégrer davantage le développement durable dans les cursus, de renforcer l'accès à l'enseignement supérieur par des investissements en infrastructures et en financements, de mettre en place un cadre législatif clair et de favoriser la coopération entre universités, entreprises et institutions publiques. Malgré certaines initiatives, l'impact de l'enseignement supérieur sur le développement durable au Mali était resté limité. (Diawara & Thiam, 2024)

En effet, Ces études avaient visé à analyser l'intégration de la Responsabilité Sociétale des Universités (RSU) et du développement durable dans l'enseignement supérieur. Leur objectif commun a été d'identifier les défis rencontrés et de proposer des solutions pour son amélioration. La méthodologie a reposé sur une approche qualitative, combinant l'analyse de documents officiels et de politiques éducatives, ainsi que des entretiens avec des acteurs universitaires et institutionnels. Pour commencer, le Plan d'Action pour le Développement Durable 2023-2028 du Québec a visé d'instaurer une culture de durabilité dans les établissements d'enseignement supérieur. Ensuite, d'autres études marocaines ont exploré l'intégration de la responsabilité sociétale des universités (RSU) (Bakhella, 2022 ; El Yaagoubi, 2023). Enfin, l'étude de (Diawara & Thiam, 2024) au Mali a révélé l'impact d'enseignement supérieur sur le développement durable. Ces études ont mis en évidence l'absence d'une stratégie nationale claire, un manque de coordination entre les parties

prenantes et des ressources insuffisantes, ce qui a entravé une intégration efficace du développement durable dans l'enseignement supérieur.

Ces travaux ont insisté sur l'importance d'une approche globale et structurée renforcé et d'une collaboration accrue avec les acteurs socio-économiques pour faire des universités un acteur clé du développement durable et renforcer leur rôle dans la transition vers une éducation plus responsable.

### 2.2. À l'échelle nationale :

L'intégration du développement durable dans l'enseignement supérieur algérien reste un champ d'étude relativement peu exploré. Bien que cruciale, cette thématique n'a pas encore fait l'objet d'une analyse approfondie dans de nombreuses recherches. Parmi les études existantes, nous avons sélectionné une contribution particulièrement pertinente pour sa profondeur et sa pertinence. Afin de faciliter la compréhension de ses apports, nous l'avons structurée dans le tableau suivant.

**Tableau 2 : Intégration du développement durable dans l'enseignement supérieure en Algérie**

| Auteur<br>Et Année      | Étude   |
|-------------------------|---|
| <b>(Delmadji, 2022)</b> | L'étude a proposé un modèle <b>SBSC</b> pour aligner la gouvernance universitaire algérienne avec les <b>ODD</b> , notamment l'ODD 4. Elle a identifié des lacunes comme la bureaucratie rigide, la dépendance aux financements publics et le manque d'infrastructures. Le modèle repose sur quatre axes : intégration du développement durable, diversification des financements, optimisation des infrastructures et promotion de la formation continue. L'étude souligne l'importance d'un engagement institutionnel fort et explore l'impact de la digitalisation et de |

|  |   |
|--|---|
|  | l'intelligence artificielle pour moderniser la gouvernance et renforcer l'évaluation des ODD. |
|--|---|

Source : élaboré par les auteurs à partir de l'étude de (Delmadji, 2022)

Donc cette étude a mis en lumière la nécessité d'une réforme profonde de la gouvernance universitaire en Algérie en intégrant les principes du développement durable à travers le modèle Sustainability Balanced Scorecard (SBSC). Ce modèle a visé à renforcer la transparence, la performance institutionnelle et l'alignement des universités avec l'Agenda 2030, notamment sur l'éducation de qualité. L'approche proposée a reposé sur quatre axes stratégiques, dont la mise en œuvre a nécessité un fort engagement institutionnel, une formation des acteurs académiques et des outils de suivi efficaces. Ainsi, cette recherche a apporté une contribution pertinente à la réflexion sur la réforme universitaire en Algérie, tout en soulignant que son succès a dépendu de la volonté des décideurs à adopter des pratiques de gestion plus flexibles et adaptées aux exigences du développement durable.

Nous entamons à présent l'examen critique des études dans une optique scientifique. Les recherches analysées concernant l'intégration du développement durable et de la responsabilité sociétale dans l'enseignement supérieur. L'analyse des études sur l'intégration de la Responsabilité Sociétale des Universités (RSU) et du développement durable dans l'enseignement supérieur, tant au Québec, au Maroc, au Mali qu'en Algérie, a mis en évidence des tendances récurrentes tout en soulignant certains défis majeurs et des pistes d'amélioration.

Les études ont montré que l'intégration du développement durable dans l'enseignement supérieur est essentielle pour améliorer la qualité de l'enseignement et la gouvernance. Les universités s'engageaient dans des pratiques écologiques et adaptaient leurs formations aux enjeux sociaux et économiques, tout en favorisant l'innovation pédagogique. Malgré ces avantages, des défis majeurs tels que le manque de coordination, l'absence de stratégies claires et des ressources limitées freinaient la mise en œuvre de la RSU. Un engagement institutionnel fort et des stratégies d'accompagnement adaptées étaient nécessaires pour surmonter ces obstacles. Les études soulignaient la nécessité d'un cadre stratégique structuré, avec une sensibilisation accrue des parties prenantes et des politiques claires. Un

changement systémique dans les universités était indispensable pour intégrer les valeurs de durabilité dans Les formations. Enfin, l'intégration du développement durable avec des normes comme l'ISO 21001 permettait une gestion de qualité et favorisait une meilleure performance des institutions éducatives. Cela permettait non seulement d'améliorer les performances académiques, mais aussi d'avoir un impact positif sur la société et l'environnement.

### **3. Implémentation de la Norme ISO 21001 dans l'Enseignement Supérieur : Un Levier pour la Qualité et le Développement Durable :**

L'implémentation de la norme ISO 21001 au sein des établissements d'enseignement supérieur dans le monde entier représente une démarche stratégique visant à améliorer la qualité et la pertinence des formations. Pour appréhender pleinement sa relation avec le développement durable (DD) et la qualité de l'enseignement supérieur, il est essentiel d'analyser les études existantes sur l'intégration du DD et de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) dans ce secteur. Nous procéderons donc à une synthèse des travaux clés, suivie d'une analyse critique, afin de mieux comprendre les enjeux et les perspectives liés à l'adoption de la norme ISO 21001 dans le contexte mondial.

#### **3.1. À l'échelle mondiale :**

L'étude de (Rohayati & Delvika, 2020) a analysé la préparation à l'implémentation de la norme ISO 21001 :2018 au Telkom Tourism Vocational High School en Indonésie. Malgré une volonté de certification depuis 2018, des obstacles organisationnels et techniques ont freiné la mise en œuvre, notamment la divergence des intérêts des parties prenantes et l'alignement difficile avec les exigences normatives. L'évaluation, menée via des questionnaires, a révélé des disparités dans la maîtrise des chapitres de la norme, nécessitant un renforcement du contexte organisationnel, de la planification et de l'évaluation des performances. Les chercheurs ont recommandé un programme d'assistance structuré (formations, consultations, pratiques encadrées) pour faciliter l'implémentation de la norme.

Par ailleurs, cette recherche a examiné l'impact de la norme ISO 21001 :2018 sur la gestion et la qualité de l'enseignement supérieur en Malaisie. À travers une revue systématique et une analyse qualitative, ils ont identifié plusieurs bénéfices, notamment une efficacité organisationnelle accrue, une meilleure structuration des programmes et une satisfaction renforcée des parties prenantes. Cependant, des obstacles persistent, tels que le manque de financement, la résistance au changement du personnel académique et l'insuffisance de la

formation continue. L'étude souligne ainsi l'importance d'un accompagnement adapté pour une mise en œuvre efficace de la norme. (Marina et al., 2024)

De plus, une étude a analysé l'intégration des normes ISO 9001 :2015 et ISO 21001 :2018 dans l'enseignement supérieur au Sri Lanka, mettant en évidence un retard d'adoption de la norme ISO 21001 :2018 malgré ses bénéfices (meilleure performance académique, Satisfaction des étudiants, efficacité des processus). L'étude identifie plusieurs obstacles : résistance au changement, manque de financement, absence de cadre réglementaire et complexité des procédures. Elle souligne l'importance de l'engagement des dirigeants, de la formation continue et des audits réguliers pour assurer le succès de l'implémentation. L'article recommande une adoption prioritaire de l'ISO 21001 :2018, appuyée par un cadre réglementaire et financier, des infrastructures renforcées et une coopération internationale pour accroître la compétitivité des universités sri-lankaises. (Ramese et al., 2024)

Dans le même ordre d'idées, Les travaux de (Marina et al., 2024 ; Ramese et al., 2024 ; Rohayati & Delvika, 2020) ont souligné l'importance et les défis de l'application de la norme ISO 21001 :2018 dans l'enseignement. Bien que leurs méthodologies aient différé (revues systématiques et approche qualitative pour les deux premiers, méthode quantitative pour le troisième), ces études ont convergé sur les bénéfices de la norme : amélioration de la qualité des formations, efficacité organisationnelle et satisfaction des parties prenantes. Elles ont également identifié des obstacles communs, tels que la résistance au changement, le manque de financement et des infrastructures insuffisantes. Pour surmonter ces défis, elles ont préconisé des formations, un accompagnement structuré et un suivi rigoureux via des audits réguliers. Enfin, elles ont mis en avant la complémentarité entre les normes ISO 21001 :2018 et ISO 9001 :2015, notamment en ce qui concerne l'alignement avec les besoins des étudiants et des parties prenantes.

Cependant, une étude a développé une méthodologie pour l'implémentation d'un Système de Management Intégré (SMI) à l'Université Santo Tomás, combinant les normes ISO 9001, ISO 21001, ISO 14001 et ISO 45001. (Eduardo González Gil et al., 2023). L'objectif était d'optimiser l'efficacité institutionnelle et d'assurer la conformité aux standards internationaux. L'étude, basée sur une approche mixte (analyse normative, auto-évaluations, enquêtes et pré-audit), a permis d'identifier 16 exigences communes, 11 exigences similaires avec variations et 13 exigences spécifiques. L'analyse des normes ISO au sein de l'université a montré des niveaux de conformité hétérogènes :

**Tableau 3** : Niveaux de conformité aux normes ISO à l'Université Santo Tomás

| Norme            | Taux de conformité global | Points forts  | Points faibles   |
|------------------|---------------------------|---|--|
| <b>ISO 9001</b>  | 94 %                      | Soutien, Évaluation de Performance, Amélioration      | Contexte de l'organisation (76 %)                            |
| <b>ISO 21001</b> | 88 %                      | Soutien, Évaluation de la performance                 | Planification (76 %), Amélioration (86 %)                    |
| <b>ISO 14001</b> | 71 %                      | Perception positive des initiatives environnementales | Planification (69 %), Opérations (59 %), Amélioration (57 %) |
| <b>ISO 45001</b> | 70 %                      | Efforts de sécurité reconnus                          | Contexte (56 %), Planification (63 %), Opérations (75 %)     |

**Source** : élaboré par les auteurs à partir de l'étude sur l'implémentation d'un Système de Management Intégré (SMI) à l'Université Santo Tomás.

Les enquêtes avaient révélé un engagement plus élevé des étudiants et des enseignants, une faible implication du personnel administratif et des diplômés. Certains sites avaient présenté le taux de participation le plus élevé, tandis que d'autres avaient enregistré le plus bas. Pour pallier cette situation, il avait été jugé crucial d'améliorer la formation des employés, de mettre en œuvre des campagnes de sensibilisation régulières et d'assurer une meilleure accessibilité aux informations relatives à la sécurité ; par la suite le pré-audit ISO 21001 avait révélé des opportunités d'amélioration, notamment le renforcement de la responsabilité sociale, l'optimisation de la gestion des plaintes, la mise en place d'audits internes spécifiques et l'amélioration des indicateurs de performance. Pour accroître l'efficacité institutionnelle, l'université devait consolider l'appropriation des politiques et optimiser les processus internes en adoptant une approche progressive adaptée à la maturité des systèmes.

D'autre part, cette recherche a analysé la mise en œuvre du Système de Management des Organismes d'Éducation (SMOE) conforme à l'ISO 21001 :2018 à l'Université de La Havane afin d'aligner les services éducatifs aux standards internationaux. L'étude a révélé que certaines exigences de l'ISO 9001 étaient déjà respectées, mais nécessitaient des ajustements, notamment en renforçant l'implication des apprenants et des parties prenantes. La Chaire sur la Qualité a structuré ces adaptations dans un manuel SMOE et défini une

stratégie 2021-2025 à l'aide d'une matrice SWOT, tandis que la cartographie des processus a distingué les activités éducatives et de soutien. Le Conseil d'Administration a précisé les rôles du personnel et intégré la responsabilité sociétale, appuyé par des outils de gestion tels qu'un Plan de prévention des risques, des indicateurs de performance, un contrôle documentaire et un suivi basé sur des auto-évaluations et des enquêtes annuelles. Malgré la complexité de l'université, l'application du SMOE à une unité spécifique a démontré la faisabilité de la norme ISO 21001 et a permis de créer un modèle applicable. (Guerra Bretaña et al., 2024)

Ainsi, Les travaux menés partagent un objectif commun : l'optimisation de la gestion institutionnelle et de la qualité de l'enseignement grâce à la mise en œuvre des normes ISO, en particulier la norme ISO 21001. Bien que les contextes soient différents les deux études mettent en évidence la nécessité d'intégrer ces standards internationaux pour améliorer la performance éducative et la satisfaction des parties prenantes. Les deux recherches adoptent une méthodologie mixte combinant analyses documentaires, enquêtes et auto-évaluations. Elles insistent sur l'importance d'une planification rigoureuse, d'une gestion efficace des parties prenantes et d'une amélioration continue. De plus, elles soulignent la complémentarité entre les normes ISO 21001 et ISO 9001, tout en identifiant les ajustements nécessaires pour aligner les processus internes aux exigences spécifiques de chaque norme. Ces deux études démontrent la pertinence et la faisabilité de l'implémentation des normes ISO 21001 dans des contextes éducatifs variés, en mettant en avant la nécessité d'une stratégie d'adaptation, d'un suivi rigoureux et d'un engagement institutionnel fort pour garantir la qualité et la performance des établissements d'enseignement supérieur.

En se référant à un article (Haidar Ahmad, 2024) a étudié l'impact des normes ISO 21001 sur la gestion du temps académique à l'Académie de Police libanaise, mettant en évidence une amélioration du taux de réussite des étudiants, une optimisation des horaires et une satisfaction accrue des parties prenantes. Ces résultats ont été attribués à une planification optimisée, une meilleure organisation des emplois du temps, une pédagogie centrée sur les étudiants, une communication renforcée avec les enseignants et des processus d'évaluation continue. L'étude recommande l'adoption généralisée des normes ISO 21001 pour structurer efficacement le temps académique, renforcer les liens entre universités et secteur professionnel, et harmoniser les normes de qualité à l'échelle internationale. Ainsi, l'Académie de Police libanaise illustre l'impact positif de ces normes sur l'enseignement

supérieur, démontrant leur potentiel pour améliorer la gestion du temps et la qualité de l'apprentissage.

D'autre part, cette étude a analysé la perception des étudiants sur la gestion des établissements publics d'enseignement supérieur au Cameroun selon la norme ISO 21001. Une enquête auprès de 132 étudiants a révélé une satisfaction générale concernant la qualité de l'enseignement, malgré des lacunes dans l'organisation pédagogique, le respect du calendrier académique et l'insuffisance des infrastructures. La performance des enseignants a été bien perçue, bien que leurs conditions de travail restent perfectibles. L'étude recommande d'améliorer les infrastructures, de renforcer la collaboration entre parties prenantes, d'organiser des journées pédagogiques et d'encourager les évolutions technologiques pour optimiser la qualité de l'enseignement. (Chamberlain, 2024)

D'une manière générale, ces deux recherches bien que leurs approches diffèrent (l'une étant mixte et l'autre quantitative), ces deux études ont exploré l'impact de la norme ISO 21001 sur la gestion éducative et la perception de la qualité d'enseignement par les parties prenantes, en utilisant des études de cas et en identifiant les niveaux de satisfaction. Le lien principal entre ces études réside dans l'idée que l'ISO 21001 influence la perception de la qualité de l'enseignement en structurant et en optimisant la gestion éducative, mais que son impact varie en fonction des conditions d'application. Ces études montrent donc que, pour que l'ISO 21001 ait un impact réel sur la perception de la qualité, elle doit être accompagnée d'une approche globale intégrant des ressources adéquates et une gestion efficace.

### 3.2. À l'échelle nationale :

En Algérie, l'application de la norme ISO 21001 :2018 dans l'enseignement supérieur commence à susciter un intérêt croissant, notamment en tant qu'outil d'amélioration de la qualité et de la gouvernance académique. Plusieurs études ont été menées pour analyser son intégration dans les établissements universitaires et son alignement avec les référentiels nationaux d'assurance qualité. Afin de mieux structurer cette analyse, nous présentons dans le tableau suivant une synthèse des principales recherches réalisées à l'échelle nationale, mettant en évidence leurs objectifs, méthodologies et conclusions.

**Tableau 4 :** Synthèse des recherches sur l'application de la norme ISO 21001 :2018 dans l'enseignement supérieur en Algérie

| L'auteur et l'année | L'étude |
|---------------------|---------|
|---------------------|---------|

|                               |   |
|-------------------------------|---|
| <b>(Ghomari, 2022)</b>        | L'étude a analysé l'implémentation de la norme ISO 21001 :2018 dans l'enseignement supérieur en Algérie, soulignant son rôle dans l'amélioration de la qualité et de la gouvernance académique. Malgré des défis tels que l'augmentation des effectifs et l'absence de mécanismes de suivi, l'adoption de cette norme a permis d'optimiser les processus académiques, d'améliorer l'évaluation institutionnelle et de mieux répondre aux attentes des étudiants. Basée sur onze principes fondamentaux (orientation vers les apprenants, accessibilité, équité, responsabilité sociétale), elle s'est imposée comme un levier stratégique pour renforcer la qualité de l'enseignement supérieur en Algérie.   |
| <b>(Makhlouf Louni, 2022)</b> | L'étude a examiné la conformité du Référentiel National de l'Assurance Qualité dans l'Enseignement Supérieur (RNAQES) avec la norme ISO 21001 :2018, qui définissait un Système de Management des Organismes d'Éducation et de Formation (SMOE). En comparant les critères du RNAQES aux onze principes fondamentaux de la norme, l'analyse s'est portée sur sept domaines, dont la formation, la gouvernance et la vie universitaire. Les résultats ont montré une forte adéquation avec trois principes majeurs : l'orientation vers les apprenants, l'approche processus et la gestion des parties prenantes. Cependant, certaines dimensions, comme l'éthique éducative et la sécurité des données, ont été peu prises en compte. L'auteur a suggéré d'évaluer l'impact du RNAQES sur le classement international des universités algériennes afin d'optimiser les stratégies de gestion de la qualité. |

**Source :** Élaboré par les auteurs à partir de diverses études sur l'application de la norme ISO 21001 :2018 en Algérie.

L'analyse de ces études permet de mieux comprendre qu'elles explorent l'applicabilité de la norme ISO 21001 :2018 dans l'enseignement supérieur en Algérie. Le lien principal entre ces recherches réside dans leur analyse de la capacité de cette norme à améliorer la qualité et la gouvernance des institutions académiques. Elles mettent en avant une meilleure prise en compte des attentes des étudiants et des parties prenantes, l'optimisation des processus académiques et l'évaluation des performances institutionnelles. Malgré leurs approches différentes et complémentaires, ces études insistent sur l'importance des principes fondamentaux de la norme, tels que l'orientation vers les apprenants, l'accessibilité, l'équité, la responsabilité sociétale et l'éthique, tout en soulignant la nécessité d'une mise en œuvre efficace du RNAQES conforme aux standards internationaux.

Dans cette perspective, nous abordons l'analyse et la critique des études dans une démarche scientifique. L'examen des recherches sur l'implémentation de la norme ISO 21001 dans

l'enseignement supérieur met en évidence des tendances récurrentes, tout en soulignant certaines limites et défis majeurs.

Les études analysées mettent en lumière le rôle crucial de la norme ISO 21001 :2018 dans l'amélioration de la qualité de la gestion et de l'enseignement dans les établissements éducatifs. La norme vise à aligner les services éducatifs sur les besoins des apprenants et des parties prenantes, tout en renforçant la gouvernance organisationnelle. Les avantages de l'ISO 21001 sont largement soulignés par ces travaux : amélioration de l'efficacité institutionnelle, structuration des programmes de formation, satisfaction accrue des parties prenantes, meilleure gestion des ressources éducatives et optimisation des processus internes. Ces bénéfices se traduisent également par une meilleure adéquation entre les formations et les exigences du marché du travail. (Haidar Ahmad, 2024 ; Marina et al., 2024 ; Ramese et al., 2024 ; Ghomari, 2022)

Cependant, les études convergent aussi sur les défis liés à l'implémentation de cette norme. Parmi les obstacles fréquemment mentionnés figurent la résistance au changement du personnel académique, le manque de financement et d'infrastructures adaptées, l'insuffisance de la formation continue et la complexité des procédures de certification. Ces facteurs freinent l'adoption généralisée de la norme malgré ses avantages potentiels. Pour surmonter ces difficultés, les recherches proposent diverses stratégies : programmes de formation adaptés, accompagnement par des experts, consultations et pratiques encadrées, engagement institutionnel fort et audits réguliers. L'importance d'une planification rigoureuse et d'un suivi continu est également mise en avant afin d'assurer la réussite de la mise en œuvre. (Chamberlain, 2024 ; Ramese et al., 2024 ; Marina et al., 2024 ; Eduardo González Gil et al., 2023 ; Rohayati & Delvika, 2020)

En outre, la complémentarité entre l'ISO 21001 et d'autres normes comme l'ISO 9001 :2015 (Ramese et al., 2024) et la synergie entre ISO 21001 et le Référentiel National d'Assurance Qualité est soulignée, permettant une approche intégrée pour optimiser la performance institutionnelle. La convergence entre les deux standards facilite l'harmonisation des processus internes et la reconnaissance internationale des établissements éducatifs. (Ramese et al., 2024 ; Guerra Breña et al., 2024 ; Eduardo González Gil et al., 2023 ; Makhoul Louni, 2022)

En d'autres termes, les résultats des recherches confirment que la norme ISO 21001 représente un outil efficace pour renforcer la qualité et la gouvernance des établissements d'enseignement supérieur. Son application s'aligne étroitement avec les objectifs de

développement durable (ODD), en promouvant des valeurs essentielles telles que l'équité, la durabilité, l'inclusivité et la responsabilité. En établissant des systèmes de management éducatif centrés sur ces principes, l'ISO 21001 contribue non seulement à améliorer la performance des institutions éducatives, mais aussi à favoriser un impact social et environnemental positif à long terme.

Cette revue de littérature répond à un besoin critique, notamment en Algérie et plus largement dans les pays en développement, où l'implémentation d'un Système de Management des Organismes d'Éducation (SMOE) fondé sur la norme ISO 21001 :2018 demeure encore largement sous-explorée. Par ailleurs, les thématiques de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) et de développement durable (DD) appliquées au secteur éducatif restent marginales dans la recherche, souvent reléguées au second plan par rapport aux travaux portant sur les secteurs privé et industriel. Cette lacune scientifique a éveillé notre intérêt et guide notre volonté de contribuer à combler ce vide. Dans ce contexte, notre étude se positionne comme une exploration concrète de la mise en œuvre de la norme ISO 21001 dans une perspective de durabilité, appliquée à un établissement de formation engagé dans une transformation responsable.

## **Section 2 état de l'art : Le cadre conceptuel**

Face aux défis de la mondialisation et aux attentes croissantes, la qualité est devenue un impératif pour les établissements d'enseignement supérieur. Pour répondre à cette exigence, ils doivent repenser leurs pratiques et adopter des démarches qualité rigoureuses. Ce cadre conceptuel vise à clarifier les notions essentielles de la qualité dans l'enseignement supérieur, en explorant les définitions fondamentales, leur application au contexte éducatif, ainsi que les outils et référentiels pertinents, tels que la norme ISO 21001 et les Objectifs de Développement Durable (ODD), afin de garantir l'excellence et la durabilité des services éducatifs.

### **1. Généralité sur la qualité et le management de la qualité :**

#### **1.1 La qualité :**

La qualité est un concept fondamental qui revêt des définitions multiples et complémentaires. De plus, (W. Edwards Deming) insiste sur le caractère évolutif de la qualité, la décrivant comme un « concept dynamique qui implique l'amélioration continue ». Dans cette optique, il prône également faire bien du premier coup et tout le temps « Do it right the first time, every time », soulignant l'importance des méthodes statistiques, de la

formation et du cycle PDCA (planifier, réaliser, vérifier, agir). En outre ; Crosby pour sa part, définit la qualité comme « la conformité aux spécifications ».

La norme ISO 9000 complète ces définitions en définissant la qualité comme « l'aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences ». En effet, les attentes des clients et parties prenantes évoluent sans cesse, rendant toute définition de la qualité temporaire.

En ce sens, la qualité peut être perçue comme un concept dynamique d'amélioration, en constante adaptation.

### **1.2 Évolution et conceptualisation de la qualité :**

L'histoire de la qualité remonte à l'aube de l'humanité. Initialement, elle s'est manifestée dans les actes quotidiens, puis s'est spécialisée dans divers domaines, témoignant de son caractère transversal :

- **Origines et Industrialisation (Fin XIXe siècle) :** Le taylorisme (OST) a marqué les débuts de la qualité en entreprise, axé sur le contrôle unitaire pour la production de masse.
- **Contrôle Statistique et Amélioration (XXe siècle) :** L'introduction du contrôle statistique par Walter Stewart en 1924 a marqué un tournant vers une approche plus scientifique. Quant à Deming, dès les années 1950 a révolutionné le contrôle qualité en intégrant les statistiques dans les processus de fabrication, influençant l'industrie automobile japonaise.
- **Essor du Management de la Qualité (XXe siècle) :** Le Japon a joué un rôle de pionnier avec le développement de concepts tels que l'Assurance Qualité et le Total Quality Management (TQM). Le « miracle japonais » a conduit à l'adoption de ces principes aux États-Unis, notamment sous l'impulsion des théories de Deming.
- **Normalisation et Internationalisation (Années 1990) :** La qualité est devenue une priorité en Europe, avec l'adoption de normes internationales telles que l'ISO 9000.

Aujourd'hui, la gestion de la qualité repose sur deux approches complémentaires : une vision culturelle, qui en fait un état d'esprit et une discipline visant la rigueur dans chaque action, et une approche plus pragmatique incarnée par l'Assurance Qualité, qui garantit le respect de règles et normes précises. (Bedaida, 2022)

### **1.3 La normalisation :**

#### **1.3.1. Définition :**

La normalisation, selon (Cochoy, 2007), peut être perçue comme une forme de « diplomatie des techniques ». En effet, elle vise à rassembler divers intérêts autour d'une table pour

élaborer un « compromis » industriel : une norme, afin d'éviter les conflits commerciaux. A cet égard, l'Organisation internationale de normalisation (ISO) la définit comme une « activité propre à établir, face à des problèmes réels ou potentiels, des dispositions destinées à un usage commun et répété, visant à l'obtention d'un degré d'optimalité dans un contexte donné » De même, GRENARD la décrit comme un « processus d'élaboration et de production de documents de référence, c'est-à-dire de normes ». (Lérat-Pytlak, 2002)

### 1.3.2. Niveaux de Normalisation et Organismes Associés :

La normalisation s'applique à différents niveaux, allant de l'échelle individuelle à l'échelle internationale. Selon l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (Arora, 2006), ces niveaux peuvent être classés comme suit :

- **Niveau International :** Normes élaborées par des organisations mondiales telles que l'ISO (Organisation internationale de normalisation), la CEI (Commission électrotechnique internationale) et l'UIT (Union internationale des télécommunications).

ISO Parmi ces trois organismes est le principal organisme pour les normes généralistes et multisectorielles (Daoudi, 2016). En effet, cet organisme non gouvernemental, composé d'organismes nationaux de normalisation de plus de 165 pays, élabore des normes internationales pour une application volontaire dans divers domaines, de l'industrie à la santé.(Bedaida, 2022)

- **Niveau Régional :** Les organismes nationaux de normalisation peuvent se regrouper pour élaborer des normes applicables à une région spécifique.

Le Comité européen de normalisation (CEN), en collaboration avec le CENELEC (secteur électrotechnique) et l'ETSI (secteur des télécommunications), joue un rôle clé dans l'élaboration de normes soutenant les directives et politiques publiques de l'Union européenne. (ISO, COPOLCO)

- **Niveau National :** Chaque pays dispose d'un organisme national de normalisation (ONN), responsable de l'élaboration et de l'adoption de normes nationales en fonction des besoins du marché. Ces organismes peuvent également représenter leur pays au sein des organisations internationales et régionales de normalisation.

En Algérie, l'Institut algérien de normalisation (IANOR) est l'ONN officiel, placé sous la tutelle du ministère de l'Industrie et de la Production Pharmaceutique. Il est érigé en

établissement public à caractère industriel et commercial (EPIC), doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière. <sup>1</sup>

**Autres niveaux :** Des normes peuvent aussi être établies au niveau d'associations, d'entreprises ou même par des individus.

### **1.3.3. La norme :**

Une norme se définit comme un document de référence, fruit d'un consensus entre experts et parties prenantes (entreprises, organisations professionnelles, consommateurs, pouvoirs publics). En d'autres termes, elle résulte d'un accord collectif visant à établir des règles, des lignes directrices ou des caractéristiques pour des activités ou leurs résultats. Généralement, l'application des normes est volontaire, cependant, elle peut devenir obligatoire dans des domaines sensibles tels que la santé, la sécurité ou l'environnement. (Canard, 2009)

Les normes peuvent être classées selon différents critères, reflétant leur diversité et leur champ d'application. Parmi ces classifications, nous avons retenu une typologie basée sur leur contenu:(Canard, 2009)

- Les normes fondamentales qui unifient le langage technique.
- Les normes de spécification qui fixent les critères de qualité des produits ou services.
- Les normes de méthodes d'essai qui encadrent les procédures de mesure.
- Les normes d'organisation qui définissent les exigences des systèmes de management.

### **1.4. La certification :**

La certification, telle que décrite par (Canard, 2009), est un processus par lequel un organisme tiers et indépendant atteste par écrit de la conformité d'un produit, processus ou service à des exigences spécifiées. De plus, on distingue plusieurs types de certification : de personne (Compétence), de service (caractéristiques contrôlées), de produit (marque) et d'entreprise (systèmes d'assurance qualité des entreprises aux normes internationales de la série ISO 9000) (Grenard, 1996). En effet, la certification atteste de la conformité à des normes établies, renforçant la confiance entre les parties prenantes.

---

<sup>1</sup> République Algérienne Démocratique et Populaire. (2004). Loi n° 04-04 du 23 juin 2004 relative à la normalisation. Journal officiel de la République Algérienne, n° 41. <https://www.joradp.dz/>. Consulté le 27 Février 2025 à 17H30

### **1.5. Le management de la qualité normalisé selon l'ISO 9001 :**

Le Système de Management de la Qualité (SMQ) et la norme ISO 9001 sont des concepts étroitement liés, mais ils ne sont pas parfaitement synonymes. En effet, l'ISO 9001 :2015 est une des normes de référence qu'une organisation peut utiliser pour structurer et certifier son SMQ, sujet que nous abordons dans cette partie. Cependant, elle ne représente pas l'unique cadre applicable. D'autres normes d'organisation permettent de mettre en œuvre un système de management, notamment l'ISO 21001, que nous aborderons dans la troisième partie.

#### **1.5.1. Système de management de la qualité :**

Selon (ISO 9000 :2015), un SMQ regroupe l'ensemble des activités permettant à un organisme de définir ses objectifs, d'identifier les processus et les ressources nécessaires pour atteindre les résultats attendus. Il assure la gestion des processus, de leurs interactions et des ressources mobilisées afin de générer de la valeur et de répondre aux attentes des parties prenantes concernées. <sup>2</sup>

#### **1.5.2. La norme (ISO 9001 :2015) :**

La norme ISO 9001, pilier du management de la qualité, s'inscrit dans la famille ISO 9000, reconnue mondialement pour son succès et son adoption par de nombreux pays. La norme ISO 9001, qui regroupe les exigences et les bonnes pratiques issues de l'expertise internationale, constitue un référentiel essentiel pour les organisations souhaitant améliorer leur système de management de la qualité. (Bedaida, 2022)

La norme offre un cadre flexible et adaptable pour les organisations de toutes tailles et de tous secteurs souhaitant améliorer leurs performances selon (ISO 9001 :2015) « Toutes les exigences de la présente Norme internationale sont génériques et prévues pour s'appliquer à tout organisme, quels que soient son type ou sa taille, ou les produits et services qu'il fournit ».

La norme (ISO 9001 :2015) est structurée de manière cohérente et logique. En adopte la structure de haut niveau (HLS) basée sur le cycle de PDCA, permettant une intégration

---

<sup>2</sup> Organisation internationale de normalisation. (2015). ISO 9000 :2015 – Systèmes de management de la qualité – Principes essentiels et vocabulaire. <https://www.iso.org/standard/45481.html>. Consulté le 01 Mars 2025 à 09h00

facilitée avec d'autres normes de systèmes de management. Elle est composée de dix chapitres, répartis comme suit :

- Chapitres 1 à 3 : Ces chapitres introductifs définissent le domaine d'application, les références normatives et les termes et définitions, établissant ainsi les bases de la norme.
- Chapitres 4 à 10 : Ces chapitres détaillent les exigences relatives à la mise en place d'un SMQ efficace, couvrant des aspects : le contexte de l'organisme, le leadership, la planification, le support, la réalisation des activités opérationnelles, l'évaluation des performances et l'amélioration.

La norme (ISO 9001 :2015) s'appuie sur sept principes fondamentaux qui guident la mise en place d'un système de management de la qualité (SMQ) efficace et pérenne comme suivant :

1. Orientation client
2. Leadership
3. Implication du personnel
4. Approche processus
5. Amélioration continue
6. Prise des décisions fondées sur des preuves
7. Management des relations avec les parties intéressées <sup>3</sup>

## **2. Concepts Clés de la Qualité dans l'Enseignement Supérieur :**

### **2.1. La qualité dans l'enseignement supérieur :**

Les établissements d'enseignement supérieur, bien qu'ils ne produisent pas de biens matériels, ils délivrent des services éducatifs qui répondent aux besoins de leurs clients « les étudiants ». Par conséquent, les établissements d'enseignement supérieur peuvent être considérés comme des entreprises de services, appliquant les principes de management de la qualité à leurs activités qui repose sur un mécanisme d'assurance, comparable au contrôle de qualité dans l'industrie.

Dans ce cas, la qualité dans l'enseignement supérieur se définit comme une dynamique vise à satisfaire, voire dépasser, les attentes des étudiants et des autres parties prenantes. La qualité de l'éducation se mesure à l'excellence de la gestion, qui doit favoriser la réussite académique des étudiants. L'assurance qualité consiste à fournir des services

---

<sup>3</sup> Organisation internationale de normalisation. (2015). ISO 9001:2015 – Systèmes de management de la qualité – Exigences. <https://www.iso.org/standard/62085.html> .Consulte le 01 Mars 2025 12h00

d'apprentissage optimaux, permettant à chaque étudiant de développer pleinement son potentiel. (Tukiran, 2022)

## **2.2. Différentes perspectives sur la qualité de service :**

À l'image d'un produit, un service peut se définir comme le « produit de l'activité de l'homme, destiné à la satisfaction d'un besoin mais qui ne se présente pas sous l'aspect d'un bien matériel » selon Grand Larousse Encyclopédique. (Plante & Bouchard, 2005)

La gestion de la qualité s'articule autour de la satisfaction des besoins des usagers. Or, mesurer cette satisfaction exige de s'assurer que les éléments évalués correspondent précisément aux attentes et aux services fournis. Le concept de besoin se traduit souvent par une demande. L'évaluation de la qualité repose donc sur l'harmonisation entre la qualité perçue, la qualité attendue (besoins) et la qualité fournie (services). Ainsi, le jugement sur la satisfaction implique une analyse des besoins des bénéficiaires du service. (Plante & Bouchard, 2005)

L'interaction entre le client et l'entreprise repose sur un cycle de transformation des attentes en expérience concrète, le processus commence par la qualité attendue, correspondant aux besoins et attentes initiales du client. Initialement, l'entreprise s'efforce alors de comprendre et de traduire en qualité désirée (objectifs internes). Ensuite, l'entreprise met en œuvre ses processus pour réaliser cette qualité désirée (qualité réalisée). Cette dernière est ensuite communiquée au client, qui se forge une perception (qualité perçue). Enfin, la comparaison entre la qualité perçue et les attentes détermine le niveau de satisfaction du client.

Cela nous permet de distinguer deux types d'indicateurs : les indicateurs de qualité interne, qui mesurent la performance de l'entreprise (adéquation entre qualité réalisée et désirée), et les mesures de satisfaction client (MSC), qui évaluent l'écart entre la qualité attendue et la qualité perçue.<sup>4</sup>

Cependant, la mesure de la qualité dans les services professionnels, en particulier dans le domaine de l'éducation, se révèle particulièrement complexe. La difficulté réside dans le fait que la satisfaction ne se limite pas à la simple adéquation entre les attentes et les résultats. Il s'agit plutôt d'une évaluation subjective, une forme de « contentement », qui dépasse la notion de satisfaction objective. En effet, la qualité perçue dans l'éducation est

---

<sup>4</sup> Institut Numérique. (2013, avril 10). Chapitre 1 : La satisfaction client et sa mesure. Repéré à l'adresse : <https://www.institut-numerique.org/chapitre1-la-satisfaction-client-et-sa-mesure-5165451a4e26a>. Consulté le 05 Mars 2025 à 22h30

influencée par des facteurs intangibles tels que la relation pédagogique, l'environnement d'apprentissage et le développement personnel, qui sont difficiles à quantifier. (Plante & Bouchard, 2005)

### **3. Les caractéristiques du service :**

Dans le contexte de l'enseignement, les services éducatifs se distinguent par quatre caractéristiques principales qui les différencient des produits (Canard, 2009) :

**3.1. L'intangibilité :** Un service éducatif est immatériel, ce qui rend son évaluation plus complexe et subjective. L'interaction avec l'étudiant, qui est à la fois matérielle (infrastructures) et humaine (relation pédagogique), nécessite la définition de critères observables et évaluables pour garantir la satisfaction.

**3.2. La co-production :** Les étudiants participent activement à la production du service éducatif. Ils sont co-acteurs de leur apprentissage, voire co-responsables de leur réussite. Cette dimension implique une collaboration étroite entre enseignants et étudiants.

**3.3. Le contact direct avec l'étudiant :** Le comportement des enseignants et du personnel administratif joue un rôle crucial dans la qualité perçue du service. Les interactions sont souvent personnalisées, soulignant l'importance de la relation humaine dans l'enseignement supérieur.

**3.4. La servuction :** Les services éducatifs sont produits et consommés simultanément. Les cours, les ateliers et les interactions sont des exemples de servuction, où la qualité dépend de la performance en temps réel des acteurs impliqués.

Ces caractéristiques spécifiques des services éducatifs nécessitent une approche de gestion de la qualité adaptée, centrée sur l'expérience de l'étudiant et l'amélioration continue des processus pédagogiques et administratifs.

### **4. L'assurance qualité dans l'enseignement supérieur :**

#### **4.1. Définition de AQ dans l'enseignement supérieur :**

L'AQ est définie comme un ensemble de stratégies, de politiques, de procédures et d'actions visant à garantir la qualité et à favoriser son amélioration continue. Elle repose sur la mise en œuvre d'actions préétablies et systémiques, permettant de s'assurer que les services fournis répondent aux exigences et aux besoins exprimés des parties prenantes, parmi lesquelles figurent les étudiants, les enseignants, les organismes de formation, les ministères et les entreprises. (Kouraiche, 2019)

La définition de l'AQ dans l'enseignement supérieur met en lumière deux approches complémentaires : l'Assurance Qualité Externe (AQE) ; Axée sur l'évaluation par les pairs et la conformité, et l'Assurance Qualité Interne (AQI), centrée sur l'amélioration continue et le contrôle interne. (Belimane & Chahed, 2021)

#### **4.2. Mise en œuvre de l'AQ en Algérie :**

En Algérie, la mise en place de l'AQ dans l'enseignement supérieur s'appuie sur un cadre institutionnel spécifique. (Kouraiche, 2019)

- La Commission d'Implémentation d'un système d'Assurance Qualité dans les Etablissements d'Enseignement Supérieur (CIAQES), rattachée au ministère de l'Enseignement Supérieur, a pour mission de promouvoir l'AQ, en privilégiant l'évaluation interne pour améliorer la gouvernance des établissements.
- Les Cellules d'Assurance Qualité (CAQ) la mise en place de structures internes est essentielle. Les CAQ, pilotées par un Responsable Assurance Qualité (RAQ), sont chargées de mettre en œuvre des actions d'amélioration dans divers domaines (gouvernance, pédagogie, recherche, etc.).
- (Canard, 2009) Référentiels : le Référentiel National pour l'Assurance Qualité dans l'Enseignement Supérieur (RNAQES), élaboré en 2014, sert de cadre de référence. Il définit les objectifs et les valeurs que les établissements doivent respecter pour répondre aux attentes de leurs parties prenantes.

### **5. Le système de management des organismes d'éducation (SMOE) :**

#### **5.1. Définition de SMOE :**

Le Système de Management des Organismes d'Éducation/Formation (SMOE) constitue un cadre de gestion essentiel pour les établissements d'enseignement et de formation, en s'appuyant sur les normes internationales de qualité.

Le SMOE couvre l'ensemble des aspects de l'organisation, depuis la planification et la mise en œuvre des activités et des services, jusqu'à leur surveillance et leur évaluation (Bassem, s. d.). Il favorise l'amélioration des interactions entre les acteurs internes et les apprenants, en mettant l'accent sur la Cocréation des services et des produits éducatifs. La mise en œuvre du SMOE génère de nombreux avantages, tels que l'amélioration de la gestion des compétences, la qualité des programmes, la conformité aux pratiques de Responsabilité

Sociétale des Entreprises (RSE) et le développement de la confiance des parties prenantes. (Canard, 2009)

### **5.2. La démarche de mise en place d'un SMOE :**

La mise en place d'un Système de Management des Organismes d'Éducation/Formation (SMOE) conforme à la norme ISO 21001 nécessite une approche structurée, axée sur l'amélioration continue peut être structurée selon le cycle PDCA. Les étapes clés de cette démarche sont les suivantes <sup>5</sup>

#### **5.2.1. Plan (Planifier) :**

- Engagement de la direction et sensibilisation : La direction joue un rôle clé en définissant la vision stratégique, elle doit s'engager activement dans la démarche et allouer les ressources nécessaires. En assurent la sensibilisation du personnel aux enjeux de la qualité et la formation aux exigences de la norme ISO 21001.
- Diagnostic et état des lieux : une évaluation initiale permet d'analyser l'état actuel du système de management. Elle vise à d'identifier les écarts par rapport aux exigences de la norme et de définir les axes d'amélioration.
- Plan d'action et planification des activités : Sur la base du diagnostic, un plan d'action est élaboré pour combler les écarts identifiés. Ce plan définit les mesures à mettre en œuvre, les responsabilités, les délais et les ressources nécessaires.

#### **5.2.2. Do (Faire) :**

- Mise en œuvre du système et intégration dans l'organisation : Les actions définies sont déployées au sein de l'organisation. Le système de management est mis en œuvre de manière progressive et intégré dans les pratiques quotidiennes de l'organisation selon les exigences de la norme iso 21001 : 2018.

#### **5.2.3. Check (Vérifier) :**

- Suivi et évaluation de la performance : La performance du système est mesurée à travers des indicateurs de performance pour mesurer la satisfaction des clients et l'efficacité des processus. Des audits internes et externes sont réalisés pour évaluer la conformité du système de management et identifier les opportunités d'amélioration.

#### **5.2.4. Act (Agir) :**

---

<sup>5</sup> Blog Gestion de Projet. (n.d.). Guide du management de la qualité. <https://blog-gestion-de-projet.com/guide-management-qualite/>. Consulté le 15 Mars 2025 à 10h00

→ Amélioration continue : La gestion des non-conformités, la mise en place d'actions correctives et l'analyse des retours d'expérience sont mises en œuvre pour assurer une amélioration continue du système et garantir la pérennité des résultats obtenus.

### **5.3. La Norme ISO 21001 Un Système de Management de la Qualité pour l'Éducation :**

La norme ISO 21001 offre un cadre structuré pour les organismes éducatifs cherchant à améliorer continuellement leurs services et à répondre aux besoins spécifiques des apprenants.

#### **5.3.1. Présentation de la norme :**

Cette norme managérielle de qualité est créée et développée par ISO en 2018. (Marina et al., 2024)

La norme internationale ISO 21001 :2018 est un outil de management destiné aux organisations proposant des produits et services éducatifs, afin de répondre efficacement aux besoins et attentes des apprenants. Elle s'adresse à l'ensemble des prestataires de services éducatifs, qu'il s'agisse d'écoles maternelles, d'établissements secondaires, d'institutions d'enseignement supérieur, de centres de formation professionnelle ou encore de plateformes de formation en ligne. (Kovalenko et al., 2020)

#### **5.3.2. Les principes du SMOE selon ISO 21001 :**

La norme (ISO 21001 :2018) repose sur un ensemble de principes de management spécialement adaptés aux organismes éducatifs visant à améliorer la qualité des services éducatifs, à garantir une gestion efficace et alignée avec les enjeux sociétaux. Les principes fondamentaux de cette norme sont les suivants :

##### **- Orientation sur les apprenants et les autres bénéficiaires**

Selon la norme (ISO 21001 :2018) "Les organismes d'éducation doivent comprendre les exigences et les attentes des apprenants et autres bénéficiaires afin d'améliorer leur satisfaction. Ce principe met l'accent sur le rôle central des apprenants dans le processus éducatif. Les établissements doivent adapter leurs services pour répondre aux besoins des étudiants, employeurs et autres parties prenantes. Cela inclut l'évaluation de la satisfaction des étudiants, l'accessibilité des formations et l'amélioration continue des méthodes pédagogiques.

##### **- Leaderships visionnaires**

"La direction doit établir une politique éducative et des objectifs clairs, démontrant son engagement envers la qualité et l'amélioration continue." La direction joue un rôle clé dans la mise en œuvre de la norme. Elle doit fixer une vision stratégique et impliquer toutes les

parties prenantes dans l'amélioration des pratiques éducatives. Un leadership efficace assure l'alignement des objectifs éducatifs avec la mission de l'établissement.

- **Implication des personnes**

Selon (ISO 21001:2018) "L'organisme d'éducation doit s'assurer que le personnel possède les compétences appropriées et encourager son développement professionnel. "La qualité de l'éducation dépend de la compétence et de la motivation du personnel enseignant et administratif. La norme recommande de favoriser la formation continue et la reconnaissance des efforts du personnel pour garantir un enseignement efficace. <sup>6</sup>

- **Approche processus**

(ISO 21001 :2018) elle dit que "L'organisme d'éducation doit adopter une approche processus pour garantir la cohérence et l'efficacité des activités éducatives. Des résultats cohérents et prévisibles sont obtenus de manière plus efficace et efficiente lorsque les activités sont comprises et gérées comme des processus interdépendants fonctionnant comme un système cohérent avec des entrées et des sorties.

- **Amélioration**

"L'organisme doit établir un processus d'amélioration continue basé sur des évaluations régulières des performances. L'éducation évolue constamment, ce qui nécessite une révision fréquente des méthodes pédagogiques et des programmes. La norme recommande d'utiliser le cycle PDCA (Planifier, Faire, Vérifier, Agir) pour garantir une amélioration continue.

- **Décision fondée sur des preuves**

ISO 21001 "Les décisions doivent être prises sur la base d'analyses objectives et de données mesurables. Pour garantir une gestion efficace, les établissements doivent collecter et analyser des données (taux de réussite, satisfaction des étudiants, indicateurs de performance). Une approche basée sur des faits permet d'optimiser les ressources et d'améliorer l'enseignement.

- **Management des relations**

"L'organisme d'éducation doit maintenir un dialogue permanent avec les parties intéressées pour aligner l'offre éducative sur leurs besoins." Les universités et écoles doivent travailler en collaboration avec les étudiants, enseignants, employeurs et gouvernements pour adapter leur offre de formation. Cela permet d'assurer une meilleure adéquation entre l'éducation et les besoins du marché du travail.

- **Responsabilité sociétale**

---

<sup>6</sup> International Organization for Standardization. (2018). ISO 21001:2018 — Educational organizations — Management systems for educational organizations — Requirements with guidance for use. ISO. <https://www.iso.org/standard/66266.html> consulte le 16 Mars 2025 12h00

Selon la norme (ISO 21001 :2018) « Les organismes d'éducation doivent adopter des pratiques responsables en matière d'éthique, de durabilité et d'inclusion. La norme encourage les établissements à s'engager en faveur du développement durable, de l'équité sociale et de l'inclusion. Cela inclut des politiques de diversité, la réduction de l'impact environnemental et des pratiques éthiques transparentes. <sup>7</sup>

- **Accessibilité et équité**

La norme (ISO 21001 :2018) a dit que « L'organisme d'éducation doit garantir un accès équitable à l'apprentissage, en prenant en compte les besoins spécifiques des apprenants. L'éducation doit être accessible à tous, y compris aux personnes en situation de handicap ou en difficulté. La norme impose des adaptations pédagogiques et des infrastructures inclusives pour assurer l'égalité des chances.

- **Conduite éthique dans l'éducation**

Selon (ISO 21001 :2018)"Les organismes éducatifs doivent établir et appliquer des principes éthiques garantissant la transparence et l'intégrité. « La norme exige une gouvernance responsable et des règles strictes contre la corruption, la fraude académique et les discriminations. L'intégrité et l'équité doivent être au cœur du management éducatif.

- **Sécurité et protection des données**

La (ISO 21001 :2018) a dit que : « L'organisme crée un environnement dans lequel toutes les parties intéressées peuvent interagir avec l'organisme d'éducation/formation en ayant l'assurance qu'elles gardent le contrôle de l'utilisation de leurs données et que l'organisme d'éducation/formation traitera leurs données avec l'attention et la confidentialité appropriées ». (Marina et al., 2024) (ISO 21001 :2018)

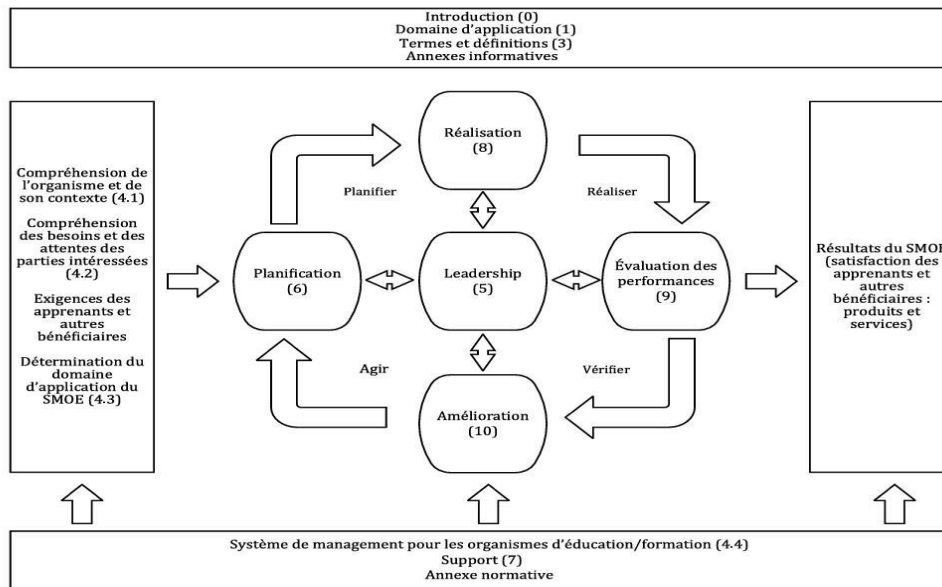
## **6. Structure de la norme ISO 21001 :**

La norme (ISO 21001 :2018), dédiée aux systèmes de management des organisations éducatives, est structurée selon une approche similaire à la roue de Deming (Plan-Do-Check-Act), tout comme la norme ISO 9001 :2015. Cependant, ISO 21001 est adaptée aux spécificités du secteur éducatif, en mettant l'accent sur la gestion de la qualité dans les établissements d'enseignement. De plus, ISO 21001 :2018 suit la structure de haut niveau (HLS), qui est la structure commune utilisée par les normes modernes de systèmes de management de l'ISO.

---

<sup>7</sup> International Organization for Standardization. (2018). ISO 21001:2018 — Educational organizations — Management systems for educational organizations — Requirements with guidance for use. *ISO*. <https://www.iso.org/standard/66266.html>. Consulté le 16 Mars 2025 à 12h00

8

**Figure 1** : Représentation de la structure du présent document dans le cycle PDCA.

Source : International Organization for Standardization (ISO 21001:2018)<sup>9</sup>

Elle est répartie aux 10 chapitres suivants :

**6.1. Chapitres 1 à 3** : Ces chapitres introductifs définissent le domaine d'application, les références normatives et les termes et définitions, établissant ainsi les bases de la norme.

**6.2. Chapitre 4** : Contexte de l'Organisme :

Ce chapitre constitue la base stratégique du SMOE se concentre sur la compréhension approfondie du contexte de l'entreprise et une compréhension renforcée des enjeux tant internes qu'externes, facilitée par l'identification des parties prenantes et de leurs attentes. Elle constitue ainsi le socle pour la conception du SMOE, sa structuration en processus, ainsi que la documentation cohérente du système, en cohérence avec les finalités éducatives, les valeurs de l'organisation et ses engagements en matière de qualité et de durabilité.

- Enjeux internes et externes :

L'identification des enjeux internes et externes d'un organisme éducatif se fait à l'aide de plusieurs outils, le plus connu étant l'analyse SWOT, qui évalue les forces et faiblesses (enjeux internes) ainsi que les opportunités et menaces (enjeux externes). Ces enjeux, qu'ils

<sup>8</sup> International Organization for Standardization. (2018). ISO 21001:2018 — Educational organizations — Management systems for educational organizations — Requirements with guidance for use. *ISO*. <https://www.iso.org/standard/66266.html>. Consulté le 16 Mars 2025 à 13h00

<sup>9</sup> International Organization for Standardization. (2018). ISO 21001:2018 — Educational organizations — Management systems for educational organizations — Requirements with guidance for use. *ISO*. <https://www.iso.org/standard/66266.html> Consulté le 16 Mars 2025 à 22h

soient positifs ou négatifs, influencent la stratégie et le développement de l'organisation éducative. (Martinez, 2023)

Cette approche facilite la compréhension des défis et des leviers d'amélioration, contribuant ainsi à une gestion efficace et à une adaptation aux exigences de l'environnement.

**Figure 2** : les deux perspectives de l'analyse stratégique



Source : D'après ebole lisa, Analyse SWOT, Scribd <sup>10</sup>

#### - L'Analyse SWOT :

L'analyse SWOT a été rendue célèbre par Albert Humphrey, un consultant en gestion américain, durant les années 1960 et 1970. Il a conçu cette méthode pendant son activité au sein de la société de conseil en gestion Stanford Research Institute (SRI). L'objectif était de proposer un cadre permettant aux entreprises d'évaluer leurs forces, leurs faiblesses, ainsi que les opportunités et les menaces qui se présentent à elles, dans le but de développer des stratégies appropriées. (Gürel, 2017)

L'analyse SWOT est un outil simple mais puissant pour évaluer les forces et les faiblesses en ressources d'une organisation, ses opportunités de marché et les menaces externes pesant sur son avenir. (Gürel, 2017)

La matrice de SWOT permet de rassembler les données de l'analyse de contexte dans une seule page les forces et faiblesses de l'intérieure de l'entreprise, les opportunités et les menaces venant de l'extérieure de l'entreprise pour définir les axes prioritaires pour l'améliorer. (Gillet-Goinard & Seno, 2022)

#### - Partie intéressée :

Identification des parties intéressées constitue une étape essentielle. Une partie intéressée est définie comme une personne ou un organisme capable d'influencer ou d'être influencée par une décision ou une action de l'établissement éducatif. Ces parties peuvent être internes ou externes. Une identification précise des parties intéressées permet de comprendre leurs

<sup>10</sup> Ebole, L. (n.d.). Analyse SWOT. Scribd. <https://fr.scribd.com/document/566105172/Analyse-SWOT> consulté le 19 Mars 2025 à 13h00

besoins et attentes, ainsi que les risques qui y sont liés, ce qui est fondamental pour une gestion efficace et une prise de décision éclairée. (Martinez, 2023)

Pour identifier ces parties, (Martinez, 2023) recommande une démarche structurée reposant sur :

- L'analyse des processus clés de l'établissement et leurs interfaces.
- La consultation des documents contractuels, réglementaires et stratégiques.
- Des entretiens avec les responsables et acteurs internes.
- L'utilisation d'outils collaboratifs tels que les ateliers de brainstorming.

Cette démarche permet de recenser toutes les parties susceptibles d'avoir un impact ou d'être impactées, ce qui est essentiel pour anticiper leurs besoins et attentes.

#### - **Classification des parties intéressées**

Une fois identifiées, les parties intéressées doivent être classées afin de prioriser leur gestion. (Martinez, 2023) propose d'utiliser une grille d'analyse basée sur deux critères essentiels :

- Le pouvoir : la capacité de la partie intéressée à influencer les décisions ou les résultats de l'établissement.
- L'intérêt : le degré d'importance que les décisions de l'établissement ont pour la partie intéressée.

Ces deux dimensions permettent de positionner chaque partie dans une matrice pouvoir/intérêt, facilitant ainsi la définition des stratégies de communication et d'engagement adaptées.

#### - **La matrice pouvoir/intérêt**

La matrice pouvoir/intérêt est un outil visuel qui classe les parties intéressées selon leur influence et leur intérêt relatif. (Martinez, 2023) présente la matrice comme suit :

Cette classification permet de définir des actions différenciées :

**Tableau 5 : Matrice Pouvoir/Intérêt des parties prenantes**

|                | Intérêt Faible                        | Intérêt Élevé  |
|----------------|---------------------------------------|--|
| Pouvoir Élevé  | Surveiller (autorités réglementaires) | Gérer de près ( direction, partenaires stratégiques) |
| Pouvoir Faible | Informé ( grand public)               | Tenir informé (étudiants, familles)                  |

Source : Élaboré par les auteurs, selon l'approche de (Martinez, 2023)

- Gérer de près : engager activement ces parties, collaborer étroitement.
- Surveiller : suivre ces parties pour anticiper toute influence.
- Tenir informé : communiquer régulièrement pour maintenir leur engagement.
- Informer : fournir des informations de base sans engagement particulier. (Martinez, 2023)

### 6.3. Chapitre 05 : leadership

Ce chapitre souligne l'importance du leadership au sein des établissements éducatifs. Il examine les rôles et les responsabilités de la direction, en mettant l'accent sur les élèves et aux autres parties intéressées. La direction doit élaborer une politique qui renforce la mission et la vision de l'établissement, en veillant à ce que toutes les actions soient en adéquation avec les besoins des apprenants et des différentes parties intéressées. Selon <sup>11</sup>. Les leaders influencent les autres pour atteindre les objectifs de l'organisation. Ils créent une culture positive qui favorise l'efficacité des membres du personnel, ce qui à son tour améliore le rendement des élèves.

### 6.4. Chapitre 06 : planification

La planification est une étape cruciale pour les organismes éducatifs, car elle leur permet d'identifier les risques et opportunités, de définir des objectifs clairs et mesurables, et de

<sup>11</sup> Leithwood, K., & Riehl, C. (2003). What we know about successful school leadership. National College for School Leadership. <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=1851602> .Consulte le 26 Mars 2025 à 16h00

mettre en place des actions efficaces pour atteindre ces objectifs tout en favorisant une amélioration continue.

#### **6.5. Chapitre 07 : Support**

Ce chapitre met l'accent sur la gestion efficace des ressources humaines, matérielles et technologiques, ainsi que la gestion des compétences du personnel. Des processus de communication efficaces et une bonne gestion des documents sont également nécessaires pour assurer le bon fonctionnement du système de management.

#### **6.6. Chapitre 08 : Réalisation**

Ce chapitre se concentre sur la mise en œuvre des processus opérationnels nécessaires pour atteindre les objectifs éducatifs définis par l'organisme. Cela inclut la planification, la gestion et le contrôle des activités liées à l'éducation, à la formation, à l'apprentissage ou à la recherche. Les processus doivent être conçus pour satisfaire les exigences des apprenants et des autres parties intéressées, tout en favorisant l'acquisition et le développement de compétences.

#### **6.7. Chapitre 09 : Evaluation de la performance**

L'évaluation des performances garantit que les objectifs éducatifs sont atteints. Elle implique la surveillance, la mesure et l'analyse des résultats pour s'assurer que les processus éducatifs répondent aux besoins des apprenants et des autres parties intéressées.

#### **6.8. Chapitre 10 : Amélioration**

Il s'agit de déterminer et sélectionner les opportunités d'amélioration pour satisfaire les exigences des clients et accroître leur satisfaction. Cela nécessite une analyse approfondie des processus éducatifs pour identifier les domaines à améliorer. Les résultats de cette analyse permettent d'ajuster les processus et de renforcer la qualité des services éducatifs, garantissant ainsi que les besoins des apprenants et des autres parties intéressées soient pleinement satisfaits. Cette approche favorise une culture d'amélioration continue

- Avantages de l'ISO 21001 :

Il y a de nombreux avantages à appliquer cette norme à un établissement d'enseignement telle que :

- S'engager à renforcer la responsabilité sociale en offrant une éducation et une formation de qualité, inclusives et équitables pour tous.
- Orienter les efforts vers un apprentissage personnalisé et une efficacité accrue pour les apprenants. Mettre en place des processus et des outils d'évaluation harmonisés afin d'améliorer l'efficacité et l'efficience.

- Valoriser et faire reconnaître votre engagement envers la qualité dans l'enseignement et la recherche.
- Renforcer la confiance des apprenants et des partenaires.
- Bénéficier d'un avantage concurrentiel à l'échelle européenne et internationale.

## **7. Développement Durable et Responsabilité Sociétale dans l'Enseignement Supérieur :**

### **7.1. Définition du développement durable et de la responsabilité sociétale :**

#### **7.1.1. Développement durable :**

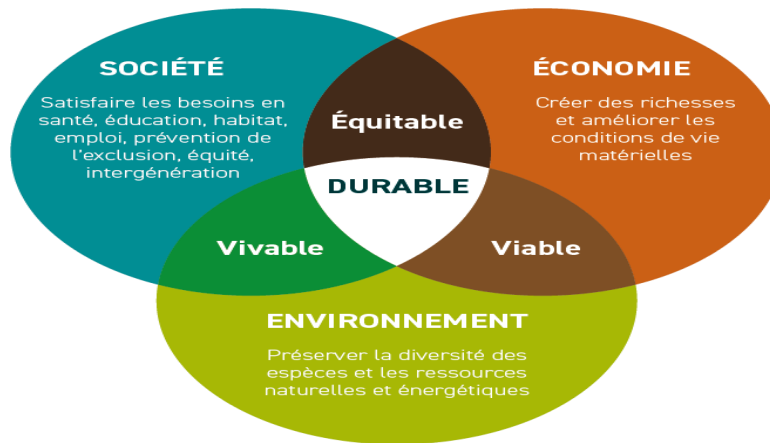
Le concept de développement durable, tel que défini par le rapport Brundtland (1987) de la Commission Mondiale pour l'Environnement et le Développement (CMED), vise à concilier les besoins du présent avec la préservation des ressources pour les générations futures. Le développement durable repose sur trois piliers fondamentaux :

- L'efficacité économique : Il s'agit de promouvoir des modes de production et de consommation durables, en optimisant l'utilisation des ressources.
- L'équité sociale : Il s'agit de répondre aux besoins sociaux essentiels (santé, éducation, emploi, etc.) et de réduire les inégalités.
- La préservation de l'environnement : Il s'agit de gérer durablement les ressources naturelles, en préservant la biodiversité et les ressources énergétiques.

Ces trois piliers se déclinent en différentes dimensions :

- Le développement équitable : Il vise à réduire les inégalités dans la répartition des richesses.
- Le développement viable (ou écodéveloppement) : Il concilie développement économique et protection de l'environnement.
- Le développement vivable : Il recherche un équilibre harmonieux entre les activités humaines et la préservation de la nature

**Figure 3 : Les piliers du développement durable**



Source : D'après Valentin, Qu'est-ce que la RSE ? <sup>12</sup>

Le développement durable est donc un concept global, qui nécessite un équilibre entre ces différentes dimensions. Le « triple équilibre » (économique, social et environnemental) constitue la base d'un développement véritablement durable.

### 7.1.2. Responsabilité sociétale :

(Saidani et al., 2022) La Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) est un concept qui a évolué au fil du temps, perçue comme un contrat implicite entre l'entreprise et la société, impliquant des obligations qui vont au-delà des impératifs financiers et légaux (Saidani et al., 2022 ; Acquier & Aggeri, 2015). Cependant, la Commission européenne (2001) propose une définition plus proactive de la RSE, la considérant comme l'engagement volontaire des entreprises à contribuer au développement durable, tant dans leurs activités commerciales que dans leurs interactions avec les parties prenantes. Cette approche englobe trois dimensions principales, communément appelées facteurs ESG :

- Dimension environnementale (E) : Intégration des préoccupations environnementales dans l'ensemble du cycle de vie des produits.
- Dimension sociale (S) : Gestion responsable des ressources humaines et prise en compte des impacts sociaux de l'entreprise.
- Dimension de gouvernance (G) : Pratiques de gouvernance transparentes et responsables envers les actionnaires, les clients, les fournisseurs et les autres parties prenantes.

En 2015, l'Assemblée générale des Nations Unies a adopté l'Agenda 2030, un plan d'action ambitieux visant à transformer notre monde d'ici 2030. Ce plan est articulé autour de 17

<sup>12</sup> Valentin. (s.d.). Qu'est-ce que la RSE ? [https://www.valentin.fr/fr/actualites/blog/qu-est-ce-que-la-rse-](https://www.valentin.fr/fr/actualites/blog/qu-est-ce-que-la-rse-consulté le 03 Avril 2025 à 16h00) consulté le 03 Avril 2025 à 16h00

Objectifs de Développement Durable (ODD), qui servent de feuille de route pour les pays membres de l'ONU afin de relever les défis mondiaux les plus urgents.

Ces 17 ODD, adoptés par les 193 pays membres de l'ONU, définissent les priorités et les aspirations mondiales pour un avenir durable. Ils couvrent un large éventail de domaines, allant de l'éradication de la pauvreté et de la faim à la lutte contre le changement climatique et la promotion de l'égalité des sexes.

**Tableau 6 : Objectifs de développement durable (ODD)**

| <b>ODD</b>   | <b>Description</b>  |
|--|---|
| <b>1- Éradication de la pauvreté</b>                 | Mettre fin à la pauvreté sous toutes ses formes, partout dans le monde.   |
| <b>2-Lutte contre la faim</b>                        | Éliminer la faim, assurer la sécurité alimentaire, améliorer la nutrition et promouvoir une agriculture durable.              |
| <b>3-Accès à la santé</b>                            | Permettre à tous de vivre en bonne santé et promouvoir le bien-être de tous à tous les âges.                                  |
| <b>4-Accès à une éducation de qualité</b>            | Assurer l'accès de tous à une éducation de qualité et promouvoir les possibilités d'apprentissage tout au long de la vie.     |
| <b>5-Égalité entre les sexes</b>                     | Parvenir à l'égalité des sexes et autonomiser toutes les femmes et les filles.  |
| <b>6-Accès à l'eau salubre et à l'assainissement</b> | Garantir l'accès de tous à l'eau et à l'assainissement et assurer une gestion durable des ressources en eau.                  |
| <b>7-Recours aux énergies renouvelables</b>          | Garantir l'accès de tous à des services énergétiques fiables, durables et modernes, à un coût abordable.                      |
| <b>8-Accès à des emplois décents</b>                 | Promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein emploi productif et un travail décent pour tous. |
| <b>9-Innovation et infrastructures</b>               | Bâtir une infrastructure résiliente, promouvoir une industrialisation durable qui profite à tous et encourager l'innovation.  |
| <b>10-Réduction des inégalités</b>                   | Réduire les inégalités entre les pays et en leur sein.  |
| <b>11-Villes et Communautés Durables</b>             | Faire en sorte que les villes et les établissements humains soient ouverts à tous, sûrs, résilients et durables.              |

|  |   |
|--|---|
| <b>12-<br/>Consommation<br/>responsable</b>                        | Établir des modes de consommation et de production durables.  |
| <b>13-Lutte contre le<br/>changement<br/>climatique</b>            | Prendre d'urgence des mesures pour lutter contre les changements climatiques et leurs répercussions.  |
| <b>14-Protection de la<br/>faune et de la flore<br/>aquatiques</b> | Conserver et exploiter de manière durable les océans, les mers et les ressources marines aux fins du développement durable.   |
| <b>15-Protection de la<br/>faune et de la flore<br/>terrestres</b> | Préserver et restaurer les écosystèmes terrestres, en veillant à les exploiter de façon durable, gérer durablement les forêts, lutter contre la désertification et préserver la biodiversité.                       |
| <b>16-Justice et paix</b>  | Promouvoir l'avènement de sociétés pacifiques et inclusives aux fins du développement durable, assurer l'accès de tous à la justice et mettre en place des institutions efficaces, responsables et ouvertes à tous. |
| <b>17-Partenariats<br/>Pour les objectifs<br/>Mondiaux</b>         | Renforcer les moyens de mettre en œuvre le Partenariat mondial pour le développement durable et le revitaliser.   |

Source : Élaboré par les auteurs selon la Fiche thématique sur les objectifs de développement durable. UNICEF. (2025).

### **7.2. Intégration du développement durable dans l'enseignement supérieur :**

L'Algérie s'engage activement dans le développement durable, notamment dans l'enseignement supérieur. En effet, lors de la 3e Conférence mondiale sur l'enseignement supérieur de l'UNESCO, l'accent a été mis sur la qualité et la pertinence des programmes, en lien avec les Objectifs de Développement Durable (ODD) et l'Agenda Éducation 2030. De plus, depuis son indépendance, l'Algérie a consenti des efforts considérables pour élargir l'accès à l'enseignement supérieur et renforcer les compétences de sa population, afin de répondre aux besoins socio-économiques du pays.

Par ailleurs, l'UNESCO souligne le rôle crucial de l'éducation dans la promotion du développement durable. Pour atteindre les Objectifs de Développement Durable (ODD), il est impératif de transformer nos mentalités et nos actions. Ainsi, l'Éducation en vue du Développement Durable (EDD) permet aux individus de devenir des acteurs du changement, en les dotant des connaissances, des compétences et des valeurs nécessaires pour construire un avenir durable.

Enfin, la norme ISO 21001, centrée sur l'amélioration de la qualité des services éducatifs, sert de levier pour intégrer et promouvoir les Objectifs de Développement Durable (ODD), notamment l'ODD 4 (éducation de qualité) et d'autres objectifs connexes. Bien qu'elle ne soit pas spécifiquement dédiée au développement durable, elle encourage une approche systémique qui peut inclure des aspects de durabilité. En favorisant l'acquisition et le développement de compétences par le biais de l'éducation, de la formation, de l'apprentissage ou de la recherche, l'ISO 21001 contribue à former des citoyens éclairés et responsables, capables de relever les défis du développement durable.

L'examen approfondi du cadre conceptuel, associé à une exploration des principaux concepts théoriques qui sous-tendent notre problématique, a contribué à l'élaboration d'une compréhension solide de notre sujet de recherche

La synthèse d'une revue de la littérature pertinente et d'une analyse des fondements théoriques du management éducatif nous a permis d'établir les fondations nécessaires pour appréhender les enjeux liés à la mise en œuvre d'un Système de Management des Organisations d'Éducation (SMOE) à l'ESHRA. Cette démarche intégrée, à la fois théorique et pratique, constitue un fondement essentiel pour orienter le déroulement ultérieur de notre recherche, notamment dans ses dimensions méthodologiques et opérationnelle

# **CHAPITRE 03 : CADRE METHODOLOGIQUE**

Dans le prolongement de la présentation de la partie théorique de notre recherche, nous allons maintenant décrire en détail la démarche que nous avons suivie pour réaliser notre étude. Ce chapitre méthodologique sera consacré à la présentation de l'approche méthodologique, de la méthode et des techniques de collecte de données utilisées dans la première section. Nous y présenterons également le processus de traitement des données dans la deuxième section

## **Section 01 : Démarche Méthodologique**

### **1.Méthodologie de recherche**

La méthodologie de recherche émerge d'un problème à résoudre ou d'un besoin de compréhension. Après avoir défini sa posture épistémologique, le chercheur en sciences Économiques et de gestion peut opter pour une approche quantitative, qualitative ou mixte. La distinction entre ces approches réside dans l'influence de l'interprétation et de la perception subjective sur les techniques de recherche. La recherche qualitative s'appuie sur un modèle naturaliste, tandis que la recherche quantitative adopte une démarche déductive axée sur la vérification d'hypothèses (Hazem, 2001).L'intégration de ces deux approches donne lieu aux méthodes mixtes ou la triangulation, visant à combiner leurs atouts (Abousaid, 2023).

Dans le cadre de notre étude, l'approche qualitative se révèle particulièrement pertinente. Souvent perçue comme subjective et flexible, elle privilégie la validité interne (Abousaid, 2023) : Principalement exploratoire, elle permet de décrire des observations et potentiellement de générer de nouvelles hypothèses, s'avérant utile lorsque la connaissance d'un sujet est limitée. Elle est fréquemment employée pour comprendre les expériences et les points de vue, adoptant une perspective subjective centrée sur l'analyse du comportement humain. Cela implique une étude exploratoire initiale pour examiner la problématique et définir des hypothèses pertinentes, avec pour but d'identifier les variables clés et leurs interactions (Dehbi & Angade, 2019).

- **Recherche action :**

De plus, nous adoptons la recherche-action, une approche qui initie la recherche avec une visée de changement et se déroule comme un processus interactif où le chercheur s'implique activement dans la gestion et la résolution des problèmes organisationnels (Hazem, 2001): Son principe fondamental est de mener conjointement une expérience sur le terrain et une

investigation théorique, visant à résoudre un problème concret en s'appuyant sur la théorie, tout en privilégiant une collaboration active avec les acteurs concernés. La recherche-action est intrinsèquement de nature qualitative. (Belimane, 2022)

Notre choix méthodologique s'inscrit dans la continuité des travaux identifiés dans notre revue de littérature. En effet, la majorité des études explorant des problématiques similaires, notamment la mise en place de systèmes de management et l'étude des perceptions des acteurs organisationnels, privilégient une approche qualitative. De plus, la recherche-action se révèle particulièrement pertinente pour appréhender les dynamiques de changement au sein des organisations et pour comprendre les expériences et les points de vue des parties prenantes directement impliquées. Également ce choix nous permet de bénéficier des cadres conceptuels et des outils d'analyse éprouvés dans des contextes similaires, tout en adaptant notre démarche aux spécificités de notre propre terrain d'étude.

## **2. Dispositif de Collecte des Données : Techniques et outils**

Afin de structurer notre démarche, nous avons adopté différentes techniques qualitatives ainsi que divers instruments de collecte de données, dans le but de recueillir les informations nécessaires à la conduite de notre étude :

### **2.1. Techniques de collecte des données**

#### **2.1.1. Revue documentaire :**

La revue documentaire constitue une étape essentielle de notre démarche de recherche scientifique, particulièrement dans le cadre d'une étude qualitative en sciences de gestion. Conformément à la définition de (El-Morhit, M. 2015), elle nous a permis de collecter, sélectionner, analyser et synthétiser des documents pertinents pour établir une base théorique et contextuelle solide à notre étude.

Dans cette optique, nous avons procédé à la consultation d'une série de documents institutionnels et normatifs. Cela inclut les normes ISO 21001 et ISO 9001, des rapports de l'UNESCO et de l'ONU relatifs à l'application des Objectifs de Développement Durable (ODD) dans les établissements éducatifs, ainsi que des articles scientifiques portant sur des objectifs similaires aux nôtres. Par ailleurs, nous avons mobilisé les ressources disponibles sur les sites officiels de l'ESHRA, de l'École Hôtelière de Lausanne (EHL), de l'ISO, ainsi que sur ceux d'organismes de conseil et de cabinets de consulting spécialisés dans la qualité, le management éducatif et le développement durable.

De plus, l'organisme d'accueil, l'ESHRA, nous a fourni quelques documents internes pertinents pour notre étude, bien que leur accès ait été limité et soumis à confidentialité.

Parmi ceux-ci figuraient des projets d'organigrammes, les documents du projet "Green Smart ESHRA", ainsi que divers documents relatifs à la planification du travail. L'ensemble de ces informations a été analysé à l'aide d'une grille d'évaluation construite sur la base des exigences de la norme ISO 21001 :2018. L'ensemble de ces sources nous a permis de construire une base de données solide, enrichissant notre compréhension du sujet et soutenant la mise en œuvre rigoureuse de notre démarche de recherche.

### 2.1.2. Les entretiens :

L'entretien constitue une technique privilégiée pour la collecte de données qualitatives, engageant une discussion formelle visant à analyser les discours révélateurs de l'univers mental, conscient ou inconscient, des individus. L'objectif est de faciliter l'expression authentique des sujets en surmontant leurs mécanismes de défense face au regard extérieur. Selon (Gavard-Perret et al., 2012), il se décline en trois formes : directif, semi-directif et non-directif, variant selon le degré d'introspection et d'interaction.

**Tableau 7** : Typologie des entretiens en fonction du degré de directivité

| Type d'entretien               | Caractéristiques principales  | Rôle de l'enquêteur  |
|--------------------------------|---|--|
| <b>Entretien directif</b>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Structuré comme un questionnaire fermé.</li> <li>- Liberté d'expression très limitée pour l'interviewer.</li> <li>- Forte intervention du chercheur.</li> </ul>                                      | Dirige fortement l'entretien, contrôle strictement les questions et les réponses attendues.          |
| <b>Entretien semi-directif</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fréquemment utilisé en sciences de gestion.</li> <li>- Permet d'explorer les représentations mentales individuelles.</li> <li>- Intervention modérée de l'enquêteur.</li> </ul>                      | Guide l'entretien avec un fil conducteur tout en laissant une certaine liberté aux réponses.         |
| <b>Entretien non-directif</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Très flexible et ouvert.</li> <li>- Interaction libre entre enquêteur et interviewé.</li> <li>- Exploration des motivations, valeurs, représentations mentales autour d'un thème général.</li> </ul> | Adopte une posture d'écoute, intervient très peu pour favoriser l'expression spontanée du répondant. |

Source : Élaboré par les auteurs sur la base de (Gavard-Perret et al., 2012)

Par ailleurs, notre revue de littérature (Guerra Bretaña et al., 2024; Rohayati & Delvika, 2020; Tukiran, 2022) met en évidence l'efficacité de cette dans le milieu universitaire pour appréhender les enjeux relatifs à l'assurance qualité, à la gouvernance, à la satisfaction des parties prenantes et à l'intégration des référentiels normatifs

Pour notre étude, le choix s'est porté sur les entretiens semi-directifs et non directifs. Nous avons suivi un programme d'entretiens jusqu'à atteindre la saturation des réponses de notre analyse. Cela signifie que bien que nous n'ayons pas terminé les entretiens prévus avec tous les départements, indiquant que nous avons suffisamment exploré les thèmes pertinents pour notre recherche. Il est important de noter que la saturation est un concept relatif, et notre analyse, bien que jugée suffisamment saturée pour nos objectifs, pourrait potentiellement être approfondie davantage. (Guillemette, 2006)

Nous avons mené des entretiens non directifs avec la responsable de la vie estudiantine et le chargé de coordination pédagogique. Ces échanges ont permis de mieux appréhender l'organisation interne ainsi que le fonctionnement de la Direction des études.

Par la suite, il était prévu de réaliser 16 entretiens semi-directifs. Toutefois, en raison de l'atteinte du seuil de saturation des réponses comme expliqué précédemment, ainsi que de contraintes de disponibilité et de calendrier, seuls 9 entretiens ont pu être effectivement menés, conformément au programme présenté ci-dessous :

**Tableau 8 : Programme détaillé des entretiens**

| <b>Fonction / Nom</b>   | <b>Thème (État des lieux &amp; Identifier les enjeux)</b> | <b>Date</b> | <b>Durée</b> |
|---|---|-------------|--------------|
| <b>L.C.Doyen</b>  | Pilotage académique, gouvernance pédagogique              | 21/04       | 45min        |
| <b>H. Responsable du contrôle de gestion</b>                    | Suivi financier, indicateurs de performance               | 21/04       | 30min        |
| <b>T.Y et B. Responsable QHSE et HACCP</b>                      | Systèmes qualité, hygiène et sécurité alimentaire         | 21/04       | 30min        |
| <b>A.N. Responsable de la formation continue</b>                | Développement des compétences, formations externes        | 21/04       | 30min        |
| <b>Z. Responsable DOH (Direction des opérations hôtelières)</b> | Gestion opérationnelle des services hôteliers             | 22/04       | 20min        |
| <b>I. Responsable front office</b>                              | Accueil, relation client-étudiant, première impression    | 22/04       | 20min        |
|   |   | 23/04       | 45min        |

|                                     |   |       |       |
|-------------------------------------|---|-------|-------|
| <b>M. Responsable communication</b> | Communication interne/externe, image institutionnelle |       |       |
| <b>M. Auditeur interne</b>          | Contrôle interne, audits qualité                      | 23/04 | 45min |
| <b>M. Responsable GRH</b>           | Politique RH, développement du personnel              | 23/04 | 45min |

Source : Élaboré par les auteurs

Le taux de réalisation des entretiens s'élève à 56,25 %. Afin de compléter la collecte des données et de compenser les entretiens non menés, d'autres techniques qualitatives ont été mobilisées et seront présentées dans les parties suivantes.

### 2.1.3. Groupe de Discussion :

Le focus group, ou groupe de discussion, est une méthode de recherche qualitative qui rassemble plusieurs participants autour d'un thème ou d'une problématique commune, dans le but de stimuler des échanges dynamiques et de faire émerger une diversité de perspectives. Cette méthode ne se limite donc pas à une simple suite d'opinions individuelles, mais s'appuie sur les interactions entre les participants pour enrichir la réflexion collective. (Kitzinger et al., 2004)

Dans le cadre de notre étude, et comme nous l'avons mentionné précédemment, nous avons eu recours à plusieurs groupes de discussion comme méthode participative complémentaire aux entretiens. L'objectif était de collecter des données et de réaliser un état des lieux afin d'identifier les enjeux internes et externes avec les principaux acteurs internes de l'ESHRA, ainsi qu'avec un groupe de discussion avec 7 étudiants en licence (L1, L2, L3) de l'ESHRA. De plus, cette méthode visait à favoriser les échanges entre les parties prenantes de ce projet et à mettre en lumière les points de convergence entre notre étude et d'autres recherches s'inscrivant dans le projet 'Smart Green ESHRA.

### 2.1.4 Le brainstorming :

(Norimatsu & Cazenave-Tapie, 2017) Le brainstorming est une activité qui exploite une pensée créative " *out of the box* " pour générer des idées novatrices et devenir la meilleure solution aux problèmes rencontrés. Le brainstorming peut être pratiqué seul ou en groupe. Certaines conditions doivent être prises en compte lors d'une séance de brainstorming, telles que la suspension de toute critique à l'égard des idées émises, ainsi que de l'évaluation immédiate. Une fois qu'un grand nombre d'idées ont émergé, la meilleure option pour

résoudre le problème est alors sélectionnée. L'approche consiste à penser de manière non conventionnelle, en recherchant autant d'idées créatives que possible.(Habsy et al., 2024)

Dans le cadre de notre étude, nous avons également eu recours à la technique du brainstorming. Plusieurs séances ont été organisées par les membres du projet 'Smart Green ESHRA', avec la participation de l'ensemble de l'équipe pluridisciplinaire travaillant sur les différents axes du projet. Cette méthode a permis de faire émerger une diversité de points de vue, de mieux appréhender le contexte global du projet, d'identifier et de prioriser les axes de travail pertinents, ainsi que de surmonter certains obstacles rencontrés. Elle a ainsi contribué à enrichir notre compréhension de la problématique étudiée et à orienter de manière cohérente la réflexion stratégique de notre étude.

### **2.1.5. Observations :**

L'observation, en tant que méthode de collecte de données en sciences sociales, implique l'examen attentif des comportements, interactions et situations au sein de leur contexte naturel, sans intervention directe auprès des sujets observés (Norimatsu & Cazenave-Tapie, 2017). Elle offre la possibilité de recueillir des informations factuelles sur les pratiques réelles, qui ne sont pas toujours verbalisées.

Diverses formes d'observation existent, variant selon le niveau d'implication du chercheur et le degré de structuration : l'observation participante (le chercheur s'intègre à la situation), l'observation non participante (le chercheur reste en retrait), l'observation structurée (guidée par une grille prédéfinie) et l'observation non structurée (notes libres sans cadre formel).

Dans notre démarche, nous avons opté pour une observation directe, structurée et participante. Ce choix nous a permis de nous intégrer activement dans le contexte, et d'étudier le fonctionnement de l'ESHRA. En tant qu'observateurs participants, nous avons pu non seulement assister aux situations vécues sur le terrain, mais également interagir avec les acteurs impliqués en posant des questions. La posture d'observation participante structurée s'est révélée particulièrement pertinente, permettant de saisir des pratiques concrètes parfois non évoquées lors des entretiens, et d'enrichir notre compréhension du terrain sur la culture Organisationnelle, les dynamiques sociales et les comportements individuels au sein de l'ESHRA.

## **2.2 Les outils de collecte de données :**

**2.2.1. La grille d'évaluation :**

Pour recueillir les données nécessaires à notre étude de manière structurer et organiser, nous avons élaboré deux grilles d'évaluation ou checklists. (Voir Annexe A)

La première grille était dédiée à la norme ISO 21001. Son objectif principal était de réaliser un état des lieux ou un diagnostic des pratiques actuelles au sein de l'ESHRA. Elle visait à identifier les écarts existants par rapport aux exigences spécifiées dans la norme ISO 21001. Nous avons évalué les chapitres allant du quatrième au dixième. La structure de cette grille comprenait les éléments suivants : le chapitre de la norme, l'exigence et les articles concernés, la question principale relative à cette exigence, des sous-questions conçues pour aider à répondre à la question principale, une évaluation du niveau de conformité, le taux de conformité résultant, les preuves documentaires associées et nos observations directes.

**Figure 4 :** Grille d'Autoévaluation selon la Norme ISO 21001 :2018

| Clausules de la norme ISO 21001:2018 |   | Questions d'évaluation  |   | Coefficients | Niveau de conformité | T. de conformité | l'évaluation   |                   |               |               |
|--------------------------------------|---|---|---|--------------|----------------------|------------------|----------------|-------------------|---------------|---------------|
|                                      |   |   |   |              |                      |                  | L. de chapitre | N. v. de chapitre | L. v. général | N. v. général |
| 4.1                                  | Compréhension de l'organisme et de son contexte   | L'organisme doit identifier les facteurs internes et externes qui peuvent affecter sa mission, sa responsabilité sociale et sa stratégie, influençant ainsi sa capacité à atteindre les résultats escomptés de son SMOE.  | Comment l'organisme analyse-t-il son contexte interne et externe afin d'assurer efficacement son système de management éducatif ? | 0            | 0,00                 | 0%               |                |                   |               |               |
|                                      | Compréhension des besoins et attentes des parties | comprendre les besoins et attentes des parties intéressées, les autres bénéficiaires et le personnel de l'organisme. Ce doit permettre l'ajustement que le SMOE ait égard avec les exigences de ces parties, tout en tenant compte des besoins et attentes des autres parties intéressées et du personnel ? | Comment l'organisme identifie-t-il les autres parties intéressées et prend-il   |              |                      |                  |                |                   |               |               |

**Source :** Élaboré par les auteurs à partir de la norme ISO 21001 :2018

La seconde grille d'évaluation visait à identifier et à analyser l'engagement ainsi que les pratiques actuelles de l'ESHRA en matière de DD et de RSE, en lien avec les principes de la norme ISO 21001 et l'ODD4, conformément au guide de l'UNESCO sur l'intégration des ODD dans les établissements d'enseignement. Sa structure s'appuyait sur des critères regroupant les principales thématiques liées à l'ODD4 et à la RSE. Pour chaque critère, des questions ciblées permettaient d'explorer les actions et initiatives mises en œuvre par l'ESHRA. Cette grille a été complétée à partir des données recueillies lors des entretiens avec les membres de projet et des observations de terrain. Un espace dédié aux remarques permettait également de consigner des éléments factuels et contextuels. La grille d'évaluation est présentée ci-dessous. (Voir Annexe B).

**Figure 5 :** Grille d’évaluation – Engagement et Pratiques en Développement Durable et Responsabilité Sociétale (DD/RSE)

| Grille d'Évaluation : Engagement et Pratiques DD/RSE |  |   |              |               |
|--|--|---|--------------|---------------|
|  | Organisme évalué :   | ESHRA Alger                             |              |               |
|  | Évaluateurs :  | CHAIB SETTI lina et BENLATRECHE romaysa |              |               |
|  | Date de l'évaluation :   | 20-mars-25                              |              |               |
| les criteres   | les questions  | les reponses                            | l'evaluation | l'observation |
| <b>ODD 4 : Éducation de qualité</b>                  |  |   |              |               |
| Accès et équité                                      | Comment l'ESHRA garantit-elle un accès équitable à une éducation de qualité pour tous les étudiants, en particulier ceux issus de milieux défavorisés ou ayant des besoins spécifiques ? |   |              |               |
| Qualité de l'enseignement                            | Comment l'ESHRA évalue-t-elle et améliore-t-elle continuellement la qualité de ses programmes d'enseignement et de ses méthodes pédagogiques ?   |   |              |               |
|  | Comment l'ESHRA mesure t'elle la satisfaction de ses apprenants sur la qualité de l'enseignement qui leur est donné?   |   |              |               |
| Apprentissage tout au long de la vie                 | Comment l'école met en place une éducation durable pour aider les étudiants à devenir  |   |              |               |

Source : Élaboré par les auteurs

### 1. Guide d’entretien

(Gaspard Claude, 2019) Pour structurer nos entretiens, nous avons élaboré un guide d'entretien (Voir Annexe C) inspiré des modèles existants (Claude, 2019). Nous avons débuté chaque entretien par une brève et simple présentation de nous-mêmes et de notre projet. Ensuite, nous avons exposé l'objectif de cet échange, en soulignant que la pertinence et la représentativité de notre diagnostic de l'état actuel de l'ESHRA dépendaient de leur participation et de la collaboration à fournir des informations exactes et sans jugement.


Notre approche des questions suivait une progression du général au spécifique, permettant d'établir un contexte initial et une compréhension globale avant d'explorer des aspects plus détaillés et ciblés selon les départements et les thématiques spécifiques de notre étude. Ainsi, nous abordions d'abord des questions générales pour laisser l'interviewer se présenter librement, avant d'entamer la deuxième partie, qui croisait les départements visités avec les chapitres pertinents de la norme ISO 21001 et les thématiques du développement durable, à travers des questions majoritairement ouvertes, complétées par quelques questions fermées, où chaque personne ayant entre six et huit questions à répondre.

### 2. Grille d’observation

Afin de garantir l'objectivité de notre observation, nous avons élaboré une grille d'observation, (Voir Annexe D) Cet outil nous a guidés dans l'identification des éléments spécifiques à observer, en lien avec la norme ISO 21001 et l'ODD4. Notre grille était structurée autour de thèmes prédéfinis, pour chacun desquels nous avons listé les éléments observables, une échelle d'évaluation et un espace pour nos commentaires.

Conformément aux étapes de préparation d'une observation, nous avons suivi un processus rigoureux. Nous avons clairement défini notre cible d'observation au sein de l'ESHRA et le contexte spécifique. Nous avons opté pour une observation directe, participante et structurée, jugée la plus efficace pour recueillir des informations pertinentes sans influencer les comportements. Nous avons pris soin de préparer les aspects pratiques de notre observation en nous informant sur le fonctionnement de l'établissement. (Gaspard Claude, 2019)

**Figure 6 :** grille d'observation

| <br><b>GRILLE D'OBSERVATION</b>   |   |                           |              |
|--|---|---------------------------|--------------|
| <p><b>L'objectif :</b><br/>           Cette grille d'observation a pour objectif de recueillir des données concrètes sur le terrain afin d'évaluer la conformité du système de management éducatif (SMOE) de l'ESHRA aux exigences de la norme ISO 21001 et l'intégration du développement durable dans les pratiques institutionnelles et éducatives.</p> <p><b>Éléments à observer</b></p> |   |                           |              |
| Thème  | Éléments observables  | Oui / Non / Partiellement | Commentaires |
| <b>1. Politique qualité / développement durable affichée</b>   | Affiches ou documents visibles (politique qualité, charte DD, sécurité) dans les locaux |                           |              |
| <b>2. Infrastructures</b>  | Locaux en bon état, propres,  |                           |              |

Source : Élaboré par les auteurs à partir de (Gaspard Claude, 2019)

## Section 2 : procédure de traitement des données

Pour analyser les données collectées, nous avons eu recours à différents outils, notamment le logiciel Excel. Ses fonctionnalités ont permis de traiter efficacement les informations issues des grilles d'évaluation, des grilles d'observation, des entretiens et de la revue documentaire. Dans un premier temps, les entretiens semi-directifs ont été intégralement transcrits, puis les réponses ont été organisées de manière thématique. À partir de chaque transcription, les informations pertinentes ont été extraites afin d'alimenter la checklist de la norme ISO 21001.

Outre les entretiens, les données issues des observations et de l'analyse documentaire ont également été mobilisées pour compléter la checklist ISO 21001. Chaque information recueillie a été intégrée dans la clause correspondante de la norme.

Ce traitement nous a permis de calculer les taux de conformité pour chaque sous-chapitre et pour chaque chapitre de la norme ISO 21001. Chaque exigence a été évaluée sur une échelle de réponse allant de 0 à 6, basée sur deux critères : l'application effective de l'exigence et sa documentation associée.

Voici l'échelle d'évaluation ci-dessous :

**Tableau 9** : l' échelle d'évaluation des exigences ISO 21001

| Description   | Coefficient |
|---|-------------|
| Totalement appliquée et totalement documentée       | 6           |
| Totalement appliquée et partiellement documentée    | 5           |
| Totalement appliquée et non documentée              | 4           |
| Partiellement appliquée et totalement documentée    | 3           |
| Partiellement appliquée et partiellement documentée | 2           |
| Partiellement appliquée et non documentée           | 1           |
| Non appliquée et non documentée                     | 0           |

**Source** : Élaboré par les auteurs à partir des principes exposés par (Hafedh & Farman, 2016)

Pour calculer le niveau de conformité approximatif (NC) des différents chapitres et sous-chapitres par rapport aux exigences des normes ISO 21001, nous avons eu recours à la méthode de la moyenne pondérée, selon la formule suivante :

$$\text{niveau de conformité} = \frac{\text{la somme (exigence} \times \text{coefficient)}}{\text{nombre d'exigences}}$$

Par ailleurs, le taux de conformité (TC) a été déterminé à l'aide de l'équation suivante :

$$\text{taux de conformité} = \frac{\text{niveau de conformité}}{6} \times 100$$

Cette méthode nous a permis d'obtenir des résultats quantitatifs clairs sur la conformité des exigences pour chaque clause de la norme. À l'issue du calcul des taux de conformité pour chaque chapitre, les résultats ont été représentés sous forme de graphiques en radar. Ces représentations visuelles facilitent l'analyse comparative des niveaux de conformité, en

mettant en évidence les écarts à combler dans la mise en œuvre du système de management éducatif conforme à la norme ISO 21001.

Quant à la checklist relative à l'ODD 4, elle a été remplie principalement à partir des réponses fournies par les membres du projet lors des groupes de discussion, ainsi que des observations de terrain. L'évaluation des pratiques a porté sur leur existence effective au sein de l'établissement. Enfin, l'ensemble des données recueillies a servi à réaliser l'analyse Contextuelle de la mise en place d'un Système de Management des Organismes d'Éducation (SMOE) à l'ESHRA.

Dans ce chapitre, nous avons présenté l'approche méthodologique adoptée pour mener à bien notre étude. Nous avons détaillé les différentes techniques et les outils qualitatifs de collecte des données mobilisés, par la suite dans la deuxième section de ce chapitre nous avons expliqué la manière dont les données ont été triangulées, analysées et traitées afin de renforcer la crédibilité des résultats obtenus. Cette démarche méthodologique rigoureuse nous permet désormais d'aborder le dernier chapitre, consacré à la mise en pratique de notre étude sur le terrain.

# **CHAPITRE 04 : RÉSULTATS ET DISCUSSIONS**

Ce dernier chapitre a pour objectif de présenter et d'analyser les résultats issus de notre travail, mené dans le cadre du stage d'accompagnement de l'ESHRA pour la mise en œuvre de la norme ISO 21001 :2018. Il est structuré en deux grandes sections complémentaires.

La première section est consacrée à la restitution des résultats concrets obtenus durant notre intervention. Elle débute par la présentation des résultats du diagnostic de conformité à la norme ISO 21001, ainsi que de l'évaluation de l'intégration de l'ODD 4, relatif à une éducation de qualité. Cette analyse est suivie de la proposition d'un plan d'action structuré, puis de la présentation des premières actions déjà mises en œuvre par l'ESHRA en cohérence avec ce plan. La deuxième section porte sur la discussion des résultats obtenus. Elle met en lumière les enseignements tirés, les pistes d'amélioration identifiées, et formule des recommandations concrètes pour une mise en œuvre efficace du SMOE. Enfin, elle explore les leviers permettant de renforcer l'engagement institutionnel de l'ESHRA dans l'application de l'ODD 4 à travers une stratégie durable et inclusive.

### **Rappel à l'objectif de l'étude :**

En rappelant notre objectif principal, qui est de contribuer à la mise en place d'un système de management pour les organismes d'éducation selon les exigences de la norme ISO 21001 dans une perspective de développement durable telle que définie dans le cadre stratégique du projet *Green Smart ESHRA 2030*.

Pour répondre à cet objectif, notre réflexion a été guidée par une problématique centrale : Comment mettre en place un SMOE conformément à la norme ISO 21001 issue d'un projet de développement durable au sein de l'ESHRA ? Cette question a orienté notre démarche méthodologique ainsi que notre processus de diagnostic, d'analyse et de proposition d'actions concrètes, que nous allons exposer dans ce chapitre.

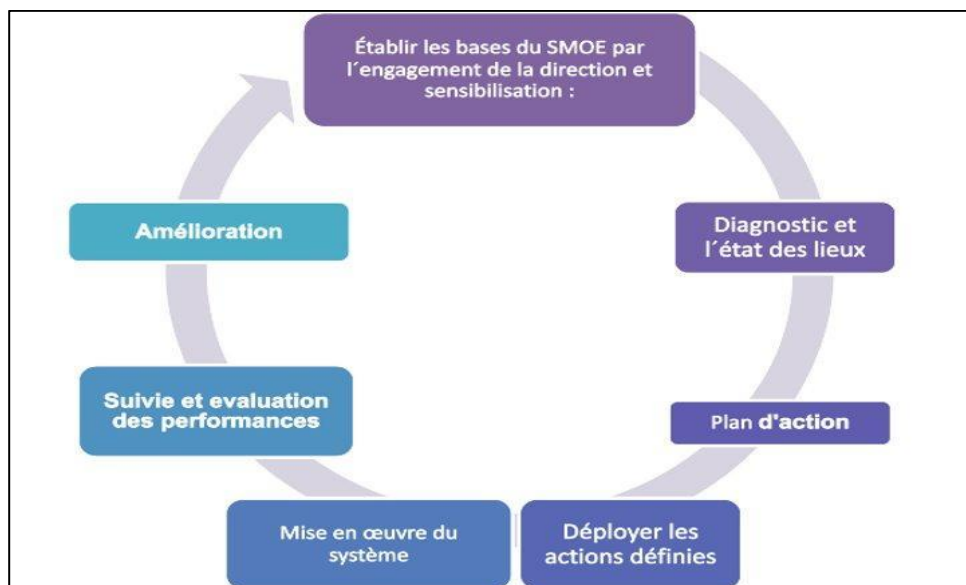
Démarche de mise place d'un SMOE :

Afin de structurer efficacement notre travail et de garantir l'atteinte des objectifs fixés, nous avons adopté une démarche qualité que nous avons déjà présentée dans le deuxième chapitre. Cette démarche s'appuie sur le principe d'amélioration continue, représenté par le cycle en quatre phases de la roue de Deming (PDCA : Plan, Do, Check, Act), comme illustré dans la figure présentée ci-dessous.

À la suite de cette démarche, notre accompagnement de l'ESHRA s'est appuyé sur une planification rigoureuse (voir Annexe E), structurée autour de quatre étapes clés qui définissent précisément le périmètre de notre intervention :

- Le diagnostic de conformité par rapport aux exigences de la norme ISO 21001 et aux principes de l'Objectif de Développement Durable 4 (ODD 4).
- L'organisation et l'analyse des résultats issus de ce diagnostic, afin d'identifier les écarts et les axes d'amélioration.
- La formulation d'un plan d'action ciblé, conçu pour répondre aux besoins identifiés.
- La mise en œuvre progressive de certaines actions, en commençant par une analyse contextuelle approfondie de l'ESHRA, garantissant ainsi l'alignement des mesures proposées avec les enjeux internes et externes de l'établissement.

**Figure 7 :** la démarche de mise en place de SMOE



Source : Élaboré par les auteurs

## Section 01 Présentation des résultats

Dans cette section, nous commençons par l'analyse des données recueillies, pour réaliser le diagnostic de conformité et le diagnostic de l'ODD 4, puis nous proposons un plan d'action et présentons les actions réalisées.

### 1. Analyse des données :

Pour l'analyse des données recueillies à partir des différentes techniques et instruments de collecte mobilisés, comme nous l'avons déjà expliqué dans le chapitre précédent, nous avons procédé à une triangulation des résultats. Cette triangulation a été synthétisée dans un tableau structuré autour de deux grands thèmes d'analyse.

Le premier thème concerne le diagnostic de conformité pour évaluer son niveau de conformité aux exigences de la norme ISO 21001 :2018. Parallèlement, ces données ont également permis de réaliser une analyse contextuelle approfondie du système de management éducatif. Le second thème porte sur l'identification des pratiques actuelles de l'ESHRA en matière de développement durable et de responsabilité sociétale (RSE). L'objectif était de vérifier dans quelle mesure ces pratiques répondent aux critères définis par l'Objectif de Développement Durable n°4 (ODD 4), relatif à une éducation de qualité, inclusive et équitable. Le tableaux d'analyse

**Tableau 10** : triangulation des données

| <b>Triangulation des données</b>                       |  |
|--|--|
| <b>Thème 1 :<br/>État des<br/>lieux de<br/>l'ESHRA</b> | La situation actuelle de l'ESHRA met en lumière à la fois des signaux positifs et des fragilités structurelles importantes au regard des exigences de la norme ISO 21001 : 2018. Certains documents relatifs à la planification stratégique, témoignent d'une volonté institutionnelle d'évoluer vers une gestion plus structurée et tournée vers l'amélioration continue. Par ailleurs, elle dispose d'un potentiel institutionnel et opérationnel significatif, porté par la qualité de ses infrastructures, son ancrage académique international et l'engagement de ses équipes pédagogiques et administratives. Cependant, ces initiatives positives demeurent faiblement coordonnées et non formaliser, limitant leur impact sur la performance globale sur plusieurs dimensions clés, notamment : la |

|  |   |
|--|---|
|  | définition claire des rôles et responsabilités, la planification stratégique globale et transversale, le pilotage des objectifs qualité, ainsi que la structuration du système documentaire et des processus formels.   |
| <p><b>Thème 2 :</b><br/> <b>L'engagement envers le DD et l'ODD 4</b></p> | <p>L'ESHRA témoigne d'une ouverture réelle envers les enjeux du développement durable, à travers plusieurs initiatives déjà mises en œuvre, telles que l'adoption de pratiques écologiques, une gestion plus responsable des ressources, ainsi que des partenariats avec des associations à vocation sociale ou environnementale. Cette dynamique s'inscrit notamment dans le cadre du projet Green Smart ESHRA, considéré comme une phase de transformation stratégique visant à renforcer et structurer ces pratiques à l'échelle de l'établissement. Ces efforts traduisent une prise de conscience progressive des enjeux environnementaux et sociétaux, soutenue également par l'introduction de modules relatifs au développement durable dans les programmes de formation. Toutefois, pour que cet engagement prenne une dimension systémique, il apparaît nécessaire de renforcer et intégrer ces démarches de manière transversale dans toutes les structures, opérations et niveaux de gouvernance. Une telle approche permettrait à l'ESHRA non seulement de valoriser ses bonnes pratiques, mais aussi de renforcer la visibilité et l'impact de son engagement durable, en parfaite cohérence avec les principes et exigences de la norme ISO 21001 :201</p> |

Source : Élaboré par les auteurs

## **2. Diagnostic de conformité de SMOE selon les exigences de la norme ISO21001 :2018 :**

Après la collecte et l'analyse des données recueillies, celles-ci ont été mobilisées pour réaliser le diagnostic de conformité de l'ESHRA aux exigences de la norme ISO 21001 :2018. Ce diagnostic s'est appuyé sur une checklist élaborée sous Excel, intégrant l'ensemble des exigences de la norme, du chapitre 4 au chapitre 10. Cet outil nous a permis d'évaluer de manière structurée et systématique le niveau de conformité de l'établissement par rapport aux exigences normatives.

### **2.1. Résultats de diagnostic de conformité :**

Après l'évaluation de toutes les exigences, nous avons calculé le niveau de conformité et le taux de conformité de chaque sous-chapitre et de chaque chapitre, ainsi que la conformité

globale de l'ensemble du système. Afin de faciliter la lecture et l'interprétation des résultats, ces données ont été représentées sous forme de graphiques radar, permettant de visualiser les écarts, les points de conformité, ainsi que les axes prioritaires d'amélioration.

Les résultats globaux sont présentés dans le tableau suivant :

**Tableau 11** : résultats du diagnostic SMOE

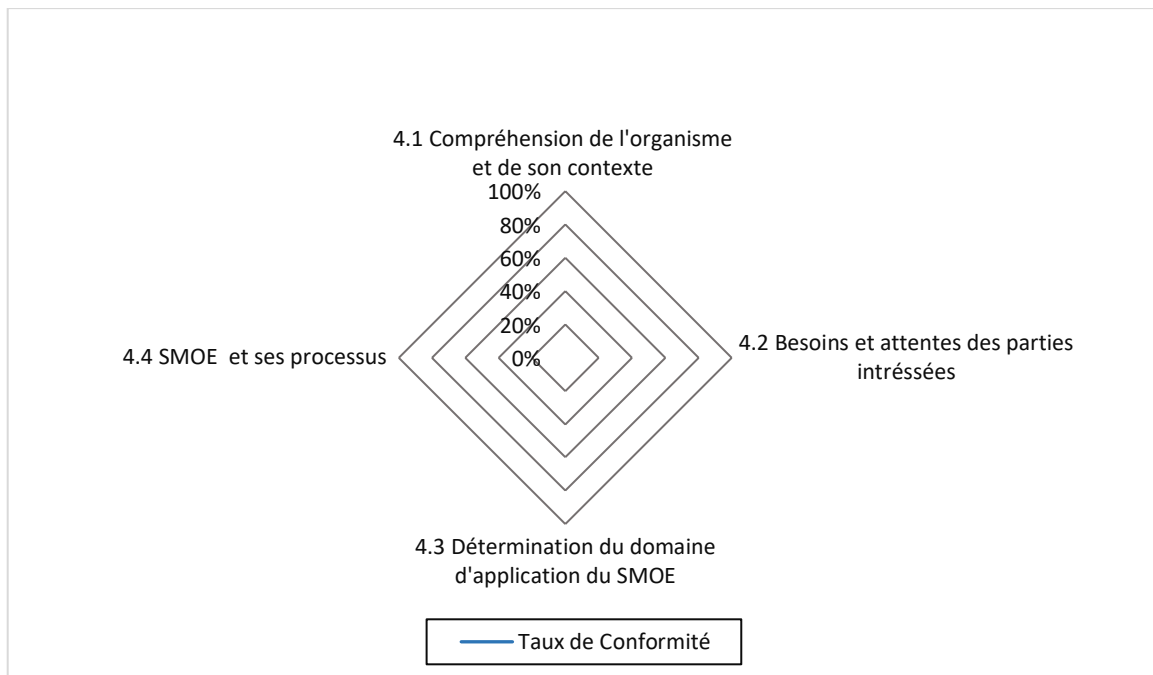
| Chapitre              |                         | Niveau de conformité | Taux de conformité |
|-----------------------|-------------------------|----------------------|--------------------|
| 04                    | Contexte de l'organisme | 0                    | 0.00%              |
| 05                    | Leadership visionnaire  | 1.66                 | 28%                |
| 06                    | Planification           | 1.66                 | 28%                |
| 07                    | Support                 | 3.2                  | 52%                |
| 08                    | Réalisation             | 3.2                  | 55%                |
| 09                    | Evaluation              | 4.3                  | 72%                |
| 10                    | Amélioration            | 1.60                 | 28%                |
| Conformité de système |                         | 2.25                 | 38%                |

Source : Élaboré par les auteurs

Afin que les résultats de conformité soient bien compris, nous les avons visualisés dans des graphiques en radar et interprétés de la manière suivante :

- **Chapitre 04 : contexte de l'organisme :**

**Figure 8** : Représentation graphique du taux de conformité au chapitre 4.

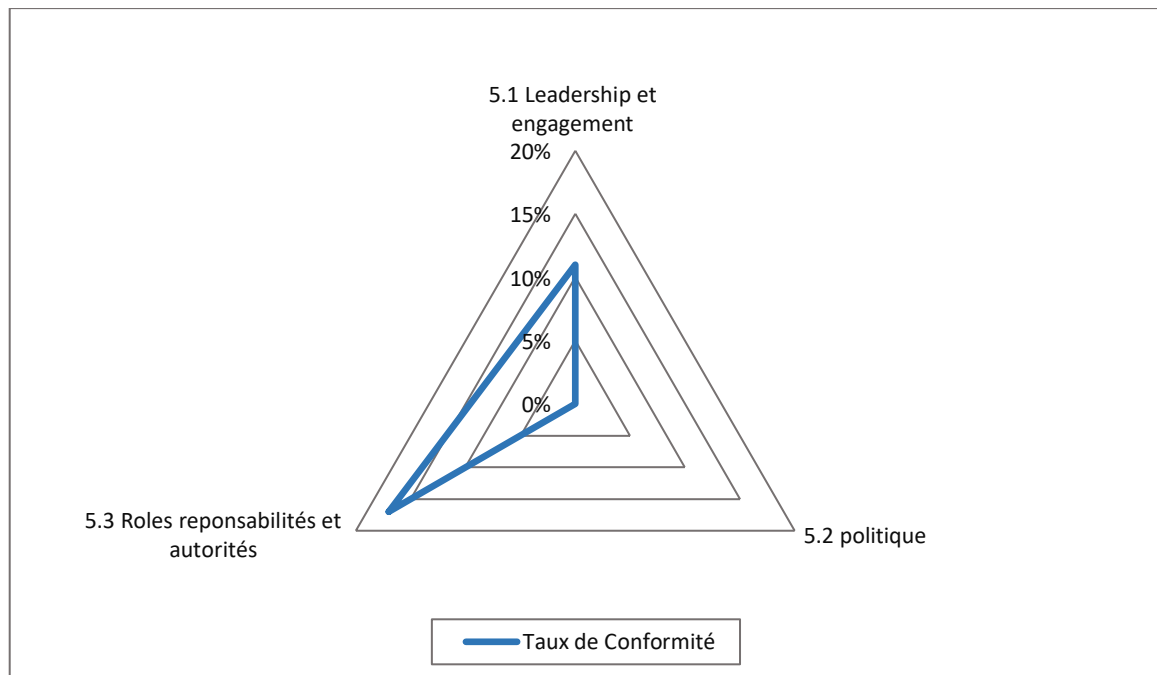


Source : Élaboré par les auteurs à l'aide d'Excel

Les résultats obtenus pour ce chapitre indiquant un niveau de conformité de 0 avec un taux de conformité de 0.00% ce qui reflète une non-application totale des exigences associées et que ce chapitre présente le taux le plus bas en référence à notre échelle d'évaluation. Cette non-conformité s'explique par plusieurs constats issus de nos entretiens et de l'analyse documentaire ou l'établissement ne suit pas une démarche structurée fondée sur l'analyse des enjeux internes et externes. De plus, les besoins et attentes des parties intéressées ne sont ni identifiés de manière formelle, ni intégrés dans la planification stratégique. Bien qu'il existe quelques pratiques documentées, elles ne sont ni bien formalisées ni appliquées de manière adéquate. Par conséquent, le système actuel ne répond pas aux exigences de ce chapitre.

#### - Chapitre 05 : leadership visionnaire

Figure 9 : Représentation graphique du taux de conformité au chapitre 5.

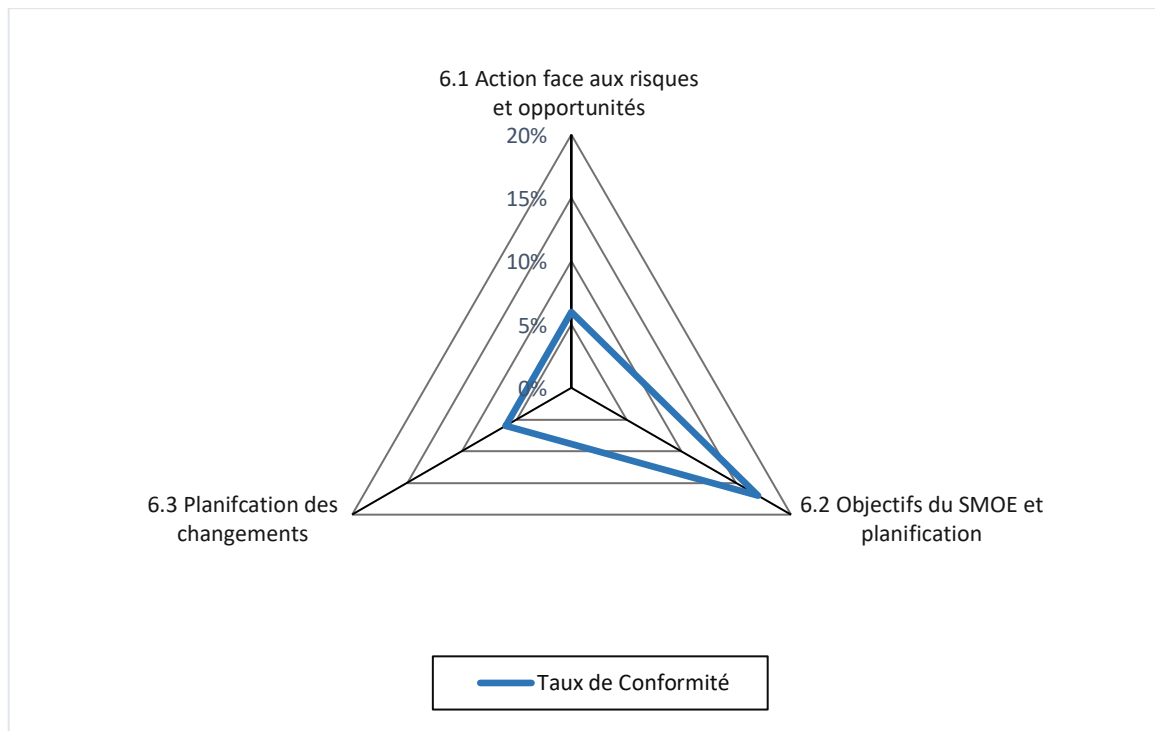


Source : Élaboré par les auteurs à l'aide d'Excel

Les résultats du chapitre 5 montrant un niveau de conformité de 1,66, soit un taux de 28 %, ce qui reflète une application partielle et peu formalisée des exigences relatives au leadership. Les données recueillies montrent que la direction veille à mobiliser les ressources nécessaires au bon fonctionnement de l'établissement et s'engage activement dans la stratégie globale de transformation, notamment à travers le projet *Green Smart ESHRA 2030*. Cependant cet engagement n'est pas encore formalisé dans une politique éducative claire, communiquée et partagée avec l'ensemble des parties prenantes internes. Par ailleurs, bien que les rôles et responsabilités soient globalement définis dans la pratique, des chevauchements subsistent entre certaines fonctions, en raison de l'absence d'un organigramme institutionnel formel et d'une documentation précise des responsabilités individuelles et collectives.

## - Chapitre 6 : planification

Figure 10 : Représentation graphique du taux de conformité au chapitre 6.

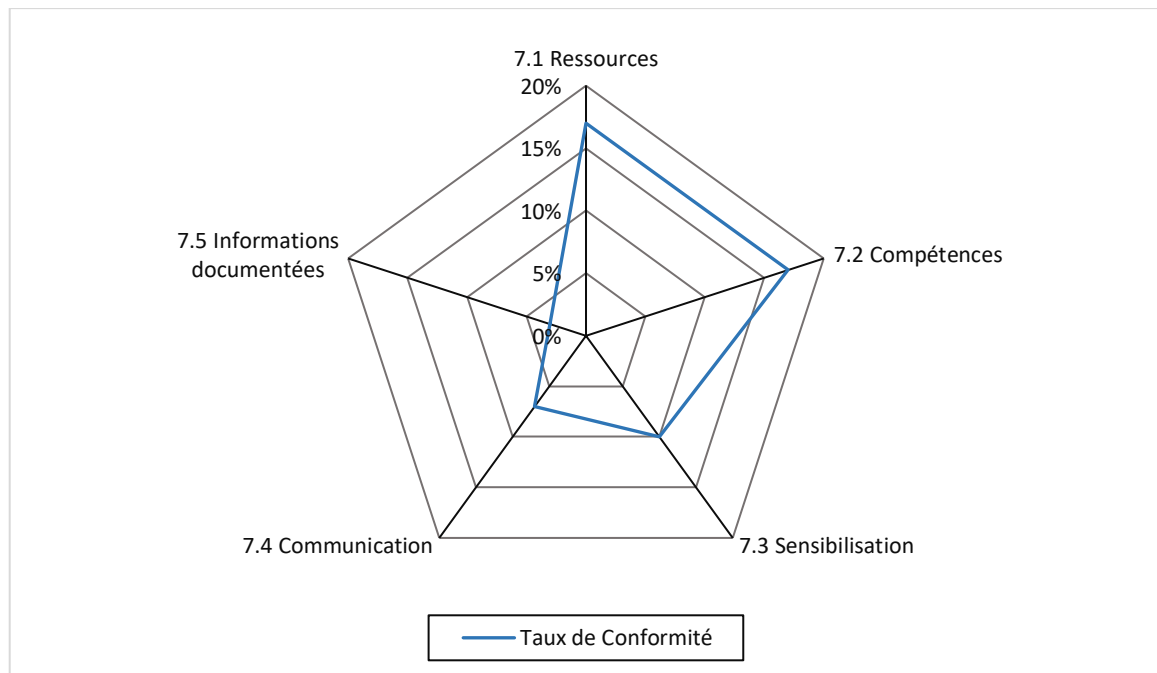


**Source :** Élaboré par les auteurs à l'aide d'Excel

L'évaluation de ce chapitre révèle un niveau de conformité de 1.66, correspondant à un taux de 28%. Ce résultat indique une application partielle et un manque de formalisation significatif de la planification, tant stratégiques qu'opérationnels. Cette faiblesse s'explique par une planification générale des objectifs du système éducatif et des actions à entreprendre qui reste insuffisamment structurée, avec un manque de rigueur méthodologique. En outre, bien que certaines bonnes pratiques soient observées dans la gestion opérationnelle, celles-ci demeurent ponctuelles, réactives et non intégrées dans une démarche globale de gestion des risques, de plus les modifications apportées au système ne sont pas systématiquement anticipées ni intégrées dans un processus formel de planification.

## - Chapitre 07 : support

*Figure 11 :* Représentation graphique du taux de conformité au chapitre 7.

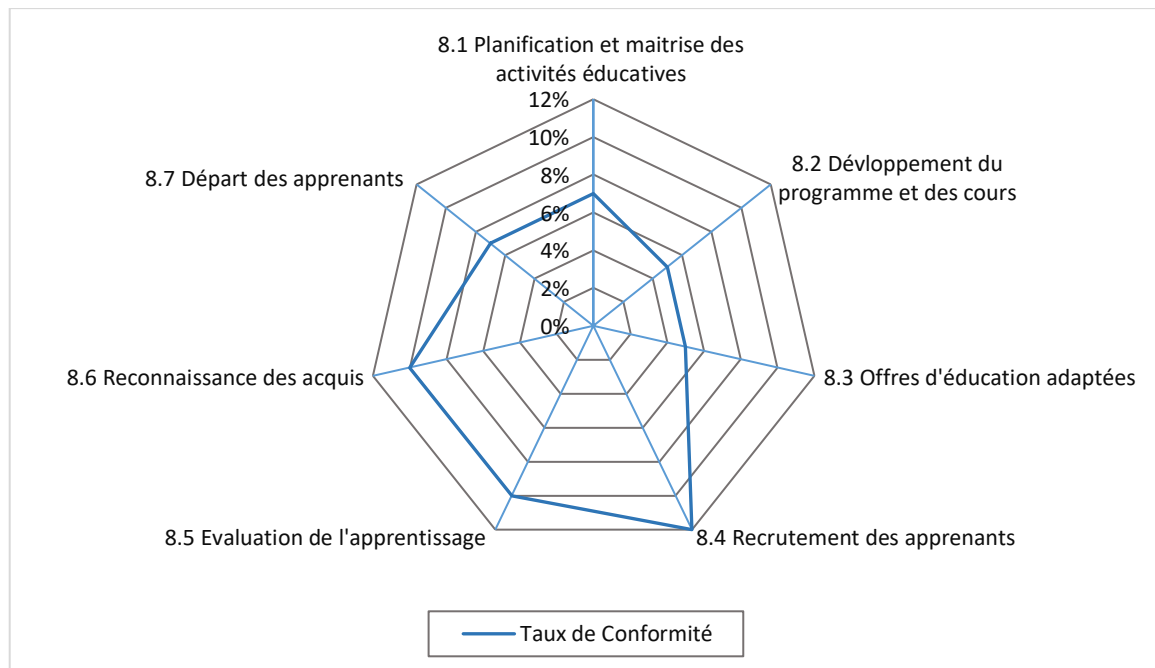


Source : Élaboré par les auteurs à l'aide d'Excel

Dans ce chapitre les résultats révèlent un niveau de conformité de 3 correspondants à un taux de conformité de 53% indiquant une mise en œuvre globalement satisfaisante, bien que présentant des marges d'amélioration, notamment sur le plan de la formalisation. D'ailleurs l'établissement dispose des ressources nécessaires pour assurer le bon fonctionnement de ses activités.

## - Chapitre 08 : Réalisation

Figure 12 : Représentation graphique du taux de conformité au chapitre 8.

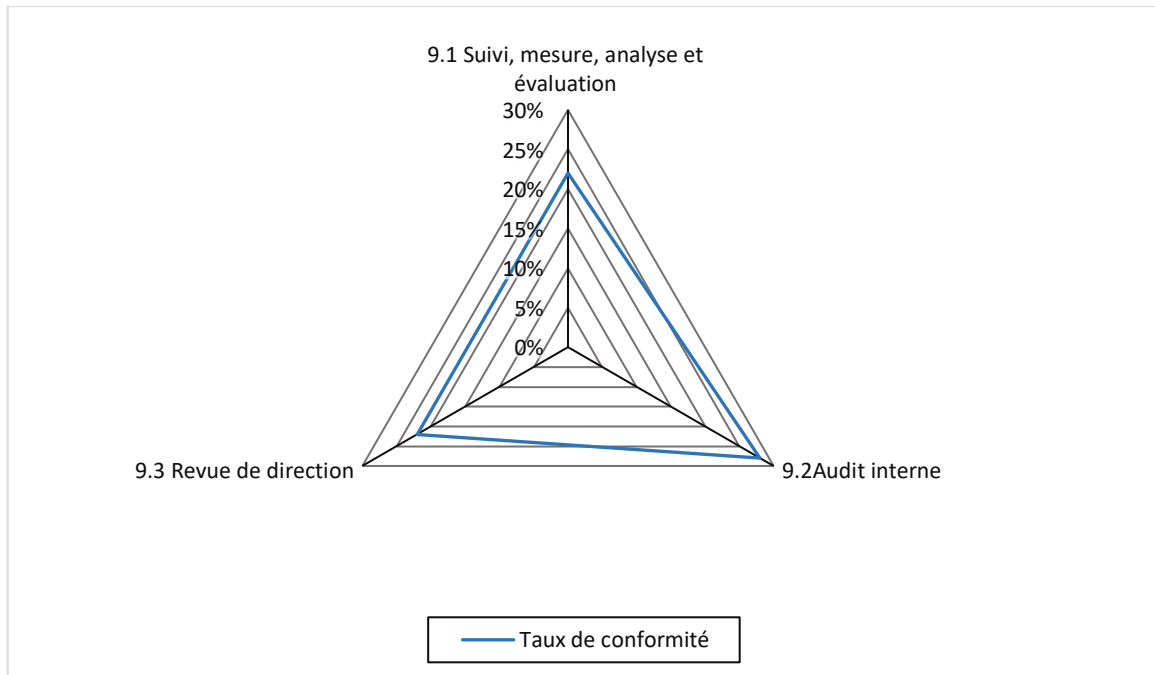


**Source :** Élaboré par les auteurs à l'aide d'Excel

Ce chapitre se distingue par une mise en œuvre des activités éducatives plutôt structurée, bien que marquée par certaines disparités, comme l'indique un taux de conformité de 55 %. La réalisation opérationnelle des activités est assurée de manière correcte, mais la correspondance entre la planification et l'exécution reste parfois inconstante. Si la conception des cours et des canevas pédagogiques est bien établie, la révision des programmes repose principalement sur le modèle EHL, sans qu'une évaluation régulière ne soit systématiquement réalisée. En revanche, pour les formations continues, l'approche est plus alignée avec les exigences de la norme : les programmes sont élaborés selon les besoins exprimés par les parties prenantes et font l'objet d'un suivi et d'une évaluation continue. Concernant les prestataires externes, l'évaluation démontre une bonne maîtrise de la qualité et une bonne exécution des prestations sont assurés grâce à un suivi et un contrôle régulier, notamment pour les services qui soutiennent les activités pédagogiques et les besoins des apprenants. Malgré ces efforts, des lacunes subsistent en matière de documentation et de maîtrise formelle de certains processus.

#### - Chapitre 09 : évaluation

**Figure 13 :** Représentation graphique du taux de conformité au chapitre 9.

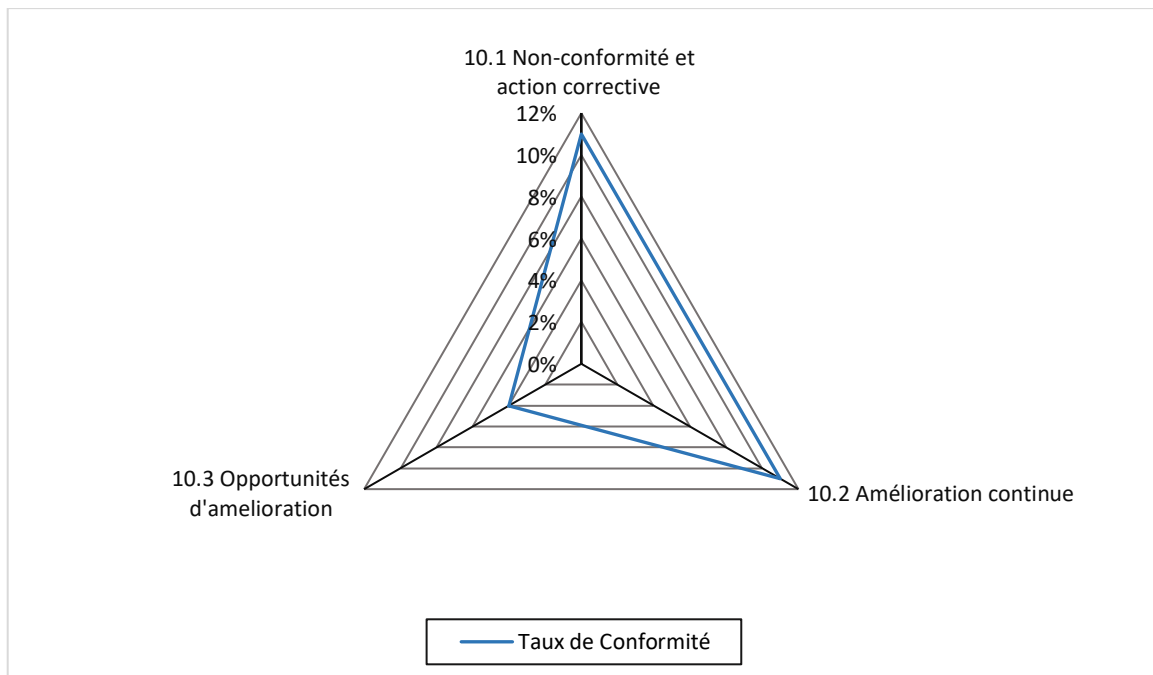


Source : Élaboré par les auteurs à l'aide d'Excel

Ce chapitre enregistre l'un des meilleurs niveaux de conformité du diagnostic avec un niveau de conformité de 4,3 et un taux de 72 %, témoignant d'une mise en œuvre structurée et efficace des mécanismes d'évaluation. Cette performance s'explique notamment par la présence d'un système d'audit interne actif, associé à un dispositif de contrôle de gestion bien établi. Les audits sont planifiés en cycles répartis sur l'année, permettant un suivi régulier de la conformité des activités avec les objectifs définis. De plus, l'ensemble des structures dispose de tableaux de bord alimentés par des indicateurs clés de performance (KPI), évalués à intervalles réguliers. Les résultats de ces évaluations sont intégrés dans la revue de direction, servant de base à la prise de décision stratégique et à l'ajustement des actions.

## - Chapitre 10 : amélioration

**Figure 14 :** Représentation graphique du taux de conformité au chapitre 10.



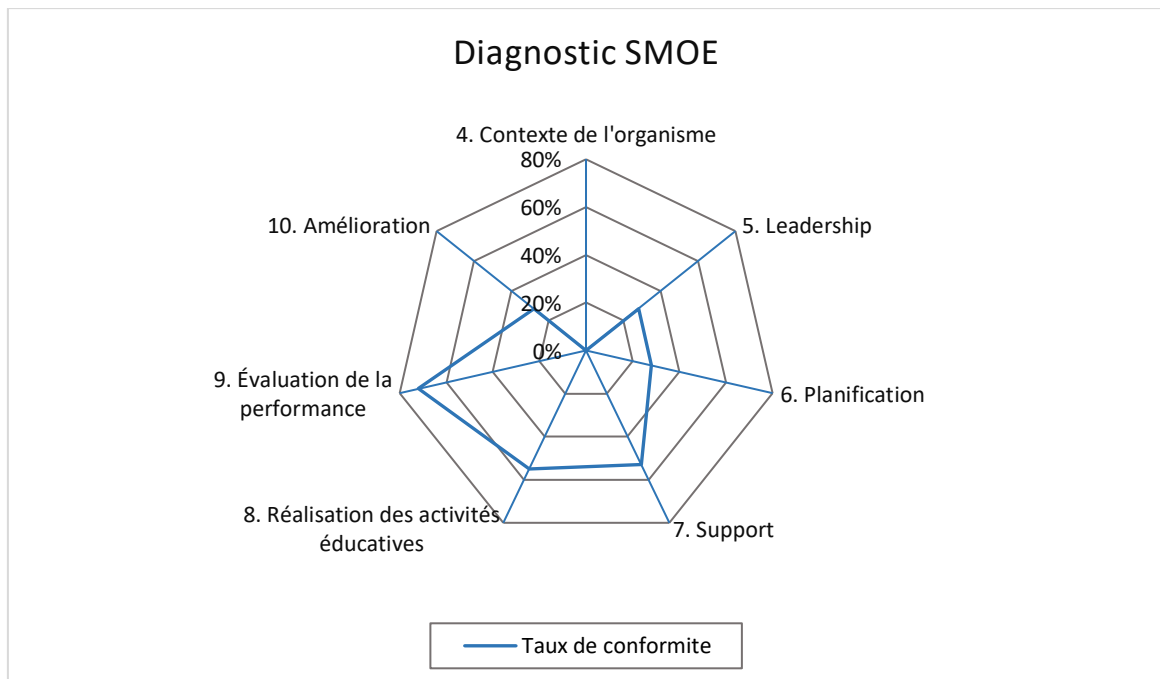
Source : Élaboré par les auteurs à l'aide d'Excel

L'analyse du chapitre 10 met en évidence un niveau de conformité de 1,60, soit un taux de 28 %, ce qui traduit une application partielle des exigences liées à l'amélioration continue. Bien que des audits internes soient régulièrement réalisés, et que certains ajustements soient apportés à la suite de ces contrôles, la démarche d'amélioration n'est pas encore structurée dans une logique proactive et systématique. Les actions correctives et préventives ne font pas l'objet d'un suivi centralisé ni d'une documentation formelle. De plus, il n'existe pas encore de mécanisme clair d'identification, d'analyse et de priorisation des non-conformités ou des opportunités d'amélioration. Les initiatives d'amélioration sont souvent réactives par certains responsables, sans réelle capitalisation à l'échelle de l'établissement.

Pour donner suite à l'évaluation détaillée de chaque exigence de la norme, nous procédons à présent à une lecture globale du SMOE représentés à travers un graphique radar de conformité.

#### - Radar générale

Figure 15 : représentation de conformité de SMOE



**Source :** Élaboré par les auteurs à l'aide d'Excel

Les résultats de l'analyse et de l'évaluation des chapitres présentés ci-dessus révèlent que le Système de Management des Organismes d'Éducation (SMOE) de l'ESHRA atteint un taux global de conformité de 38 %, avec un niveau moyen de conformité approximativement de 2. Ce score indique clairement que le système est en phase de structuration, où certaines fonctions essentielles sont partiellement mises en œuvre, tandis que les dimensions stratégiques restent faiblement développées ou totalement absentes.

Les chapitres 7 (Support) et 8 (Réalisation des services éducatifs) affichent des résultats relativement similaires (52 % et 55 %), traduisant une mobilisation correcte des ressources et une exécution pédagogique globalement maîtrisée, mais encore insuffisamment formalisées et peu harmonisées entre les structures.

Le chapitre 9 (Évaluation de la performance) qui présente le taux de conformité le plus élevé (72 %), grâce à l'existence d'un système d'évaluation interne, permettant un suivi régulier de l'efficacité des processus et favorisant une culture d'amélioration continue à l'échelle institutionnelle.

En revanche, les chapitres 5 (Leadership), 6 (Planification) et 10 (Amélioration) affichent chacun un taux limité de 28 %, révélant une application partielle et peu structurée des exigences. Cela met en évidence la nécessité de renforcer le pilotage stratégique, de mettre

en place une planification rigoureuse, intégrant l'évaluation systématique des risques et opportunités, ainsi que de structurer une démarche d'amélioration continue formelle.

Tandis que, le chapitre 4 (Contexte de l'organisme) enregistre une non-conformité totale (0 %). Cette absence représente un point critique, car ce chapitre constitue la base stratégique de tout système de management éducatif. Sans une analyse formalisée du contexte, des enjeux internes/externes et des besoins des parties intéressées, la cohérence et la pertinence globale du SMOE ne peuvent être assurées.

En conclusion de notre diagnostic, les résultats mettent en évidence des priorités claires pour le système éducatif de l'ESHRA. Il apparaît notamment nécessaire de consolider les fondations stratégiques du système, en structurant rigoureusement l'analyse contextuelle de l'établissement et la conception de SMOE, en renforçant le leadership et l'instauration d'une culture de qualité, par une planification stratégique et opérationnel basée sur la gestion des risques et l'amélioration continue. Ces actions sont essentielles afin de pérenniser un Système de Management des Organisations d'Éducation (SMOE) efficace, cohérent et durable, en pleine adéquation avec les exigences de la norme ISO 21001 :2018

## **2.2. Diagnostic de l'application de ODD4 :**

Dans le cadre de l'évaluation de l'engagement de l'ESHRA envers l'Objectif de Développement Durable n°4 (ODD 4), relatif à l'accès à une éducation de qualité, nous avons mené une analyse basée sur des entretiens avec différents acteurs de l'établissement, complétée par des observations de terrain. Cette démarche nous a permis de renseigner une checklist d'évaluation élaborée spécifiquement pour ce travail, structurée autour de quatre axes principaux :

- L'accès et l'équité.
- La qualité de l'enseignement.
- L'apprentissage tout au long de la vie.
- Les infrastructures et les ressources pédagogiques.

Chaque axe comprend des questions d'évaluation ciblées, permettant une analyse objective de l'existence et de l'effectivité des pratiques en lien avec le développement durable. Cette démarche nous a ainsi permis de dresser un état des lieux de la situation actuelle de l'ESHRA en matière d'éducation durable, en identifiant tant les forces de l'établissement que les aspects à améliorer.

### **2.2.1. Résultats de diagnostic :**

À l'issue de l'évaluation basée sur les axes du diagnostic, nous avons pu remplir la checklist grâce à une triangulation des réponses recueillies lors des entretiens avec les responsables et des observations réalisées sur le terrain. Cette étape nous a permis de procéder à une analyse approfondie des réponses afin de mieux comprendre les pratiques liées au développement durable au sein de l'ESHRA, en interprétant les résultats pour chaque axe identifié.

#### **Accès et Équité :**

L'ESHRA affiche un engagement clair en faveur de l'équité et de l'accessibilité à l'éducation pour tous les apprenants. Lors des entretiens menés avec les responsables pédagogiques, il a été souligné que l'établissement veille à offrir des opportunités d'accès équitables, indépendamment du profil des candidats. Un responsable a notamment déclaré : *« Les portes de l'ESHRA sont toujours ouvertes afin de garantir un accès équitable à toute personne passionnée par l'hôtellerie et le tourisme. Nous œuvrons à élargir continuellement le périmètre de sélection. Récemment, nous avons ouvert l'admission à toutes les filières de bacheliers, car chaque étudiant motivé a sa place chez nous, quel que soit son âge ou sa région d'origine. »*

Cette orientation inclusive est également visible à travers les infrastructures de l'établissement. Nos observations ont permis de constater la présence d'aménagements adaptés pour les personnes à besoins spécifiques, notamment dans les espaces pédagogiques, les installations sportives et les services de restauration. Cela témoigne d'une réelle prise en compte de l'accessibilité physique et logistique au sein de l'école.

Néanmoins, certaines limites ont été soulevées par les étudiants eux-mêmes. Plusieurs d'entre eux ont exprimé un sentiment d'injustice, évoquant des cas de favoritisme perçu, en particulier dans le cadre des activités pratiques et lors d'événements organisés par l'école. Bien que l'ESHRA affirme mettre en œuvre des pratiques équitables, ces perceptions soulignent l'importance de renforcer la transparence et de garantir une égalité de traitement effective dans toutes les dimensions de la vie académique.

#### **- La qualité de l'enseignement :**

Comme présenté précédemment, l'ESHRA s'appuie sur des programmes pédagogiques conçus selon des standards internationaux, notamment ceux de l'École Hôtelière de Lausanne (EHL), qui assurent un équilibre entre les dimensions théoriques et pratiques de la formation. Ces programmes ont été renforcés par des partenariats récents avec d'autres institutions, notamment avec l'INSAG dans le but d'ouvrir davantage l'école à des pratiques pédagogiques innovantes et à une meilleure employabilité.

Cependant, plusieurs entretiens ont révélé que, depuis la fin de la convention avec l'EHL, le programme initial n'a pas été mis à jour de manière structurée. Un responsable a ainsi précisé : « *On suit le programme que l'EHL nous a fourni, mais il n'a pas été mis à jour depuis leur départ. La convention est terminée, et nous essayons de nous adapter aux orientations du ministère de l'Enseignement supérieur.* »

Concernant la formation continue, la dynamique est différente. Les programmes sont conçus en étroite collaboration avec les entreprises, sur la base des besoins du marché. Ils sont suivis de dispositifs d'évaluation systématiques, comprenant des évaluations "à chaud" et "à froid", qui permettent de mesurer l'efficacité des formations dispensées.

En revanche, pour les formations académiques classiques, aucun processus formel d'évaluation de la satisfaction des étudiants n'est clairement établi. Les enquêtes de satisfaction ne sont pas menées de manière régulière, et les retours des étudiants sont peu pris en compte dans les mécanismes d'amélioration continue. Plusieurs étudiants interrogés ont souligné ce manque, bien qu'ils aient, par ailleurs, exprimé une reconnaissance envers la qualité de l'encadrement. Ils ont notamment salué le haut niveau d'expertise des enseignants, qui assurent des séances pratiques jugées particulièrement enrichissantes.

#### **- L'apprentissage tout au long de la vie :**

L'ESHRA s'inscrit dans une démarche d'apprentissage continu en proposant des formations continues destinées à ses partenaires institutionnels et aux entreprises du secteur. Ces formations visent non seulement à renforcer les compétences techniques des professionnels, mais également à développer leurs savoir-être, contribuant ainsi à une montée en compétences globale et durable. Par ailleurs, l'école veille à la formation de son propre personnel, en assurant des sessions internes de renforcement des capacités. Ces efforts témoignent d'une volonté d'amélioration continue et d'adaptation aux exigences évolutives du secteur de l'hôtellerie et de la restauration.

Sur le plan académique, l'ESHRA intègre également des modules liés à la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) et au Développement Durable (DD) dans son offre de formation. Ces contenus pédagogiques permettent de sensibiliser les étudiants aux enjeux sociétaux et environnementaux, comme nous avons pu le constater dans l'analyse des maquettes pédagogiques et lors des séances d'observation sur le terrain.

- **Les infrastructures et les ressources pédagogiques.**

L'ESHRA dispose d'infrastructures pédagogiques et matérielles conformes aux standards internationaux, ce qui constitue un atout majeur dans la qualité de l'enseignement et de la formation. Ces infrastructures sont conçues pour répondre aux besoins diversifiés des parties prenantes, y compris ceux des personnes en situation de handicap, avec des aménagements spécifiques observables dans l'ensemble des installations, y compris le complexe sportif.

L'établissement met également à disposition des espaces verts et des équipements dédiés aux activités physiques, contribuant ainsi à un environnement d'apprentissage sain, ergonomique et favorable au bien-être des apprenants. L'ensemble de ces ressources permet de soutenir efficacement les objectifs pédagogiques tout en favorisant un cadre propice au développement personnel et professionnel des étudiants.

Au-delà des quatre axes principaux évalués, notre diagnostic a permis de mettre en évidence plusieurs actions concrètes menées par l'ESHRA en faveur du DD et RSE. L'école entretient des partenariats actifs avec des acteurs économiques engagés, tels que le groupe *El Madar*, renforçant ainsi son ancrage dans une logique de co-développement durable.

Sur le plan social, l'ESHRA collabore avec des associations telles que celles œuvrant pour les orphelins, dans le cadre d'initiatives solidaires : à titre d'exemple, les étudiants ont été impliqués dans la préparation d'IFTAR durant le mois de Ramadan pour ces enfants. De plus, une convention avec l'Association des Enfants de la Lune a permis la mise en place de dispositifs de collecte de bouchons en plastique à travers le campus.

L'établissement pratique également le recyclage alimentaire, en redistribuant certains excédents à des associations de protection animale. Sur le plan pédagogique, les enseignants intègrent de plus en plus les thématiques du développement durable dans les activités pratiques. Lors d'une visite terrain, un enseignant a notamment demandé aux étudiants de

concevoir un modèle de recyclage des restes alimentaires pour réduire le gaspillage. En logistique, une attention est portée aux achats responsables, tandis que les infrastructures sont équipées de systèmes de gestion énergétique automatisés – par exemple, l’extinction automatique de l’éclairage dans les chambres inoccupées.

Malgré la richesse et la pertinence de ces actions, l’ESHRA ne semble pas encore disposer d’une stratégie de développement durable clairement définie ou formalisée. L’absence de communication institutionnelle sur ces initiatives limite leur valorisation, tant en interne qu’en externe. Cette lacune constitue un point d’amélioration essentiel pour assurer la cohérence, la visibilité et la pérennité des efforts déjà engagés.

### **3. Plan d’action**

À la suite du diagnostic de conformité à la norme ISO 21001 :2018, de l’analyse des pratiques liées à l’ODD 4 et au DD, ainsi que de l’identification des écarts par rapport aux exigences normatives, nous avons élaboré un plan d’action structuré (voir Annexe F). Ce plan regroupe l’ensemble des actions à mettre en œuvre pour renforcer la conformité du système de management éducatif de l’ESHRA, tout en intégrant les principes de durabilité et de responsabilité sociétale.

Les actions sont organisées par chapitre de la norme ISO 21001, et sont accompagnées :

- Des responsabilités associées à leur mise en œuvre,
- Des résultats attendus,
- Des modalités d’évaluation des actions,
- Suivi de l’état d’avancement.

Ce plan s’inscrit dans une logique d’amélioration continue, et reflète notre rôle d’accompagnement depuis le lancement de la démarche de structuration du Système de Management des Organismes d’Éducation (SMOE) au sein de l’ESHRA.

### **4. Déploiement du plan d’action :**

Dans le cadre de notre mémoire, et en cohérence avec le plan d’action élaboré, nous avons entrepris la mise en œuvre concrète de certaines actions prioritaires identifiées lors du diagnostic. Notre accompagnement s’est révélé particulièrement significatif dans le

développement des exigences des chapitres 4 et 5 de la norme ISO 21001 :2018, relatifs respectivement au contexte de l'organisme et au leadership.

Les actions menées dans ce cadre incluent notamment :

- L'élaboration d'une politique RSE, alignée avec les valeurs de l'établissement et les principes du développement durable,
- La détermination des enjeux internes et externes propres à l'environnement stratégique et opérationnel de l'ESHRA,
- L'identification des parties intéressées, ainsi que l'analyse de leurs besoins et attentes, en vue de les intégrer dans la construction du SMOE.

Ces réalisations constituent les premières étapes concrètes de structuration du système, renforçant les fondations stratégiques indispensables à sa mise en œuvre progressive.

#### 4.1. Élaboration de la politique d'engagement RSE :

Dans le but de formaliser l'engagement de l'ESHRA en faveur d'une éducation durable et équitable, et en préparation du lancement officiel du projet "Smart Green ESHRA", nous avons proposé une politique d'engagement en matière de responsabilité sociétale des entreprises (ANNEXE G). Cette politique vise à d'encadrer les orientations stratégiques de l'établissement tout en soutenant la mise en place progressive du SMOE. Les engagements formulés dans cette politique ont été élaborés à partir de l'analyse des documents internes du projet Green Smart ESHRA, ainsi que des entretiens menés avec les chefs de projet, afin d'assurer leur cohérence avec la vision institutionnelle à l'horizon 2030.

Ces orientations s'articulent autour des axes suivants :

**Tableau 12** : les principales orientations stratégiques

| Education   | Green Smart ESHRA   |
|---|---|
| <i>“Notre ambition pour l'ESHRA est claire : devenir le leader régional de la formation hôtelière, rayonnant sur le Maghreb et l'Afrique. Pour y parvenir, nous mobiliserons toutes les ressources nécessaires afin de garantir une formation</i> | La vision stratégique de l'ESHRA à l'horizon 2030, telle que formulée dans les documents internes du projet Green Smart ESHRA. Elle énonce une série d'orientations |

|   |  |
|---|--|
| <p><i>d'excellence et de faire de notre établissement une véritable vitrine du savoir-faire hôtelier algérien. L'efficacité de nos opérations hôtelières, qui constituent le cœur de notre métier en tant qu'établissement d'enseignement spécialisé, sera au centre de nos préoccupations." Le premier responsable pédagogique (L.C)</i></p> | <p>stratégiques qui visent à positionner l'établissement comme un acteur de référence en matière d'éducation durable, d'innovation et de performance dans le secteur de l'hôtellerie. (Document interne)</p> |
|---|--|

Source : élaborer par les auteurs

#### **4.2. Diagnostic stratégique (analyse du contexte) :**

Le diagnostic stratégique que nous avons mené a consisté à réaliser une analyse approfondie du contexte interne et externe de l'ESHRA, dans le but de comprendre et de définir ses enjeux clés. Cette analyse a couvert l'ensemble des ressources, capacités et facteurs d'influence qui façonnent l'environnement de l'établissement.

Pour identifier ces facteurs internes et externes, nous avons mobilisé un outil structurant et pertinent : l'analyse SWOT, qui permet de croiser les forces et faiblesses internes avec les opportunités et menaces de l'environnement externe. Afin de renforcer la précision et la pertinence du diagnostic, cette démarche a été enrichie par une approche systémique basée sur les 5M (Main-d'œuvre, Méthodes, Moyens, Milieu, Matières/Machines), nous permettant d'identifier de manière structurée, raisonnée et adaptée au terrain les leviers, les contraintes et les facteurs critiques propres à chaque structure ou service analysé. Les informations ont été collectées à travers des entretiens semi-directifs, des focus groups et des observations de terrain. Dans certains cas, les facteurs ont été mentionnés explicitement par les interlocuteurs ; dans d'autres, ils ont été déduits de manière indirecte à partir de leurs réponses et comportements.

L'analyse des facteurs internes de l'ESHRA fait ressortir plusieurs atouts structurels et organisationnels, ainsi que des points de fragilité susceptibles d'impacter la mise en œuvre d'un Système de Management des Organismes d'Éducation (SMOE) conforme à la norme ISO 21001 :2018.

Lors de notre entretien, le doyen de l'établissement a souligné que :  
*« L'ESHRA, établissement de formation supérieure agréé par le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique et unité du SIH, dispense un*

*programme de formation aligné sur celui de son partenaire historique, l'École Hôtelière de Lausanne (EHL). Son diplôme jouit d'une reconnaissance tant nationale qu'internationale.*

»

*Et il a ajouté "l'ESHRA bénéficie d'infrastructures de premier plan, incluant un hôtel d'application essentiel à l'acquisition de compétences pratiques, et d'un emplacement géographique stratégique"*

*De plus charger RH a confirmé que "ESHRA se caractérise par un potentiel humain satisfaisant et une équipe compétente et polyvalente. Néanmoins lors des périodes de forte charge, bien que les équipes parviennent à maintenir le fonctionnement, la répétition de ces situations entraîne une fatigue progressive et un risque de démotivation du personnel"*

Ces aperçus issus de nos entretiens nous ont guidés dans l'identification des facteurs clés du diagnostic et ont contribué à une meilleure compréhension du fonctionnement réel de l'ESHRA.

Après avoir identifié les facteurs internes (forces et faiblesses) ainsi que les facteurs externes (opportunités et menaces) dans le cadre de l'analyse SWOT (voir Annexe H), nous avons pu dégager les enjeux pertinents liés au SMOE. Ces enjeux reflètent les axes prioritaires à prendre en compte pour améliorer la gouvernance, la qualité pédagogique, la responsabilité sociétale et l'adaptation stratégique de l'établissement

**Tableau 13 : les enjeux pertinents de SMOE**

| L'enjeux   | Description  |
|--|--|
| <b>Gestion interne et gouvernance</b>                  | Dysfonctionnements liés à l'absence d'une structuration organisationnelle claire, entraînant une instabilité fonctionnelle et une dépendance au SIH.   |
| <b>Qualité éducative et de performance pédagogique</b> | Une formation agréée par l'État, avec un bon équilibre entre théorie et pratique. Cependant, il manque des dispositifs d'évaluation bien formalisés, et l'offre de programmes reste peu diversifiée. |

|  |   |
|--|---|
| <b>Visibilité, attractivité et positionnement</b>              | Une bonne réputation grâce à des partenariats pertinents, mais sa visibilité et sa reconnaissance institutionnelle doivent être renforcées.   |
| <b>Gestion des connaissances et développement du personnel</b> | Une équipe jeune et dynamique, avec de l'expérience dans le secteur de l'hôtellerie. Cependant, il est nécessaire de mettre en place un plan de carrière et des dispositifs de reconnaissance pour mieux gérer le turnover, qui est en augmentation.  |
| <b>DD et RSE</b>   | Des initiatives concrètes existent, mais il est nécessaire de les renforcer. Il faut aussi positionner clairement sur le tourisme durable et les pratiques responsables, en mettant en place des indicateurs mesurables.  |
| <b>Adaptation à l'environnement externe</b>                    | Une concurrence croissante, des tensions économiques, des risques sanitaires et des évolutions rapides des tendances dans le secteur (digitalisation, durabilité, besoins en compétences). Il est donc essentiel d'adopter une réactivité stratégique, d'encourager l'innovation pédagogique et de renforcer l'agilité organisationnelle. |

Source : Élaboré par les auteurs

#### 4.3. L'identification des parties prenantes de SMOE :

La détermination et l'identification des parties prenantes ont été réalisées à travers des entretiens et des groupes de discussion avec les responsables des différents services de l'entreprise. Nous avons initialement recensé les parties intéressées susceptibles d'avoir un impact, positif ou négatif, sur la mise en place du SMOE. Par la suite, afin de mieux analyser les relations avec l'ensemble des parties intéressées, nous avons défini et évalué leur degré de pertinence en utilisant deux critères : le niveau d'influence et le niveau d'intérêt, chacun noté sur une échelle de 1 à 5.

**Tableau 14** : échelle dévaluation de niveau d'influence et d'intérêt

| Niveau     | Notation |
|------------|----------|
| Très élevé | 05       |

|             |    |
|-------------|----|
| Élevé       | 03 |
| Moyen       | 03 |
| Faible      | 02 |
| Très faible | 01 |

Source : Élaboré par les auteurs

Les résultats de l'évaluation du degré de pertinence des parties intéressées sont présentés dans le tableau ci-dessous :

**Tableau 15** : les parties prenantes de SMOE

| Identification                              | Besoins/ attentes   | Calcification   |                |                |
|---|---|---|----------------|----------------|
|   |   | Pouvoir   | Intérêt        |                |
| <b>PI interne</b>                           | <b>Rôle</b>   | <b>Besoin et intérêt</b>  | <b>Pouvoir</b> | <b>Intérêt</b> |
| <b>Direction Générale</b>                   | Pilotage stratégique, vision institutionnelle, conformité réglementaire.                | - Performance globale de l'école<br>-Conformité réglementaire-<br>Réputation institutionnelle | 5              | 5              |
| <b>Direction Académique</b>                 | Supervision pédagogique, qualité des programmes, suivi des évaluations.                 | - Amélioration continue de la qualité<br>-Engagement des enseignants et des apprenants        | 5              | 5              |
| <b>Personnel administratif et technique</b> | Support opérationnel, gestion quotidienne, efficacité des services.                     | - Conditions de travail adéquates-<br>Reconnaissance-<br>Sécurité d'emploi                    | 4              | 4              |
| <b>Enseignants &amp; formateurs</b>         | Transmission des savoirs, pédagogie active.<br>-contribution à l'amélioration continue. | -Développement professionnel<br>-Participation aux décisions pédagogiques-<br>Reconnaissance  | 5              | 5              |
| <b>Apprenants</b>                           | Co-acteurs de leur parcours d'apprentissage. Participent à la vie de l'école (clubs,    | - Formation de qualité-<br>Employabilité après diplôme-<br>Implication dans la vie scolaire   | 3              | 5              |

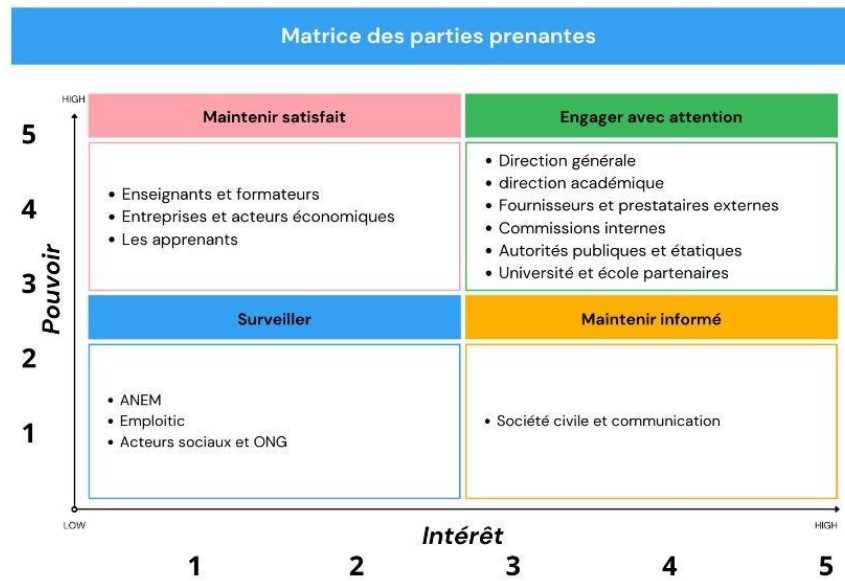
|   |   |  |   |   |
|---|---|--|---|---|
|   | projets, feedback, événements).   |  |   |   |
| <b>Commissions internes</b>   | Suivi qualité, amélioration continue, appui à la gouvernance (discipline, scientifique...).   | - Participation aux décisions- Impact réel sur la gouvernance- Reconnaissance de leur contribution   | 4 | 4 |
| <b>PP externe</b>   |   |  |   |   |
| <b>Autorités publiques et étatiques (MESRS, S IH ,APC)</b>                                      | - Définissent les cadres réglementaires et d'agrément.<br><br>Orientent les politiques éducatives. Appuient les projets éducatifs locaux. | -Conformité réglementaire<br><br>- Transparence de gestion<br><br>-Contribution aux politiques nationales d'éducation et d'employabilité                   | 5 | 5 |
| <b>Partenaires académiques</b><br><br><b>Universités / écoles (ESTHUA , KEYCE, INSAG, etc.)</b> | - Collaborent sur la mobilité, la recherche et les doubles diplômes. Participent au renforcement de la qualité pédagogique.               | -Coopération pédagogique-Échanges académiques<br><br>- Reconnaissance mutuelle des formations<br><br>- Réputation et sérieux de l'établissement partenaire | 4 | 5 |
| <b>Entreprises et acteurs économiques</b><br><br><b>HTT, Mobilis, El Madar, AIR ALGÉRIE</b>     | - Offrent des stages, Projets terrain, parrainages.<br><br>-Contribuent à l'adéquation formation-emploi.                                  | - Recrutement de diplômés compétents.<br><br>- Partenariats pour stages ou formations continues. Collaboration sur des projets de développement sectoriel  | 5 | 4 |
| <b>Fournisseurs et prestataires</b>   | - Assurent la qualité logistique et technique des services de soutien (restauration, hébergement, hygiène, etc.).                         | - Relations contractuelles claires et stables. Paiements dans les délais. Respect des engagements techniques et logistiques                                | 3 | 4 |
| <b>Structures d'insertion</b>   | - Facilitent l'insertion professionnelle des diplômés.  | - Mise à disposition de profils qualifiés. Collaboration sur   | 2 | 2 |

|   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
| <b>n professionnelle</b><br><b>ANEM, EMPLOI TIC</b> | Fournissent des offres, conseils et statistiques sur l'emploi.  | des actions d'employabilité. Suivi de l'insertion professionnelle des diplômés  |   |   |
| <b>Acteurs sociaux et ONG</b>                       | - Participent à des projets de sensibilisation et de responsabilité sociale. Appuient les actions citoyennes.   | - Engagement de l'école dans les ODD. Collaboration sur des actions solidaires ou éducatives. Transparence sociale et environnementale  | 2 | 2 |
| <b>Société civile et communication</b>              | - Renforcent l'image, la visibilité et la légitimité de l'ESHRA. Participent à l'évaluation externe informelle. | - Formation de qualité pour leurs enfants.<br>Sécurité et bien-être des apprenants- Communication régulière avec l'école<br><br>Accès à l'information- Image positive et responsable de l'établissement. Actions d'impact local, régional ou national | 2 | 4 |

Source : Élaboré par les auteurs

Afin de gérer l'impact des parties prenantes et d'associer une stratégie adaptée à chacune d'elles, nous les avons classées en quatre catégories à l'aide d'une matrice "Influence/Intérêt", comme illustré dans la figure ci-dessous.

**Figure 16** : Matrice de pertinence des parties prenantes de l'ESHRA



Source : Élaboré par les auteurs

Les parties prenantes de la catégorie 1 représentent un enjeu majeur pour l'ESHRA, nécessitant des relations privilégiées et une réponse optimale à leurs attentes par une communication soignée. Cependant, une surveillance continue de toutes les parties prenantes demeure indispensable.

## SECTION 02 : DISCUSSION DES RESULTATS

Notre étude ambitionne de contribuer activement aux projets stratégiques de l'ESHRA, notamment au sein de l'initiative "Smart Green ESHRA" qui déploie plusieurs axes stratégiques orientés vers l'amélioration de la qualité de l'éducation et la réalisation des Objectifs de Développement Durable. Notre travail a trouvé pleinement sa place en accompagnant l'ESHRA dans la mise en place d'un système de management éducatif conforme aux exigences de la norme ISO 21001. Cette contribution témoigne de l'engagement et de l'alignement de l'ESHRA sur les objectifs du ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique (MESRS) visant à harmoniser les pratiques et l'enseignement avec l'Agenda 2030 (Saidani et al., 2022). Elle répond également à une exigence croissante de modernisation de la gouvernance universitaire fondée sur la transparence, l'autonomie et la responsabilité sociale, structurée par des normes managériales à l'instar l'ISO 21001 (Alfredo Hidalgo-González et al., 2024 ; Balalaieva et al., 2023)

Nous avons adopté une étude-action qualitative, suivant l'approche méthodologique de mise en place de systèmes de management présentée dans la partie théorique. Notre intervention s'est structurée selon une démarche qualité en quatre phases principales, inspirée du cycle PDCA. Elle a débuté par un diagnostic de conformité visant à identifier les écarts par rapport aux exigences de la norme ISO 21001, afin de proposer un plan d'action et de planifier les ajustements nécessaires. Les phases suivantes prévoyaient le déploiement du plan et la mise en œuvre du système, l'évaluation de son efficacité, et enfin l'amélioration continue, cette démarche étant intrinsèquement liée à la structure cyclique de la norme.

Dans le cadre de notre étude, nous avons principalement réalisé un diagnostic de conformité qui a révélé un faible niveau d'alignement aux exigences de la norme et une application limitée des pratiques de développement durable. En conséquence, nous avons proposé un plan d'action pour la mise en œuvre de l'ISO 21001, dont les actions visent à ajuster et renforcer les pratiques et les engagements en matière de développement durable et d'ODD 4. Nous avons initié le déploiement par des actions ciblées, en mettant l'accent sur la formalisation d'une politique RSE, étape essentielle pour affirmer les engagements de l'ESHRA en matière de responsabilité sociétale et de qualité de formation en cohérence avec les objectifs stratégiques de "Smart Green ESHRA" et conformément à l'exigence 5.2 de la norme.

Pour la détermination des enjeux (exigence 4.1), nous nous sommes référés aux entretiens et aux discussions de groupes. Cette identification a été réalisée à travers une analyse SWOT afin de cerner les facteurs internes et externes impactant le SMOE. Cette approche, visant à intégrer les enjeux identifiés dans la stratégie d'implémentation, en s'inspirant d'une étude similaire pour structurer la stratégie d'implémentation (Guerra Breña et al., 2024). De même, pour déterminer les parties prenantes et leurs besoins et attentes (exigence 4.2), nous avons collaboré avec les responsables des différentes structures lors d'entretiens et de groupes de discussion afin d'établir une liste exhaustive.

Dans un contexte marqué par des réformes profondes et des exigences croissantes aux niveaux national et international, la qualité et l'assurance qualité sont devenues des priorités stratégiques pour les établissements d'enseignement supérieur. Optimiser ces pratiques s'impose aujourd'hui comme une tendance incontournable. La littérature, souligne que la gestion de la qualité dans l'enseignement supérieur constitue un levier fondamental du développement national. (Tukiran, 2022). Elle repose sur l'adoption de démarches managériales structurées, capables de répondre aux défis institutionnels et financiers. Dans

cette optique, (Rouet, 2024) insiste sur la nécessité de renforcer la gouvernance stratégique et de promouvoir un management participatif, inspiré des modèles entrepreneuriaux.

C'est dans ce cadre que s'inscrit notre étude menée au sein de l'ESHRA. Elle vise à repenser le système de management actuel et à moderniser les pratiques de gestion, dans le double objectif d'améliorer la performance interne de l'établissement notamment en matière de qualité de l'enseignement, et de répondre aux exigences externes. Celles-ci incluent l'alignement sur les Objectifs de Développement Durable, en particulier l'ODD 4 relatif à une éducation de qualité, ainsi que le respect des orientations du MESRS en matière d'assurance qualité dans l'enseignement supérieur. (Alfredo Hidalgo-González et al., 2024 ; Gaspard Claude, 2019 ; Kouraiche, 2019)

L'implémentation d'une norme managériale telle que l'ISO 21001 est une pratique largement reconnue et recommandée dans de nombreuses études afin de répondre aux exigences de qualité dans l'enseignement supérieur (Alfredo Hidalgo-González et al., 2024 ; Hritchenko et al., 2023 ; Gaspard Claude, 2019). Ces études ont mise en évidence la pertinence et démontré l'efficacité de cette norme en tant qu'outil structurant pour améliorer la performance globale des établissements éducatifs. De plus, cette norme permet d'accroître la satisfaction des apprenants et renforcer l'efficacité des processus internes. (Ramese et al., 2024)

Ces bénéfices sont confirmés par d'autres travaux qui souligne des effets concrets tels que l'amélioration du taux de réussite des étudiants, la rationalisation des emplois du temps et une meilleure satisfaction des parties prenantes (Haidar Ahmad, 2024). Dans le cadre de notre recherche, ces constats théoriques ont trouvé une résonance particulière. L'analyse menée à l'ESHRA nous a permis d'observer concrètement la pertinence de ces axes d'amélioration, qui s'alignent directement avec les priorités de l'établissement. Celui-ci ambitionne en effet de placer l'apprenant au cœur de son système éducatif tout en modernisant et optimisant ses processus internes nous avons eu l'opportunité d'analyser concrètement ces aspects ou ces aspects s'alignent directement avec les intérêts de l'organisme d'accueil, qui aspire à placer les apprenants au centre de ses préoccupations et à optimiser ses processus.

La mise en place rigoureuse d'une démarche qualité conforme à la norme ISO 21001 dépend de plusieurs facteurs critiques identifiés dans diverses études. En premier lieu, l'engagement de la direction et l'existence d'un cadre réglementaire clair apparaissent comme des

conditions indispensables à la réussite de cette démarche (Marina et al., 2024 ; Ramese et al., 2024). À cela s'ajoutent la sensibilisation et l'implication des parties prenantes (PP), qui sont déterminantes pour garantir l'efficacité du système de management des organismes éducatifs (SMOE), lequel repose en grande partie sur la participation active de l'ensemble des acteurs.

Au cours de notre intervention à l'ESHRA, bien que nous ayons constaté un appui stratégique de la direction, l'engagement concret est demeuré limité. Les actions n'étaient pas suffisamment prioritaires, et l'engagement, bien que formalisé, ne se traduisait pas toujours dans les faits. Ce manque d'implication s'est également manifesté par une faible sensibilisation des parties prenantes au projet ISO 21001. Il a donc été nécessaire, dans chaque séance de travail et au cours des entretiens, de communiquer activement autour de la démarche, ses avantages pour la gestion interne, et le rôle central que chaque acteur personnel comme étudiant est amené à y jouer. En effet, les étudiants ont aussi été inclus dans ce processus. Nous avons cherché à renforcer leur sentiment d'appartenance et leur compréhension de l'importance de leur engagement dans une démarche qui vise à améliorer leur environnement d'apprentissage.

Par ailleurs, un obstacle majeur relevé dans la littérature à savoir l'absence d'un système documentaire structuré (Ramese et al., 2024). S'est confirmé dans le cas de l'ESHRA. Cette absence a considérablement ralenti notre compréhension du fonctionnement de l'établissement, en l'absence de documents formalisés décrivant les processus, les responsabilités, et la structure organisationnelle. Cette lacune génère naturellement une résistance au changement, phénomène largement expliqué par le manque de sensibilisation, de formation, et de communication (Marina et al., 2024). Cette résistance s'est traduite dans notre travail par des indisponibilités répétées de plusieurs collaborateurs, certains manifestant une forme de scepticisme ou un désintérêt perçu pour cette démarche qualité.

Un autre facteur régulièrement mis en avant dans les études est celui de la relation entre enseignants et étudiants, considérée comme déterminante dans la perception de la qualité de l'enseignement (Chamberlain, 2024 ; Marouf, 2020). Ce constat s'est confirmé dans notre étude : les étudiants interrogés ont exprimé des attentes fortes en matière de soutien pédagogique, notamment dans les travaux pratiques, et ont évoqué un certain sentiment d'iniquité dans l'accompagnement reçu, ce qui influence directement leur engagement et leur motivation.

Enfin, la disponibilité des ressources humaines, financières et infrastructurelles représente un autre facteur déterminant dans la réussite d'un SMOE. Si plusieurs études signalent le manque d'infrastructures comme un frein (Chamberlain, 2024 ; Marouf, 2020), cela n'a pas été le cas à l'ESHRA. L'établissement dispose d'installations modernes, ergonomiques et conformes aux standards internationaux, ce qui constitue un atout majeur. Néanmoins, des difficultés financières subsistent, principalement en raison d'un manque d'autonomie financière, limitant parfois la mise en œuvre de certains projets structurants. (Guerra Breña et al., 2024)

Un dernier point à souligner concerne le niveau de conformité aux exigences de la norme ISO 21001, tel qu'observé à l'ESHRA. Les études précédentes ont permis d'identifier des points faibles récurrents dans divers établissements à l'échelle internationale, notamment au niveau des chapitres 6 (Planification) et 10 (Amélioration), qui apparaissent comme des domaines prioritaires nécessitant des actions correctives (Gil et al., 2023). Plus largement, les clauses 4 (Contexte de l'organisation), 6 (Planification) et 9 (Évaluation des performances) sont régulièrement citées comme des axes devant bénéficier d'un renforcement des compétences et d'un accompagnement spécifique. En revanche, les clauses 5 (Leadership), 7 (Support), 8 (Opérations) et 10 (Amélioration continue) sont, dans de nombreux cas, mieux maîtrisées et considérées comme des axes secondaires.

Dans le cas de l'ESHRA, notre évaluation a permis de confirmer partiellement ces constats. Nous avons relevé une priorité d'intervention sur les chapitres 4 (Contexte de l'organisation), 5 (Leadership) et chapitre 6 (planification) où les lacunes observées nécessitent une attention urgente. En ce qui concerne les chapitres 7 (Support) et 8 (Opérations), la maîtrise reste moyennement satisfaisante, sans représenter une urgence absolue. Par ailleurs, bien que la conformité au chapitre 9 (Évaluation des performances) ait été jugée globalement satisfaisante, une révision des pratiques d'évaluation du SMOE serait nécessaire afin de garantir une amélioration continue. Enfin, le chapitre 10 (Amélioration), bien que globalement connu, nécessite une relecture approfondie des plans d'amélioration existants, dans le but d'optimiser durablement la performance du système de management éducatif.

# **CONCLUSION**

Dans un contexte d'évolution significative de l'enseignement supérieur, marqué par des impératifs croissants de qualité, d'inclusivité et de responsabilité sociétale et environnementale. Face à ces défis. Les établissements éducatifs sont désormais appelés à adopter des stratégies de management plus flexibles, durables et centrées sur la satisfaction des apprenants et des autres parties intéressées. Dans cette dynamique, la norme ISO 21001 :2018, spécifiquement dédiée aux organismes d'éducation, constitue un cadre pertinent pour structurer un système de management éducatif efficace, équitable et durable, en contribuant notamment à l'atteinte de l'Objectif de Développement Durable 4 (ODD 4) : une éducation de qualité.

C'est dans ce contexte que s'inscrit notre travail de recherche, qui a porté sur l'accompagnement de l'École Supérieure d'Hôtellerie et de Restauration d'Alger (ESHRA) . Dans le cadre du projet Green Smart ESHRA, avec pour objectif d'accompagner l'établissement dans la mise en place d'un système de management éducatif conforme aux exigences de la norme ISO 21001 et intégrant une démarche de développement durable. Pour répondre à la question de savoir comment mettre en place un système de management éducatif dans un contexte de développement durable au sein de l'ESHRA, nous avons adopté une méthodologie qualitative de recherche-action. Celle-ci s'est appuyée sur une collecte de données diversifiée.

Pour y répondre, nous avons adopté une méthodologie qualitative, reposant sur une recherche-action, et mobilisé plusieurs techniques de collecte de données : entretiens semi-directifs, groupes de discussion, observations sur le terrain et revue documentaire. Les données obtenues ont été analysées à l'aide de check-lists croisées (ISO 21001 et ODD 4), puis visualisées sous forme de radars d'évaluation afin de faciliter la compréhension des résultats.

Nous avons structuré notre intervention selon la logique du cycle PDCA, en commençant par un diagnostic du système éducatif de l'ESHRA au regard des exigences de la norme ISO 21001 et de l'engagement dans le développement durable. Ce diagnostic a mis en évidence de nombreux écarts, notamment en matière de planification stratégique, de gouvernance, d'engagement des parties intéressées et de formalisation des processus. Sur cette base, nous avons proposé un plan d'action structuré, intégrant des ajustements prioritaires.

Parmi les actions concrètes réalisées, nous avons notamment contribué à la formalisation d'une politique RSE, qui constitue un engagement stratégique de la direction en matière de

développement durable et de qualité de l'éducation. Nous avons également mené une analyse SWOT du contexte interne et externe de l'établissement, permettant d'identifier les enjeux clés liés au système de management éducatif, tels que :

- La gouvernance et la gestion interne,
- La qualité pédagogique,
- La visibilité et l'attractivité de l'école,
- Le développement des compétences du personnel,
- L'adaptabilité face à l'environnement externe.

Nous avons enfin procédé à une détermination des parties intéressées, évaluées selon leur niveau de pouvoir et d'intérêt, en collaboration avec les responsables des différentes structures de l'ESHRA.

Notre étude a néanmoins été confrontée à plusieurs contraintes significatives. Tout d'abord, le périmètre étendu du projet, associé à une durée de stage relativement courte (deux mois), a limité la profondeur de certaines investigations. Par ailleurs, un manque d'engagement de la part de certains acteurs institutionnels a engendré des chevauchements dans les étapes de mise en œuvre ainsi que des retards dans l'exécution des actions prévues. La faible sensibilisation des parties prenantes à la démarche qualité-développement durable a également constitué un frein à l'adhésion globale au projet. De plus, l'accès restreint à la documentation interne a entravé la compréhension fine des processus organisationnels, en particulier ceux liés à la structuration des tâches et des responsabilités. Enfin, l'organisation encore peu structurée du projet Green Smart ESHRA a limité l'efficacité de notre intervention sur certains volets clés.

Malgré ces obstacles, cette expérience a été particulièrement formatrice. Elle nous a permis de mobiliser concrètement nos connaissances en management de la qualité, tout en développant des compétences transversales telles que l'analyse systémique, l'observation critique, la gestion de projet, ainsi que des qualités humaines essentielles comme l'écoute active, l'empathie et la communication interpersonnelle.

Afin de garantir la pérennisation de la démarche et de favoriser la mise en œuvre progressive d'un système éducatif de qualité au sein de l'ESHRA, nous proposons les recommandations suivantes :

- Un engagement concret, visible et soutenu de la part de la direction ;
- La valorisation des efforts des collaborateurs et leur implication active dans la démarche qualité-DD.
- Une prise en compte effective des besoins et attentes des apprenants, placés au centre du système éducatif.
- Une gestion efficiente et rationalisée des ressources disponibles.
- La capitalisation des savoirs organisationnels, notamment par la formalisation des procédures et la documentation des bonnes pratiques.
- La mise en valeur des initiatives liées à la RSE et au développement durable, comme leviers de performance globale et d'attractivité.

Ce travail ouvre également la voie à des axes de recherche complémentaires et nécessaires pour renforcer l'intégration de la qualité et du développement durable dans l'enseignement supérieur, parmi lesquels :

L'étude de l'intégration des audits internes dans le cadre de la norme ISO 21001, en tant qu'outil d'amélioration continue. La mesure d'impact des pratiques RSE sur l'expérience d'apprentissage et les résultats pédagogiques. ; Et le développement de modèles de gouvernance participative, impliquant les parties intéressées dans la gestion stratégique des établissements publics d'enseignement.

## **REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES**

- Abousaid, F. (2023). *Méthodologie et épistémologie de recherche en Sciences de Gestion : Enjeux et perspectives*. 5(2).
- Acquier, A., & Aggeri, F. (2015). *Une généalogie de la pensée managériale sur la RSE*.
- Alfredo Hidalgo-González, Lorena Martínez-Zavala, Yulissa Morales-García, & Nereida Vargas-León. (2024). *Certificaciones y acreditaciones como un instrumento de rendición de cuentas de las universidades públicas*. 11(1), 1-13.
- Aouali, F. (2012). *Assurance Qualité dans la réforme de l'Enseignement Supérieur en Algérie*.
- Arora, S. C. (2006). *Role of Standards: A Guide for Small and Medium-sized Enterprises* [Working Paper ou UNIDO Working Paper].
- Bakhella, W. J. (2022). *L'approche des universités marocaines en matière de responsabilité sociale Moroccan universities' approach to social responsibility*. 5.
- Bakouche, S. (2006). *Efficacité et efficience de l'enseignement supérieur en Algérie*.
- Balalaieva, O., Shynkaruk, O., Pavlyuk, B., Bidyuk, D., & Yashchuk, O. (2023). The role of education quality monitoring in ensuring quality higher education. *Revista Amazonia Investiga*, 12(65), 265-275. <https://doi.org/10.34069/AI/2023.65.05.25>
- Bassem, L. (s. d.). *SMOE – Systèmes de Management des Organismes d'Éducation fondés sur l'ISO 21001* [Site d'entreprise]. Lamouchi Consulting. Consulté 12 mars 2025, à l'adresse <https://www.lamouchi.tn/services/systeme-de-management/smoe-systemes-de-management-des-organismes-deduction-formation-base-sur-iso-21001/>
- Bedaida, I. E. (2022). *Émergence de l'enseignement supérieur privé en Algérie : Contexte et Gouvernance* [Thèse de doctorat].
- Belimane. (2022). *L'assurance qualité et la pratique de l'auto-évaluation dans l'enseignement supérieur en Algérie* [Thèse de doctorat].
- Belimane, W., & Chahed, A. (2021). Le Manque De Formation Et D'implication Des Parties Prenantes Internes Comme Obstacle A L'assurance Qualité Dans L'enseignement Supérieur En Algérie : Perception Des Responsables Assurance Qualité. *مجلة الإبداع*, 425. <https://doi.org/10.53999/2297-011-002-025>.
- Blog Gestion de Projet. (N.d.). Guide du management de la qualité. <https://blog-gestion-de-projet.com/guide-management-qualite/>. Consulté le 15 Mars 2025 à 10h00.
- Boukaira, S., & Daamouch, M. (2021). *Quel choix épistémologique pour une recherche en sciences économiques et de gestion ?* 9.
- Canard, F. (2009). *Management de la qualité*.
- Chamberlain, W. F. (2024). *Qualité du système de management des établissements publics d'enseignement supérieur à statut particulier au Cameroun*. <https://doi.org/10.5281/ZENODO.11154647>
- Chergui, K. (2012). Le Management des institutions de l'enseignement supérieur en Algérie : L'orientation vers la qualité totale. *Revue des Sciences Humaines*.
- Claude, G. (2019, octobre 25). *L'entretien de recherche : Définition, utilisation, types et exemples*. Scribbr. <https://www.scribbr.fr/methodologie/entretien-recherche/>
- Cochoy, F. (2007). De l'« AFNOR » à « NF », ou la progressive marchandisation de la normalisation industrielle. *Réseaux*, 18(102), 63-89. <https://doi.org/10.3406/reso.2000.2258>
- Daoudi, M. K. (2016). Mondialisation, Normalisation ISO Et Effets De La Certification ISO 9001 Sur Les Entreprises Algériennes. *مجلة الاستراتيجية والتنمية*, 66. <https://doi.org/10.34276/1822-000-010-013>

- Dehbi, S., & Angade, K. (2019). *QUELLE DEMARCHE POUR LA RECHERCHE EN SCIENCE DE GESTION ?*
- Diawara, D.-G., & Thiam, A. (2024). *Enseignement supérieur et développement durable au Mali*. <https://doi.org/10.5281/ZENODO.13385763>
- Eduardo González Gil, Nadia Verónica Velásquez, andra Jastri Losada, & Germán Marín. (2023). *Méthodologie pour réaliser un diagnostic institutionnel afin de mettre en œuvre un système intégré de gestion : Cas de l'Université Santo Tomás*.
- El Yaagoubi, jihad. (2023). *La responsabilité sociétale des universités au Maroc : Bilan actuel*. 4.
- Eboule, L. (n.d.). Analyse SWOT. Scribd. <https://fr.scribd.com/document/566105172/Analyse-SWOT> consulté le 19 Mars 2025 à 13h00.
- Gaspard Claude. (2019). *L'observation : Méthode de recherche qualitative*. Scribbr. <https://www.scribbr.fr/methodologie/observation/>
- Gavard-Perret, M.-L., Gotteland, D., Haon, C., & Jolibert, A. (2012). *Méthodologie de la recherche : réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion* (2e éd.). Pearson Education.
- Ghomari, S. (2022). *La nouvelle Norme ISO 21001 : 2018 et la perspective de son application dans les établissements d'enseignement supérieur The new ISO 21001 : 2018 standard and the prospect for its application in higher education institutions*. 5(2).
- Gil, E. G., Velásquez, N. V., Losada, andra J., & Germán Marín. (2023). *Méthodologie de réalisation d'un diagnostic institutionnel pour la mise en place d'un système de management intégré : Cas Universidad Santo Tomás*.
- Gillet-Goinard, F., & Seno, B. (2022). *La boîte à outils de la qualité* (4e éd.). Cairn.info. <https://shs.cairn.info/la-boite-a-outils-de-la-qualite-4e-ed--9782100805976-page-74?lang=Fr>
- Grenard, A. (1996). Normalisation, certification : Quelques éléments de définition. *Revue d'économie industrielle*, 75(1), 45-60. <https://doi.org/10.3406/rei.1996.1604>
- Guerra Breña, R. M., Ramos Azcuy, F. J., & Valencia Bonilla, M. B. (2024). Implementation of ISO 21001: 2018 in postgraduate academic programs. *Scientia et Technica*, 29(01), 7-17. <https://doi.org/10.22517/23447214.24735>
- Gueye, B. M., Moreno-Riveros, G., Soto-Acero, R., Trabelsi, Y., Yerbanga, M., Farges, G., & Magarinos, S. (2018). *VERS L'EXCELLENCE POUR LES ÉTABLISSEMENTS D'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR*. 3.
- Guillemette, F. (2006). L'approche de la Grounded Theory ; pour innover ? *Recherché qualitatives*, 26(1), 32. <https://doi.org/10.7202/1085397ar>
- Gürel, E. (2017). SWOT ANALYSIS: A THEORETICAL REVIEW. *Journal of International Social Research*, 10(51), 994-1006. <https://doi.org/10.17719/jisr.2017.1832>
- Habsy, B. A., Zainiah, N. S., Saleha, A. N., Pagho, A. A. P., & Merivasari, C. A. (2024). CREATIVE BRAINSTORMING TECHNIQUES IN GROUP GUIDANCE. *Jurnal Kajian Pendidikan Dan Psikologi*, 2(2), 104-116. <https://doi.org/10.61397/jkpp.v2i2.145>
- Hafedh, A. A., & Farman, Q. N. (2016). *دراسة حالة (ISO 9001:2015) استخدام المواصفة الدولية لمراكز الكورية العراقية*.
- Haidar Ahmad, H. (2024). *QUALITE ET INSTITUTIONNALISATION DES TEMPS ACADEMIQUES : UNE ANALYSE BASEE SUR LES NORMES ISO 21001 : 2018*.
- Hamdani, Y. (2022). L'évaluation et l'assurance qualité dans l'enseignement supérieur marocain : États des lieux, défis et perspectives d'évolution. *Juin 2022, N°7*.

- Hazem, B. A. (2001). *QUELLE METHODOLOGIE DE RECHERCHE APPROPRIEE POUR UNE CONSTRUCTION DE LA RECHERCHE EN GESTION ?*
- Institut Numérique. (2013, avril 10). Chapitre 1 : La satisfaction client et sa mesure. Repéré à l'adresse : <https://www.institut-numerique.org/chapitre1-la-satisfaction-client-et-sa-mesure-5165451a4e26a>. Consulté le 05 Mars 2025 à 22h30.
- Organisation internationale de normalisation. (2015). *ISO 9000 :2015 – Systèmes de management de la qualité – Principes essentiels et vocabulaire*. <https://www.iso.org/standard/45481.html>. Consulté le 01 Mars 2025 à 09h00
- Organisation internationale de normalisation. (2015). *ISO 9001 :2015 – Systèmes de management de la qualité – Exigences*. <https://www.iso.org/standard/62085.html>. Consulté le 01 Mars 2025 12h00
- International Organization for Standardization. (2018). *ISO 21001:2018 — Educational organizations — Management systems for educational organizations — Requirements with guidance for use*. ISO. <https://www.iso.org/standard/66266.html> consulte le 16 Mars 2025 12h00
- Karakhanyan, S. (2022). *Qualité et pertinence des programmes dans l'enseignement supérieur*. <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/igo>
- Kitzinger, J., Marková, I., & Kalampalikis, N. (2004). Qu'est-ce que les focus groups ? (B. Orfali, Trad.). *Bulletin de psychologie*, 57(471), 237-243. <https://doi.org/10.3406/bupsy.2004.15339>
- Kouraiche, N. (2019). *Assurance Qualité Dans L'enseignement Supérieur En Algérie : Tendances Et Pratiques*. 10(2).
- Kovalenko, S. M., Romelashvili, O. S., Zborovska, T. V., & Blagun, O. D. (2020). General aspects of introduction of management systems in educational organizations in pursuance of ISO 21001:2018. *Management, Economy and Quality Assurance in Pharmacy*, 0(4(64)), 4-9. <https://doi.org/10.24959/uekj.20.33>
- Leithwood, K., & Riehl, C. (2003). What we know about successful school leadership. National College for School Leadership. <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=1851602>. Consulté le 26 Mars 2025 à 16h00
- Lérat-Pytlak, J. (2002). *Le passage d'une certification ISO 9001 à un management par la qualité totale*.
- Makhlof Louni. (2022). *Analyse de l'adéquation du Référentiel National de l'Assurance Qualité –RNAQES- avec la norme ISO 21001 :2018 relative aux principes du Système de Management des Organismes d'Education/formation -SMOE-*. 6(2).
- Marina, A. B., Sukriah, ismail, & Lizawati, M. D. (2024). ISO 21001:2018 IN ACADEMIA: A REVIEW OF LITERATURE. *International Journal of Entrepreneurship and Management Practices*, 7(26), 68-82. <https://doi.org/10.35631/IJEMP.726006>
- Marouf, S. (2020). *Qualité de l'enseignement supérieur en Algérie : Perception de l'étudiant*. 5.
- Martinez, M. (2023). *Mise en place de la norme ISO 9001 : 2015 au laboratoire de contrôle et développement du CHU de Clermont-Ferrand*.
- Mekkaoui, I., Mekkaoui2, M., & Khelfaoui 3, Z. (2022). *Le Management autoritaire dans les établissements d'enseignement Supérieur au Maroc : Mythe ou Réalité ?* 4. <http://www.ijbtsr.org>
- Mesrs. (2024, septembre). *Enseignement supérieur de qualité », slogan de l'année universitaire 2024-2024* [Article en ligne / Communiqué institutionnel].

- <https://www.mesrs.dz/index.php/fr/2024/09/enseignement-superieur-de-qualite-slogan-de-lannee-universitaire-2024-2024-2/>
- Ministère de l'Enseignement supérieur. (2023). *Plan d'action de développement durable 2023-2028*.
  - Musette, M. S., & Musette, Y. (2021). *La vie estudiantine dans l'enseignement supérieur en Algérie : Qualité, Insertion et Mobilité*.
  - Norimatsu, H., & Cazenave-Tapie, P. (2017). *Techniques d'observation en Sciences humaines et sociales*.
  - Plante, J., & Bouchard, C. (2005). La qualité. Sa définition et sa mesure. *Service social*, 47(1-2), 27-61. <https://doi.org/10.7202/706780ar>
  - Ramese, W. K. D., Jayasooriya, S. D., & Lakmal, A. H. (2024). Adopting ISO 9001:2015 & ISO 21001:2018 EOMS to the Sri Lankan Higher Educational Institutions: A Review of Literature. *KDU Journal of Multidisciplinary Studies*, 6(1), 145-157. <https://doi.org/10.4038/kjms.v6i1.118>
  - République Algérienne Démocratique et Populaire. (2004). Loi n° 04-04 du 23 juin 2004 relative à la normalisation. Journal officiel de la République Algérienne, n° 41. <https://www.joradp.dz/>. Consulté le 27 Février 2025 à 17H30.
  - Rohayati, Y., & Delvika, R. H. (2020). *Preparation for the Implementation of ISO 21001: 2018 using Assistance Program: Case study of Telkom Vocational High School*.
  - Rouet, G. (2024). *Management de l'enseignement supérieur : Des transformations en émergence*. 12(2).
  - Saidani, B., Amara, S.-E., & Ziati, M. (2022). *Rapport sur la situation de l'enseignement supérieur : [Algérie]*. Commission nationale de l'UNESCO en alliance avec le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique.
  - Tukiran. (2022). *Quality Management Concept in Higher Education*. 4(5), 8.
  - Hritchenko, T., Dobosh, O., Shynkaruk, O., Yushchyshyna, O., & Rokosovyk, N. (2023). The role of the European educational area in ensuring the quality of higher education. *Revista Amazonia Investiga*, 12(66), 105-115. <https://doi.org/10.34069/AI/2023.66.06.11>.
  - Valentin. (S.d.). Qu'est-ce que la RSE ? <https://www.valentin.fr/fr/actualites/blog/qu-est-ce-que-la-rse-> consulté le 03 Avril 2025 à 16h00

**ANNEXE A : GRILLE D'EVALUATION  
SELON LES EXIGENCES DE LA  
NORME ISO 21001 :2018**



**Organisme évalué :** ESHRA Alger  
**Évaluateurs :** CHAIB SETTI lina et  
BENLATRECHE romaysa

**Date de l'évaluation :** 20-mars-25

**Date de l'évaluation :** ISO21001 V  
2018

## Clauses de la norme ISO 21001:2018

## Questions d'évaluation

## l'évaluation

|                           |   |   | coefficient | niveau de conformité | t. de conformité | t.c.de chapitre | n.v de chapitre | t.c général | n.c général |
|---------------------------|---|---|-------------|----------------------|------------------|-----------------|-----------------|-------------|-------------|
| 4 Contexte de l'organisme | 4.1 Compréhension de l'organisme et de son contexte               | l'organisme doit identifier les facteurs internes et externes qui peuvent affecter sa mission, sa responsabilité sociale et sa stratégie, influençant ainsi sa capacité à atteindre les résultats escomptés de son SMOE.            | 0           | 0,00                 | 0%               | 0%              | 0               | 38%         | 2,259864    |
|                           | 4.2 Compréhension des besoins et attentes des parties intéressées | il est essentiel que l'organisme identifie et comprenne les besoins et attentes des parties intéressées pertinentes, notamment les apprenants, les autres bénéficiaires et le personnel de l'organisme. Cette démarche garantit que | 0           | 0,00                 | 0%               |                 |                 |             |             |

|              |   |   |  |   |      |     |     |             |  |  |
|--------------|---|---|--|---|------|-----|-----|-------------|--|--|
| 5 Leadership |   | le SMOE est aligné avec les exigences de ces parties, assurant ainsi une prestation éducative de qualité.   |  |   |      |     |     |             |  |  |
|              | 4.3 Détermination du périmètre d'application du système de management pour les organismes d'éducation/formation | l'organisme doit déterminer les limites et l'applicabilité de son Système de Management des Organismes d'Éducation/Formation (SMOE) afin d'établir son périmètre d'application.   | Comment vous définissez les limites de notre SMOE ?  | 0 | 0,00 | 0%  |     |             |  |  |
|              | 4.4 Système de management pour les organismes d'éducation/formation (SMOE)                                      | l'organisme doit établir, mettre en œuvre, tenir à jour et améliorer en continu un Système de Management des Organismes d'Éducation (SMOE). Cela implique la gestion efficace des processus nécessaires et de leurs interactions, conformément aux exigences de la norme.   | Comment l'organisme a-t-il mis en place un système de management éducatif structuré, basé sur des processus identifiés, pilotés et améliorés de manière continue ? | 0 | 0,00 | 0%  |     |             |  |  |
|              | 5.1 Leadership et engagement  | la direction doit démontrer son leadership et son engagement envers le SMOE en assumant la responsabilité de son efficacité, en veillant à l'établissement de politiques et d'objectifs compatibles avec l'orientation stratégique de l'organisme, en intégrant les exigences du SMOE aux processus métiers, en promouvant l'approche processus et la gestion des risques, en garantissant la | Comment la direction démontre-t-elle son engagement envers le SMOE ?   | 2 | 0,67 | 11% | 28% | 1,666666667 |  |  |

|  |                             |  |   |          |             |           |  |  |  |  |
|--|-----------------------------|--|---|----------|-------------|-----------|--|--|--|--|
|  |                             | <p>disponibilité des ressources nécessaires, en communiquant sur l'importance d'un SMOE efficace, en s'assurant de l'atteinte des résultats escomptés, en encourageant le personnel à contribuer à l'efficacité du SMOE, en favorisant l'amélioration continue, en soutenant les rôles managériaux pertinents, en mettant en œuvre une vision éducative durable, en établissant un plan stratégique, en tenant compte des besoins éducatifs des apprenants, y compris les besoins particuliers, et en intégrant les principes de responsabilité sociétale.</p> |   |          |             |           |  |  |  |  |
|  | <p><b>5.2 Politique</b></p> | <p>Cadres supérieurs s'établit, révisé et maintient une politique de qualité qui guide l'organisme, en tenant compte de sa mission, de ses objectifs et de ses responsabilités. prend en compte les évolutions pédagogiques, didactiques, scientifiques et techniques pertinentes ;engage à assumer la responsabilité sociétale de l'organisme ;décrit un engagement envers la gestion de la propriété intellectuelle ;considère les besoins et attentes des parties intéressées.</p>  | <p>Comment la politique éducative soutient-elle la mission et la vision de l'établissement tout en s'adaptant à son contexte spécifique ?</p> | <p>0</p> | <p>0,00</p> | <p>0%</p> |  |  |  |  |

|                 |   |   |   |   |      |     |     |                 |  |  |
|-----------------|---|---|---|---|------|-----|-----|-----------------|--|--|
| 6 planification | 5.3 Rôles, responsabilités et autorités au sein de l'organisme                                      | La direction doit définir clairement les rôles, responsabilités et autorités au sein de l'organisme, veiller à leur communication efficace, et s'assurer qu'ils soutiennent la conformité du SMOE, la mise en œuvre de la politique, l'atteinte des objectifs, l'amélioration continue, et la prise en compte des besoins des apprenants, y compris ceux ayant des besoins particuliers.  | Comment la direction assure-t-elle que pouvoirs pour les rôles et responsabilités sont assignés, communiqués et compris au sein de l'Organisation ? | 3 | 1,00 | 17% |     |                 |  |  |
|                 | 6.1 Actions à mettre en œuvre face aux risques et opportunités                                      | Lors de la planification du SMOE, l'organisme doit tenir compte de son contexte et des besoins des parties intéressées, identifier les risques et opportunités pouvant affecter ses objectifs, et définir des actions appropriées pour garantir l'atteinte des résultats, prévenir les effets indésirables et soutenir l'amélioration continue. Ces actions doivent être intégrées de façon cohérente dans le système, évaluées régulièrement, et proportionnées à l'impact potentiel sur la conformité des services éducatifs. | Existe-t-il une méthode formelle ou informelle utilisée pour analyser ces risques et opportunités ?   | 1 | 0,33 | 6%  | 28% | 1,66666666<br>7 |  |  |
|                 | 6.2 Objectifs de l'organisme d'éducation/formati on et planification des actions pour les atteindre | L'organisme doit établir des objectifs clairs et pertinents pour son système de gestion, alignés sur sa politique et les besoins de ses apprenants, puis élaborer un plan stratégique détaillé pour les atteindre, en précisant les actions,  | Comment votre organisme définit-il ses objectifs éducatifs et planifie-t-il les actions nécessaires pour les atteindre ?                            | 3 | 1,00 | 17% |     |                 |  |  |

## 7 Support

|  |  |  |   |   |      |     |     |     |  |  |
|--|--|--|---|---|------|-----|-----|-----|--|--|
|  |  | les ressources, les responsabilités, les échéances et les méthodes d'évaluation.   |   |   |      |     |     |     |  |  |
| <b>6.3 Planification des modifications</b> |  | Lorsque l'organisme souhaite apporter des changements à son système de gestion, il doit le faire de manière organisée, en tenant compte de divers éléments importants.   | Comment votre organisme planifie-t-il et met-il en œuvre les modifications de son SMOE pour assurer leur efficacité et leur alignement avec les objectifs éducatifs ? | 1 | 0,33 | 6%  |     |     |  |  |
| <b>7.1 Ressources</b>                      |  | Lors de la mise en place du Système de Management des Organisations d'Éducation/Formation (SMOE), l'organisme doit s'assurer qu'il dispose des ressources nécessaires pour garantir son efficacité. Cela inclut RH, les installations, l'environnement de fonctionnement de processus, ainsi que les ressources de suivi et de mesure et les connaissances organisationnelles. Ces ressources doivent être adéquates et adaptées aux besoins des parties intéressées. L'organisme doit également veiller à leur maintenance et leur amélioration continue pour garantir la conformité du SMOE aux exigences de la norme ISO 21001. | Comment l'organisme détermine-t-il et fournit-il les ressources nécessaires pour établir, mettre en œuvre, maintenir et améliorer continuellement son SMOE ?          | 5 | 1,00 | 17% | 53% | 3,2 |  |  |
| <b>7.2 Compétences</b>                     |  | L'organisme doit s'assurer que son personnel dispose des compétences nécessaires pour garantir la qualité de   | Comment l'organisme s'assure-t-il que son personnel dispose des compétences nécessaires pour garantir la qualité de l'enseignement et du management éducatif ?        | 5 | 1,00 | 17% |     |     |  |  |



|   |  |  |   |      |     |  |  |  |  |  |
|---|--|--|---|------|-----|--|--|--|--|--|
| <b>produits et services éducatifs</b>   | communiquées aux parties intéressées et mises à jour en cas de modification  |  |   |      |     |  |  |  |  |  |
| <b>8.3 Conception et développement des produits et services éducatifs</b>                     | L'organisme doit établir et maîtriser un processus de conception et de développement pour assurer la qualité des produits et services éducatifs fournis.   | Comment l'organisme conçoit-il et développe-t-il des produits et services éducatifs de qualité ?   | 2 | 0,29 | 5%  |  |  |  |  |  |
| <b>8.4 Maîtrise des processus, produits et services fournis par des prestataires externes</b> | L'organisme doit s'assurer que les prestataires externes respectent les exigences établies, évaluer et surveiller leur performance, et garantir que leurs services ne compromettent pas la qualité éducative. Il doit aussi leur communiquer clairement les exigences et conserver des informations documentées sur ces activités. | Comment l'organisme s'assure-t-il que les processus, produits et services fournis par des prestataires externes respectent les exigences établies et ne compromettent pas la qualité des services éducatifs ?    | 5 | 0,71 | 12% |  |  |  |  |  |
| <b>8.5 Délivrance des produits et prestation de services éducatifs</b>                        | L'organisme d'éducation/formation doit garantir la maîtrise de la production et de la prestation des services éducatifs en mettant en place des processus contrôlés, des ressources adaptées et des mesures de surveillance et d'évaluation.   | Comment l'organisme s'assure-t-il que ses services éducatifs sont fournis de manière cohérente et maîtrisée, en répondant aux exigences des apprenants et en garantissant la qualité tout au long du processus ? | 4 | 0,57 | 10% |  |  |  |  |  |
| <b>8.6 Libération des produits et services éducatifs</b>                                      | L'organisme doit s'assurer que les produits et services éducatifs ne sont libérés qu'après vérification de leur conformité aux exigences planifiées. Il doit conserver des informations documentées prouvant cette conformité et   | Comment l'organisme s'assure-t-il que les produits et services éducatifs sont libérés uniquement après vérification de leur conformité aux exigences planifiées ?  | 4 | 0,57 | 10% |  |  |  |  |  |

|                               |  |   |   |  |      |      |     |            |            |   |  |
|-------------------------------|--|---|---|--|------|------|-----|------------|------------|---|--|
|                               |  | assurant la traçabilité des autorisations de libération   |   |  |      |      |     |            |            |   |  |
| 9 Évaluation des performances | 8.7 Maîtrise des éléments de sortie des produits et des services éducatifs non conformes | L'organisme doit identifier, contrôler et traiter tout produit ou service éducatif non conforme pour éviter son utilisation ou sa délivrance par erreur. Les actions appropriées doivent être mises en place, même après la prestation du service | Comment l'organisme maîtrise-t-il les produits et services éducatifs non conformes afin d'éviter leur utilisation ou leur fourniture non intentionnelle   | 3  | 0,43 | 7%   |     |            |            |   |  |
|                               | 9.1 Surveillance, mesure, analyse et évaluation  | L'organisme doit établir, mettre en œuvre et maintenir un processus pour surveiller, mesurer, analyser et évaluer la performance de son système de management de la qualité, afin d'assurer sa conformité et son efficacité continues.            | Comment l'organisme s'assure-t-il qu'il suit et mesure régulièrement ses performances pour évaluer l'efficacité de son système de management et la satisfaction de ses parties intéressées ?  | 4  | 1,33 | 22%  |     |            |            |   |  |
|                               | 9 Évaluation des performances  | 9.2 Audit interne   | L'organisme doit vérifier régulièrement son système de gestion pour s'assurer qu'il fonctionne bien et qu'il est conforme aux règles.   | Comment l'organisme s'assure-t-il que son système de management est régulièrement évalué de manière objective et efficace, afin de garantir sa conformité et son amélioration continue ? | 5    | 1,67 | 28% | 72%        | 4,33333333 | 3 |  |
| 9.3 Revue de direction        |  | La direction doit régulièrement examiner et actualiser le système de gestion et la stratégie de l'organisme pour s'assurer qu'ils restent pertinents et efficaces.  | Comment l'organisme s'assure-t-il que sa direction évalue régulièrement et ajuste sa stratégie et son système de gestion pour rester pertinents et efficaces face aux changements ?   | 4  | 1,33 | 22%  |     |            |            |   |  |
| 10 Amélioration               | 10.1 Non-conformité et actions correctives   | L'organisme doit réagir rapidement et efficacement aux problèmes, en identifiant leurs causes profondes et en prenant des mesures pour éviter qu'ils ne se reproduisent.  | Comment l'organisme s'assure-t-il de traiter efficacement les non-conformités, d'en identifier les causes profondes et de mettre en œuvre des actions correctives pour éviter leur réapparition, tout en améliorant continuellement son système de management ? | 2  | 0,67 | 11%  | 28% | 1,66666666 | 7          |   |  |

|  |   |  |   |   |      |     |  |  |  |  |
|--|---|--|---|---|------|-----|--|--|--|--|
|  | <b>10.2 Amélioration continue</b>       | L'organisme doit chercher constamment à rendre son système de gestion plus efficace et adapté, en s'inspirant des recherches et des meilleures pratiques.                      | Comment l'organisme s'assure-t-il que son système de gestion évolue constamment pour répondre aux besoins changeants et aux meilleures pratiques ?                                  | 2 | 0,67 | 11% |  |  |  |  |
|  | <b>10.3 Opportunités d'amélioration</b> | L'organisme doit identifier et mettre en œuvre des actions pour améliorer ses services et satisfaire davantage ses apprenants, son personnel et les autres parties concernées. | Comment l'organisme identifie-t-il et priorise-t-il les opportunités d'amélioration pour répondre aux besoins et aux attentes de ses apprenants et des autres parties intéressées ? | 1 | 0,25 | 4%  |  |  |  |  |

# **ANNEXE B : GRILLE D'ÉVALUATION ; ENGAGEMENT ET PRATIQUES DD/RSE**

**Grille d'Évaluation : Engagement et Pratiques DD/RSE**

**Organisme évalué :**

ESHRA Alger

Évaluateurs :

CHAIB SETTI lina et  
BENLATRECHE romaysa

Date de l'évaluation :

20-مارس-25

| les critères                         | les questions  | Oui / Non /<br>partielle-<br>ment | Justification  |
|--------------------------------------|--|-----------------------------------|--|
| <b>ODD 4 : Éducation de qualité</b>  |  |                                   |  |
| Accès et équité                      | Comment l'ESHRA garantit-elle un accès équitable à une éducation de qualité pour tous les étudiants, en particulier ceux issus de milieux défavorisés ou ayant des besoins spécifiques ? | Oui                               | L'ESHRA garantit un accès équitable en ouvrant ses formations à toutes les filières de bacheliers. Cette ouverture reflète une volonté d'inclusion sociale et de diversité. Par ailleurs, l'établissement a mis en place des aménagements physiques adaptés (rampe d'accès, ascenseurs, sanitaires) afin de répondre aux besoins des personnes en situation de handicap, ce qui confirme une accessibilité universelle |
| Qualité de l'enseignement            | Comment l'ESHRA évalue-t-elle et améliore-t-elle continuellement la qualité de ses programmes d'enseignement et de ses méthodes pédagogiques ?   | Partiellement                     | L'ESHRA assure un suivi non régulier via des outils internes, mais reste dépendante du programme de Lausanne. Cette dépendance limite l'autonomie de l'école dans l'adaptation des contenus ou l'évolution des méthodes pédagogiques selon les besoins spécifiques du contexte local.  |
|                                      | Comment l'ESHRA mesure-t-elle la satisfaction de ses apprenants sur la qualité de l'enseignement qui leur est donné ?  | Partiellement                     | L'ESHRA met en place un suivi à travers des questionnaires de satisfaction semestriels destinés aux apprenants. Cependant, ce suivi présente certaines lacunes, notamment dans la prise en compte réelle des retours, et l'engagement des apprenants dans cette démarche reste faible.   |
| Apprentissage tout au long de la vie | Comment l'école met en place une éducation durable pour aider les étudiants à devenir responsables et engagés pour l'avenir ?  | Oui                               | L'école propose des cours sur la RSE, les Objectifs de Développement Durable (ODD) et le tourisme responsable. Elle encourage les étudiants à réfléchir aux impacts sociaux et environnementaux de leur futur métier. Des événements liés à l'environnement sont organisés, et les étudiants peuvent s'y engager, comme dans le projet Green Smart.  |
| Infrastructures et ressources        | Comment l'ESHRA s'assure-t-elle que ses infrastructures et ses ressources pédagogiques sont adéquates, modernes et accessibles à tous les étudiants ?                                    | Oui                               | Infrastructures en bon état et propres. Salles bien équipées avec mobilier ergonomique, projecteurs, climatisation Accès aux ressources de bibliothèque et bureautique. Accessibilité PMR assurée  |

# **ANNEXE C : GUIDE D'ENTRETIEN**

Bonjour Monsieur/Madame,

Nous sommes Milles Benlatreche Romaysa et Chaib Setti Lina, étudiantes en master Management par la Qualité à l'École Nationale Supérieure de Management (ENSM) de Koléa. Actuellement intégrées au projet **Green Smart ESHRA**, nous menons cette étude dans le cadre de notre mémoire de fin d'études.

### 1. Sujet et l'objectif de recherche :

Cet entretien vise à évaluer le système de management éducatif actuel de l'ESHRA en vue de sa mise en conformité avec la norme ISO 21001 dans le cadre de DD. Nous vous remercions sincèrement pour votre disponibilité et votre collaboration afin de répondre à nos questions dans le cadre de notre thème de mémoire sur la mise en place de la norme ISO 21001 dans le cadre du DD.

**Note :** Serait-il possible d'enregistrer cet entretien pour faciliter l'analyse des réponses ?

### 2. Informations générales :

- Pouvez-vous vous présenter brièvement, nous parler de votre rôle au sein de l'ESHRA, et expliquer comment fonctionne votre département ?
- Depuis combien de temps travaillez-vous à l'ESHRA ?

### 3. Thèmes et Questions de l'Entretien :

| Département                        | Question d'évaluation   | Chapitre       |
|------------------------------------|---|----------------|
| Tous les départements              | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Quels sont les points forts du fonctionnement actuel de l'établissement - département ? Et à l'inverse, quelles difficultés rencontrez-vous et quels aspects devraient être améliorés en priorité ?</li> <li>- Qui sont les acteurs les plus importants pour votre département, et comment gérez-vous la relation avec eux ?</li> <li>- Quand la direction prend des décisions, comment vous les recevez ? Est-ce qu'on écoute vos besoins ?</li> <li>- Quand vous fixez des objectifs ou planifiez le travail, pensez-vous aux risques possibles ou aux opportunités ?</li> </ul>   | 4, 5, 6, 10    |
| D.Académie /<br>Formation continue | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Comment identifiez-vous les besoins en formation, que ce soit pour les étudiants ou les professionnels ?</li> <li>- Comment planifiez-vous les offres de formation, les programmes et les calendriers pédagogiques ?</li> <li>- Comment assurez-vous que les compétences visées sont en lien avec les besoins du marché ?</li> <li>- Comment évaluez-vous l'efficacité des formations ?</li> <li>- Quelles activités extra-scolaires sont proposées pour enrichir l'apprentissage ?</li> <li>- Comment sont choisis les livres ou ressources numériques disponibles à la bibliothèque ?</li> <li>- Avez-vous des outils pour évaluer la satisfaction des utilisateurs et améliorer le service proposé ?</li> </ul> | 7, 8, 8, 9, 10 |

|   |  |  |
|---|--|--|
|   |  |  |
| Audit interne et<br>Contrôle de<br>gestion          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Comment planifiez-vous et suivez-vous les activités pour assurer la qualité des services éducatifs et le respect des objectifs ?</li> <li>- Quels indicateurs utilisez-vous pour évaluer la performance financière et éducative de l'établissement ?</li> <li>- Comment les résultats des audits sont-ils exploités dans l'amélioration de la performance ?</li> </ul>  | 8.1, 8.6<br><br>9.1 , 9.2 ,<br>10        |
| Communication<br>/ Marketing                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Comment vous planifier et gérer la communication avec les partenaires externes (entreprises, institutions, alumni) ?</li> <li>- Comment identifiez-vous les besoins et attentes des employeurs, étudiants et autres parties prenantes ?</li> <li>- Quelles actions sont mises en place pour s'assurer que les stages, projets ou partenariats répondent aux exigences de qualité ?</li> <li>- Quels indicateurs ou retours utilisez-vous pour mesurer l'efficacité des relations avec les entreprises et du marketing institutionnel ?</li> </ul> | 7.4 , 8.1 ,<br>8, 2 , 8.4 ,<br>8.5 , 9.1 |
| DRH   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Comment identifiez-vous, planifiez-vous les besoins en personnel dans les différents services de l'ESHRA ?</li> <li>- Comment évaluez-vous les compétences des employés et suivez-vous leur évolution ?</li> <li>- Qu'est-ce qui est mis en place pour améliorer la qualité de vie au travail ?</li> <li>- Utilisez-vous des indicateurs pour suivre la performance RH (absentéisme, mobilité, satisfaction) ?</li> </ul>   | 7.1 , 7.2,<br>7.3 , 8.1 ,<br>9.1 , 10    |
| D O H<br><br>- Hébergement<br>& Complexe<br>Sportif | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Comment assurez-vous la gestion de l'hébergement et du complexe sportif pour garantir une expérience de qualité aux étudiants et aux visiteurs ?</li> <li>- Comment planifiez-vous et contrôlez-vous l'entretien des installations (chambres, équipements sportifs) pour qu'elles restent conformes aux normes de qualité et de sécurité</li> <li>- Comment mesurez-vous la satisfaction des utilisateurs (étudiants, visiteurs) et assurez-vous que les services d'hébergement et du complexe sportif répondent à leurs attentes ?</li> </ul>    | 7.1, 8 , 9.1                             |
| Contrôle<br>matière et<br>Contrôle<br>qualité       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Comment vérifiez-vous que les matières utilisées dans les activités (comme la restauration ou les ateliers) respectent les standards de qualité définis ?</li> <li>- Comment vous assurez-vous que les services respectent les normes de qualité (hygiène, sécurité) et comment réagissez-vous si quelque chose ne va pas ?</li> <li>- Quels outils ou indicateurs utilisez-vous pour vérifier que tout fonctionne bien et que les services sont satisfaisants ?</li> </ul>   | 7.1, 8.1,<br>8.5, 8.6,<br>8.7, 9.1       |

**ANNEXE D : GRILLE  
D'OBSERVATION**

## L'objectif :

Cette grille d'observation a pour objectif de recueillir des données concrètes sur le terrain afin d'évaluer la conformité du système de management éducatif (SMOE) de l'ESHRA aux exigences de la norme ISO 21001 et l'intégration du développement durable dans les pratiques institutionnelles et éducatives.

## Éléments à observer

| Thème   | Éléments observables  | Oui / Non / Partiellement | Commentaires   |
|---|---|---------------------------|--|
| <b>1. Politique qualité / développement durable</b> | Affiches ou documents visibles (politique qualité, charte DD, sécurité) dans les locaux                             | Non                       | Absence d'affichage visible de la politique qualité et du développement durable dans les espaces communs ; manque de communication visuelle sur les engagements institutionnels.       |
|   | Vision, mission, objectifs affichés   | Non                       | Non affichés clairement dans les lieux accessibles.  |
| <b>2. Infrastructures</b>                           | Locaux en bon état, propres, bien entretenus  | Oui                       | Locaux propres, spacieux et bien entretenus dans tous les départements.  |
|   | Salles pédagogiques bien équipées (projecteurs, tableaux, mobilier, climatisation...)                               | Oui                       | Salles bien équipées avec matériel pédagogique. Open spaces favorisant l'interaction étudiants-enseignants. Mobilier ergonomique. Accès aux ressources de bureautique et bibliothèque. |
|   | Ateliers, laboratoires, cuisines pédagogiques bien équipés, fonctionnels et propres                                 | Oui                       | Les structures d'apprentissage pratique sont dans un état excellent : bien entretenues, modernes, et adaptées aux besoins pédagogiques.  |
|   | Installations pour les activités sportives (salles, terrains, vestiaires) disponibles, bien équipées et accessibles | Oui                       | Le complexe sportif est bien équipé, propre, entretenu régulièrement, et favorise la pratique sportive pour tous les usagers.  |
| <b>3. Espaces verts / Environnement</b>             | Présence d'espaces verts entretenus   | Oui                       | Espaces verts bien entretenus dans l'établissement.  |
|   | Panneaux ou actions de sensibilisation environnementale   | Oui                       | Affichages visibles pour sensibilisation au respect de l'environnement.  |
| <b>4. Signalétique / Accessibilité</b>              | Orientation claire dans les bâtiments (fléchage, indications)   | Oui                       | Affichages et fléchages bien disposés.   |
|   | Accessibilité aux personnes à mobilité réduite  | Oui                       | Sanitaires adaptés, rampes, ascenseurs et signalétiques spécifiques.   |
| <b>5. Gestion des déchets</b>                       | Présence de poubelles de tri sélectif   | Oui                       | Tri disponible (papier, plastique), collectes spéciales (ex. bouchons).  |
|   | Affiches explicatives sur le tri  | Oui                       | Présentes dans chaque zone de tri.   |
| <b>6. Utilisation du numérique</b>                  | Outils numériques dans les espaces communs (écrans, tableaux interactifs)   | Partiellement             | Présents mais peu utilisés (écrans éteints). Présence de distributeur d'argent (carte Dahabiya).   |
|   | Usage numérique des communications internes   | Partiellement             | Pointage numérique. Affichages académiques majoritairement au format papier.   |
| <b>7. Restauration &amp; alimentation</b>           | Disponibilité de repas équilibrés et variés   | Oui                       | Repas variés avec disponibilité d'ingrédients équilibrés.  |

|                                    |   |               |  |
|------------------------------------|---|---------------|--|
|                                    | Présence de produits locaux, bio ou durables                  | Oui           | Produits locaux/durables bien stockés.   |
|                                    | Affiches de sensibilisation au gaspillage alimentaire         | Non           | À mettre en place.   |
|                                    | Informations nutritionnelles affichées                        | Non           | Absentes dans les espaces de restauration.   |
| <b>8. Déroulement des cours</b>    | Organisation, ponctualité, ambiance calme                     | Oui           | Cours bien organisés, ambiance calme, ponctualité relative.  |
|                                    | Matériel pédagogique fonctionnel et utilisé                   | Oui           | Bon état du matériel et usage pédagogique pertinent.   |
| <b>9. Affichage</b>                | Plans d'évacuation, consignes sécurité, règlements intérieurs | Oui           | Bien affichés dans chaque département.   |
| <b>10. Économie des ressources</b> | Affiches de sensibilisation (énergie, eau, papier)            | Non           | l'absence d'affiches ou de supports visuels de sensibilisation relatifs à la consommation responsable des ressources telles que l'énergie, l'eau ou le papier. |
|                                    | Pratiques concrètes d'économie observables                    | Partiellement | Lumières/capteurs automatiques dans chambres et couloirs.  |
|                                    | Préférence au numérique plutôt qu'au papier                   | Partiellement | Transition vers le numérique en cours, utilisation encore mixte.   |

## **ANNEXE E : LE PLAN DE TRAVAIL**

## LE PLAN DE TRAVAIL : MISE EN PLACE DE SMOE CONFORME A LA NORME ISO21001DANS LE CADRE DE DD

L'École Supérieure d'Hôtellerie et de Restauration d'Alger (ESHRA) s'engage à offrir une éducation durable et de qualité répondant aux standards internationaux. Dans cette optique, la mise en place d'un Système de Management pour les Organismes d'Éducation/Formation (SMOE) conforme à la norme ISO 21001 :2018 est essentielle. Cette norme internationale fournit un cadre permettant aux organismes éducatifs d'améliorer leurs processus et de répondre efficacement aux besoins des apprenants et autres parties prenantes.

Le présent plan de travail a pour objectif de structurer une démarche méthodique pour guider la réalisation d'un diagnostic exhaustif du système de management éducatif de l'ESHRA et visant à :

Analyser le système de management éducatif actuel de l'ESHRA afin d'identifier les écarts par rapport aux exigences de la norme ISO 21001 :2018.

Identifier les pratiques existantes en matière de développement durable et de responsabilité sociétale (RSE).

Élaborer un plan d'action détaillé pour aligner les processus internes sur les exigences de la norme, en tenant compte des spécificités de l'ESHRA.

Mettre en œuvre les actions nécessaires pour assurer la conformité du système de management éducatif (identifier les enjeux interne et externe)

| Méthodologie                             | Description   | Objectifs  |
|--|---|--|
| <b>Revue Documentaire</b>                | Analyse des documents existants pour comprendre le fonctionnement actuel de l'ESHRA.        | Identifier les processus en place et Détecter les écarts par rapport aux exigences de la norme ISO 21001:2018                          |
| <b>Visites de Terrain et Observation</b> | Immersion directe dans l'environnement de l'ESHRA pour observer les pratiques quotidiennes. | Comprendre les dynamiques internes et Identifier les divergences entre les procédures documentées et la réalité opérationnelle         |
| <b>Entretiens et Focus Groups</b>        | Discussions structurées avec des groupes spécifiques au sein de l'ESHRA.                    | Recueillir des perspectives variées et Identifier les perceptions communes ou divergentes concernant le système de management éducatif |

### Phase 1 : Diagnostic Exhaustif du SMOE par des entretiens semi-directifs

| Directions départements                          | Objectif  | participants           | durée estimée |
|--|---|------------------------|---------------|
| <b>Direction Générale</b>                        | Comprendre la vision stratégique et les orientations générales de l'ESHRA   | Directeur Général      | 1h            |
| <b>Direction des Études</b>                      | Examiner la coordination des départements académiques, l'organisation pédagogique et l'insertion professionnelle des diplômés | Directeur des Études   | 1h            |
| <b>Département Académique</b>                    | Évaluer les programmes pédagogiques, les méthodes d'enseignement et les processus d'évaluation                                | Responsable académique | 1h            |
| <b>Direction gestion des Ressources Humaines</b> | Examiner les politiques de recrutement, de formation continue et de gestion du personnel                                      | Responsable RH         | 1h            |

|  |   |  |                      |
|--|---|--|----------------------|
| <b>Département Financier</b>                           | Analyser la gestion budgétaire.   | Directeur financier  | 1h                   |
| <b>Département des Infrastructures et Logistique</b>   | Évaluer l'état des infrastructures, la gestion des équipements et les protocoles de maintenance                                   | Responsable des infrastructures  | 1h                   |
| <b>Département des Relations Extérieures</b>           | Comprendre les partenariats, les collaborations et les stratégies de communication externe  | Responsable des relations extérieures  | 1h                   |
| <b>Service de la Scolarité</b>                         | Examiner les processus d'inscription, de gestion des dossiers étudiants et des services associés                                  | Responsable de la scolarité  | 1h                   |
| <b>Service de la Cité Universitaire</b>                | Évaluer la gestion de l'hébergement étudiant, les services offerts et les conditions de vie                                       | Responsable de la cité universitaire   | 1h                   |
| <b>Corps Enseignant</b>                                | Recueillir des perspectives sur l'expérience pédagogique, les besoins en développement professionnel et les défis rencontrés      | Enseignants représentatifs des différentes disciplines   | 1h30min              |
| <b>Représentants Étudiants</b>                         | Obtenir des retours sur la qualité de l'enseignement, les services offerts et les suggestions d'amélioration                      | Cinq représentants étudiants issus de différentes promotions et filières   | 1h                   |
| <b>Phase 2 : Analyse SWOT par Focus Groups</b>         |   |  |                      |
| <b>focus groups</b>                                    | <b>objectif</b>   | <b>participants</b>  | <b>durée estimée</b> |
| <b>Élaboration Préliminaire de l'Analyse SWOT</b>      | Identifier les forces, faiblesses, opportunités et menaces perçues par les principaux acteurs de l'ESHRA.                         | Membres de la direction.<br>Responsables des départements académiques.<br>Personnel administratif.<br>Enseignants.<br>Représentants étudiants. | 2h                   |
| <b>Présentation et de Validation de l'Analyse SWOT</b> | Présenter la synthèse de l'analyse SWOT préliminaire et recueillir des feedbacks pour affiner et valider les éléments identifiés. | Tous les acteurs impliqués lors de 1er focus group   | 2h                   |
| <b>Finalisation de l'Analyse SWOT</b>                  | Consolider l'analyse SWOT   | Équipe de pilotage du projet.<br>Représentants des différents groupes consultés.   | 2h                   |

**ANNEXE F : PLAN D'ACTION ISO  
21001 – MISE EN ŒUVRE DU SMOE,  
DD A L'ESHRA**

| Chapitre  | Actions   | Responsabilité   | Résultats attendus/<br>Méthodes  | État<br>d'avancement |
|---|---|--|--|----------------------|
| <b>Chapitre 4 :<br/>Contexte de<br/>l'organisme</b> | -Déterminer les enjeux internes et externes (inclure enjeux DD)<br>-Réaliser une analyse SWOT intégrant les dimensions DD   | Stagiaires en collaboration avec Doyen, chefs de départements, étudiants | -Enjeux internes et externes identifiés<br>-matrice SWOT   | Réalisé              |
|   | -Élaborer un tableau des parties intéressées pertinentes et leurs besoins et attentes avec enjeux DD  | Stagiaires en collaboration avec Doyen, chefs de départements .          | - Liste des parties intéressées  | Réalisé              |
|   | -Déterminer les limites et l'applicabilité du SMOE<br>-Documenter les informations liées au domaine d'application   | À désigner par la direction  | -Domaine d'application documenté   | Non réalisé          |
|   | -Élaborer les fiches processus leurs interactions, et les informations nécessaires à leur fonctionnement  | À désigner par la direction  | -Cartographie<br>-fiches processus<br>-les procédures  | Non réalisé          |
|   | -Implémenter une culture qualité selon ISO 10010, incluant les valeurs du développement durable   | À désigner par la direction  | -Sensibilisé à la culture qualité-DD via des sessions de formation                                   | Non réalisé          |
|   | -Crée une cellule d'assurance qualité chargée de veiller à l'efficacité du SMOE, à la conformité aux exigences de la norme ISO 21001 et à l'intégration des principes du développement durable. | À désigner par la direction  |  | Non réalisé          |
| <b>Chapitre 5 :<br/>Leadership</b>                  | - Élaborer une politique SMOE intégrant les engagements en matière de développement durable.<br><br>-Assurer qu'elle est appliquée et communiquée<br><br>- Planifier sa mise à jour             | À désigner par la direction  | -Politique SOME, DD documentée<br><br>-Affichée et communiquée                                       | Réalisée             |
|   | -Désigner les pilotes de processus et formaliser leurs rôles, responsabilités et autorités<br>-Modifier les fiches de poste   | À désigner par la direction  | -Fiches de poste actualisées, tâches intégrées<br>-organigramme mis à jour                           | Non réalisé          |
| <b>Chapitre 6 :<br/>Planification</b><br>-          | -Intégrer le management des risques dans les processus SMOE incluant les enjeux développements durables   | À désigner par la direction  | -Plan d'actions de maîtrise des risques et opportunités, établi par ( processus et au niveau global) | Non réalisé          |

|  |  |                             |   |             |
|--|--|-----------------------------|---|-------------|
|  | -Définir les objectifs nécessaires au SMOE et au développements durables<br>-Planifier les actions                                     | À désigner par la direction | -Objectifs SMOE et DD fixés<br>-plan d'actions validé   | Non réalisé |
|  | -Déterminer les besoins en modification du SMOE  | À désigner par la direction | -Plan de modification du SMOE   | Non réalisé |
| <b>Chapitre 7 : Support</b>                      | -Assurer que le personnel est compétent<br>-Identifier les compétences externes  | À désigner par la direction | -Bilans de formation<br>-critères d'évaluation  | Non réalisé |
|  | -Organiser des séances de sensibilisation SMOE et au développements durables   | À désigner par la direction | -Plan de sensibilisation<br>-PV   | Non réalisé |
|  | -Établir un plan de communication avec les parties intéressées   | À désigner par la direction | -Plan de communication  | Non réalisé |
|  | -Recenser et élaborer les informations documentées -<br>Maîtrise des documents   | À désigner par la direction | -Liste des documents<br>-procédure de maîtrise  | Non réalisé |
| <b>Chapitre 8 : Réalisation</b>                  | -Structurer la planification des activités de réalisation en cohérence avec les enjeux du DD   | À désigner par la direction | -Planning structure   | Non réalisé |
|  | -Mettre en place un service de gestion des réclamations des apprenants et autres parties prenantes                                     |                             | -Registre de réclamations, traitement   | Non réalisé |
|  | -Mettre en place un processus de conception et de développement de nouveaux programmes intégrant les valeurs du développement durable. | À désigner par la direction | -Processus formalisé  | Non réalisé |
|  | -Assurer une veille sur l'évolution des besoins des apprenants et du marché  | À désigner par la direction | -Rapports de veille   | Non réalisé |
|  | -Maîtriser les relations avec les prestataires externes selon des critères de qualité et DD  | À désigner par la direction | -Registre des prestataires externes (avec critères d'évaluation)<br>-Fiches d'évaluation des prestataires | Non réalisé |
| <b>Chapitre 9 : Évaluation de la performance</b> | -Assurer le suivi-évaluation des processus incluant indicateurs du développement durable   | À désigner par la direction | -Tableaux de bord   | Non réalisé |

|  |  |                             |  |             |
|--|--|-----------------------------|--|-------------|
|  | -Analyser la performance globale du SMOE   | À désigner par la direction | -Rapport d'analyse   | Non réalisé |
|  | -Élaborer un programme d'audit interne   | À désigner par la direction | -Programme d'audit   | Non réalisé |
|  | -Réaliser des audits internes périodiques  | À désigner par la direction | -Rapports d'audit<br>- Plans d'action correctifs           | Non réalisé |
|  | -Organiser des revues de direction intégrant l'évaluation du SMOE, les résultats des audits, le suivi des objectifs qualité et développement durable | À désigner par la direction | -PV de revue<br>-décisions d'amélioration stratégique      | Non réalisé |
| <b>Chapitre 10</b><br>:<br><b>Amélioration</b><br><b>n</b> | -Élaborer un plan d'amélioration continue intégrant les principes du développement durable   | À désigner par la direction | -Plans d'amélioration                                      | Non réalisé |
|  | -Identifier les opportunités d'amélioration en lien avec les Objectifs du Développement Durable  | À désigner par la direction | -Tableau de suivi des opportunités d'amélioration          | Non réalisé |
|  | -Mettre en œuvre des actions correctives intégrant les principes du développement durable  | À désigner par la direction | -Fiches de non-conformités<br>-plans d'actions correctives | Non réalisé |

**ANNEXE G : POLITIQUE  
D'ENGAGEMENT RSE**

## POLITIQUE RESPONSABILITE SOCIETALE DES ENTREPRISES

« La responsabilité sociétale ne consiste pas seulement à faire les choses bien, mais à faire les bonnes choses pour la société, l'environnement et les générations futures. »

Adapté d'André Comte-Sponville

### *École Supérieure d'Hôtellerie et de Restauration d'Alger*

Nous reconnaissons notre responsabilité académique, sociale et environnementale. Pleinement conscients de notre rôle dans la formation des leaders de demain, nous sommes également engagés envers la société et l'environnement dans un contexte mondial marqué par des défis majeurs : développement durable, transformation des métiers de l'hospitalité, et évolution des attentes sociétales.

Notre engagement repose sur une vision intégrée, alignée avec les Objectifs de Développement Durable (ODD), et s'inscrit dans le cadre de notre projet *Green Smart ESHRA*, avec pour ambition, à l'horizon 2030, de faire de l'ESHRA un pôle d'excellence dans l'industrie de l'hospitalité, reconnu pour former des talents aptes à évoluer dans des carrières nationales et internationales, dans le respect des standards internationaux de durabilité et de qualité. Dans ce cadre, nous structurons notre politique RSE et nous nous engageons à :

- Garantir une formation de qualité centrée sur l'apprenant, intégrant les principes du développement durable, de l'éthique et conforme aux exigences de la norme ISO 21001.
- Renforcer une gouvernance responsable, fondée sur la transparence, l'éthique, la participation et l'amélioration continue à travers un pilotage structuré de la RSE.
- Créer un environnement inclusif et bienveillant, favorisant l'égalité des chances, la diversité, la sécurité et le bien-être de l'ensemble de notre communauté.
- Promouvoir l'écoresponsabilité, en adoptant des pratiques durables dans nos activités et en sensibilisant notre écosystème éducatif aux enjeux environnementaux.
- Mobiliser les technologies de manière éthique, en utilisant le numérique et l'intelligence artificielle pour améliorer la pédagogie, assurer la sécurité des données et renforcer la performance institutionnelle.

Pour assurer la mise en œuvre et la pérennité de cette politique, nous mobilisons les ressources nécessaires – humaines, organisationnelles et matérielles – et engageons l'ensemble de notre communauté éducative. Nous sommes convaincus que le succès de notre démarche RSE repose sur l'implication collective de toutes les parties prenantes : étudiants, personnel, direction, partenaires académiques et professionnels. Ensemble, nous construisons une école engagée, durable et tournée vers l'excellence, au service des générations futures et de la société.

*La Direction Générale ESHRA*



## **ANNEXE H : ANALYSE SWOT**

|         | POSITIF  | NEGATIF  |
|---------|--|--|
| Interne | FORCE  | faiblesses   |
|         | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Bonne prise en charge des étudiants.</li> <li>-Des actions et initiatives concrètes sont mises en œuvre en matière de responsabilité sociétale (RSE) et de développement durable, contribuant également à l'amélioration continue de la qualité des services proposés.</li> <li>-Des formations continues qualifiantes en réponse aux besoins identifiés des entreprises sont proposées par l'EVED (la direction de la formation continue )</li> <li>-Des infrastructures modernes, bien entretenues et adaptées aux exigences pédagogiques avec matériel professionnel de haute qualité (cuisine, hébergement,...)</li> <li>-Diversité de profils étudiants, avec tranches d'âges variées (source de richesse pédagogique).</li> <li>-Espaces pédagogiques fonctionnels, ergonomiques, incluant des open spaces ; et un complexe sportif bien équipé</li> <li>L'augmentation des effectifs étudiants témoigne de l'attractivité croissante de l'ESHRA.</li> <li>-La chaîne d'approvisionnement est optimisée, avec une maîtrise des grandes fonctions logistiques et l'intégration de pratiques durables.</li> <li>-Les bonnes pratiques d'hygiène sont bien appliquées, notamment à travers le respect rigoureux du système HACCP.</li> <li>-Les formations assurent un équilibre entre théorie et pratique, en adoptant une approche par compétences et la méthode "learning by doing".</li> <li>-Les programmes d'études et les formations académiques à dimension internationale sont établis en partenariat avec l'école d'Angers (ESTHUA) et alignés sur le modèle pédagogique de l'EHL – Lausanne.</li> <li>Ouverture à la responsabilité sociétale via les projets d'engagement communautaire.</li> <li>-Partenariats nationaux et internationaux solides, incluant des universités (ESTHUA, KEYCE, INSAG;Savignac, Emirates Academy), des acteurs</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Absence d'une stratégie RSE formalisée</li> <li>-Autonomie décisionnelle réduite, freinant l'agilité organisationnelle dans la gestion quotidienne.</li> <li>-Effectif insuffisant pour répondre efficacement aux besoins notamment lors des pics d'activité.</li> <li>-Faible implication des parties intéressées internes, notamment du personnel et des étudiants, dans les démarches qualité</li> <li>-Faible reconnaissance organisationnelle et encouragement insuffisant des équipes.</li> <li>-Instabilité organisationnelle, affectant la lisibilité des rôles et des processus internes.</li> <li>-La faible participation des étudiants aux activités événementielles limite leur engagement dans la dynamique d'amélioration continue et leur implication institutionnelle.</li> <li>-L'absence d'organigramme limite la visibilité des rôles et responsabilités au sein de l'organisation, ce qui peut nuire à l'efficacité du fonctionnement.</li> <li>-L'absence d'un système d'information intégré entraîne une fragmentation des données et une baisse d'efficacité dans la gestion globale.</li> <li>-L'absence d'une culture qualité installée</li> <li>-L'absence de dispositifs formels de préservation des connaissances organisationnelles</li> <li>-L'augmentation du turnover du personnel affecte la stabilité des équipes et compromet la continuité des activités.</li> <li>-La communication entre les étudiants et la direction des études est parfois inefficace, ce qui entraîne une prise en compte insuffisante de leurs besoins.</li> </ul> |

économiques (El Madar, Mobilis, AIR ALGÉRIE, groupe HTT), ainsi que des associations sociales et des institutions publiques de formation.

-Des formateurs expérimentés et compétents, ainsi qu'un personnel qualifié, dotés d'une expertise reconnue dans les métiers de l'hôtellerie et de la restauration.

-Un appui stratégique et d'une crédibilité institutionnelle grâce à son statut d'unité de la Société d'Investissement Hôtelière (SIH) et accrédité par MESRS

-Un climat social positif et un environnement de travail sain, favorisés par un esprit d'équipe consolidé.

-Une équipe jeune et dotée d'un fort potentiel de développement.

-La perte croissante d'effectifs expérimentés

Le manque de diversification des programmes de formation académique, avec une seule spécialité actuellement proposée, limite les choix offerts aux étudiants et freine l'attractivité de l'établissement.

-Le matériel pédagogique et professionnel est en cours de vieillissement dans certaines structures

Le nombre d'apprenants souhaitant poursuivre leur parcours académique en bachelor ou en master demeure limité

-Le règlement intérieur n'est pas appliqué de manière rigoureuse et efficace.

-Le suivi et l'évaluation de l'efficacité et de la performance des formations sont inefficaces et manquent de structuration

-Manque de coordination stratégique entre les directions, avec une communication interservices parfois inefficace

-Manque d'engagement visible de la direction dans certaines démarches stratégiques.

-Procédures et bonnes pratiques maîtrisées individuellement mais non documentées.

-Système d'évaluation des compétences non formalisé, avec des pratiques variables selon les structures.

-Système documentaire non structuré et procédures non formalisées.

-Une forte dépendance financière au groupe SIH, ce qui limite l'autofinancement et la capacité à développer des projets de manière indépendante.

Externe

POSITIF

NEGATIF

### OPPORTUNITE

- Amélioration de la visibilité à travers les réseaux sociaux et d'autres canaux de communication institutionnels.
- Accès à des financements nationaux et internationaux pour soutenir les projets éducatifs, numériques ou durables.
- Existence d'incubateurs externes pour encourager l'innovation dans le secteur hôtelier, avec également la possibilité de créer un incubateur interne pour favoriser le développement de projets innovants au sein de l'organisation.
- Développement de la formation à distance et hybride (e-learning) pour toucher un public plus large.
- Développement du tourisme durable comme nouvelle niche de spécialisation.
- Diversification des formations et conception de nouveaux programmes répondant aux évolutions du marché.
- Engagement dans les Objectifs de Développement Durable (ODD) pour renforcer l'image éthique et responsable de l'établissement.
- Exploitation d'un marché encore peu développé dans l'enseignement de l'hôtellerie et de la restauration en Afrique.
- Hausse continue de la demande en compétences qualifiées dans le secteur de l'hospitalité.
- Disponibilité de plusieurs normes et standards nationaux et internationaux, tels que le RNAQES, ISO 10010, ISO 9001, ISO 10001, ISO 21030, permettant d'améliorer la gestion interne, de renforcer la performance organisationnelle et d'instaurer une véritable culture de la qualité.
- Intégration progressive d'un ERP open source comme levier d'efficacité organisationnelle.
- Intérêt croissant des groupes hôteliers pour le recrutement local de talents formés sur le terrain.

### MENACES

- Concurrence accrue des autres établissements d'enseignement supérieur locales et internationales, particulièrement ceux offrant des formations en hôtellerie et du tourisme.
- Instabilité économique nationale et internationale impactant le budget, les investissements et la capacité des étudiants à financer leur formation.
- Tensions sociales ou crises politiques susceptibles de perturber le bon déroulement des activités pédagogiques et professionnelles.
- Inflation des coûts logistiques et alimentaires, impactant la gestion de l'approvisionnement et des services opérationnels.
- Évolution incertaine des politiques de formation et de financement public, pouvant réduire les ressources disponibles.
- Difficulté à enrichir le portefeuille de formateurs et à attirer ou fidéliser des profils hautement qualifiés
- Changements dans les tendances du tourisme mondial (post-COVID, durabilité, digitalisation), nécessitant une adaptation rapide.
- Résistance au changement freinant la mise en œuvre de réformes organisationnelles, pédagogiques.
- Ralentissement de l'économie locale et de l'industrie hôtelière, réduisant les opportunités d'emploi pour les diplômés et affectant la demande pour les formations spécialisées.
- Fluctuation des partenariats externes, où les accords de collaboration peuvent ne pas être renouvelés ou peuvent devenir moins avantageux.
- Risques sanitaires ou climatiques (épidémies, canicules, crises alimentaires) pouvant impacter les activités sur site ou la fréquentation des lieux (étudiants, clients, partenaires) et la planification académique

- |   |   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mise en place de programmes d'échange académique international (mobilité étudiante et enseignante).</li> <li>- Organisation d'événements professionnels internes (salons, forums métiers, conférences) pour rapprocher les étudiants du monde de l'entreprise.</li> <li>- Partenariats avec des plateformes de réservation, chaînes hôtelières ou startups du secteur pour créer des passerelles concrètes vers l'emploi.</li> <li>- Participation à des concours et classements internationaux pour accroître la notoriété et l'attractivité.</li> <li>- Possibilité d'adapter les programmes aux nouveaux besoins du marché (tourisme durable, gestion de crise, digitalisation...).</li> <li>- Possibilité de création d'un label de qualité propre à l'école, valorisant l'excellence pédagogique et pratique.</li> <li>- Possibilité de positionner l'ESHRA comme centre d'excellence en hôtellerie/restauration à l'échelle régionale (Maghreb/Afrique).</li> <li>- Renforcement de la stratégie d'alumni pour créer un réseau d'ambassadeurs de l'école.</li> <li>- Renforcement des partenariats avec d'autres institutions de formation et collaboration avec des écoles supérieures nationales et internationales.</li> <li>- Soutien public croissant à la qualité de l'enseignement supérieur et de la formation professionnelle.</li> <li>-</li> <li>- Usage croissant des nouvelles technologies pour enrichir les pratiques pédagogiques (simulateurs, plateformes e-learning...).</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- une perte de talents et une fuite des compétences, qui affaiblissent la notoriété, la qualité de l'encadrement et la pérennité pédagogique de l'établissement</li> <li>- Perturbation des modalités d'enseignement, de l'accès des étudiants à la formation et du développement de partenariats avec des acteurs internationaux.</li> <li>- Risques liés à la cybersécurité et à la protection des données personnelles des étudiants et du personnel</li> </ul> |
|---|---|